



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO**

**Dipartimento
di Scienze Umane
e Sociali**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta Formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Ciclo XXXII

Settore scientifico disciplinare: Sociologia

**IL WELFARE DEI SERVIZI NELLE AZIENDE:
TRA INNOVAZIONE, PERSONALIZZAZIONE E
RESPONSABILITÀ**

Tutor accademico:

Chiar.mo Prof. Stefano TOMELLERI

Coordinatore:

Chiar.mo Prof. Giuseppe BERTAGNA

Tesi di Dottorato

Emanuela GARAVAGLIA

Matricola n. 1030878

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

A Claudio, Anna e Pierangelo

“La vita non è la stazione, bensì il treno”

Coelho

Sommario

<i>Introduzione</i>	7
<i>Dal Welfare State al Welfare Aziendale: il rischio sociale come paradigma interpretativo dello Stato post-moderno</i>	13
1.1. Premesse storiche al Welfare State	13
1.2. Breve storia del Welfare State italiano	30
1.2.1. La demografia italiana	45
1.3. Quali approcci al “Nuovo Welfare”?	52
1.4. Il “rischio”: il paradigma interpretativo dei Welfare post-moderni	67
1.5. Verso un nuovo Welfare Responsabile: forme e caratteristiche inedite ...	77
1.5.1. Il Welfare Mix	84
1.5.2. Il “Secondo Welfare”	91
1.5.3. Il Welfare aziendale	94
1.5.4. Il Welfare municipale	95
1.5.5. Il Welfare comunitario	96
1.6. Il Welfare Aziendale: quale innovazione per le imprese?	97
<i>Breve sintesi del capitolo</i>	101
<i>Il Welfare aziendale: repertori nazionali ed internazionali</i>	103
2.1. Lo “Stato dell’arte”	112
2.2. Repertori culturali di welfare aziendale in Italia	115

2.2.1. Le politiche sociali	116
2.2.2. Le relazioni industriali.....	122
2.2.3. Economia e società	139
2.3. Repertori culturali di Welfare Aziendale in	
Europa	145
2.3.1. <i>Welfare capitalism</i> o individualista.....	146
2.3.2. <i>Industrial Welfare</i> o Integrativo	147
2.3.3. <i>Corporate Welfare</i> o Statale	149
2.4. <i>Occupationl Welfare</i>	151
2.5. Differenze e somigliare tra i repertori	
culturali	152
Breve sintesi del capitolo.....	156
<i>Metodologia di ricerca</i>	158
3.1. L’approccio narrativo per narrare le	
organizzazioni	161
3.2. Lo studio di caso	179
3.3. Le metafore organizzative	191
3.4. L’intervista narrativa nella ricerca	
qualitativa	211
3.5. Campionamento e ricerca sul campo	221
Breve sintesi del capitolo.....	233
<i>Il Welfare dei servizi nelle aziende: confronto tra</i>	
<i>due studi di caso</i>	235
QCom e la piattaforma di welfare “TreCuori”	236
4.1. . Il Welfare Aziendale in QCom.....	236
4.1.1. Analisi delle interviste. Il welfare aziendale	
come: benefit.....	247

4.2. La Piattaforma di Welfare “Tre Cuori”	262
4.1.2. Analisi dell’intervista. Il welfare aziendale come: Cuore	282
Zobe Holding Spa e la piattaforma di welfare “Willis Towers Watson”	295
4.3. Zobe Holding Spa e la piattaforma di welfare “Willis Towers Watson”	295
4.3.1. Analisi delle interviste. Il welfare aziendale come: rete	304
4.4. La Piattaforma di Welfare “Willis Towers- Watson”	325
4.4.1. Analisi dell’intervista. Il welfare aziendale come: abito	331
4.5. La rete territoriale #Welfare Trentino: esempio di <i>best practices</i> tra azienda, territorio e piattaforma di welfare	343
Breve sintesi del capitolo	348
 <i>Analisi e comparazione tra gli studi di caso</i>	352
5.1. Il punto di vista delle aziende: QCom e Zobe Holding Spa	352
5.2. Il punto di vista delle piattaforme: “TreCuori” e la piattaforma di welfare aziendale “Willis Towers-Watson”	367
Breve sintesi del capitolo	379
 <i>Conclusioni finali</i>	381

<i>Ringraziamenti</i>	402
<i>Bibliografia</i>	404
<i>Sitografia</i>	440

Introduzione

La ricerca presentata nasce dall'esperienza svoltasi nel triennio 2016-2019 all'interno del corso di Dottorato in "Formazione della Persona e Mercato del Lavoro" dell'Università degli Studi di Bergamo.

Approcciarsi al tema del welfare aziendale significa, come prima cosa, mettersi nella condizione di essere osservatore (in)consapevole delle realtà che si vanno a studiare; vale a dire che bisogna essere capaci, ma soprattutto consapevoli, che è necessario assumere una visione a 360° di quello che è il vasto ed articolato mondo delle imprese e del welfare che al loro interno si sviluppa. Uno degli stereotipi più comuni, quando si parla di Welfare Aziendale (WA), è quello di pensare che con un semplice testo di legge il WA diventi un qualcosa di oggettivizzabile (e obbligatorio) che le aziende sono tenute a introdurre. Il WA, se non pensato come semplice detassazione e defiscalizzazione del Premio di Risultato, può diventare una grande opportunità sia per i lavoratori per crearsi, ad esempio, nuove forme di risparmio, come i "fondi integrativi" da utilizzare in caso di bisogno, sia per l'imprenditore il quale, oltre a beneficiarne in termini economici, produrrebbe un miglioramento del clima aziendale, aspetto non trascurabile e di notevole importanza nella *mission* dell'impresa. Come si avrà modo di leggere, la fidelizzazione e la felicità del dipendente sono alla base del miglioramento produttivo dell'impresa la quale ha come scopo (o almeno dovrebbe averlo), non solo l'espansione del profitto economico, ma la necessità di rispondere a direttive

europee, e non, in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa. È bene ricordare che oggi viviamo all'interno della “società del rischio” (Beck, 2000) o “modernità liquida” (Bauman 2002, 2006), visione secondo la quale il tempo presente è costellato dai c.d. “nuovi rischi sociali” i quali non fanno più solo riferimento ai bisogni tipici della società industriale, che erano legati soprattutto alla distribuzione delle ricchezze, ma riguardano, in particolar modo, la precarizzazione del mercato del lavoro il quale, a sua volta, porta con sé due problematiche: da un lato vede un'accentuata richiesta di flessibilità e dall'altro aumenta le difficoltà di conciliazione dei tempi casa-lavoro.

La ricerca di dottorato ha avuto come scopo principale lo studio e l'analisi qualitativa di due aziende di dimensioni e collocazione geografiche diverse, che hanno introdotto un percorso di WA; in un'azienda il Piano di Welfare è stato attivato per fini prettamente oggettivi, ovvero la detassazione del Premio di Risultato, mentre nell'altra azienda il WA è diventato lo strumento per favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro e per valorizzare il territorio locale. Le aziende si appoggiano a due provider diversi di welfare i quali presentano, a loro volta, delle differenze significative. Come vedremo la piattaforma TreCuori è un provider “puro” (Pesenti, 2018a, 2018b) ovvero il suo *core business* è la realizzazione di servizi di welfare, mentre Willis Towers-Watson è un provider “ibrido” (Pesenti, 2018a, 2018b) ovvero ha un *core business* diverso e il WA è solo una delle attività che svolge (Pesenti &

Scansani, 2018). Inoltre, mentre TreCuori è una piattaforma aperta, che lascia libero l'utente di scegliere a quale negozio appoggiarsi per spendere il suo Premio, Willis Towers Watson prevede già dei convenzionamenti con alcuni servizi a cui il lavoratore può rivolgersi, ma qual ora non vi sia corrispondenza tra domanda e offerta, il fruitore non avrà modo di spendere il suo Premio. La ricerca presentata non pretende di essere esaustiva né nella forma né nei contenuti. L'obiettivo che si pone è quello di proporre una lettura di taglio sociologico in tema di WA, quale nuova forma di innovazione sociale o di Welfare Responsabile (Cesareo, 2017) intendendo con esso le nuove forme di welfare che hanno tra i loro scopi quelli di promuovere l'empowerment dei soggetti coinvolti e di valorizzare il territorio locale. Nel percorso di ricerca si è cercato di porre particolare attenzione su come il lavoratore si interfaccia con il mondo delle piattaforme di welfare; esse, infatti, se da un lato offrono un ampio ventaglio di servizi per il sostegno e il supporto del singolo e della famiglia del lavoratore, dall'altro non sono, però, in grado di garantire una piena "personalizzazione". In altre parole, sebbene le piattaforme vengano presentate come strumenti per garantire la "personalizzazione" del servizio, il più delle volte finiscono per diventare la semplice erogazione di prestazioni standardizzate e spersonalizzanti. Basti solo vedere che nella scelta del servizio di welfare da acquistare, il lavoratore è lasciato da solo davanti a uno schermo; pertanto la scelta avviene nella più totale solitudine e ciò

potrebbe generare un sentimento di alienazione di fronte a un servizio che è pensato come strumento per avvicinare e aiutare l'utilizzatore nella gestione della quotidianità.

Il welfare, ed in particolare quello aziendale è, per sua natura, molto articolato e non è possibile ascriverlo a un singolo settore scientifico-disciplinare, ma necessita dell'integrazione tra settori scientifici differenti come la sociologia, la giurisprudenza e la psicologia, i quali devono avere come obiettivo primario quello di creare una sinergia tra loro in modo tale da leggere i cambiamenti, culturali, familiari e lavorativi, a tutto tondo. Alla luce di queste premesse è pertanto auspicabile che chi si occupa di WA inizi a pensarlo non come una semplice articolazione del Welfare State, ma quale nuova entità sociale che ha come focus il lavoratore e i suoi diritti. Come anticipato sopra, affinché il WA diventi una vera opportunità di cambiamento e di risposta ai bisogni sociali del lavoratore è necessario lo sviluppo di nuove figure professionali aventi lo scopo di accompagnare il dipendente nella stesura del Piano di Welfare. Per questo motivo si è deciso di presentare la ricerca svolta nell'azienda trentina Zobe Holding Spa, appartenente alla rete territoriale di Welfare Trentino, la quale presenta al suo interno la figura della facilitatrice quale "strumento" di raccordo e sostegno tra il lavoratore e la piattaforma di welfare. È bene precisare che Zobe è l'unica azienda delle Rete a presentare al suo interno questa nuova figura professionale (Pesenti, 2017).

La tesi si compone di cinque capitoli. Nel primo capitolo si è ritenuto necessario proporre l'evoluzione storica che segna il passaggio dal Welfare State al Welfare Aziendale, intendendo quest'ultimo quale nuova forma di Welfare Responsabile (Cesareo 2017). All'interno del secondo capitolo è presentata una sistematizzazione, per repertori culturali (Lusardi & Tomelleri, 2016), delle diverse definizioni di WA, che ha avuto come riferimento una review della letteratura nazionale ed internazionale sul tema. Il terzo capitolo si apre con l'analisi della metodologia di ricerca seguita, la quale ha fatto uso dell'impianto teorico dello studio delle organizzazioni tramite lo strumento della narrazione (Czarniawska, 2000). Come strumenti di ricerca sono stati utilizzati: lo studio di caso (Yin, 2005) e le di interviste semi-strutturate (Bichi, 2002, 2007). Come anticipato sopra, la ricerca ha previsto il coinvolgimento di due aziende e di due piattaforme di welfare. Nei capitoli quattro e cinque vengono presentati ed analizzati i due studi di caso: da un lato abbiamo l'azienda di telecomunicazioni QCom, una media impresa del territorio lombardo, che si appoggia alla piattaforma di welfare TreCuori e dall'altro si ha l'azienda chimica Zobe Holding Spa, una grande impresa trentina, che ha come piattaforma di welfare quella fornita dall'azienda Willis Towers-Watson. Come si avrà modo di leggere nel proseguo della tesi vi è una differenza sostanziale sia nelle motivazioni che portano alla messa in atto del WA nelle due aziende sia nella mission di welfare delle due piattaforme. Il

confronto tra le due aziende e le due piattaforme è avvenuto tramite l'identificazione di metafore organizzative (Morgan, 1997; Tomelleri, 2007, 2009) in grado di spiegare le politiche di WA in essere. Nelle conclusioni vengono ripresi i risultati delle interviste e riletti a fronte della domanda di ricerca: *“Quali sono le trasformazioni del welfare all'interno dei cambiamenti socio-culturali della società del rischio?”*; pertanto ne discende che l'oggetto di studio è la trasformazione del welfare aziendale, inteso quale nuova forma di welfare responsabile. Seppure le metafore individuate nelle analisi delle interviste portino con sé un vissuto affettivo e di ricerca di personalizzazione del WA, hanno come prodotto una distanza e una lontananza da quello che dichiarano. Ad esempio, una delle metafore che emerge è quella del cuore. La prima immagine che viene in mente è quella dell'attenzione e della vicinanza all'utilizzatore del portale che si traduce, invece, nella realizzazione di una piattaforma online dove il lavoratore si trova davanti tante opzioni tra cui scegliere. Un altro esempio può essere la metafora della rete; infatti se la sua peculiarità è quella di creare legami e sviluppare connessioni con il territorio locale, il rischio è, al contempo, quello di “intrappolare” il lavoratore nella scelta di servizi di welfare che non sempre sono in grado di rispondere alle effettive esigenze del singolo. Per concludere, si è deciso di inserire alla fine di ogni capitolo una breve sintesi in modo tale da mettere in luce i punti chiave sul dibattito in tema di WA.

Dal Welfare State al Welfare Aziendale: il rischio sociale come paradigma interpretativo dello Stato post-moderno

*“La protezione dai rischi sociali
è il primo obiettivo dei regimi di welfare.
Alcuni rischi colpiscono in modo puramente casuale,
ma la maggioranza si manifesta
secondo regolarità costanti”.*

Gøsta Esping-Andersen¹

1.1. Premesse storiche al Welfare State²

Il primo a dare una definizione teorica di Welfare State era stato l'arcivescovo di York, William Temple, nel suo libro *“Citizen and Churchman”* del 1941. Secondo questa definizione il “Welfare State” britannico si poneva in antitesi allo stato fascista/nazista, detto anche “War State”; in altre parole se il Welfare State aveva come scopo quello di tutelare e supportare i cittadini vulnerabili, nel “War State” lo scopo era quello di accentrare tutto il potere nelle mani dello Stato. Se però si volesse far risalire il termine Welfare State alle iniziative che le istituzioni politiche hanno messo in atto per tutelare

¹ Cfr. Esping-Andersen, G. (2000). I fondamenti sociali delle economie postindustriali. Il Mulino, Bologna.

² Cfr. Ardigò, A. 1981. Introduzione all'analisi sociologica del Welfare State e delle sue trasformazioni, in La Rosa, M., Minardi, E., Montanari, A. 1981. I servizi sociali tra programmazione e partecipazione, Franco Angeli Editore: Milano, pagg. 41 – 83.

i loro cittadini, le origini sono da ricercare molti anni addietro. I primi interventi (rudimentali) di “Welfare State” risalgono al XVII e XX secolo e nascono come risposta ai rischi provocati dalla modernizzazione. Potremmo quindi affermare che il Welfare State, così come lo conosciamo oggi, è stata un’invenzione delle società e delle economie capitalistiche. La nascita formale del Welfare State è riconducibile al “*Rapporto Beveridge. La relazione di Sir William Beveridge al Governo britannico sulla protezione sociale, riassunto finale*” (“*Report of the Inter-Departmental Committee on Social Insurance and Allied Service*”)” del 1942 che è alla base della riforma sociale dello stato inglese, fortemente voluta del governo laburista. Il Rapporto, composto da 116 pagine e diviso in 272 paragrafi³, era stato presentato dal governo Churchill alla Camera dei Comuni, il 27 gennaio 1942, come iniziativa di una commissione interministeriale per le assicurazioni sociali e i servizi.

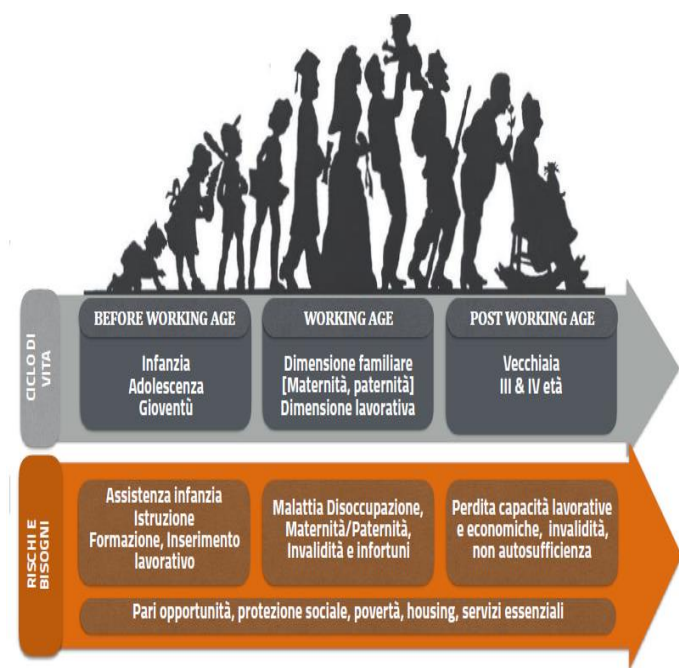
Riprendendo le parole di Bandera (2018) con il termine “Welfare” si può fare riferimento a quell’insieme di interventi sociali che hanno come scopo la tutela dell’intero benessere delle persone. È bene ricordare che tali interventi sociali variano a seconda della fase di vita della singola persona (si veda Fig. 1), risultando soprattutto necessari in presenza delle c.d. “situazioni di rischio⁴”, le quali

³ La differenza con il “New Deal” di Roosevelt (1933-1937) è che mentre il Piano Beveridge ha come primi interlocutori le persone, il New Deal propone una riforma del sistema economico e industriale.

⁴ Cfr. Beck, U. La società del rischio. La società del rischio. Verso una seconda modernità. Carocci, Roma. (Titolo originale Beck, U. 1986.

mostrano le caratteristiche della generalizzazione e della collettività. Se nell'impostazione classica erano le persone che non riuscivano a far fronte alle difficoltà della vita e lo Stato interveniva *ex-post* la situazione di rischio, nello Stato moderno è lo Stato stesso che genera malessere e ne consegue che deve essere lo Stato a dovervi trovare rimedio (Kazepov e Carbone, 2007).

Figura 1: Cos'è il welfare? Risposte lungo il ciclo di vita, in Bandera (2018, slide 5)



Molti sono stati gli studiosi che hanno cercato di dare una definizione di “Welfare State”.

Il sociologo ed economista ungherese Polany, nel libro ha ipotizzato le radici del Welfare State nel saggio “La grande trasformazione” del 1944. Polany definisce “La grande trasformazione” il processo di cambiamento strutturale che dall'Ottocento ha

Risikogellschaft. Auf dem Weg eine andere Moderne. Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main), paragrafo 1.4.

interessato molti paesi europei e americani, il quale ha avuto come risultato la modifica delle condizioni di vita delle persone e dei rapporti di solidarietà. Un importante contributo è stato dato dal processo di industrializzazione, di urbanizzazione e di crescita della popolazione mondiale il quale ha dato origine alla c.d. “questione sociale” all’interno della quale si è iniziato a parlare di nuovi rischi e bisogni sociali.

Se per Polany il Welfare State nasce come risposta ai bisogni sociali, per altri il Welfare State è stata una conseguenza fisiologica del processo di industrializzazione dei sistemi capitalistici democratici⁵, che avevano come scopo quello di andare a rafforzare, in modo indiretto, il mercato del lavoro. Quest’ultima concezione è altresì definita “sostegno keynesiano”, poiché il Welfare State diventa l’alleato principale del mercato. Ma se da un lato l’industrializzazione ha portato con sé notevoli vantaggi, quali ad esempio l’aumento dei posti di lavoro, passata la fase di espansione economica e sociale, lo Stato ha iniziato a sgretolarsi. Lo sfaldamento dello Stato ha visto l’affacciarsi sulla scena politica di importanti critiche, tra cui possiamo ricordare quelle marxiste, in particolare facciamo riferimento alla “spiegazione industrialista”, proposta da Dahrendorf all’interno del libro “*Classi e conflitto di classe nella società industriale*” del 1959. Nel suo saggio il sociologo tedesco sostiene che l’industrializzazione è sì la condizione necessaria, ma non sufficiente, per lo sviluppo della

⁵ Lo Stato nelle società capitalistiche deve soddisfare due requisiti: da un lato deve garantire l’accumulazione di capitale e dall’altro assicura la legittimazione dello stesso.

società neoliberale. Affinché essa si sviluppi è necessaria la presenza di una 'democrazia di massa' la quale prevede un compromesso tra capitale e lavoro. Il Welfare State è pertanto l'esito di questo compromesso; non riduce, infatti, i conflitti di classe ma ne riduce la loro capacità oppositiva a favore di un processo di negoziazione (la c.d. 'quadratura del cerchio'). Non tutti i critici sono a favore della spiegazione industrialista, soprattutto per quanto riguarda gli stati dove il Welfare si è sviluppato in periodi successivi rispetto ai paesi europei e dove spesso non vi è stato un rapporto significativo tra industrializzazione e lavoratori industriali (si pensi ai paesi dell'America latina i quali stanno attraversando il processo di uscita dal sistema dittatoriale e non mostrano un nesso particolarmente significativo tra industrializzazione, Pil e sviluppo del Welfare).

Nel 1961, lo storico inglese Briggs definiva il Welfare State uno strumento in cui il potere organizzato è deliberatamente usato con lo scopo di modificare il mercato lungo tre assi: garantire un reddito minimo a tutti; ridurre il grado di insicurezza sociale e assicurare a ogni cittadino i migliori standard di servizi sociali. Pertanto, secondo questa declinazione il Welfare State è un sistema universalistico. Secondo il politico statunitense Thomas H. Marshall (1976) il Welfare State rappresentava la porta d'accesso ai servizi sociali, che trova la sua ragion d'essere nel fatto di possedere lo status di cittadino. L'appartenenza a una nazione si articola secondo tre diritti: i diritti

civili (già presenti nel XVIII secolo), i diritti politici (XIX secolo) e i diritti sociali (XX secolo). È bene ricordare che in quest'ultimo caso l'accesso ai beni fondamentali, o a forme di protezione del reddito, era subordinato al controllo politico e sociale. In questo modo si possono individuare due dimensioni di accesso ai servizi:

- Dimensione allargata: dove lo Stato interviene solo nei meccanismi di riproduzione economica e di redistribuzione delle risorse per cercare di dare a tutti migliori opportunità di vita;
- Dimensione ristretta: ossia l'insieme specifico di politiche sociali tra cui le forme di sostegno al reddito, i servizi sociali, il sistema sanitario e delle politiche della casa.

Nell'immaginario ideale di Marshall, il titolare di diritti sociali era il cittadino nazionale, uomo, che pagava tutte le tasse e se necessario serviva il proprio paese.

Il sociologo inglese Richard Titmuss nel libro “*Social Policy: An Introduction*” (1974) ha ripreso il pensiero di Marshall, mettendo l'accento sulla mancanza della spiegazione di come lo Stato possa (e debba) garantire i livelli minimi. È per questo motivo che Titmuss ha proposto una nuova classificazione dei sistemi di Welfare basata su tre modelli (Tab.1):

- il modello residuale (*residual welfare model or public assistance model*) dove lo Stato interviene, in via limitata e temporaneamente, ex-post ossia

quando i due canali di tutela dei rischi – famiglia e mercato - entrano in crisi;

- il modello particolaristico-residuale o del rendimento industriale (*industrial achievement-performance model o reward model*) dove lo Stato trova nella politica sociale lo strumento per correggere il mercato del lavoro;

- il modello istituzionale-redistributivo (*institutional redistributive model*) ossia gli schemi di protezione sociale pubblici sono una delle istituzioni cardine della società, che non tengono presente il legame con il mondo del lavoro e forniscono schemi universali.

Nel 1990 il sociologo danese Esping-Andersen nel libro “*Three worlds of welfare capitalism*” ha proposto una classificazione dei sistemi di welfare su base storica, ovvero classificandoli in base all’emanazione e al riconoscimento dei diritti civili, politici e sociali⁶. Il sociologo considera la somma

⁶ Negli anni Novanta iniziano i primi studi sulla revisione dei “Regimi di Welfare” di Esping-Andersen. Di seguito riporto tre critiche significative. La sociologa Chiara Saraceno (2013) indica cinque criticità: del modello proposto. In particolare, la sociologa mette in luce che Esping-Andersen 1) propone un’analisi ristretta a pochi istituti lavoristici: ad esempio la de mercificazione riguarda la protezione del reddito da lavoro, ma non tiene conto delle pensioni né della disoccupazione. Inoltre non prende in considerazione la sanità, le misure a sostegno al reddito dei poveri, né i trasferimenti per i figli, l’istruzione pubblica e il terzo settore; 2) non prende in considerazione le differenze e le disuguaglianze di genere rispetto alla de mercificazione e quindi anche il ruolo della famiglia, le relazioni e le divisioni del lavoro non sono considerati fattori discriminanti; 3) nei regimi di welfare sono inseriti paesi tra di loro molto diversi e i confini tra i regimi sono molto labili. Ad esempio, negli UK vi è un sistema sanitario nazionale, è presente un reddito minimo per i poveri e un congedo obbligatorio per maternità alle donne lavoratrici. Tutti questi aspetti sono diversi dalle prestazioni presenti nel modello americano, sebbene entrambi appartengano al sistema liberale. La

totale del benessere sociale in funzione del modo in cui gli input di Stato, mercato e famiglia, si combinano tra loro poiché nella società capitalista il Welfare da solo non garantisce la piena realizzazione del benessere sociale. Per Esping-Andersen è l'insieme delle relazioni sociali tra Stato, mercato e famiglia che dà origine a quello che lui

maggior differenziazione, però, riguarda i paesi conservativo-continentali, in particolare per quanto riguarda il clientelismo politico nella strutturazione dei servizi di protezione sociale; 4) la classificazione per regimi fa riferimento ai paesi occidentali sviluppati e solo, in secondo momento, si è posta attenzione ai paesi asiatici, latini ed ex-comunisti, infine 5) ogni "regime" può essere esposto a critiche per due motivi: sia perché opera delle semplificazioni astratte, che sottovalutano la specificità di ogni caso, e sia perché la costruzione di ogni tipologia dipende dai criteri e dagli indicatori che vengono selezionati. Saraceno propone di guardare ai servizi offerti, invece che agli istituti lavoristici o alle politiche sociali, poiché si potrebbero proporre raggruppamenti diversi di Paesi. Bertin (2017) parte dall'analisi di Esping-Andersen ma sottolinea come i cambiamenti avvenuti nel corso delle ricerche richiedano una maggiore riflessione e una conseguente revisione della classificazione. Possiamo individuare, pertanto, sette criticità: 1) La classificazione di Esping-Andersen è stata proposta alla fine dell'"Età dell'oro"; 2) non tiene presente il ruolo giocato dagli attori non pubblici (privato profit e no profit); 3) nella post-modernità sono comparsi nuovi rischi sociali; 4) i processi di globalizzazione, sia economia che sociale, richiedono un ampliamento dei sistemi attuali di protezione sociale; 5) ogni area di intervento di welfare ha avuto evoluzioni diverse (ad esempio il sistema sanitario all'interno dei sistemi corporativi ha portato alla nascita di un sistema sanitario universale, tipici dei regimi social-democratici); 6) i regimi politici sono diventati sempre più instabili e 7) contemporaneamente troviamo dinamiche di decentramento e ri-accentramento delle politiche.

Powell e Barrientos (2004) propongono una revisione critica dei regimi di welfare di Esping-Andersen avendo come premessa il fatto che la classificazione è nata prima della crisi degli stessi regimi di welfare. È bene ricordare, però, che Esping-Andersen nel 2002 rivisitò la sua classificazione introducendo il concetto di de-familizzazione e sottolineando l'importanza dei rischi sociali. Sebbene Powell e Barrientos siano d'accordo con la rivisitazione del modello mettono in luce che mancano due aspetti importantissimi: il ruolo giocato dalle politiche attive del lavoro e il "mix" che si forma tra Stato e aiuti familiari. Questi due aspetti legati tra loro danno origine, attraverso la cluster analysis, a un insieme di indicatori per la costruzione e la classificazione dei regimi di welfare che si discosta notevolmente da quella proposta da Esping-Andersen.

definisce: “Regimi⁷ di welfare”. I regimi a cui danno origine sono (Tab. 2):

- regime liberale: le misure di assistenza si basano sulla prova effettiva dei mezzi (*means-test*) e prevedono schemi poco generosi e perlopiù circoscritti (principio della selettività). Il riferimento lo si trova nella figura del “povero meritevole”, tipica visione dei paesi di matrice anglosassone quali l’Inghilterra, il Canada, l’Australia, la Nuova Zelanda e gli Stati Uniti.

- regime conservatore o corporativo: gli schemi assicurativi sono pubblici e collegati alla posizione occupazionale del singolo. Il calcolo viene fatto in base ai contributi versati dal lavoratore. I principali destinatari sono gli adulti maschi capofamiglia (*male breadwinner*). In questa articolazione lo Stato interviene solo se i bisogni non trovano risposta a livello individuale, familiare o di associazioni intermedie. Esso fa capo ai paesi dell’Europa continentale quali la Germania, l’Austria, la Francia e l’Olanda.

- regime social-democratico: gli schemi pubblici di sicurezza sociale sono universalistici con alti

⁷ Come ricordano Bertin e Robertson (2013, 63) Esping-Andersen nei suoi lavori parla di regimi di welfare mutando il concetto usato da politologi per rappresentare un contesto politico, culturale e le dinamiche mettono in atto gli attori sociali. Taylor-Gooby (1996, 200) afferma che il termine regime “è utilizzato per rappresentare l’insieme di accordi sociali, politici ed economici che tendono a sviluppare un particolare sistema di welfare, che supporta un modello di stratificazione e permette così la sua stabilità”. Questa definizione sottovaluta l’importanza delle dinamiche dei sottosistemi che si trovano alla base delle singole politiche, le quali si caratterizzano per culture professionali specifiche legate, anche, al contesto territoriale specifico. In questo caso con locale si intende sia la dimensione geografica sia quella culturale.

standard di prestazioni, prevalentemente a somma fissa e i finanziamenti sono su base fiscale. I destinatari sono tutti i cittadini e il Welfare ha lo scopo di marginalizzare, o neutralizzare, l'importanza del mercato del lavoro come risposta ai rischi sociali. Il caso tipico è quello dei paesi nordici quali la Svezia, Danimarca e Norvegia.

I tre regimi di Welfare (liberale, conservatore o corporativo e social-democratico) fanno riferimento a tre variabili (Tab. 2):

1) de-mercificazione: ovvero in che misura il Welfare State riesce a garantire al singolo il diritto al reddito indipendentemente dalla partecipazione al mercato del lavoro;

2) de-stratificazione: ossia il grado in cui le prestazioni sociali dello Stato attutiscono le differenze tra gli status occupazionali o le classi sociali;

3) de-familizzazione: quanto le politiche sociali riescono a ridurre la dipendenza degli individui dalla famiglia⁸.

Ferrera (1996) ha messo in luce come all'interno del regime corporativo è possibile individuare un altro regime: quello della "Quarta Europa Sociale". Con Quarta Europa sociale si fa riferimento al modello mediterraneo o familista che presenta aspetti affini al modello corporativo ma vi si differenzia per alcune caratteristiche. In primis la regolazione del mercato

⁸ Concetto, quest'ultimo, aggiunto nella revisione dei regimi di welfare nello scritto del 2002.

del lavoro è fortemente dualistica (da un lato troviamo gli iper-protetti vs. sotto-protetti come nel caso dei dipendenti pubblici vs. i dipendenti privati) mentre la famiglia e la rete di solidarietà parentale sono il principale ammortizzatore sociale, come nel caso del modello corporativo. L'aspetto caratterizzante di questo regime è la grande attenzione data al sistema sanitario accompagnata da un accentuato particolarismo sul versante delle erogazioni e del finanziamento; le prestazioni sono la merce di scambio nel mercato politico-elettorale. La de-mercificazione appare sbilanciata: alta per alcuni e bassa per altri; la de-stratificazione è bassa poiché tiene distinti gli *insider* e gli *outsider* e la defamilizzazione è bassa. Possiamo affermare che questo regime si caratterizza per una scarsa politica per le famiglie; un basso livello di generosità dei trasferimenti pubblici e una lunga assenza di politiche di conciliazione famiglia-lavoro. In questa area rientrano i paesi quali l'Italia, la Spagna, la Grecia e il Portogallo.

Ma cosa serve questa classificazione? Come ricorda Maino (2018) sono due i motivi principali per cui si operano delle classificazioni: in primo luogo servono per una operazione di descrizione/ricognizione della realtà fondata su criteri distintivi e in secondo luogo per andare oltre l'unicità del singolo caso cercando punti in comune e di differenza con altre articolazioni di Welfare State. Il grande problema dei sistemi di Welfare è sul "*chi*" includere nelle prestazioni. Esistono, infatti, due modelli:

- il modello universalistico o beveridgeano (tipico dei paesi anglo-scandinavi) dove la copertura è onnicomprensiva ossia si prevedono più schemi assicurativi, rivolti a tutti i cittadini senza guardare la loro condizione lavorativa. Il finanziamento proviene dal gettito fiscale;

- e il modello occupazionale o bismarckiano (tipico dei paesi europeo-continentali) dove si prevede una copertura più frammentata con molti schemi assicurativi in base alle diverse categorie occupazionali e il finanziamento proviene dai contributi sociali.

Se da un punto di vista storico la questione è molto controversa soprattutto in merito a *quanto* e *come proteggere*, dal punto di vista socioeconomico i diversi gruppi sociali hanno definito i propri interessi attraverso una classificazione basata su due tipologie di schemi:

- Schemi occupazionali dove ogni categoria di lavoratori è una collettività redistributiva distinta ossia si tende a privilegiare le redistribuzioni orizzontali infra-categoriali (giovani vs anziani, occupati vs disoccupati...)

- Schemi universalistici che danno vita a una collettività redistributiva ossia facilitano le redistribuzioni verticali ovvero le fasce di reddito dell'intera popolazione.

La stessa Maino (2018) ha definito il Welfare State come un insieme di politiche pubbliche connesse al processo di modernizzazione, che forniscono ai

cittadini protezione sotto forma di assistenza, assicurazione e sicurezza sociale con il fine di introdurre specifici diritti e doveri sociali, in caso di rischi e bisogni prestabiliti. Secondo la sociologa non tutti i Welfare State sono uguali; infatti i sistemi di protezione sociale mostrano differenze in termini di condizioni di accesso, gamma e generosità di prestazioni, caratteristiche dei destinatari e modalità di finanziamento.

Tabella 1: La classificazione dei Welfare State di Richard Titmuss (1974, in Maino, 2018, slide 11)

	MODELLO RESIDUALE	MODELLO DEL RENDIMENTO INDUSTRIALE	MODELLO ISTITUZIONALE- REDISTRIBUTIVO
COPERTURA	Marginale	Occupazionale	Universale
DESTINATARI	Poveri	Lavoratori	Cittadini
REQUISITI D'ACCESSO	Prova dei mezzi	Partecipazione assicurativa	Cittadinanza/residenza
FINANZIAMENTO	Fiscale	Contributiva	Fiscale
SPESA	Bassa Cfr. Assistenza sociale	Media Cfr. Assicurazione sociale	Alta Cfr. Sicurezza sociale

Tabella 2: Regimi di Welfare State e variabili

	<i>De-mercificazione</i>	<i>De-stratificazione</i>	<i>De-familizzazione</i>
<i>Regime liberale</i>	Bassa	Bassa	Media
<i>Regime conservatore o corporativo</i>	Bassa	Medio-bassa	Bassa
<i>Regime social-democratico</i>	Alta	Alta	Alta

Nel 2011 Jensen ha analizzato il processo di cambiamento dei sistemi di Welfare dopo la fine dell'“età dell'oro”, all'interno dei paesi occidentali. L'aspetto caratterizzante i sistemi occidentali è che dagli anni Ottanta la protezione sociale ha avuto una battuta d'arresto e si è stabilizzata dopo la fase di crisi economica, la quale ha portato alla successiva fase recessiva. Secondo Jensen le dinamiche di cambiamento in atto aprono a tre prospettive: la prospettiva ideologica; la prospettiva neoistituzionale e la prospettiva neo-funzionalista. Secondo la prospettiva ideologica il cambiamento è dato dal confronto tra i sistemi valoriali e le ideologie degli attori del Welfare. I principali esponenti di questa corrente di pensiero sono: Ferrera e Häusermann. Ferrera nell'articolo del 2013 ha analizzato il “neowelfarismo” arrivando alla conclusione che l'ideologia politica presenta due dimensioni: una attinente alle idee filosofiche (ossia astratte) e una concernente le idee programmatiche (ossia pratiche). Lo studioso considera “l'atto” ideologico come azione di pensiero il quale attribuisce significato a un concetto politico per poi decontestualizzarlo, ossia lo rende desiderabile e politicamente rilevante. Häusermann ha posto attenzione alle dinamiche tra gli attori politici che hanno promosso e valorizzato lo sviluppo dei sistemi di Welfare. In dettaglio il processo di de-industrializzazione e lo sviluppo della post-modernità hanno sfumato le forze politiche vigenti attivando processi di riforma; in altre parole siamo davanti al binomio “liberismo vs social-

democrazia”. Lo stesso Häusermann ha proposto di rinegoziare i livelli di protezione sociale andando a consolidare e ampliare le forme di protezione sociale apportando delle modifiche nei sistemi di welfare, attraverso la stipula di un nuovo patto sociale. La prospettiva neoistituzionale sottolinea che le istituzioni consolidano i loro ruoli e le finalità all’interno dei sistemi sociali. Jensen sostiene che i nuovi “portatori di interesse” hanno ampliato la loro sfera di agire sociale a seguito dell’avanzamento dei sistemi di welfare. Bonoli (2007) si pone l’obiettivo di analizzare la spesa sociale e sottolinea la correlazione che vi è tra la struttura della spesa in politiche di welfare e il processo di cambiamento insito nella post-modernità. In particolare, sottolinea le criticità per tutti quei paesi che hanno dovuto affrontare i cambiamenti dopo i processi di recessione; infatti le politiche recessive non sono in grado di rispondere in modo adeguato ai nuovi rischi sociali (come nel caso italiano). Infine, la prospettiva neo-funzionalista secondo cui il cambiamento è interpretato in relazione alle capacità di adattamento delle diverse dinamiche evolutive all’interno dei singoli sistemi di welfare. Jensen, riprendendo i lavori degli studiosi Iversen e Stephens del 2008, sottolinea che gli Stati democratici generano una domanda elevata di livelli di assistenza per i bambini i quali devono essere supportati da una economia specializzata con alti livelli di conoscenza. Il passaggio dalla modernità alla post-modernità è uno dei fattori di crisi dei sistemi di welfare. Altri fattori importanti sono: la de-standardizzazione del ciclo di

vita, il cambiamento delle dinamiche familiari legato all'aumento della popolazione anziana del ruolo della donna, le trasformazioni nel mercato del lavoro e le mutazioni nelle e delle città con la conseguente difficoltà di costruzione delle identità del singolo.

Come ricorda Saraceno (2013) non in tutti i paesi il Welfare State si è sviluppato attorno ai diritti dei lavoratori; ad esempio in America Latina e in India il Welfare State ha avuto origine dalle politiche sociali ossia con le forme di sostegno al reddito, di istruzione e di servizi sanitari rivolte ai più poveri. Sono due i motivi per cui le forme di tutela si focalizzano sul lavoro; una di carattere storico e l'altra di carattere pragmatico e metodologico. Il carattere storico ha come riferimento lo sviluppo della legislazione sociale dell'Europa Occidentale che, dalla seconda metà dell'Ottocento, ha regolato i rapporti a livello industriale attraverso la protezione del reddito. Per quanto riguarda la motivazione pragmatica e metodologica essa si sviluppa, soprattutto, negli studi comparativi all'interno dei diversi regimi di Welfare. Ad esempio, le forme di tutela pensionistiche e di infortunio sono disciplinate a livello nazionale ma possono essere diverse per le varie categorie di lavoratori.

1.2. Breve storia del Welfare State italiano

Prima di addentrarci nella lettura del paragrafo è bene fare una precisazione. Si è ritenuto necessario proporre un breve excursus storico sull'evoluzione del Welfare State, in quanto il modello di Welfare italiano, proprio per le sue caratteristiche, è

difficilmente collocabile all'interno di un modello teorico univoco. Il modello italiano di Welfare State, infatti, si rifà alla forma storica del modello particolaristico-clientelare, così come definito da Ascoli, Paci e Ferrera (Pasini 2017, 146) i quali lo considerano:

1. Particolaristico: poiché si caratterizza da un'elevata frammentazione e differenziazione rispetto alle aspettative della popolazione ma resta, comunque, molto selettivo. In questo modo si rimarca il dualismo (sia territoriale sia occupazionale) e la disomogeneità del territorio italiano.

2. Clientelare: in quanto strumento di mediazione politica poiché un grosso ruolo è giocato dalle associazioni sindacali.

Pertanto, il finanziamento delle politiche pubbliche avviene su base distributiva, la quale a sua volta incrementa la crisi nazionale, in particolare per quanto attiene ai costi delle politiche sociali. Come ricordano Bertin e Robertson (2013, 65) le dinamiche di cambiamento sono state influenzate da diversi fattori sociali tra i quali possiamo annoverare: il momento storico e culturale in cui si è affermato il Welfare State; il contesto economico e sociale; l'entrata in scena di nuovi attori sociali e il cambiamento delle identità professionali. La conseguenza è stata l'inevitabile cambiamento del sistema locale di welfare. Per capire meglio quanto detto possiamo fare riferimento a due ricerche nazionali che hanno individuato, e studiato, i diversi

modelli regionali di welfare italiani: da un lato troviamo la ricerca promossa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per il biennio 2009-2011 e dall'altro quella promossa da Agenas⁹ per il periodo 2011-2012. La ricerca del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha prodotto una serie di indicatori i quali hanno permesso di confrontare le diverse regioni italiane, individuandone peculiarità e differenze.

Tornado alla premessa iniziale in questo paragrafo si è deciso di studiare solo un breve lasso di tempo storico italiano (dall'unificazione italiana nel 1861 fino agli anni '70 del Novecento) per due ordini di motivi: il primo di carattere storico mentre il secondo di carattere "tecnico/organizzativo". La questione storica parte dal presupposto che gli anni di massimo splendore del Welfare State in Italia sono stati quelli che vanno dalla fine della Guerra Mondiale fino agli anni Settanta dove vediamo il proliferare di interventi sociali e legislativi, i quali sono andati a scemare fino ai giorni nostri. Il secondo aspetto riguarda la parte "tecnica/organizzativa" della struttura della tesi. Come si avrà modo di leggere nei paragrafi seguenti si è preferito dare spazio e rilevanza alle nuove forme di welfare che sono andate via via emergendo nell'ultimo ventennio le quali non si sono dimenticate dell'impronta originaria del Welfare

⁹ Agenas è un ente pubblico non economico nazionale, che svolge una funzione di supporto tecnico e operativo alle politiche di governo dei servizi sanitari di Stato e Regioni, attraverso attività di ricerca, monitoraggio, valutazione, formazione e innovazione Cfr. <http://www.agenas.it/>

State, ma la articolano in forme e declinazioni diverse e molte volte si trovano a dover supplire ad esso.

Se volessimo condurre un'analisi storica del Welfare State in Italia il principale testo di riferimento è *“Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato”* di Ferrera, Fargion e Jessola nel 2012¹⁰. Come ricordato dagli autori, a seguito dell'Unificazione Italiana, nel 1861 con l'emanazione della Legge 17 marzo 1861, n.4761 (poi Legge 21 aprile 1861, n.1), la politica sociale era rimasta in gestione alla Chiesa cattolica nonostante l'impronta laica del nuovo Stato. Se da un lato la borghesia, preoccupata dall'autonomia crescente delle Opere Pie, restava fedele alla politica del *laissez-faire* keynesiano, dall'altro lato i cattolici osteggiavano ogni ingerenza laica. Allo stesso tempo la classe operaia iniziava ad esprimere un rifiuto crescente per l'intromissione dello Stato in materia di mutualità e previdenza. Fino alla fine del XIX secolo in Italia l'unica forma di sicurezza sociale era costituita dalla Chiesa, sostenuta grazie alle donazioni delle classi più abbienti. Tutto ciò permetteva un maggiore controllo delle classi sociali povere e delle persone ritenute devianti. Con la Legge n.1473 del 1883, che istituiva la Cassa Nazionale contro gli infortuni a carattere volontario, e la conseguente approvazione, nel 1886, della Legge n.3657 che regolava e disciplinava il lavoro

¹⁰La scelta di questo testo è stata fatta dopo una attenta selezione di testi che trattano in modo approfondito lo sviluppo del Welfare State italiano.

minorile e il controllo sociale delle Opere Pie¹¹, la questione della sicurezza e protezione sociale entrava a tutti gli effetti nell'agenda sociale e politica. In materia di protezione della vecchiaia, di tutela della disoccupazione e di sostegno ai carichi familiari restava però tutto inalterato. Si può far risalire al 1898 la prima legge italiana sull'assicurazione volontaria contro gli infortuni per i lavoratori che ha rappresentato il primo vero passo verso il sistema di assicurazioni sociali obbligatorie. In questa prima fase l'Italia, assieme all'Austria, alla Finlandia e alla Svezia, seguiva la c.d. “via tedesca” alla protezione sociale ossia l'assicurazione sociale veniva erogata dall'alto con lo scopo di controllare la popolazione. La “via tedesca” alla protezione sociale si poneva in contrasto alla strada adottata dai Paesi economicamente più avanzati e con maggiore radicamento nella democrazia, come Francia e Inghilterra (Ferrera, Fargion, Jessoula; 2012, 30). La veloce accelerazione avuta con lo sviluppo della legislazione sociale delineava bene il profilo del Parlamento in carica; le lezioni svolte con suffragio universale¹² (Legge 16 dicembre 1918, n.1985) e l'introduzione del sistema proporzionale avevano portato in Parlamento 156 deputati del Partito Socialista Italiano (PSI) e oltre 100 del Partito

¹¹Rif. Legge Crispi (17 luglio 1890, n. 6972) che trasforma le Opere Pie in IPAB (Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza) con l'obbligo di dare istruzione, assistenza e introduzione al lavoro. Negli stessi anni nasce la figura del “povero registrato” con l'obbligo per i comuni di dare assistenza, riconducibile principalmente nel ricovero in istituto.

¹²L'elettorato attivo spetta ai cittadini maschi di età superiore ai 30 anni senza requisito di censo né di istruzione. Vengono mantenute per i maggiorenni con meno di 30 anni le condizioni di censo o prestazione del servizio militare o il possesso di titoli di studio.

Popolare Italiano (PPI). A seguito di questi cambiamenti la politica di welfare era diventata di grande interesse per la popolazione, la quale guardava speranzosa al nuovo governo. Durante l'età giolittiana (tra il 1901 e il 1914) il Welfare State aveva abbandonato la “via tedesca”, sopra descritta, a favore della direttrice democratico-parlamentare, la quale si proponeva di fare attenzione gli stimoli provenienti “dal basso”. Con l'intervento legislativo del 1919 (D.L. 2214/1919) l'Italia adottava uno schema obbligatorio contro la disoccupazione. Sempre nel 1919 veniva istituita l'indennità di licenziamento (in seguito indennità di anzianità ora TFR¹³). Nel periodo post-bellico erano state messe in atto strategie per cercare di andare a supplire alle difficoltà familiari nate con l'entrata in guerra dell'Italia nel 1915. Tra le soluzioni adottate si possono ricordare l'istituzione, nel 1915, di una indennità di soccorso giornaliero ai pescatori che non potevano lavorare a causa del divieto di pesca nel mare Adriatico oppure, nel 1916, lo stanziamento di un fondo statale che prevedeva l'erogazione di 150.000 lire a favore delle associazioni professionali o cooperative di mutuo soccorso che erogavano sussidi ai disoccupati. Per il primo vero intervento previdenziale bisogna attendere il 1917 con l'introduzione

¹³Liquidazione o buonuscita riconosciuta dal datore di lavoro con D. Lgs. 5 dicembre 2005, n. 252. Il TFR viene introdotto per la prima volta in Italia con la Carta del Lavoro nel 1927 che garantisce al lavoratore un'indennità proporzionata agli anni di servizio effettivamente svolti. Con la Legge 297 del 1982 all'art. 2 viene istituito il Fondo di Garanzia nazionale al quale possono rivolgersi lavoratori e imprese per sapere la loro posizione fiscale e contributiva. Attualmente è disciplinato dall'art. 2120 c.c. (Cfr. www.inps.it)

dell'assicurazione obbligatoria per l'invalidità e la vecchiaia per gli operai degli stabilimenti afferenti al settore della costruzione bellica e con la conseguenza la nascita del Fondo per la disoccupazione involontaria, amministrato dalla Cassa depositi e prestiti destinato a tutti i lavoratori rimasti disoccupati alla fine della guerra. Era prevista l'erogazione di un sussidio supplementare destinato a moglie e figli minori di dodici anni, valido anche per le famiglie irregolari, per la donna convivente, da almeno due anni con il lavoratore e per i figli minori di dodici anni legalmente riconosciuti. L'intervento, seppur molto innovativo, escludeva dall'obbligo i giovani con meno di quindici anni e coloro che ne avevano già compiuti sessantacinque, i lavoratori a domicilio, gli addetti ai servizi domestici e i lavoratori fissi dipendenti dello Stato, delle Province o dei Comuni. Il sussidio veniva erogato a partire dall'ottavo giorno di disoccupazione per un massimo di centoventi giorni previsti nell'anno solare, ad esclusione dei giorni festivi. Al termine del periodo il sussidio riprendeva una volta passati almeno sei mesi dall'ultima corresponsione economica. Vi era l'obbligo per il disoccupato di presentarsi davanti a un organismo di collocamento entro il giorno successivo alla perdita del lavoro. Il sussidio non era riconosciuto a coloro i quali, sulla base di indagini affidate alla forza pubblica e ad agenti comunali, rifiutavano senza giustificato motivo un'occupazione adeguata. L'assicurazione risultava prettamente organizzata a livello territoriale: in ogni provincia vi era una Cassa

mista obbligatoria amministrata dalla giunta comunale cui era devoluto il 90% dei contributi versati dagli assicurati alla provincia, oltre che a una somma pari al 10% proveniente dal Fondo nazionale per la disoccupazione che faceva da ponte tra le diverse casse provinciali e veniva a sua volta amministrato da una giunta centrale. Il Fondo era istituito nell'Ufficio nazionale per il collocamento e la disoccupazione presso il nascente Ministero del lavoro. Con le “leggi fascistissime” del 1925-1926 il regime fascista, di fatto, frenava il corso delle politiche previdenziali e impediva la realizzazione di opere come l'assicurazione contro le malattie in nome dei principi liberisti e privatisti. Per quanto riguarda gli istituti sociali il regime aveva adottato una politica restrittiva soprattutto verso i lavoratori nel settore agricolo, esclusi completamente dall'assicurazione pensionistica, infortunistica e dall'indennità di disoccupazione. La vera grande linea di demarcazione della politica fascista era stata segnata dalla Carta del Lavoro nel 1927 che istituiva la c.d. “previdenza fascista” che apriva ad una fase più espansiva della politica sociale. Nel Secondo dopoguerra era nato il Ministero per l'assistenza post-bellica¹⁴ il quale aveva portato alla realizzazione del un sistema di welfare su base mutualistica-previdenziale. Gli enti territoriali intervenivano solo per le questioni non

¹⁴ Il suo sostegno era quello di fornire assistenza materiale e morale a civili e militari avendo come riferimento un forte radicamento territoriale. Il Ministero fu soppresso con Decreto Legislativo del Capo Provvisorio dello Stato, n°27 del 14 febbraio 1947 e le sue competenze passarono al Ministero dell'Interno, al Ministero della Difesa e alla Presidenza del Consiglio dei ministri.

regolamentate dagli enti nazionali di categoria (come l'Inps, l'Inail, l'Enpas ecc.). Il sistema di Welfare degli anni immediatamente successivi al conflitto bellico vedeva una grande frammentazione e disarmonia normativa. Il 15 marzo 1944 il Primo Governo Badoglio si era trovato a istituire una commissione per l'esame delle forme di previdenza e assicurazioni sociali il cui fine era promuovere una riforma ispirata a un ordinamento più semplice e uniforme che prendeva in considerazione i bisogni di tutti i lavoratori. La Commissione non avviò mai i lavori e dopo il secondo tentativo, nel maggio 1945, l'idea venne accantonata fino al 1947 con l'istituzione della Commissione presieduta da Ludovico D'Aragona. Durante i lavori della Commissione, nel 1946, si definirono le direttrici di riforma la quale risentiva dell'inevitabile eco del Piano Beveridge, con particolare riferimento al concetto di sicurezza sociale il quale prevedeva una protezione minima e universale dei diritti dei cittadini. La Commissione aveva individuato nella liberazione dallo stato bisogno l'obiettivo fondamentale della previdenza sociale. Si delineava un sistema di previdenza sociale che mirava a bilanciare il mantenimento del tenore di vita dei lavoratori con quello della solidarietà tramite la previsione di meccanismi re-distributivi. La Commissione D'Aragona concluse i lavori il 29 febbraio 1948 presentando una relazione finale nella quale erano contenute tutte le proposte di intervento. In dettaglio:

- nel sistema pensionistico vi furono tre

acquisizioni importanti: la tutela della vecchiaia veniva gestita con il sistema a ripartizione¹⁵; nasce la pensione minima per tutti i lavoratori e si dispose che le misure a carattere assistenziale facessero affidamento, almeno in parte, sul funzionamento dello Stato attraverso la fiscalità generale.

- Infine, per le pensioni di anzianità ai dipendenti pubblici viene concessa (fino alla riforma del Governo Amato, nel 1992) la possibilità di ritirarsi dal lavoro dopo solo 20 anni di contribuzione effettiva (15 per le donne coniugate o con prole) con il risultato che restavano a carico della previdenza pubblica tra i 30 e i 50 anni.

Allo stesso tempo, però, il costo della vita era aumentato a dismisura; basti pensare che nel 1945 era di ben 24 volte superiore al 1939. Tra il 1944 e il 1950 tutti gli schemi di assicurazione sociale erano diventati oggetto dell'azione legislativa il cui fine era adeguare le prestazioni al costo della vita; ad esempio nel settore della vecchiaia e dell'invalidità il Governo aveva emanato il Decreto-legge Lungotenenziale 25 giugno 1944, n.307 che elevava

¹⁵Esistono due diversi sistemi di gestione delle risorse a tutela della vecchiaia: il sistema pensionistico a capitalizzazione e il sistema pensionistico a ripartizione. Mentre il primo prevede un'accumulazione di risparmi da parte dei lavoratori da usare alla fine del percorso lavorativo (modello Bismarck), il secondo prevede lo scambio di una quota del reddito da lavoro con la garanzia che, al momento del pensionamento, il lavoratore otterrà, più o meno, quanto versato negli anni contributivi. Il sistema a capitalizzazione (anche detto "*fully funded*") prevede che le risorse versate siano accumulate in conti individuali da investire nei mercati finanziari e in base al rendimento da convertire in rendita al momento del pensionamento. È una forma tipica degli schemi previdenziali privati. Il sistema a ripartizione (anche detto "*Pas-As-You-Go*" o "*PAYG*") prevede che i lavoratori versino i contributi e che questi ultimi siano usati immediatamente per il pagamento delle prestazioni a coloro che sono già in pensione. I lavoratori-contribuenti ottengono il diritto a ricevere la pensione quando si ritirano dall'attività lavorativa.

del 50% l'importo degli assegni familiari, introducendo gli assegni supplementari di carovita e aboliva la progressività degli assegni in rapporto alle classi di famiglia, andando ad armonizzare il valore delle prestazioni tra le diverse classi sociali. Questo intervento aveva provocato uno squilibrio finanziario e, per andare a sanare la situazione, nell'agosto del 1945 erano seguiti diversi interventi volti a incrementare le risorse in entrata attraverso l'assoggettamento a contribuzione di tutte le somme erogate ai lavoratori, ad eccezione di quelle previdenziali e mutualistiche, che restavano escluse dal prelievo. Era stata istituita, nel 1947, la Cassa unica con una gestione distinta per gli artigiani che venivano scorporati dai lavoratori industriali. Per l'aiuto e il sostentamento della vecchiaia e dell'invalidità era stato creato (D.L. 117/1945), dell'allora Governo Bonomi, il Fondo d'integrazione per le assicurazioni sociali (FIAS) che prevedeva tre gestioni distinte per invalidità-vecchiaia-superstiti, disoccupati e tubercolosi con lo scopo di disporre di uno strumento agile a valutare le variazioni nella misura delle diverse prestazioni erogate. Il finanziamento del Fondo era garantito, oltre che dallo Stato, anche dai contributi dei lavoratori e dei datori di lavoro. Tra il 1946 e il 1947 il Secondo e il Terzo governo De Gasperi si trovano ad affrontare l'offensiva della CGIL che punta a un cambiamento in campo pensionistico. Ne discende un accordo che prevede una revisione del sistema d'integrazione delle prestazioni sociali con l'istituzione di un nuovo Fondo di solidarietà sociale (FSS) che erogava un

sussidio per i pensionati e fissava un importo medio per contenere la spesa definendone le modalità di finanziamento. Con l'uscita del PCI e del PSI dalla maggioranza di governo, nel maggio 1947, il Quarto Governo De Gasperi, con l'emanazione del D.L. 689/1947, aveva fissato l'assegno di contingenza per i pensionati di vecchiaia tra le 800 e le 2.400 lire mensili (tra le 1.600 e le 2.4000 per l'invalidità). Nello stesso anno era stato emanato il D.L. 1302 che introduceva la possibilità di pensionamento anticipato, a particolari condizioni, ponendo l'età pensionabile a 45 anni per gli uomini e 40 per le donne, ivi compresi gli impiegati nel ramo dei servizi assicurativi. Altri interventi da ricordare sono: l'indennità di caropane¹⁶ (nel maggio 1947) e un assegno straordinario una tantum (istituito con D.L. del 23 marzo 1948 n.305) che prevedeva l'erogazione di un assegno straordinario per il Natale del 1947. Gli interventi si orientavano verso tre obiettivi fondamentali: l'adeguamento dei sussidi, l'estensione del periodo di godimento degli stessi e la differenziazione delle prestazioni su base territoriale. Nell'agosto del 1945 veniva introdotto un assegno integrativo per la disoccupazione a carico del Fondo d'integrazione per le assicurazioni sociali, finanziato con il contributo dei lavoratori e

¹⁶Dato l'elevato prezzo del pane il governo indice, come elemento accessorio della retribuzione base, l'indennità di caropane. Lo scopo di questa misura è l'adeguamento della remunerazione all'aumento del costo del pane e della pasta determinatosi in seguito all'abolizione del prezzo politico del pane. Il prezzo politico è il prezzo che lo Stato pratica quando l'interesse pubblico assume particolare rilievo. Esso è fissato ad un livello inferiore al costo di produzione del servizio offerto. La differenza tra prezzo politico e costo viene coperta dalle imposte.

dei datori di lavoro. L'insieme dei provvedimenti d'urgenza adottati aveva determinato un aumento della spesa nei settori degli assegni familiari, di vecchiaia, di superstiti, di invalidità e disoccupazione ma contemporaneamente i partiti e gli attori sociali spingevano verso una riforma complessiva del sistema delle assicurazioni sociali. Nel frattempo, con l'inasprimento delle lotte sindacali¹⁸, anche la competizione tra DC e PCI era cresciuta. Nel 1949 era stata ammorbidita la linea di rigore finanziario usando gli aiuti del Piano Marshall con il fine di espandere gli interventi pubblici per la modernizzazione del Paese. Sul terreno della politica sociale la svolta lasciava intravedere alcune opportunità di espansione del sistema di Welfare. Tra l'aprile e il maggio 1949 erano giunte in Parlamento due proposte di legge, provenienti entrambe dalle componenti sindacali, che comportavano una modesta espansione dell'assicurazione per la vecchiaia: la prima era stata presentata dai deputati comunisti della CGIL, Di Vittorio e Santi (proposta

¹⁸In particolare, furono decisive le lotte contadine per la proprietà della terra e le proteste operaie contro l'aumento della disoccupazione le quali erano spalleggiate dalle CGIL. È con lo sciopero indetto dalla CGIL del 1949 che si ha l'apertura dei conflitti di classe anche a seguito dei tragici fatti di Melissa nei quali persero la vita tre contadini per mano della polizia. Nell'ottobre del 1949 i contadini calabresi marciarono sui latifondi per chiedere il rispetto dei provvedimenti emanati dal ministro dell'Agricoltura Gullo e la concessione delle terre lasciate incolte dai proprietari terrieri. Quando circa 14 mila contadini arrivarono sui latifondi e li occuparono abusivamente alcuni rappresentanti della DC calabresi, irritati, si recarono a Roma per chiedere un intervento della polizia al Ministro dell'Interno Scelba. Il 29 ottobre 1949 la polizia entrava nel feudo Fragalà, di proprietà abusiva del barone Berlingeri e scacciava con forza i contadini. Nello scontro persero la vita tre giovani: Francesco Nigro di 29 anni, Giovanni Zito di 15 anni e Angelina Mauro di 23 oltre a 15 feriti. Il fatto viene riportato anche da Lucio Dalla nella canzone "*Passato, Presente*" del 1973

di Legge 26 aprile 1949) e la seconda dalla DC con Pastore e Morelli rappresentanti di Libera CGIL (attuale CISL). Entrambe le proposte miravano a raggiungere il completamento del sistema di tutela della vecchiaia con l'inclusione degli impiegati con retribuzione superiore a 1.500 lire mensili. Le proposte avevano trovato compimento nella Legge 28 luglio 1950, n.633 nella quale si prevedeva l'estensione della tutela della vecchiaia a tutti i lavoratori dipendenti. Durante il Settimo Governo De Gasperi il ministro Rubinacci, a capo del Ministero del Lavoro e della previdenza sociale, nell'agosto del 1951 aveva presentato un disegno di legge per la revisione completa dell'intero sistema retributivo. Il progetto si ispirava alle vicende postbelliche e prendeva in considerazione le richieste fatte da CGIL e CISL. La conseguenza fu l'emanazione della Legge 218 del 1952 la quale prevedeva la riorganizzazione del sistema pensionistico nella quale venne confermato il duplice meccanismo di gestione delle risorse (a capitalizzazione per l'erogazione del trattamento pensionistico di base e a ripartizione per la quota integrativa) e si manteneva il sistema di determinazione delle prestazioni fondato sul trattamento di base e quote integrative. Da ricordare che il sistema a ripartizione si basava su un nuovo Fondo per l'adeguamento delle pensioni.

Il Primo Gennaio 1948 era entrata in vigore la Costituzione che, riconoscendo la centralità della persona umana sia come singolo sia come membro di una formazione sociale, sanciva per la prima volta

l'inalienabilità di alcuni diritti umani quali: la salute, il lavoro e l'istruzione. In tema di tutele sul luogo di lavoro, fondamentale è stata la proposta di Di Vittorio, che nel 1952, proponeva la stesura di uno "Statuto dei lavoratori" che sarebbe, però, rimasta lettera morta (Ferrera, Fargion, Jessoula, 2012). La CISL era contraria alla proposta di Di Vittorio in quanto si poneva l'obiettivo di tenere l'autonomia sindacale nella regolazione dei rapporti di lavoro, mentre un ruolo cruciale lo ebbe la CIGL con la Legge 604 del 1966 che aveva come oggetto le norme sui licenziamenti individuali. La vicenda culminò con l'emanazione dello Statuto dei Lavoratori (Legge 300 del 20 maggio 1970), di cui molto importante è, l'ormai ex, l'articolo 18 il quale prevedeva la tutela del posto di lavoro per licenziamento ingiustificato. Nel 2012 con la Riforma Fornero, durante il governo Monti e con il Jobs Act del Governo Renzi, l'articolo 18 fu dapprima modificato in nome del principio della "flexicurity"¹⁹ per poi essere definitivamente abrogato il 29 agosto del 2014 attraverso l'emanazione di provvedimenti legislativi promulgati tra il 2015 e il 2015.

Gli anni Sessanta avevano rappresentato una fase molto importante per lo sviluppo e l'espansione del Welfare italiano; se da un lato vi era stato un forte aumento del PIL, dall'altro ciò era reso possibile

¹⁹ È un modello di politica sociale nella gestione del mercato del lavoro. Il modello in oggetto prevede che assunzione e licenziamento avvengano in modo estremamente facile per il datore del lavoro e, per questo motivo, sono previste forme di ammortizzatori sociali per i lavoratori dipendenti. Il primo paese ad applicare questo modello di Stato Sociale fu la Danimarca negli anni Novanta sotto il governo del socialdemocratico Rasmussen.

anche, grazie dall'incremento della spesa complessiva delle famiglie. A livello politico la DC e il PSI di Pietro Nenni iniziarono a collaborare dando origine al Governo di centro-sinistra guidato da Aldo Moro. Nel 1969 entrò in vigore la Legge 153, spesso definita "La grande riforma del sistema pensionistico italiano" che se da un lato incrementava i minimi pensionistici, dall'altro interveniva nelle modalità di calcolo delle pensioni. Venne istituita una vera pensione sociale per i cittadini sopra i 65 anni che si trovavano in una condizione di bisogno trasformando il sistema originario bismarckiano in un sistema caratterizzato dalla tutela pubblica su due livelli: il primo, universalistico-selettivo e assistenziale per gli anziani poveri, mentre il secondo di tipo previdenziale rivolto ai lavoratori. Terminava, così, "l'Età dell'Oro" che aveva visto notevoli passi verso una maggiore tutela pubblica delle pensioni finanziate, in parte, dai contributi versati dai lavoratori, e in parte, dello Stato.

1.2.1. La demografia italiana

Fatta questa premessa è interessante andare a guardare la situazione demografica italiana (Fig. 2). Spesso si pensa che i problemi del nostro Welfare siano dovuti alla crisi del 2008 ma in realtà è stata solo la miccia che ha fatto esplodere alcune problematiche strutturali del nostro paese; basti pensare, per esempio, all'alto tasso di invecchiamento accompagnato da un basso tasso di natalità; una scarsa partecipazione delle donne al

mercato del lavoro (Fig. 3); un conseguente aumento del rischio povertà e a una spesa sbilanciata verso alcuni rischi e bisogni.

Figura 2: Una popolazione che invecchia: sempre meno bambini, sempre più anziani. Bandera (2018, slide 15)

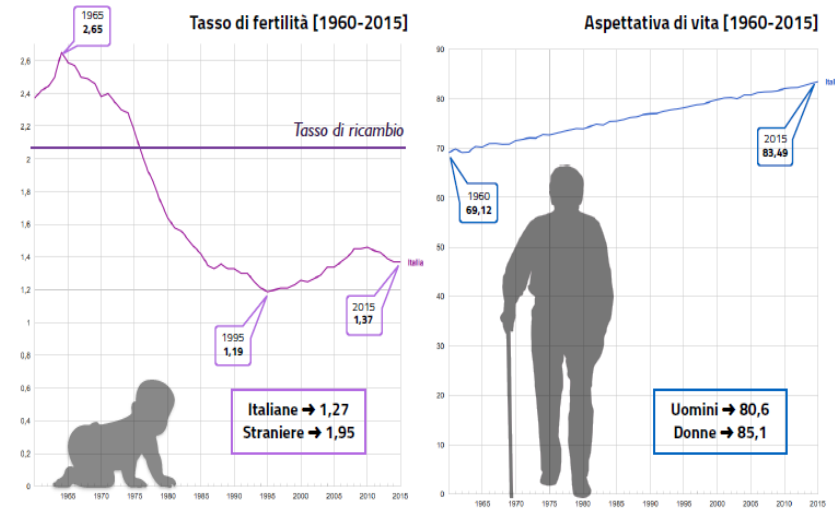
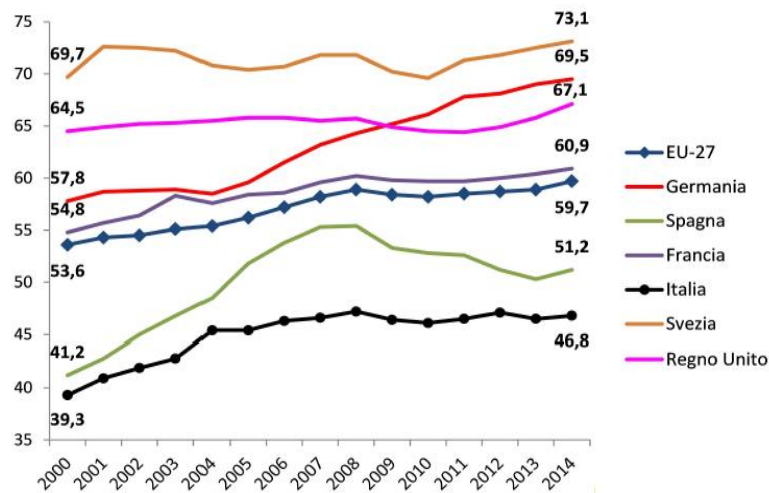


Figura 3: Occupazione femminile. Fonte: Eurostat



Bandera (2018²⁰) analizzando la demografia italiana mette in luce come oggi si stia passando da una

²⁰ Cfr. <https://www.populationpyramid.net/it/italia>

“piramide demografica” (Fig. 4) a una “colonna demografica” (Fig. 5).

Figura 4: La piramide demografica. Bandera (2018, slide 16)

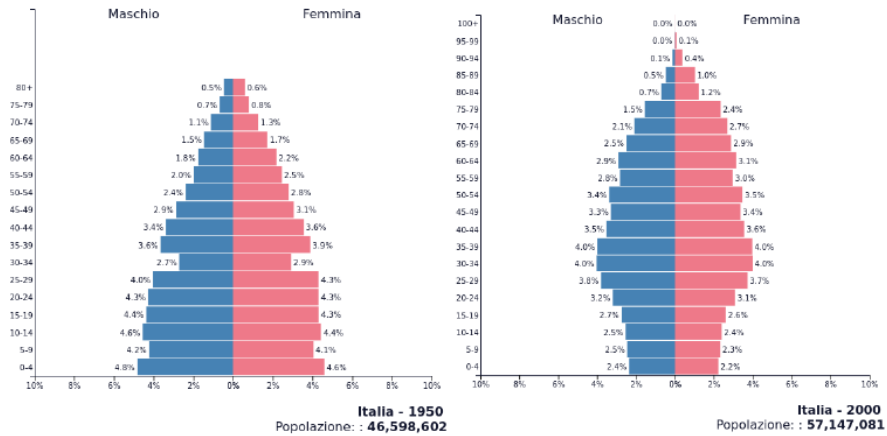
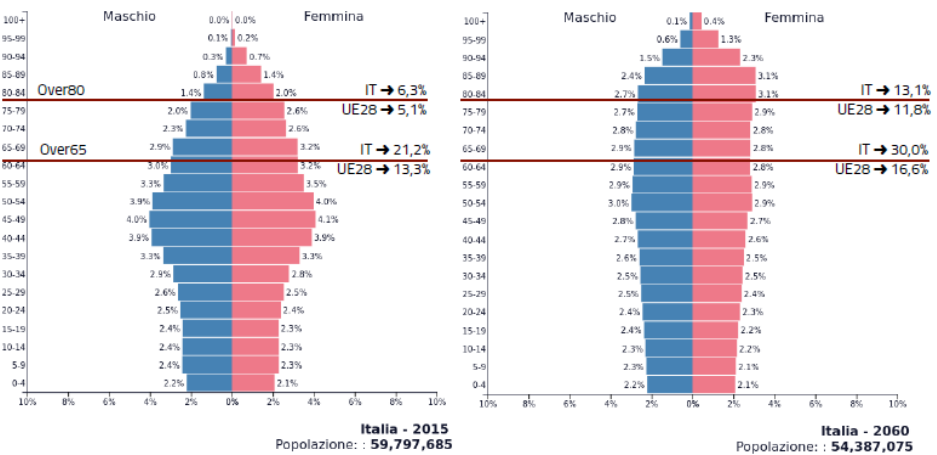


Figura 5: La colonna demografica. Bandera (2018, slide 16)



Più in dettaglio analizzando i diversi dati Istat del 2018 si può osservare che la ricchezza netta familiare si accentra nelle Regioni del Centro Italia, mentre va diminuendo nelle altre zone. In particolare, la povertà assoluta interessa soprattutto il Sud Italia sia a livello familiare (da 8.5% del 2016 al 10.3% nel 2018) sia del singolo (da 9.8% del 2016 al 11.4 del 2018). Ma la povertà aumenta anche al

Nord, in particolare nelle periferie delle città con più di 50 mila abitanti (da 4.2% del 2016 al 5.7% del 2018). La povertà assoluta colpisce soprattutto gli stranieri con un tasso del 29,2% nel 2018. La ricchezza delle famiglie con capofamiglia in condizione non professionale²¹ è aumentata di circa 31 punti in percentuale rispetto alla media nazionale, mentre le famiglie con capofamiglia lavoratore dipendente hanno registrato un peggioramento di circa 26 punti in percentuale e la ricchezza delle famiglie dove il capofamiglia è anziano (più di 64 anni) ha una dinamica più favorevole nel lungo periodo (aumento della mediana²² di circa 38 punti in percentuale). Anche la povertà assoluta in Italia è cresciuta: nel 2007 la condizione riguardava il 3,5% della popolazione mentre nel 2013 si ha un picco del 6,3% per arrivare a un ulteriore aumento nel 2015 (Pesenti, 2016). Sempre nel Rapporto Istat 2018 i nuclei familiari in povertà relativa sono pari al 12,3% delle famiglie residenti, mentre a livello di singolo quelli in povertà relativa sono il 15,6% dei residenti. La povertà è più diffusa soprattutto nelle famiglie più numerose, con più di quattro componenti e aumenta nelle famiglie nelle quali la persona di riferimento lavora come operaio (19,5%). Le famiglie in situazioni di povertà assoluta sono

²¹ La popolazione in condizione non professionale è costituita da: minori di 15 anni, persone in cerca di prima occupazione, casalinghe, studenti, ritirati dal lavoro, persone di 15 anni e più non in condizione professionale che non rientrano nelle voci precedenti, compresi gli invalidi al lavoro e coloro che stanno assolvendo gli obblighi di leva. Cfr. <https://statistica.regione.emilia-romagna.it/metadati/glossario/c/condizione-non-professionale>.

²² Con mediana in statistica si intende il valore intermedio tra gli estremi di una successione.

circa il 6,9%. Il Primo Rapporto promosso da MBS Consulting, nel 2017, sui bilanci di welfare delle famiglie italiane afferma che 9,3 milioni di famiglie (36,7%) dichiara di aver rinunciato totalmente o parzialmente alle spese per la salute. Secondo i dati Istat del 13 giugno 2018, al 31 dicembre 2017 risiedevano in Italia 60.483.973 persone, di cui più di 5 milioni sono cittadini stranieri (ossia l'8,5% della popolazione). Dal 2008 continua il calo delle nascite; nel 2017 sono nati 458.151 bambini; 15 mila in meno rispetto al 2016 di cui 68 mila stranieri. Il tasso di natalità è pari a 7,6% per mille mentre per gli stranieri è pari a 13,3% per mille. Le famiglie italiane hanno sempre giocato un ruolo fondamentale sostenendo direttamente il costo dei vari componenti ma, negli ultimi anni, a causa delle trasformazioni economiche, sociali e demografiche, il "sistema famiglia" è entrato fortemente in crisi in quanto sempre più impossibilitato a sostenere gli oneri di cura e assistenza. Il "welfare fai da te" delle famiglie è sempre più vicino al collasso (Barazzetta, 2019. Slide 7). Come ricordano Blangiardo e Pesenti (2017, 18) sono due i nodi problematici su cui focalizzare l'attenzione. Il primo è di natura economica e riguarda l'analisi del potenziale produttivo della nazione. Secondo il concetto di "demografia potenziale" di Blangiardo e Rimoldi²³, il patrimonio demografico (dato dalla struttura

²³ Blangiardo, G.C. e Rimoldi, S. 2015. The potential demography: a tool for evaluating differences among countries in the European Union. *Genus*, 3, pp.63-81 in Blangiardo, G.C. e Pesenti, L. 2017. Trasformazioni sociodemografiche e nuovi rischi sociali, p. 184.

demografica e dall'aspettativa di vita) ammonterebbe a circa 2,4 miliardi di anni-vita (circa 40 anni pro-capite); se si dividono i futuri anni attesi per le tre fasi di vita (studio e formazione, lavoro e pensione) si identificano più di 1,3 miliardi di anni vita passati al lavoro, più di 900 milioni di anni spesi nella pensione e circa 100 milioni da dedicare alle attività di studio e formazione. Il secondo nodo problematico concerne gli equilibri di welfare il quale porta con sé due punti molto importanti; il primo riguarda le trasformazioni nelle strutture familiari legate all'invecchiamento della popolazione e il secondo deriva dall'analisi dei processi di crescita della popolazione anziana. Come ricordano Blangiardo e Pesenti (2017, 186) oggi stiamo assistendo all'”invecchiamento importato” ossia legato ai processi migratori. Sebbene Ferrera, Hemerijck e Rhodes nel 2000²⁴ abbiano auspicato il processo di “ricalibratura” del sistema italiano, questo non è avvenuto ma, al contempo, sono aumentati gli effetti di uno squilibrio nella distribuzione della spesa. Il caso italiano presenta un forte sbilanciamento della spesa sociale sugli anziani su cui pesa notevolmente la spesa pensionistica e la spesa sanitaria. Blangiardo e Pesenti (2017, 190) confermano l'ipotesi del politologo americano Pierson secondo il quale nel nostro paese si sta assistendo a una sostanziale resilienza del modello tradizionale di spesa sociale. Se negli anni '70 si poteva fare affidamento sulla famiglia quale risorsa

²⁴ Ferrera, M, Hemerijck, A. & Rhodes, M. 2000. The Future of Social Europe. Recasting Work and Welfare in the New Economy. Oieras, Celta Editoria, in Blangiardo, G.C. & Pesenti, L. 2017, p. 187.

oggi, le famiglie, sono sempre più unipersonali e hanno una capacità ridotta di far fronte ai bisogni sociali²⁵. Ma come si possono spiegare le cause della mancata ricalibratura? Guardando i dati dell'Eurostat del 2016 vediamo che la spesa sanitaria e quella per gli anziani, nel 2013, ammontano complessivamente all'83,7% nel 2013. La spesa attiene pertanto ai vecchi rischi sociali, mentre l'attenzione ai nuovi rischi sociali verte per lo più sugli interventi di contrasto all'esclusione sociale (soprattutto disoccupazione, casa e povertà). Le politiche pensionistiche degli ultimi anni (riforma Dini, Legge 335/1995; Legge Fornero Legge 214/2011) hanno messo sotto controllo la spesa sociale. Per quanto attiene alla spesa sanitaria ha subito un sostanziale taglio passando dal 5% del 1995 al 7% nel 2010 al 6,8% nel 2013 (Pesenti 2016). I dati riportati mettono in luce che, a fronte di una riduzione della spesa sociale, non si è assistito a una riarticolazione interna della stessa nei settori che anche a livello storico sono i più sotto-protetti; altresì detto non si è sviluppata alla c.d. "ricalibratura funzionale". Se guardiamo i dati dei Database Eurostat, per i dati del 2016, nella spesa italiana vi è una forte distorsione funzionale non tanto a livello di spesa sociale pubblica totale (l'Italia ha un PIL del 28,6% a fronte del 27,1% dell'EU28) ma rispetto all'articolazione della stessa dove vi è una ipertrofia in tema di vecchia e superstiti che in Italia assorbono il 57,7% della spesa rispetto al 45,7% dell'UE28;

²⁵ Cfr. Dipartimento per le politiche della famiglia <http://www.politichefamiglia.it/>

malattia e salute assorbono il 23% rispetto al 29,5% dell'EU28, famiglia e infanzia sono pari al 6.3% vs. 8,8% dell'EU28, la disabilità è al 5,9% vs. 7,4% dell'EU28, abitazione ed esclusione sociale hanno una copertura pari all'1% vs. 4% dell'EU28 mentre la disoccupazione ha una spesa pari al 5,9% vs. 4,8% dell'EU28.

1.3.

1.3. Quali approcci al “Nuovo Welfare”?

Come ricordato sopra il Welfare State è un'istituzione degli Stati moderni che nascono alla fine dell'Ottocento. Vaccarini nel suo scritto del 2017, propone un'analisi della letteratura sociologica sul Welfare State all'interno della quale individua tre approcci teorici: 1) l'approccio fenomenologico, 2) l'approccio normativo e 3) l'approccio critico. Ogni approccio si iscrive all'interno di una specifica corrente di pensiero: l'approccio fenomenologico fa riferimento alla corrente storicistico-pragmatica; l'approccio normativo alla corrente integrazionista e l'approccio critico ha la sua ragion d'essere nella teoria sociologica che vede l'alienazione come sentimento tipico della modernità. Esaminiamo in dettaglio le caratteristiche dei tre approcci.

1) Nell'approccio fenomenologico il Welfare State è considerato un “fatto sociale” ovvero uno specifico tipo di potere formato da procedure e pratiche che si configura come un insieme di mezzi. È tipico del modello britannico ed è anche definito “*Social*

Administration” (Mishra, 1977³⁷). In questa concezione il Welfare State è concepito come una forma di redistribuzione delle ricchezze con lo scopo di educare all’etica del lavoro; ne discende che la standardizzazione sociale è direttamente collegata alla standardizzazione economica attraverso diversi strumenti tra cui possiamo ricordare le assicurazioni per la prevenzione della disoccupazione, il controllo della moneta e la riduzione dei rischi. Secondo questo approccio lo Stato è una sorta di “babbo natale” (Vacarini 2018, 38). Il principale autore economico di riferimento è Keynes il quale ha rifiutato il principio del *laissez-faire*. Sul piano sociale possiamo ricordare Beveridge, Marshall e Titmuss i quali hanno confutato la tesi weberiana della “gabbia d’acciaio”³⁸ dimostrando che qual ora gli apparati sociali adempiano a una funzione sociale (ad esempio alla redistribuzione delle risorse) portano benefici sociali ed economici ai cittadini più bisognosi.

2) Secondo l’approccio normativo il Welfare State è la realizzazione di una particolare visione del mondo, ossia un ordine istituzionale con un proprio *telos*, fine. Il principale autore di riferimento è Ferrera il quale propone di vedere il Welfare State secondo due versanti: quello soggettivo, che ha come riferimento la piramide dei bisogni di Maslow e quello oggettivo che ha come punto di partenza

³⁷ Mishra, R. 1981. *Society and Social Policy*, London, The Macmillan Press in Vacarini, I. 2017. . Un excursus storico: dal passato al presente in Cesareo, V. (a cura di) 2017. *Welfare responsabile*. Vita e Pensiero, Milano, pp. 33-74.

³⁸ Per approfondire si veda Max Weber

l'analisi della redistribuzione della ricchezza. Il modello teorico di riferimento è quello della "Terza Via" teorizzato da Giddens nel suo saggio del 1999. La soluzione da lui proposta si oppone alla tesi dell'individualismo liberale e del collettivismo socialista; in dettaglio Giddens espone i punti negativi del liberismo e della socialdemocrazia classica ovvero mette in luce come l'intervento pervasivo dello Stato nell'economia e nella società porti a una subordinazione del mercato. Il prototipo di Stato di Welfare è quello svedese dove la chiave di volta sta proprio nel prevedere forme di universalità per tutti i cittadini su base contributiva.

3) Infine, l'approccio critico propone un ripensamento dall'approccio normativo che vede il Welfare State sì come una visione del mondo ma viene utilizzato come metro di confronto per l'analisi sull'alienazione dell'uomo e del cittadino. Due sono gli autori di riferimento: Tocqueville che nel 1968³⁹ parla del Welfare State come potere dispotico "al di sopra di essi (i cittadini) [...] che si incarica di tutelare i loro beni e vegliare sulla loro sorte" (p. 812) e contrappone *l'homo democraticus* in antitesi all'*homo aristocraticus* tipico delle società tradizionali. La seconda autrice di riferimento è Schnapper⁴⁰ che nei suoi studi riprende

³⁹ Tocqueville, A. 1968. La democrazia in America, in Scritti politici, vol. 2, Torino, UTET, 1968 in Vaccarini, I. 2017. Un excursus storico: dal passato al presente in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, p. 48.

⁴⁰ Schnapper, D. 2004. La democrazia previdenziale. Vita e Pensiero, Milano, in Vaccarini, I. 2017. Un excursus storico: dal passato al presente in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, p. 49.

Toqueville ma lo declina avendo come focus Durkheim; ovvero l'uomo ricerca l'eguaglianza reale, concreta ma in questo modo indebolisce la società poiché lede il principio della trascendenza politica.

Partendo dall'analisi di Vaccarini (2017) il welfare state europeo si caratterizza per la successione di quattro fasi:

1. Ascesa;
2. Consolidamento ed Espansione;
3. Crisi
4. Retrenchement

Esaminiamole in dettaglio.

1. L'ascesa è il periodo compreso tra il 1880 e il 1940. Il retroscena storico del moderno Welfare State si può rintracciare nelle misure di assistenza ai poveri nate in diverse realtà europee a partire dal XVII secolo aventi come riferimento persone in situazioni di povertà, indigenza, mendicizia e vagabondaggio; pertanto chi accedeva a questi aiuti è considerato immeritevole ed emarginato, sia politicamente sia socialmente. Alla base degli interventi di welfare vi è la nascita dell'assicurazione obbligatoria che, nel XX secolo, si è sviluppata in quasi tutti i paesi europei grazie al contributo delle mobilitazioni operaie sia all'azione dei primi partiti socialisti. Se da un lato le misure in favore dei poveri sono ancora interventi occasionali e residuali che si sviluppano su base locale è altresì vero che l'assicurazione obbligatoria offre prestazioni

standardizzate, che hanno come riferimento i diritti individuali riconosciuti alla collettività dei singoli. A livello storico-cronologico la prima forma di assicurazione obbligatoria è stata quella in caso di malattia, introdotta in Germania nel 1883. Ad essa fecero seguito quella per gli infortuni sul lavoro nel 1884 e, nel 1889, quella per vecchiaia e invalidità. Fu poi la volta dell'Austria che nel 1887 introdusse l'assicurazione per gli infortuni sul lavoro e nel 1888 quella sulla malattia. È poi la volta dei paesi nordici, in particolare la Danimarca che nel 1891 istituisce le prime forme di pensioni. Seguono, poi, la Norvegia nel 1894 e la Finlandia nel 1895. Infine, troviamo l'Italia e la Francia, nel 1898. Come si evince dalla lettura storico-cronologica in quasi tutti i paesi si inizia con la stipula delle assicurazioni riguardanti la tutela del luogo di lavoro per tre ordini di motivi: innanzitutto perché è la questione meno distante dai principi liberali; poi perché verso la fine del secolo, a seguito dell'industrializzazione, gli infortuni sul lavoro diventano un tema molto caldo e, infine, perché è l'argomento meno osteggiato dai partiti socialisti. La tutela in caso di disoccupazione prevede una rottura totale con la tradizione liberale conservatrice che considera lo stato di inoperatività lavorativa come responsabilità dell'individuo e non un rischio sociale frutto dei processi di cambiamento e di mercato. Alla luce di queste osservazioni si possono individuare due tipologie di fattori scatenanti: quelli cornice e quelli specifici. Per quanto riguarda i fattori cornice possiamo ricordare: la necessità di garantire la riproduzione e

l'integrazione sociale delle masse lavoratrici, il rapido sviluppo industriale e la razionalizzazione degli apparati statali. Se i fattori cornice sono estendibili a una molteplicità di situazioni, il fattore specifico è la mobilitazione dei lavoratori in relazione al contesto politico-istituzionale specifico. In altre parole si pone attenzione al ruolo giocato dalla classe operaia nella rivendicazione dei propri diritti. In sostanza possiamo dire che l'obiettivo è la tutela del lavoratore e non del povero, arrivando a una sorta di "Socialismo di Stato" (Vaccarini, 2017, 51) che vede lo Stato come un sistema di leggi che si esplica nella sottoscrizione di assicurazioni. È bene ricordare che siamo a cavallo tra la Prima e la Seconda Guerra Mondiale e come ogni grande sconvolgimento sociale porta con sé fattori di debolezza e rottura ma anche fattori generativi poiché permette la mobilitazione dell'intera collettività intorno a un destino comune (Vaccarini la definisce anche "comunità di destino", 2017, 53). Con la salita al potere del fascismo aumentano gli strumenti di controllo, tra i quali possiamo ricordare il "Dopolavoro" quale forma di WA poiché era erogata, per la maggior parte dei casi, dalle aziende ma aveva come scopo quello di controllare politicamente gli operai e limitarne la negoziazione aziendale (Battilani, Conca Messina & Varini, 2017).

2. La fase di consolidamento ed espansione: è il periodo compresa tra il 1940 e il 1970, in un arco di tempo definito "Trentennio glorioso". In questa fase si cerca di negoziare diritti e obblighi del lavoratore

con la conseguente messa in ombra del sistema di contrattazione. È in questo periodo che si registra l'ampliamento degli schemi assicurativi; nascono i primi assegni familiari (in Belgio nel 1930, in Francia nel 1932, in Italia nel 1936-1937, in Olanda nel 1939 e in Finlandia nel 1943) come forme assicurative a favore del capofamiglia, con particolare attenzione al tema dei familiari a carico (i c.d. familiari inattivi) e, in alcuni paesi, l'assicurazione contro le malattie e l'assicurazione pensionistica vengono estese anche ai familiari. Si assiste al passaggio da semplice assicurazione dei lavoratori ad una vera e propria forma di assicurazione sociale. Si inizia a pensare a una protezione minima di base estendibile a tutti (come avviene nei paesi scandinavi). Rosanvillon, nel 1984⁴¹, rileva una “crisi di rappresentazione dell'avvenire” (Vaccarini, 2017, 55); infatti il Welfare State fatica a proiettarsi nel futuro, in particolare la riduzione delle diseguaglianze non è accompagnata da nessuna manifestazione di legittimazione politica. Ferrera, nel suo scritto del 1981⁴², la definisce come “fase posteorica”. Secondo Ferrera il Welfare State ha acquistato rilevanza secondo tre punti di vista: da un punto di vista economico poiché le politiche di Welfare assorbono circa il 30% del PIL; dal punto di vista sociale con

⁴¹ Rosanvillon, P. 1984. Liberismo, stato assistenziale, solidarismo. Armando, Roma, in Vaccarini, I. 20017, Un excursus storico: dal passato al presente in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, p. 49. p. 55.

⁴² Ferrera, M. 1981. Lo stato del benessere: una crisi senza uscita? Le Monnier, Firenze, in Vaccarini, I. 2017. Un excursus storico: dal passato al presente in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, p. 55.

l'ampliamento del mercato dei servizi e dal punto di vista politico in quanto il Welfare ha creato nuove aggregazioni sia nelle classi politiche sia nelle classi degli elettori. Riprendendo l'analisi fatta da Schnapper⁴³, per quanto attiene allo sviluppo del Welfare State, possiamo dire che "l'appiattimento dell'anima del Welfare" è imputabile a due fattori: il processo psicologico di abitudinizzazione da parte dei singoli⁴⁴ e l'accrescimento dei processi di burocratizzazione. Accanto ad essi è presente un terzo processo: la destrutturazione dei gruppi sociali che ha come conseguenza una frammentazione delle politiche sociali le quali, a loro volta sono diventate particolaristiche e settoriali e hanno alimentato un sentimento di deprivazione e di differenziazione. Dopo il 1945 il Welfare State inizia a fornire risposte pubbliche a problemi comuni grazie, anche, a condizioni socioeconomiche favorevoli quali il calo della spesa per la difesa e la stabilità politica. Come ricordano Battilani, Conca Messina & Varini (2017) è possibile definire questo lasso di tempo come "fase carsica del welfare aziendale" poiché si passa dalle vecchie pratiche aziendali, come la fornitura della mensa aziendale a nuove forme di sostegno aziendale quali, ad esempio i buoni pasto.

3. La Crisi che ha inizio con lo shock petrolifero del 1973 e si protrae fino alla Grande Recessione del

⁴³ Schnapper, D. 2004. La democrazia previdenziale. Vita e Pensiero, Milano, in Vaccarini, I. 2017. Un excursus storico: dal passato al presente in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, p. 55.

⁴⁴ Mantovani, G. (a cura di) 2003. Manuale di psicologia sociale, Storia, teorie e metodi di comunicazione, gruppi, culture, atteggiamenti e solidarietà. Giunti, Firenze, capitolo 3, pp. 71-73.

2008. In seguito alle trasformazioni socioeconomiche cresce l'inadeguatezza delle vecchie soluzioni di fronte ai nuovi problemi delle società post-industriali contagiate dei processi di globalizzazione e si affaccia sulla scena il nuovo attore sociale: il Terzo Settore. Come ricorda Vaccarini la "crisi del Welfare" (2017, 57) presenta due aspetti peculiari: un aspetto endogeno e uno esogeno che riguarda l'interrelazione tra Stato sociale ed economia di mercato. Se nelle fasi precedenti i processi di differenziazione erano accompagnati da processi di abitualizzazione, nella terza fase storica dell'evoluzione del Welfare aumentano i fattori di crisi quali l'estremizzazione dei processi di egualitarismo, l'eccesso della burocratizzazione e la crisi di legittimazione che ha fatto perdere alle idee e ai valori la loro forza di attrazione. La crisi ha carattere strutturale e non congiunturale ossia porta a una contestazione del modello keynesiano (basato sul principio del *laissez-faire*) in seguito agli incrementi di salario sganciati dall'effettiva produttività (la cui conseguenza è lo stato di inflazione). Al contempo le economie nazionali sono sempre più interdipendenti tra loro, tant'è vero che nel 1971 è stata riconosciuta la fine dell'accordo Bretton Wood⁴⁵. Con la fine del modello keynesiano si polarizzano gli orientamenti teorici: a sinistra le teorie neomarxiste sulla crisi

⁴⁵ Gli accordi di Bretton Woods sono un insieme di relazioni commerciali e finanziarie internazionali tra i paesi industrializzati dell'Occidente. Nascono dalla conferenza svoltasi tra il 1° e il 22 luglio del 1944 nel Mountain Washington Hotel a Carroll, nella località di Bretton Woods nel New Hampshire. Lo scopo era quello di definire un sistema di regole e procedure per la regolamentazione della politica monetaria internazionale.

fiscale dello Stato e a destra il neoliberismo aggressivo che ha come riferimento Hayek e il monetarismo di Friedman. Tra le diverse critiche del neoliberismo possiamo ricordare quella secondo cui il Welfare State è accusato di inefficienza e sperpero delle risorse collettive (Fig.6).

4. Infine, si ha la fase di *Retrenchment* che indica l'attuale momento storico del Welfare State che parte dal 2008 e arriva ai giorni nostri. A partire dagli anni '90 si sta assistendo a una serie di cambiamenti nel settore finanziario, pensionistico e sanitario. Come ricorda Bandera (2018) i tentativi di riforma sviluppatasi tra il 1990 e il 2005 si rifanno a cinque linee principali: vi sono gli aggiustamenti strutturali in risposta ai cambiamenti socioeconomici; una maggiore selettività degli interventi sociali; il decentramento dei servizi; restrizioni sul fronte del finanziamento e la presentazione di un approccio attivo nelle politiche del lavoro. Al contempo si verifica una resistenza al cambiamento dovuta alla crescente pressione fiscale necessaria per garantire forme di tutela e, al contempo, un contenimento dei costi. Molti autori hanno cercato di definire concettualmente questa fase e sono giunti alla definizione di “ricalibratura” (Ferrera, Hemerijck, Rhodes; 2000) con la quale si indica la presenza di vincoli, endogeni ed esogeni, e l'interdipendenza sulle scelte migliorative, o restrittive, con il conseguente spostamento dell'enfasi sugli strumenti e sugli obiettivi delle politiche sociali. Il termine “ricalibratura” è stato coniato da Zeitlin durante il seminario conclusivo

del Forum europeo “*Recasting European Welfare System*”, svoltosi a Firenze presso l’Istituto Universitario Europeo il 18 giugno 1999. La ricalibratura prevede quattro sottodimensioni tutte accumulate da due grosse sfide; da un lato l’invecchiamento demografico della popolazione con la possibile nascita del conflitto intergenerazionale e dall’altro l’entrata delle donne nel mercato del lavoro che ha portato a un ridimensionamento dei ruoli familiari. Ferrara & Hemerijck (2002) propongono quattro forme di ricalibratura

1. la ricalibratura funzionale che prevede la messa in atto di interventi rivolti alla prevenzione e riparazione dei rischi sociali che hanno come obiettivo il passaggio da una dimensione passiva di forme compensative a una dimensione di promozione attiva delle opportunità.

2. la ricalibratura distributiva che riguarda i gruppi sociali. Il mercato europeo si presenta affetto dalla c.d. “sindrome di segmentazione del lavoro” e dalla grande frattura tra insiders e outsiders; ovvero tra chi ha un posto di lavoro e chi non lo ha. Con ricalibratura distributiva si fa riferimento all’insieme degli interventi messi in atto dagli Stati con lo scopo di ribilanciare la protezione sociale.

3. la ricalibratura normativa ossia l’insieme di simboli e valori che portano a una elaborazione di un nuovo discorso pubblico sulla protezione sociale. È in questa declinazione che ben si vede l’incongruenza dei sistemi attuali di welfare: da un

lato vi sono le premesse per la costruzione di nuove politiche sociali ma dall'altro queste non vengono attuate. Le inchieste demoscopiche⁴⁶ rivelano che uomini e donne desiderano un'occupazione stabile non solo per poter vivere ma soprattutto per ragioni di status sociale, prestigio, sicurezza e coinvolgimento in una azione collettiva (Gallie, Paugam; 2000)⁴⁷.

4. Infine, vi è la ricalibratura politico-istituzionale che riguarda i livelli e gli attori sociali che sono coinvolti direttamente nel processo di governo della protezione sociale. Si sottolinea, pertanto, il ruolo di Welfare State nella sua natura pubblica. L'UE si impone quale nuovo attore sociale sovranazionale nella regolamentazione sociale.

I fattori che meglio spiegano i passaggi attraverso i quattro framework della ricalibratura sono di natura sociologica-economica e sociologico-antropologico. In particolare, gli indicatori di malessere sociologico-economico riguardano: l'aumento povertà, le disuguaglianze sociali, il divario intergenerazionale e la globalizzazione economica mentre tra gli indicatori di malessere sociologico-antropologico possiamo annoverare: l'indebolimento dei soggetti collettivi (quali i partiti e i sindacati), l'erosione della società civile e la destabilizzazione

⁴⁶ Ricerche statistiche volte ad accertare opinioni, atteggiamenti e caratteristiche di una determinata popolazione.

⁴⁷ Come sottolineano Ferrera ed Hemerijck (2002, 56) questo *framework* concerne particolarmente le politiche per la vecchiaia ossia i costi connessi alla transizione verso la vecchiaia e il principio di "giustizia intergenerazionale" secondo l'accezione rawlsiana in base alla quale il cambiamento di status deve andare a favore dei più svantaggiati.

della famiglia⁴⁸. Sempre Bandera (2018) mette in luce come la crisi attuale dei sistemi di welfare sembra essersi riacutizzata in particolare per due macro-pressioni che influenzano le misure sociali a matrice pubblica: da un lato vi è l'aumento dei vincoli di bilancio che impongono un contenimento dei costi e dall'altro la trasformazione dei bisogni sociali che si interfaccia con i nuovi rischi sociali, tra i quali possiamo ricordare: la non autosufficienza, la precarietà lavorativa, l'esclusione sociale e le difficoltà di conciliazione vita-lavoro. In ultima analisi Vaccarini (2017) propone di leggere e analizzare il Welfare State alla luce dei cambiamenti avvenuti tra il XX e il XXI secolo. Se nel XX secolo la dimensione antropologica aveva come riferimento la piramide dei bisogni di Maslow e quella sociologica atteneva alla sfera dell'autorealizzazione proponendo un'idea di benessere come il semplice "stare bene". Nel XXI secolo a livello antropologico si assiste a una degenerazione sociale dell'*homo psychologicus* il quale porta con sé un ripensamento delle opportunità per raggiungere l'autorealizzazione attraverso lo strumento dell'uguaglianza delle opportunità promosse dal principio della *care*.

⁴⁸ In dettaglio è possibile trovare altri fattori sociologici-antropologici in grado di destabilizzare la società. Riprendendo le analisi di Toqueville si evince che *l'homo democraticus* è la personificazione del soggetto contemporaneo in quanto esso è, per definizione, individualista e dalla sua evoluzione si arriva *all'homo psychologicus* (o narcisista). Putman ha sottolineato l'erosione della società e la conseguente perdita di vitalità all'interno del mondo associativo negli USA che ha portato alla perdita del capitale sociale. Al contempo la famiglia nucleare perde la sua forza generatrice portando ad un affievolimento dei sentimenti. Altro elemento interessante è che il cittadino non è più visto come fruitore di diritti sociali, ma è considerato quale cliente sociale; dato particolarmente interessante quando si propone una analisi più approfondita del cambiamento demografico legato al conseguente divario intergenerazionale.

In conclusione, è bene ricordare che il Welfare si compone principalmente di tre dimensioni: lo Stato, il mercato e la famiglia. Lo studioso Maurizio Ferrera, nel 2006, ne individua una quarta: il Terzo Settore. Ferrera definisce queste quattro dimensioni “*il diamante del welfare*” e sottolinea come esse debbano necessariamente collaborare affinché si possa raggiungere il benessere sociale, fisico, economico, relazionale e psicologico della persona. La scelta di definirlo “diamante del welfare” nasce dalla necessità di simboleggiare un campo di forze con quattro vertici, ciascuno dei quali è occupato da una delle agenzie principali di produzione del welfare: ovvero lo Stato, il mercato, la famiglia e il Terzo Settore. Ciò che cambia tra i sistemi è la qualità, la modalità e la quantità delle diverse forze operanti. Approfondendo ulteriormente l’analisi si possono individuare due concezioni di welfare: una concezione “allargata” dove lo Stato interviene nei meccanismi di riproduzione economica e di redistribuzione con il fine di riallocare le opportunità di vita tra gli individui e le classi sociali e una concezione “ristretta” che riguarda solo le politiche sociali come ad esempio: il sostegno al reddito, il servizio sanitario, le politiche abitative.

Figura 16: La crisi generale del sistema tra il 1975 e il 1990 (Bandera, 2018, slide 9)

VECCHIE PREMESSE	TRASFORMAZIONI	NUOVE SFIDE
Economia in rapida crescita	Sviluppo lento o nullo	Contenimento dei costi
Società industriale	Società post-industriale	Ammortizzatori sociali, flessibilità, ecc.
Stabilità familiare e divisione di genere del lavoro	Ri-definizione dei rapporti di genere	Conciliazione tra vita professionale e responsabilità di cura
Strutture demografiche in relativo equilibrio	Invecchiamento della popolazione e nuove migrazioni	Contenimento dei costi pensionistici e sanitari; ammortizzatori sociali per gli immigrati
Aspettative morigerate e stabili	Aspettative crescenti	Ri-definizione degli standard di prestazione
Solidità e centralità dello Stato-nazione	Internazionalizzazione economica, globalizzazione, integrazione europea	Adattamento alle nuove condizioni di "apertura"

1.4. Il “rischio”: il paradigma interpretativo dei Welfare post-moderni

Come si evince dal titolo del paragrafo il concetto di rischio è il paradigma interpretativo con il quale si può leggere ed analizzare la società post-moderna. La teorizzazione dello stesso è da ricercarsi nell'analisi sociologica condotta dal sociologo tedesco Ulrich Beck all'interno del suo libro “*La società del rischio*”⁵⁰ (2000) nel quale teorizza i c.d. “nuovi rischi sociali”. Egli infatti contrappone la società tradizionale, o società industriale classica, alla società moderna, o società del rischio. Interessante è il passaggio proposto dall'autore quando spiega come è avvenuto il “salto” dalla società industriale alla società moderna (Beck, 2000,14-15):

“Come nel XIX secolo la modernizzazione ha dissolto la struttura focalizzata sulla società feudale con la sua organizzazione per ceti ed ha prodotto il quadro di fondo della società industriale, così oggi la modernizzazione dissolve la società industriale e fa sorgere da essa il profilo di un'altra società.[...] Oggi, alle soglie del XXI secolo, la modernizzazione ha consumato e perduto il suo opposto e si ritrova confrontata con se stessa, con le premesse della società e con i principi funzionali della società industriale. La modernizzazione interna all'orizzonte di esperienza premoderno è sostituita dalla modernizzazione riflessiva. [...] Alla modernizzazione nel solco della società industriale

⁵⁰ Titolo completo dell'opera “La società del rischio. Verso una seconda modernità”. Carocci Editore, Roma

si sostituisce una modernizzazione delle premesse della società industriale [...].”

Prosegue poi mettendo in luce quali erano, e quali sono, i nuovi rischi sociali (Beck, 2000, 19); se nella società industriale i rischi erano legati al ruolo lavorativo ricoperto (ad esempio il fatto di essere un operaio o avere un ruolo di direttore influiva sia sullo status sociale sia su quello economico), nella società moderna i rischi sono legati ai cambiamenti del e nel mercato del lavoro il quale tende ad essere sempre più standardizzato e inflessibile, nonostante la sua rischista di flessibilità:

“Da una parte la società industriale è pensata entro le categorie della società del lavoro (retribuito). Dall'altra parte però l'attuale tendenza alla razionalizzazione prende di mira proprio i fondamenti delle sue strutture ordinatrici: la flessibilizzazione del tempo e luogo di lavoro rende incerto il confine tra lavoro e non lavoro.”

Se nella società industriale il differenziale di rischio era dato dalla distribuzione ineguale delle ricchezze, nella società moderna il punto di partenza è la minimizzazione dei rischi sociali i quali hanno come riferimento la flessibilizzazione del tempo e del luogo di lavoro con una manca conciliazione dei tempi vita-lavoro. Il rischio genera, ed è generato, da quattro elementi: l'incertezza, l'eccessiva flessibilità, l'individualismo e la globalizzazione. Allo stesso tempo, è, però, la parte caratterizzante e fondativa della società post-moderna. Ne discende che il rischio è considerato l'elemento centrale della

quotidianità. Se nel passato i rischi erano ascrivibili al singolo soggetto, oggi sono globali poiché sono direttamente legati alla modernità e alle richieste della stessa; alcuni rischi possono essere legati alla salute, alla povertà e altri ancora riguardano il mercato del lavoro soprattutto nell'attuale fase di flessibilizzazione. Con la loro crescita e distribuzione si creano nuove situazioni sociali di esposizione ai rischi le quali, però, spesso portano al c.d. "effetto boomerang": nessuno può mettersi al riparo, neanche le classi più abbienti proprio perché i rischi sono diventati trasversali e non più particolari, ovvero legati al singolo. Riprendendo il pensiero di Luhmann (Beck 1999, 31) i rischi sono una "botte senza fondo" con la diretta conseguenza che la società sta diventando sempre più autoreferenziale, indipendente dall'ambiente sociale e completamente slegata dalla soddisfazione dei bisogni umani. Beck (1991, 35) sottolinea che sia le ricchezze sia i rischi creano distribuzioni e situazioni; nel caso delle situazioni esse vanno ad attaccare soprattutto la classe sociale (portando alla distinzione tra poveri e ricchi) mentre nel caso della distribuzione i rischi sono un prodotto secondario della modernizzazione che ha come conseguenza tre risultati possibili: l'eliminazione, la negazione o la reinterpretazione degli stessi. Il rischio porta con sé uno scarico di responsabilità e di irrealtà (Beck 1999, 44) o meglio da un lato essi sono reali ma la vera ricaduta sociale avviene con la loro proiezione nel futuro. I rischi portano con sé degli effetti collaterali latenti (Beck 1991, 45); se da un lato si ammette e si riconosce il

pericolo allo stesso tempo lo si legittima. Il paradosso della società contemporanea è che gli uomini non vivono in povertà ma, nonostante ciò, hanno paura (Beck 1991, 69). Ciò porta ad una maggiore consapevolezza del rischio e la necessità di unirsi per farvi fronte. Per dirlo in altre parole, nelle situazioni di classe è determinante la coscienza collettiva mentre nelle situazioni di rischio è la coscienza (il sapere) che determina l'essere la quale, a sua volta, genera situazioni di dipendenza tra i soggetti coinvolti. (Beck 1991, 70):

“Le situazioni di rischio sono sorgenti da cui sgorgano domande che per chi ne è investito rimangono senza risposta. [...] Non è mai chiaro se sono i rischi ad essersi acuitizzati, o se è il nostro sguardo su di essi ad essersi fatto più attento [...] e poiché i rischi sono rischi nel sapere, la percezione dei rischi e i rischi stessi coincidono, sono un'unica e medesima cosa.” (Beck 1991, 71).

La conseguenza è che si sviluppa (Beck 1991, 73) il processo di “scientificizzazione” dei rischi e il conseguente business intorno ad esso; in questo modo i bisogni sono definitivamente separati dal loro radicamento naturale e dalla possibilità di essere soddisfatti. I rischi creano nuovi bisogni sociali tra cui il primo è quello di evitare l'insorgere del rischio stesso; il rischio è, quindi, auto-producibile e cresce assieme alla capacità di elaborarlo. Beck (1991, 118) lo definisce come “effetto-ascensore”: la società di classe è sì portata a un livello superiore ma nonostante ciò tutte le sue disuguaglianze si sono mantenute e stabilizzate; ad esempio vi è un surplus

di reddito, istruzione, mobilità, diritto, scienza e consumo di massa solo in alcune frange della popolazione. Il processo di individualizzazione e diversificazione delle situazioni mina le basi del modello gerarchico delle classi e dei ceti sociali che fanno discutere la realtà sociale. Vi sono tre componenti alla base dell'effetto ascensore: la durata della vita; il tempo di lavoro e il reddito da lavoro. Possiamo, quindi, affermare che l'effetto ascensore entra nella biografia della vita degli uomini portando a un capovolgimento della relazione tra tempo di lavoro e reddito di lavoro; infatti a un aumento delle ore di lavoro non corrisponde un aumento proporzionale del reddito da lavoro, in particolare modo per le donne. Con l'entrata delle donne nel mondo del lavoro sono cambiati gli equilibri e i rapporti di potere nel matrimonio e nella famiglia. I cambiamenti sono avvenuti anche nel mondo della formazione e dell'istruzione, in particolar modo a partire dagli anni '60 del Novecento. Con il rischio è aumentata anche l'individualizzazione⁵¹ ossia il singolo è considerato quale unità esistenziale isolata rispetto alla collettività dei suoi pari. Uno dei principali problemi che caratterizzano questa condizione è la disoccupazione, soprattutto nei gruppi più svantaggiati a livello professionale. I conflitti relativi alle disuguaglianze sociali emergono all'interno del ciclo di vita biografico delle persone e i fallimenti diventano personali. Nasce, pertanto, quella che Beck (1991, 149) definisce "comunità dei rischi". La

⁵¹ Per approfondire si vedano gli studi di Karl Marx e Max Weber.

biografia delle persone è “staccata” da determinazioni che sono prefissate ed è lasciato al soggetto la libertà di agire e scegliere come meglio ritiene, con la conseguente ricaduta personale in caso di scelte sbagliate. I rischi, però, come ricorda Beck (1991, 327) non equivalgono a distruzione ma nascono nel momento in cui termina la fiducia nella sicurezza sociale. Si può affermare che il concetto di rischio si colloca tra la questione della sicurezza sociale e quella della distruzione. I rischi suggeriscono solo cosa non si dovrebbe fare, non cosa si dovrebbe fare (Beck 1991, 334) e sono legati ad ogni singola cultura (Beck 1991, 337). Parafrasando Weber quando parla di “gabbia d’acciaio”⁵² possiamo affermare che la gabbia della modernità si apre e dà origine all’utopia della modernità responsabile con la conseguente apertura di aprire ad altre modernità. Il vero problema è che la società industriale si vede, e si critica, come società del rischio; da un lato agisce ancora sugli schemi della vecchia società del rischio e dall’altro i dibattiti e i conflitti che hanno origine nella società del rischio vengono imposti dall’alto. Per spiegare questo conflitto Beck (1991, 344) usa il concetto di “irresponsabilità organizzata” il quale spiega come e perché le istituzioni della società moderna devono, inevitabilmente, riconoscere la catastrofe alla quale ci stiamo avvicinando senza negarne l’esistenza. Nella società del rischio ai singoli si richiedono

⁵² Con questa definizione Weber introduce il concetto secondo cui l’uomo contemporaneo è sottoposto a una moltitudine di costrizioni tipiche del nostro tempo a cui non è possibile sottrarsi. Le costrizioni provengono dall’economia (capitalistica) e dalla burocrazia ossia le due grandi innovazioni della società moderna.

progetti di vita individuali e forme di autosufficienza. Infatti, lo stesso concetto di rischio è visto in modo ambivalente (Beck 2000, 102): da un lato è il principio attivatore della società e dall'altro ne rappresenta una minaccia. Beck (2000, 54) propone un confronto tra la società fordista e quella del rischio. La società fordista ha creato la standardizzazione basata su una società regolata mentre la società del rischio si fonda sull'individualizzazione (del lavoro e della vita personale) e si basa sui principi di mobilità, flessibilità e autarchia. L'individualizzazione del lavoro è la conseguenza principale della flessibilità del lavoro il quale fa convergere tre fattori chiave: le biografie non sono più personali ma vengono considerate come prodotti prefabbricati; il lavoro viene "frantumato" sia a livello temporale sia a livello contrattualistico e, infine, il consumo si individualizza portando alla nascita di prodotti individualizzati (Beck 2000, 59). Nella modernità attuale, nella quale viviamo, l'individualismo e la privatizzazione portano a un disgregamento delle relazioni sociali, facendo ricadere sul singolo la responsabilità del fallimento (Bauman 2000, XXIX); in altre parole il processo di individualizzazione consiste nel trasformare l'identità umana da una "cosa data" a un "compito" con il conseguente accollamento al singolo della responsabilità di assolvere il proprio compito con tutte le conseguenze che ne conseguono (Bauman 2000, 23).

Come vedremo nel proseguo della tesi il welfare aziendale ben si lega alla situazione di rischio

presente nelle aziende. Riprendendo le parole di Beck (1991, 101) si vede che le aziende che si sono “cullate” per anni nelle agevolazioni fiscali, grazie anche a politiche economiche favorevoli, ad oggi sono diventate il “capro espiatorio” del malessere della collettività:

“Aziende abituate da lungo tempo ad essere coccolate nel consenso generale per le loro benemeritenze fiscali e per i caritatevoli posti di lavoro si trovano all’improvviso al banco degli imputati, o meglio: alla pubblica gogna, e maltrattate come prima si sarebbe fatto solo con la peggiore criminalità ambientale.”

Ne discende che l’azienda e il posto di lavoro perdono importanza come luogo di formazione e formazione di identità e ciò porta a una maggiore privatizzazione dei rapporti sociali e delle forme di vita e di lavoro. Altro effetto che ne discende è la presenza di un sistema di sottoccupazione flessibile, plurale ed individuale. Bisogna, però, ricordare che l’occupazione, o meglio il lavoro, è il luogo principe nel quale l’uomo sperimenta la partecipazione e l’*empowerment*. Data la precarietà attuale della situazione lavorativa ne consegue che la disoccupazione spesso si maschera come sottoccupazione la quale è portatrice di insicurezze occupazionali e personali. La flessibilità è un’esigenza sempre esistita ma con le moderne condizioni di vita hanno accresciuto il suo interesse e ne hanno ampliato la sua portata e la sua valenza.

Per riassumere si può affermare che gli elementi chiave quali i nuovi rischi sociali, l'effetto boomerang, l'effetto ascensore e il concetto di "botte senza fondo" sono considerati da Beck nella sua analisi sociologica sulla società post-moderna, sono in realtà gli aspetti fondativi della società stessa o meglio sono gli aspetti costituenti la base del vivere e sentire moderno. La precarietà dei legami, la flessibilità, l'incertezza lavorativa, la solitudine dell'uomo moderno influenzano l'intero arco di vita dell'individuo il quale tende ad affrontare da solo le incertezze della vita quotidiana. Alla luce di queste considerazioni ben si comprende il perché è necessario assumere il concetto di rischio quale paradigma di riferimento per interpretare e spiegare, per quanto possibile, la realtà contemporanea. In particolare, il concetto di "rischio" diventa il mezzo per definire la necessità di nuove forme di Welfare che tengano presente che il rischio è diventato l'elemento alla base dei cambiamenti organizzativi, soprattutto all'interno delle nuove politiche sociali. Le nuove forme di Welfare nascono avendo come riferimento l'incertezza e lo svuotamento dei legami sociali. Questo passaggio è ben visibile soprattutto all'interno del mercato del lavoro dove il datore di lavoro punta alla massimizzazione del profitto cercando di sfruttare il più possibile sgravi ed incentivi fiscali. Ecco perché il Welfare Aziendale, come vedremo più avanti, diventa sempre di più lo strumento principe utilizzato dagli imprenditori per andare a supplire situazioni lavorative, e di vita, caratterizzate da incertezza e flessibilità. Il concetto

stesso di “rischio” ben si lega anche alla situazione demografica descritta nel precedente paragrafo in quanto, come ricordato sopra, oggi i nuovi bisogni sociali sono legati soprattutto ai cambiamenti demografici di una popolazione e l’Italia presenta delle caratteristiche particolari che rendono il rischio il paradigma interpretativo del nuovo agire politico e sociale. Come ricordano Rizza e Bonvicini (2014) sarebbe auspicabile un ripensamento e una ricalibratura del modello stesso di welfare italiano dove le politiche sociali non si muovono solo nell’ottica del riparare o arginare ma anche nella dimensione del preparare le persone a prevenire i “nuovi rischi sociali” (Peter Taylor-Gooby; 2004); infatti oggi accanto ai vecchi rischi sociali (tra i quali possiamo annoverare la povertà, la disoccupazione..) si affiancano i nuovi rischi sociali (tra cui l’aumento progressivo e costante della popolazione anziana, il rapido invecchiamento delle *skill* lavorative, l’instabilità delle carriere professionali, le difficoltà di conciliazione famiglia-lavoro, la presenza di lavoratori con bassa qualificazione espulsi dal mercato del lavoro, donne che si vedono costrette a abbandonare il lavoro per prendersi cura dei figli piccoli e degli anziani non autosufficienti⁵⁴ e l’inefficienza dei servizi di *long term care*).

⁵⁴ Come ricorda il sociologo Pesenti (2017b, 412) sono due gli interventi principali concessi prioritariamente alle donne: il congedo di maternità e i servizi per la prima infanzia nella fascia d’età 3-5 anni.

1.5. Verso un nuovo Welfare Responsabile: forme e caratteristiche inedite⁶¹

Nell'analisi del capitolo abbiamo visto come il Welfare State, sia a livello nazionale sia a livello sovranazionale, è entrato in crisi a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso. Cesareo (2017) definisce questa fase storica quale figlia di un insieme di importanti cambiamenti sociali, o per dirlo alla Beck, figlia dell'arrivo sulla scena contemporanea di nuovi rischi sociali per i quali non sono più possibili risposte universali e standardizzate. In particolare, Cesareo (2017, 4) individua sei variabili sociali:

- la de-standardizzazione del ciclo di vita che si trova in contrapposizione alla standardizzazione, economica e sociale, dell'epoca moderna;
- i cambiamenti nel trend demografico (Blangiardo & Pesenti 2017);
- i cambiamenti nel mercato del lavoro i quali portano con sé due variabili rilevanti; se da un lato persiste la problematica della conciliazione dei tempi di vita e lavoro, soprattutto per le donne, dall'altro lato si assiste alla nascita di nuove forme professionali in grado di rispondere alle sfide nei cambiamenti economici e sociali della società moderna. A questo riguardo il sociologo italiano Tomelleri (2017)⁶² evidenzia tre fattori che hanno

⁶¹ Cfr. Cesareo, V. 2018. Welfare Responsabile. Vita e Pensiero, Milano.

⁶² Il primo ad occuparsi del tema delle professioni è stato il sociologo americano Parsons (1939), che si pone l'obiettivo di identificare le nuove caratteristiche della professionalità che hanno contribuito alla

portato a una revisione delle caratteristiche delle professioni: (1) vi è una mutazione all'interno delle autonomie decisionali, (2) che ha portato a un aumento di controllo nei processi e nelle procedure di lavoro da seguire a cui fa seguito (3) il cambiamento del livello di fiducia nella relazione con il cliente. Nonostante questi cambiamenti, per loro natura involutivi e conservativi, l'avvento e la riconfigurazione di nuove professionalità, portano con sé un inevitabile processo di rinnovamento sociale; pertanto il welfare responsabile necessita di un ripensamento delle culture e delle pratiche professionali (Tomelleri 2017, 468). Tomelleri (2017) individua due caratteristiche alla base della mutazione sociale delle professioni: la standardizzazione e la precarizzazione. La standardizzazione riguarda l'intero processo del sistema di welfare, inteso come sistema culturale complesso il quale porta a una maggiore distanza tra il vivere delle persone e i sistemi curanti del welfare.

costruzione di un welfare stabile, in contrapposizione a una società moderna, incerta e fragile. Le professioni nascenti si basavano su principi di collegialità e condivisione e avevano come riferimento le competenze derivanti da percorsi di istruzione, formazione e socializzazione. Johnsons (1972), di formazione neo-weberiana, analizza le professioni in quanto gruppi sociali con competenze esclusive e di controllo della relazione. Bloor e Dawson (1994) vedono, invece, le professioni come istanze culturali, simili alle culture organizzative, che agiscono all'interno di un dato contesto storico e un ambiente professionale che modella pratiche e valori. Infine, la sociologia Evetts (2011) individua otto caratteristiche della professionalità ideale: il controllo dei sistemi di lavoro; gli istituti professionali visti come fornitori di codici etici; l'autorità collegiale che legittima la cooperazione e il sostegno reciproco; sono previsti periodi di praticantato per apprendere la mansione professionale; sviluppa forte identità professionale; sottolinea un forte zelo nel lavoro; prevede un trattamento specifico del singolo caso e si basa su relazione di fiducia con il cliente. Cfr. Tomelleri, S. 2017. Quali professionalità per il nuovo welfare? in Cesare, V. 2017. 3Welfare responsabile, Vita e Pensiero, Milano, pp. 465-468.

La conseguenza della standardizzazione prevede l'assegnazione di specifici compiti a specifiche persone con determinate competenze. Questa tendenza ha come conseguenza la mortificazione della vocazione professionale (Tomelleri 2017, 469). Il processo di precarizzazione riguarda tutte le professioni del welfare e la divergenza rispetto agli obiettivi, alle risorse e alle gerarchie di potere. Il termine deriva dal latino *precarius* che qualifica un diritto o uno stato, ottenuto per preghiera, che si esercita grazie ad un'autorizzazione revocabile. La precarizzazione non è solo un processo di cambiamento ma prevede una ristrutturazione delle organizzazioni e una riconfigurazione culturale. Se da un lato si richiede maggiore responsabilità ai professionisti, dall'altro si sono accresciuti i livelli di rendicontazione e gli obblighi per raggiungere gli obiettivi, nel più breve tempo possibile. Ne discende il paradosso di vedere le nuove professioni come "salvatrici" ma al contempo esse vivono una maggiore vulnerabilità, intrinseca al loro essere. A questo riguardo Tomelleri (2017) identifica quattro tratti salienti per le nuove professionalità:

- 1) l'affermarsi delle *service profession* che presentano un alto livello di conoscenza, il cui scopo è il raggiungimento di obiettivi economici e sociali. Il loro tratto distintivo è quello di creare valore condiviso trasversale (un esempio sono gli esperti di marketing, progettisti di prodotti e servizi, esperti di relazioni con il pubblico...);
- 2) l'ibridazione delle professionalità: iniziata nel 1990 a causa delle sfide organizzative a seguito

dell'affermazione delle nuove realtà organizzative lanciate dal settore delle professionalità dei servizi (*service profession*). La sociologia delle professioni ha teorizzato questo cambiamento in modi diversi tra cui possiamo ricordare il processo di riconvergenza tra i modelli culturali anglosassoni e quelli continentali, come teorizzato da Collins, secondo cui nel modello continentale, lo Stato e le istituzioni pubbliche, hanno un ruolo strategico nella definizione della cultura anglosassone e i professionisti sono dotati di autonomia decisionale. Un altro cambiamento è legato all'approccio culturale del trattamento del "caso" il quale diventa sempre più complesso e necessita di risposte nuove e innovative;

3) la costruzione condivisa delle unità di senso che è dato dalla relazione tra valore condiviso e ibridazione delle professioni a cui si aggiunge la flessibilità delle organizzazioni il cui obiettivo è creare un senso comune rispetto alle esigenze di persone differenti e di situazioni variabili. I professionisti devono essere in grado di muoversi all'interno di una pluralità di servizi, linguaggi e documenti in una prospettiva integrata. Lo scopo è quello di favorire il processo di *agency* e di autonomia degli interlocutori.

4) la ricerca della collaborazione e dei saperi relazionali il cui perno è la collaborazione, basata su una condizione di fiducia reciproca tra le persone che lavorano all'interno di una organizzazione. L'obiettivo è quello di ragionare in vista di un "bene comune"; ma non sempre la collaborazione è facile

da raggiungere. Secondo l'approccio di *collaborative work* uno strumento facilitante può essere l'artefatto tecnologico nel luogo di lavoro, visto quale mediatore dell'interazione sociale e rafforzatore della pratica lavorativa (Cambrosio, Keating & Mogoutov, 2014 e Xiao, 2005).

In conclusione, possiamo affermare che i repertori culturali delle professioni, intese in senso lato (ad esempio medici, psicologi, assistenti sociali) stanno cambiando e richiedono un ripensamento, anche, dei modelli formativi tradizionali. Per diventare professionisti che operano in modo costruttivo e attivo nelle differenti realtà di welfare responsabile, è necessario essere capaci di organizzare, e dare senso, al lavoro nei diversi livelli del "caso" che si segue: dagli interventi multidisciplinari, al coordinamento delle culture professionali (Tomelleri 2017, 480).

- l'arrivo della globalizzazione e l'aumento dei processi migratori (Blangiardo & Pesenti, 2017);

- e la diffusione di un sentimento di individualismo e soggettività.

Alla luce di questi cambiamenti Cesareo e Vaccarini (2006) hanno individuato due "ideal tipi" di persone caratterizzanti l'epoca post-moderna: da un lato troviamo l'*homo civicus* caratterizzato da un'alta soggettività e significatività esistenziale che trova realizzazione nei legami sociali e dall'altro lato troviamo l'*homo psychologicus*, dotato anch'esso di una elevata soggettività contrapposta, però, a una bassa significatività esistenziale; ovvero la sua

riflessività è basata sul presente, è altamente autoreferenziale e pertanto non presenta particolari vincoli di responsabilità. Ma la crisi del welfare presenta due volti: uno endogeno, ossia la sclerosi indotta dalla burocratizzazione e dal particolarismo cooperativo e uno esogeno prodotto dalla crisi fiscale dello Stato (Cesareo 2017, 17). Cesareo (2017, 7) sottolinea come ripensare le caratteristiche del welfare non vuol dire solo (ri)contestualizzarlo nel mondo sociale attuale, bensì significa prendere coscienza dei nuovi riferimenti valoriali e normativi. In particolar modo sono tre le opzioni di fondo con cui è necessario confrontarsi:

1) Un cambiamento nella scelta antropologica, ovvero è necessario porre al centro la persona e non l'individuo. A livello sociologico con il termine individuo facciamo riferimento a qualcosa di astratto e generale ossia a qualcosa che "astrae" l'essere umano dal suo contesto relazionale mentre con il termine persona si indica qualcosa di concreto e particolare che concepisce l'essere umano per la sua qualità esistenziale ritenuta unica, con una sua storia e caratterizzata da propri legami sociali. Esso tiene insieme due campi di significato distinti ma complementari: la singolarità (*esse in sé*) e la relazionalità (*esse per sé*) ed è proprio in questa dialettica che ha origine la persona (*esse ad*).

2) Bisogna porre attenzione al livello "meso". Si è soliti pensare, infatti, che il welfare presenti solo due dimensioni: una dimensione elementare, ossia prossima alle persone (o "micro") e una dimensione attenta alle politiche di indirizzo sistemico su scala

generale (dimensione “macro” o nazionale). Nella dimensione meso, si pone attenzione a come gli attori sociali locali del welfare si attivano per rispondere ai problemi e ai bisogni di quel dato territorio.

3) Infine, è necessario osservare il livello di responsabilità/*empowerment* dei singoli attori: o altresì detto “il processo di mobilitazione delle potenzialità” degli stessi (Cesareo 2017, 10).

Alla luce di queste considerazioni si capisce che non è più possibile parlare di forme nuove di welfare ma diventa necessario pensare la nascita di “inedite forme welfare” quali articolazioni di un nuovo Welfare Responsabile (Cesareo 2017) all’interno del quale si ragiona tramite un’ottica dell’*et-et* e non più dell’*aut-aut*. In questa concezione Stato, Mercato e Terzo Settore creano nuove sinergie con il fine di promuovere nuove partecipazioni. Se da un lato lo Stato segue la logica della politicizzazione dall’alto della società (come nel caso dell’economia), dall’altro l’ambito economico-sociale si propone sempre più quale promotore di una politicizzazione dal basso della società dove al centro vi sono gli interessi dei singoli. In questo modo lo Stato può configurarsi in tre modi diversi: come Stato “gestore” di servizi; come Stato “minimo” in tutte le sue funzioni oppure come Stato “regolatore”. Il Welfare responsabile (Cesareo 2017, 16) si caratterizza per quattro elementi distintivi:

- 1) Il processo di attivazione capacitante del welfare, che va oltre la semplice concezione assistenzialistica;
- 2) punta a una forma di integrazione condivisa tra gli attori sociali;
- 3) sottolineando l'importanza giocata dalla dimensione della prossimità;
- 4) e ponendo molta attenzione sulla dimensione meso del welfare.

Il minimo comun denominatore degli elementi costitutivi è da ricercarsi nel “principio di responsabilità” che si configura quale prodotto di *responsive communities*.

Ad oggi si possono individuare cinque nuove articolazioni di welfare responsabile: il welfare mix, il welfare aziendale, il welfare municipale e il welfare comunitario. Da ricordare che ogni scuola di pensiero in materia non è concorde nell'individuare tutte le articolazioni di seguito proposte poiché è difficile classificare, all'interno di modelli “universali” tutte le caratteristiche sociali delle nuove declinazioni.

1.5.1. Il Welfare Mix

Con il termine “Welfare Mix” si intende un sistema di welfare che abbandona il modello classico e tradizionale di Welfare State (dove è lo Stato a dover fornire e produrre i servizi) per prevedere un sistema partecipato che include altri attori sociali con una conseguente delega ad altri organismi, non necessariamente statali. Si possono individuare tre

ordini di motivi che hanno portato alla nascita di questo modello: la crisi economica dello Stato; il diffondersi delle teorie liberiste hanno messo sulla scena sociale altri attori come il Terzo Settore e la conseguente presa di potere, complementare, da parte dello stesso. Ascoli (1994)⁶³ individua tre condizioni affinché il “mix” possa esistere e funzionare: la competizione tra gli attori; l’importanza di efficacia, efficienza e qualità dei servizi e la presenza di nuove forme di controllo⁶⁴. Si assiste al passaggio dal *government* alla *governance*⁶⁵, fermo restando che le funzioni di indirizzo e coordinamento restano a capo dell’ente pubblico con la conseguente nascita di un sistema di competizione tra pubblico e privato all’interno del quale il cittadino è libero di muoversi. Si può affermare che i tratti costituenti del welfare mix sono principalmente due: il principio di sussidiarietà e i processi di integrazione. Il principio di sussidiarietà porta con sé due accezioni: una positiva secondo la quale lo Stato (o gli enti pubblici) dovrebbero offrire sostegno economico e sociale agli enti sociali (ad esempio le famiglie) e uno negativo

⁶³ Ascoli, U. 1994. Welfare mix e cultura dei servizi, in Pennacchi, L. 1994. Le ragioni dell’equità: principi e politiche per il futuro dello stato sociale. Dedalo, Roma, in Marzulli, M., Moscatelli, M. & Pavesi. N. 2017, p. 119.

⁶⁴ Ascoli e Ranci (2003) sottolineano come una delle più importanti e significative innovazioni introdotte con il Welfare mix sia stato il riconoscimento delle organizzazioni di Terzo Settore conferendo alle stesse un ruolo di autonomia nell’erogazione dei servizi, attraverso il coinvolgimento diretto nella progettazione e messa in atto delle politiche sociali.

⁶⁵ Il concetto di *governance* è maturato nella cultura anglosassone all’interno delle politiche pubbliche ed economiche. Esso rappresenta l’evoluzione del termine *government* il quale indica un tipo di azione intrapresa dallo Stato centrale con poca possibilità di mediazione delle scelte da parte di enti terzi.

secondo cui lo Stato dovrebbe “astenersi” dall’intramettersi nelle dinamiche sociali. In campo filosofico il principio di sussidiarietà emerge con Aristotele (all’interno del rapporto tra governo e libertà) ma è solo con la Chiesa cattolica, nel XIX secolo, che diventa uno degli elementi caratterizzanti della società. Il primo documento a parlarne è l’Enciclica “*Rerum Novarum*” del 1891 di Papa Leone XIII la quale recita:

“Non è giusto, come abbiamo detto, che il cittadino e la famiglia siano assorbiti dallo Stato: è giusto invece che si lasci all'uno e all'altra tanta indipendenza di operare quanta se ne può, salvo il bene comune e gli altrui diritti. Tuttavia, i governanti debbono tutelare la società e le sue parti. La società, perché la tutela di questa fu da natura commessa al sommo potere, tanto che la salute pubblica non è solo legge suprema, ma unica e totale ragione della pubblica autorità; le parti, poi, perché filosofia e Vangelo si accordano a insegnare che il governo è istituito da natura non a beneficio dei governanti, bensì dei governati. E perché il potere politico viene da Dio ed è una certa quale partecipazione della divina sovranità, deve amministrarsi sull'esempio di questa, che con paterna cura provvede non meno alle particolari creature che a tutto l'universo. Se dunque alla società o a qualche sua parte è stato recato o sovrasta un danno che non si possa in altro modo riparare o impedire, si rende necessario l'intervento dello Stato.” (Parte seconda. Il vero rimedio: l'unione delle associazioni -28).

Un ulteriore ampliamento lo si ha nell'Enciclica "Quadragesimo Anno" di Papa Pio XI del 1931 all'interno della quale si sottolinea la necessità dello Stato di esercitare in modo corretto i suoi poteri senza invadere le competenze altri:

"80. [...] Ma deve tuttavia restare saldo il principio importantissimo nella filosofia sociale: che siccome è illecito togliere agli individui ciò che essi possono compiere con le forze e l'industria propria per affidarlo alla comunità, così è ingiusto rimettere a una maggiore e più alta società quello che dalle minori e inferiori comunità si può fare. Ed è questo insieme un grave danno e uno sconvolgimento del retto ordine della società; perché l'oggetto naturale di qualsiasi intervento della società stessa è quello di aiutare in maniera suppletiva le membra del corpo sociale, non già distruggerle e assorbirle.

81. Perciò è necessario che l'autorità suprema dello Stato, rimetta ad associazioni minori e inferiori il disbrigo degli affari e delle cure di minor momento, dalle quali essa del resto sarebbe più che mai distratta; e allora essa potrà eseguire con più libertà, con più forza ed efficacia le parti che a lei solo spettano, perché essa sola può compierle; di direzione cioè, di vigilanza di incitamento, di repressione, a seconda dei casi e delle necessità. Si persuadano dunque fermamente gli uomini di governo, che quanto più perfettamente sarà mantenuto l'ordine gerarchico tra le diverse associazioni, conforme al principio della funzione suppletiva dell'attività sociale, tanto più forte riuscirà l'autorità e la potenza sociale, e perciò

anche più felice e più prospera la condizione dello Stato stesso.

82. Questa poi deve essere la prima mira, questo lo sforzo dello Stato e dei migliori cittadini; mettere fine alle competizioni delle due classi opposte, risvegliare e promuovere una cordiale cooperazione delle varie professioni dei cittadini.”

Ad essa fa seguito l’Enciclica “*Mater et Magistra*” del 1961 di Papa Giovanni XXIII, con la quale la Chiesa cattolica torna a parlare della “questione romana”⁶⁶. È all’interno del paragrafo 40 che si fa esplicito riferimento ai poteri pubblici i quali:

“Devono essere attivamente presenti allo scopo di promuovere, nei debiti modi, lo sviluppo produttivo in funzione del progresso sociale a beneficio di tutti i cittadini. La loro azione, che ha carattere di orientamento, di stimolo, di coordinamento, di supplenza e di integrazione deve ispirarsi al principio di sussidiarietà.”

Ma è solo nell’Enciclica “*Centesimus Annus*” del 1991 di Papa Giovanni Paolo II che si riaffermano le precedenti idee declinandole in chiave moderna:

“Disfunzioni e difetti nello Stato assistenziale derivano da un’inadeguata comprensione dei compiti propri dello Stato. Anche in questo ambito deve essere rispettato il principio di sussidiarietà: una società di ordine superiore non

⁶⁶ Con questa espressione si indica la controversia nata nel Risorgimento rispetto al ruolo che avrebbe dovuto avere Roma che si trovava al contempo ad essere il luogo di residenza del Papa e capitale d’Italia

deve interferire nella vita interna di una società di ordine inferiore, privandola delle sue competenze, ma deve piuttosto sostenerla in caso di necessità ed aiutarla a coordinare la sua azione con quella delle altre componenti sociali, in vista del bene comune” (paragrafo 48).

Per quanto attiene alla dimensione legislativa della sussidiarietà a livello sovranazionale il riferimento lo si ha con il “Trattato di Maastricht” del 7 febbraio 1992 che identifica la sussidiarietà quale principio cardine dell’Unione europea. All’interno del preambolo si legge:

“DECISI a portare avanti il processo di creazione di un’unione sempre più stretta fra i popoli dell’Europa, in cui le decisioni siano prese il più vicino possibile ai cittadini, conformemente al principio della sussidiarietà.”⁶⁷

In Italia la prima forma di regolamentazione del principio di sussidiarietà la troviamo all’interno della Riforma del Titolo V della Costituzione (Legge 3 del 2001) che dà piena attuazione all’ art. 5 della Costituzione, il quale prevede che le autonomie locali (quali i Comuni, le Città Metropolitane, le Province e le Regioni) debbano farsi carico, per primi, dei bisogni dei cittadini⁶⁸. In particolare, nell’art. 118 della Costituzione (attuato con legge del 5 giugno 2003, n° 131) troviamo che:

⁶⁷ Il Trattato di Lisbona del 13 dicembre 2007 ne ha ulteriormente ampliato le competenze e ha introdotto meccanismi di controllo, ex ante, del principio di sussidiarietà a livello europeo.

⁶⁸ In particolare, nell’art. 5 si fa riferimento al principio dell’autonomia e del decentramento i quali richiamano gli artt. 114 e seguenti.

“Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza.

I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze.

La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni nelle materie di cui alle lettere b) e h) del secondo comma dell'articolo 117, e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali.

Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà.”

Ne discende che il principio di sussidiarietà si articola sia in senso verticale (ossia i primi a intervenire devono essere gli enti più vicini al cittadino, come i comuni) sia in senso orizzontale (il cittadino sia come singolo sia come soggetto collettivo può cooperare con le istituzioni al fine di delineare gli interventi a lui più adeguati).⁶⁹ In Italia il principale ambito di applicazione è il Servizio

⁶⁹ Prima del principio di sussidiarietà esisteva il principio del parallelismo secondo cui è lo Stato che delega alcune funzioni alle regioni, in particolare quelle amministrative.

Sanitario Nazionale che ha portato allo sviluppo e all'implementazione delle convenzioni all'interno del settore privato. Come ricordato in precedenza l'altro principio di riferimento è quello dell'integrazione che deve essere visto quale strategia per raggiungere obiettivi comuni all'interno delle diverse politiche sociali. È necessario ricordare che il passaggio dal Welfare State al Welfare mix lo si ha con la legge 328 del 2000 che ha previsto il riassetto e la riorganizzazione dei servizi sociali. Come ricordano Marzulli, Moscatelli e Pavese (2017, 120) il Welfare mix avrebbe dovuto rafforzare la relazione tra Stato, Mercato e Terzo Settore ma, di fatto, ha solo "stressato" e portato al limite la relazione tra Stato e Terzo Settore dimenticandosi il ruolo del mercato e il ruolo fondamentale e importantissimo giocato dalle famiglie.

1.5.2. Il "Secondo Welfare"

La proposta di "Secondo Welfare" nasce da un articolo di Dario Di Vico sul Corriere della Sera nel 2010⁷⁰ per essere poi approfondito e studiato dal laboratorio "Percorsi di Secondo Welfare" diretto da Franca Maino e Maurizio Ferrera e promosso dal Centro di Ricerca Luigi Einaudi di Torino nel 2011. L'aspetto interessante di questa proposta consiste nel fatto che per riformare il Welfare italiano è necessario incentivare e aumentare le risorse di origine privata. Il punto di partenza è il confronto con altri paesi europei, quali ad esempio la Germania e la Francia, in particolare facendo attenzione al ruolo del terziario sociale. Da ricordare che in questa prospettiva, con la dicitura "pubblico" si intendono gli interventi curati dallo Stato. Come abbiamo visto per la proposta di Welfare Responsabile, il punto di partenza è la crisi dello Stato sociale, a seguito dalla riduzione della spesa pubblica e della difficoltà di rispondere ai nuovi

⁷⁰ "Il welfare dei privati che sostituisce lo Stato", Corriere della Sera, 15 giugno 2010. http://nuvola.corriere.it/2010/06/15/il_welfare_dei_privati_che_sos/

rischi sociali, in particolare quelli legati al cambiamento demografico e al mercato del lavoro. Barazzetta (2019) ha rielaborato i dati dell'Eurostat del 2017 ed è emerso che la spesa sociale pubblica italiana è in linea con la media di quella dell'UE28 (28.8% in Italia vs. 27.6% in UE28); in particolare la spesa si concentra in tema di anzianità (58% in Italia vs. 46% in UE28), di tutela della salute (24% in Italia vs 29% in EU28), aiuti alle famiglie e all'infanzia (5% in Italia vs. 9% in EU28) mentre il fanalino di coda restano la lotta all'esclusione sociale (1% in Italia vs. 2% in EU28) e l'housing sociale (0% in Italia vs. 2% in EU28). Nella fascia intermedia si collocano il sostegno alla disabilità (6% in Italia vs. 7% in EU28) e la tutela della disoccupazione (6% in Italia vs. 5% in EU28). In Italia la spesa resta molto squilibrata in tema di pensioni le quali sono molto superiori rispetto alla media europea, mentre restano basse le spese per la famiglia, per i minori, la lotta alla povertà e le politiche attive del lavoro. Il Secondo Welfare, attraverso l'uso del privato sociale, sarebbe in grado di rispondere ai nuovi rischi sociali e, in particolare, di dare supporto alle frange più deboli della popolazione, garantendo una funzione di garanzia dei diritti dei cittadini, soprattutto a livello locale, delegando ad altri attori (quali le fondazioni) la progettazione e realizzazione dei servizi. Si ragiona, pertanto, in un'ottica di "quasi-mercato". Un altro aspetto caratterizzante del modello in oggetto è il suo forte legame con il contesto territoriale o locale; in particolare si pensi alla valorizzazione dei processi di Welfare Aziendale. Marzulli, Moscatelli e Pavesi (2017, 123) sottolineano come questa proposta sia una sorta di "terza via" anglosassone laddove si parla di partnership tra governo e società civile; quindi se il "vecchio" Welfare promuove il suo smantellamento attraverso la privatizzazione e la difesa della ricalibratura; il "neo-welfare" (Ferrera, 2013) si pone nell'ottica del rinnovamento. Il "Primo Welfare" viene "fagocitato" nel Secondo Welfare; infatti se il Primo Welfare risponde ai bisogni "essenziali" quali salute, vecchiaia, infortuni, disabilità il Secondo Welfare si occupa di aree comuni quali salute e pensioni, in una dimensione integrativa dove l'attore pubblico svolge la sola funzione di garante. L'immagine che meglio esplicita questa ottica di Secondo Welfare è il "Diamante" di Ferrera (2006) nel quale i quattro attori sociali (Stato, mercato, famiglie/individui e Associazioni Intermedie/Terzo Settore) si trovano ai vertici del diamante ma instaurano relazioni reciproche caratterizzate da una certa distanza e freddezza. Nella versione rivista da Maino (2013) i tre attori (Stato, mercato e Terzo Settore) si collocano in tre sfere che interagiscono tra loro e sovrastano la famiglia/individui. In questo modo le famiglie, e gli

individui, sono alla base del sistema e gli altri attori si relazionano tra di loro. Uno dei temi che concerne questa prospettiva è quello del Social Investment (Ferrera, 2010) che propone di andare oltre l'ottica della redistribuzione delle risorse (e delle ricchezze) per raggiungere la logica dell'investimento in termini di capitale sociale e di partecipazione delle persone. Nel "Primo rapporto sul secondo welfare" (Ferrera, Maino 2013) si evince che con il termine "Secondo" si indicano due dimensioni: una temporale e una funzionale. Per quanto attiene alla prima dimensione si fa riferimento a tutte le forme di Welfare che si sono sviluppate dopo il "Primo" Welfare ossia quello nato nel corso del Novecento, in particolare nel periodo del Trentennio Glorioso (1645-1975). Con la seconda dimensione si afferma che il "Secondo" Welfare si affianca al "Primo" andando ad integrarlo nelle sue fragilità con il fine di stimolarne la modernizzazione avendo come focus le sfere ancora inesplorate di bisogno pubblico. Per riassumere si può dire che sono tre gli aspetti caratterizzanti del "Secondo Welfare": l'apertura a soggetti non pubblici; l'innovazione sociale e l'empowerment mentre il suo scopo ultimo è quello di rinnovare il "Primo" Welfare e di ampliare il sistema di protezione sociale (Maino & Razetti, 2019, 23). Nel Terzo Rapporto sul Secondo Welfare curato da Ferrera a Maino edito nel 2017 si propone una cornice di analisi tra il Primo e il Secondo Welfare, i quali hanno come riferimento il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali del 2015 secondo cui è necessario promuovere un percorso di convergenza sociale, verso l'alto, tra i vari Stati membri; da un lato si pone quale riferimento per i welfare nazionali e dall'altro ha lo scopo di aggiornare la legislazione europea in tema di politiche sociali e lavoro (Maino, Razetti, 2019, 34). Il Secondo Welfare è stato oggetto di critiche, in particolare è interessante quella mossa da Rizzi e Bonvicini (2014, 49) i quali non condividono la necessità di distinguere tra un "Primo" e un "Secondo" Welfare poiché questa formulazione propone un primato del Welfare State (o pubblico) rispetto alla componente privata (come se essa avesse solo una dimensione compensativa). Prandini (2014, 50), a sua volta, sottolinea come la distinzione tra "Primo" e "Secondo" Welfare risulti essere debole ed inadeguata poiché il Welfare di

oggi vede sulla scena una pluralità di attori, relazioni e intrecci che non riguardano più solo la distinzione tra “Primo” e “Secondo” bensì riguardano una dimensione poli-contestuale del Welfare.

1.5.3. Il Welfare aziendale

Con il termine Welfare Aziendale si indicano tutti i servizi che le aziende decidono di fornire ai propri dipendenti, grazie anche agli sgravi fiscali previsti dalla normativa vigente, con lo scopo di andare ad integrare le carenze del Welfare State. Come vedremo più avanti, oggi, la remunerazione salariale mensile non è più solo monetaria ma è soprattutto oggetto di contrattazione sociale. Alla luce di quanto detto quali sono i benefici per le aziende che decidono di mettere in atto modello di Welfare Aziendale? Con riferimento all'articolo *“Il welfare sussidiario come leva di sviluppo: così le aziende crescono con i servizi di sostegno e assistenza”*, pubblicato sul giornale *“Il Sole 24 Ore”* nell'aprile 2013⁷¹, i benefici del welfare aziendale sono notevoli. Basti pensare a una riduzione delle assenze, a minori costi a carico dell'impresa e a un aumento della produttività. Lo sviluppo delle prime forme “arcaiche” di Welfare Aziendale è da ricondurre alla nascita dei villaggi operai i quali hanno origine da due correnti di pensiero: da un lato il socialismo utopico di Owen che fondò, nel 1786, in Scozia, il “Villaggio New Lanark” e dall'altro la corrente del paternalismo, tipica del territorio italiano. Un esempio di paternalismo è il “Villaggio

⁷¹Cfr. Studi condotti dalla associazione “Valore D” che dal 2009, anno di nascita, sostenere la leadership femminile in azienda.

operaio di Crespi d'Adda”, in provincia di Bergamo, nato per volontà di Silvio e Cristoforo Crespi. Altro grande esempio è il “Villaggio Olivettiano” fondato, tra il 1936 e il 1977, da Adriano Olivetti nel territorio di Ivrea, in provincia di Torino⁷².

1.5.4. Il Welfare municipale

La particolarità di questo modello deriva dal ruolo strategico giocato dalle istituzioni pubbliche a livello locale le quali si pongono come obiettivo quello di promuovere iniziative, in forma di partnership con una pluralità di soggetti locali. La “localizzazione” degli interventi di Welfare municipale si articola in tre dimensioni: la “terziarizzazione”; che pone attenzione alla dimensione territoriale piuttosto che alla dimensione sociale; i “mondi vitali” ossia il forte radicamento con gli ambienti di vita intenso anche come vivibilità delle aree urbane e, infine, l'attenzione al livello locale inteso come luogo dove realizzare interventi efficaci ed efficienti. Questa dimensione permette un duplice vantaggio: da un lato permette di (ri)conoscere i bisogni e dall'altro permette lo sviluppo di migliori interventi integrativi. Come ricordato da Cesareo (2017, 24) e Pavesi e Tacchi (2018). Un ruolo fondamentale è giocato dalla rete in quanto presenta due “profili”: un “profilo” comunitario, poiché dà origine a una rete di reti e un “profilo” professionale basato su solide reti solidali e riflessive

⁷² Cfr. Becattini, G. 2015. La conoscenza dei luoghi Il territorio come soggetto locale. Donzelli Editore, p. 47.

1.5.5. Il Welfare comunitario

Le basi del Welfare comunitario si possono trovare nel libro di Bulmer: *“Le basi della community care”* del 1992. La principale caratteristica di questa articolazione di Welfare è il suo processo di circolarità virtuosa ovvero esso si costituisce partendo da un contesto sociale già coeso e radicato in un territorio contrassegnato da un elevato grado di inclusione sociale, sicurezza e legalità. Alla base del Welfare comunitario si trova la definizione dei c.d. “beni comuni” teorizzati dal sociologo Stefano Zamagni secondo il quale nella società attuale non esistono più solo i beni pubblici e privati ma un ruolo fondamentale è giocato dai c.d. “beni comuni”. L’espressione “beni comuni” è la traduzione dall’inglese della parola “*commons*” ossia “beni di uso comune”. In dettaglio, il bene pubblico è un bene che non può essere considerato né escludibile, né rivale nel consumo; altresì è un bene a cui tutti possono accedere, ma la cui fruibilità da parte del singolo è indipendente da quella degli altri. Un bene è considerato comune quando il vantaggio che ciascuno trae dal suo utilizzo non può essere separato dal vantaggio che altri traggono da esso (Zamagni 2018b). Il fine di questo modello di Welfare è la conquista della piena autonomia in tutte le sue articolazioni: autosostentamento, autosviluppo, autopropulsione, potere di iniziativa e così via. Il raggiungimento di questa autonomia rappresenta, pertanto, una esaltazione del principio di responsabilità.

1.6. II Welfare Aziendale: quale innovazione per le imprese?

Prima di addentrarci nell'analisi del Welfare Aziendale è bene ricordare che esso si colloca nella c.d. "dimensione meso" poiché è l'effetto emergente dai processi di *rescaling* ossia di decentralizzazione e riduzione di scala delle relazioni industriali. Il *rescaling* a sua volta comporta un potenziamento delle capacità di innovazione e una strutturazione reticolare delle agenzie di Welfare. Da un lato le reti territoriali creano partnership con le aziende mentre dall'altro tendono a creare dei distretti industriali all'interno dei quali le singole imprese mettono in comune le loro risorse (Cesareo 2017, 22). Come ricorda Pesenti (2016, 11-12) è il lavoratore che deve essere posto al centro del processo di WA poiché:

“Il lavoratore è una persona con una complessità relazionale da gestire; nessuna azienda è un'isola sperduta nell'oceano, ma al contrario un soggetto che sperimenta la condizione di interdipendenza e reciproca influenza esistente tra agire economico e istituzioni sociali; e ancora, nessun sistema economico funziona in modo totalmente indipendente dall'ambiente che lo circonda. Insomma, provando a rileggere in senso inverso: l'economia funziona meglio se la dotazione di 'capitale sociale' di una società continua a riprodursi, ovvero se rimangono costantemente lubrificate le relazioni cooperative e basate su rapporti fiduciari tra le persone e tra i diversi attori

della società con l'obiettivo di perseguire un ben condiviso. [...] L'impresa può vivere meglio se riesce a 'leggere' i bisogni che emergono attorno e dentro il suo perimetro, perché un'impresa non funziona in uno spazio vuoto ma in un contesto 'denso' con cui deve fare i conti, e il lavoratore è il punto di congiunzione più rilevante tra l'azienda e il mondo esterno: proprio per questo è il primo stakeholder di cui ogni impresa farebbe bene a prendersi cura".

Una prima definizione di Welfare Aziendale è stata data da Titmuss, nel 1958 quando, nei suoi studi, ha individuato tre forme di Welfare: il "Welfare occupazionale" (o *occupational welfare*), il Welfare pubblico (o *social welfare*) e il Welfare fiscale (o *fiscal welfare*). Con il termine 'occupational welfare' Titmuss fa riferimento all'insieme degli interventi, siano essi benefit o servizi, di cui un lavoratore può disporre in ragione della sua situazione lavorativa.

Pesenti (2016, 40) individua tre tappe nell'evoluzione del welfare aziendale:

- 1) Come primo momento si ha il "Welfare Aziendale avanguardistico" il cui riferimento lo si trova in Olivetti il quale ha un'impronta prettamente paternalistica. Questa articolazione di Welfare si è potuta sviluppare grazie all'importante contributo fornito dagli enti bilaterali, in particolare in tema di pensioni e sanità;
- 2) Si ha, poi, il "Welfare Integrativo di Sperimentalismo Frammentato" che ha portato un

aumento delle forme di welfare all'interno delle singole imprese, in particolare in quelle di grandi dimensioni attraverso la c.d. "contrattazione di secondo livello";

3) Ed infine vi è il "Welfare in Fase Genetica" il quale vede l'apporto di enti profit e no profit che si collocano tra l'azienda e il territorio e danno origine alle c.d. "reti di welfare". Questa articolazione ed è definita, anche, come "fase di innovazione di mercato" (Pesenti 2016, 44).

Maino (2018) cerca di rispondere alla domanda: "*Perché il welfare aziendale?*" scomponendola in tre parti. In particolare, si può affermare che il Welfare aziendale gioca tre ruoli importanti: con i lavoratori, con l'impresa e con Stato. Per quanto riguarda i lavoratori, se il Piano di Welfare Aziendale (PWA) è ben strutturato migliora il clima aziendale e fornisce una risposta concreta ai bisogni sociali. Risulta utile all'impresa per cercare di migliorare la sua immagine pubblica, attrarre maggiore forza lavoro, ridurre i tassi di assenteismo e promuovere la fidelizzazione e l'attaccamento. Da ultimo serve allo Stato che vede l'impresa quale nuovo soggetto sociale che, spesso, deve integrare le carenze del Welfare pubblico. L'attenzione delle imprese negli ultimi anni ha assunto una prospettiva di *corporate citizenship*⁷³, che a livello più generale fa riferimento alla *corporate social responsibility* (CSR). Il nodo problematico è che la CSR non ha

⁷³ Idea già anticipata nella *Stakeholder Theory* di Freeman a metà degli anni Ottanta e poi ripresa nel dibattito sulla *Shared Value* di Porter e Kramer nel 2011 (Pesenti 2016, 35).

avuto una grossa ricaduta nelle imprese; infatti essa è vista per lo più come una sorta di ‘giustificazione etica’ della vita aziendale e legata soprattutto alle strategie di marketing (Pesenti 2016, 32). È solo nel Rapporto Annuale ISTAT del 2015 che si pone attenzione al welfare aziendale e alla *corporate social responsibility*⁷⁴. Secondo la prospettiva di Porter e Kramer (2011), il tema del ‘valore condiviso’ (o *Shared value*) mette in luce il problema della necessità, da parte delle singole imprese, di ri-pensare la propria identità sia per il valore economico che per quello sociale. Magatti, nel libro “*La grande contrazione*”, richiama la definizione di ‘buona azienda’ proposta dall’Harvard Business Review indicando con essa l’impresa che pone attenzione non solo ai profitti ma anche alla dimensione sociale e ambientale e che è in grado di dialogare con il territorio e di valorizzare le risorse sociali (Pesenti 2016, 34).

Come si vedrà nei successivi capitoli, le imprese che decidono di mettere in atto percorsi di Welfare avranno sì un aumento dei costi di gestione del processo, ma potranno essere più competitive nel mercato del lavoro sia in termini di profitto sia in termini di fidelizzazione dei propri dipendenti.

⁷⁴ Cfr. Rapporto Annuale 2015. La situazione del Paese, sezione Approfondimenti e analisi, 4.1.4 Pratiche di welfare aziendale e *corporate social responsibility*, pp. 172-174.

Breve sintesi del capitolo

Il capitolo si è aperto con un excursus storico in merito all'evoluzione del Welfare State che ha messo in luce la nascita e il declino dello stesso. Come sottolineato all'inizio del capitolo il periodo storico analizzato è stato quello compresa tra l'Unificazione Italiana, nel 1861, e gli anni Settanta del Novecento, quando il Welfare, come istituzione statale e sociale entra in crisi. I fattori di questa crisi sono legati da un lato alla grande crisi petrolifera del 1973 e dall'altro ai cambiamenti sociodemografici della popolazione (si pensi, ad esempio, la riforma del diritto di famiglia in Italia, la Legge 151 del 1975). Il focus si è poi spostato sul Welfare State italiano, il quale sebbene sia difficilmente inscrivibile all'interno di un modello standardizzato di welfare, è possibile definirlo come modello particolaristico-clientelare (Ascoli, Paci e Pasini, 2017) in quanto da un lato presenta molte frammentazioni e differenze a livello regionale (particolaristico), dall'altro conferisce grande potere negoziale alle associazioni datoriali (clientelare), lasciando a lato la popolazione.

Molti autori hanno cercato di dare una definizione di Welfare. Il primo a parlare di Welfare State fu l'arcivescovo di York nel 1941 il quale contrappose il Welfare State britannico al War State tedesco. Ad esso fecero seguito altri autori quali Polany, Dahrendorf, Briggs, T.H. Marshall, Titmuss, Esping-Andersen, Ferrera, Maino, Saraceno e Jensen. Molto interessante è la proposta di Italo Vaccarini (2017) che cerca di definire le diverse articolazioni di

Welfare in base a tre approcci teorici: fenomenologico, normativo e critico. Una volta operata la classificazione Vaccarini identifica quattro fasi nello sviluppo del Welfare State: ascesa (tra il 1880 e il 1940); consolidamento (tra il 1940 e il 1970); crisi (dal 1973 alla Grande Recessione del 2008) e l'attuale fase di *Retrenchment* o ricalibratura (Ferrera, Hemerijck e Rhodes, 2000).

Sia la fase di ricalibratura (che è rimasta incompleta) sia i cambiamenti esogeni ed endogeni, sopra citati, hanno portato la necessità di identificare nuove forme di Welfare; in particolare nella tesi in oggetto di è presa come riferimento la proposta di Cesare *et all.* (2017) di “Welfare Responsabile” che mette al centro l’attivazione capacitante dei cittadini tramite l’integrazione sociale tra gli attori sociali, dando particolare rilievo alla dimensione meso e di prossimità dei nuovi Welfare. In particolare, possiamo identificare cinque proposte di Welfare Responsabile: il Welfare Mix, il Secondo Welfare, il Welfare aziendale (oggetto della tesi), il Welfare municipale e il Welfare comunitario.

Per concludere è importante sottolineare il paradigma con il quale si è deciso di interpretare e spiegare l’attuale fase di Welfare; ossia quello del “rischio”, come proposto da Beck il quale pone al centro della sua analisi l’insorgenza dei nuovi rischi e bisogni sociali, quali aspetti caratterizzanti la società post-moderna.

Il Welfare aziendale: repertori nazionali ed internazionali

*“Stiamo abbandonando la società del lavoro,
senza cercare i contorni di
una nuova società. [...]*
*Ma ciò che ciascuno di noi sa singolarmente,
non si è ancora trasformato
in consapevolezza della nostra nuova realtà comune”*
André Gorz⁷⁵

Oggi viviamo in una fase di incertezza societaria, legata in particolar modo alla crisi del welfare pubblico. Sono pertanto nate nuove risposte sociali per dare aiuto e sostegno al singolo e alle famiglie. Nel capitolo che segue sarà preso in esame il tema del welfare aziendale che nelle letterature viene per lo più definito come l'insieme di beni e servizi che l'azienda eroga ai suoi dipendenti. Gli scopi principali del WA sono principalmente due: da un lato vi è quello di andare a migliorare l'ambiente lavorativo, il quale è sempre più interconnesso all'ambito familiare⁷⁶ e dall'altro deve cercare di sopperire, il più possibile, alle carenze dello Stato. Come si evincerà dalla lettura, all'interno dei repertori culturali individuati non esiste una

⁷⁵ Cfr. Beck, U. La società del rischio. Verso una seconda modernità. Carocci, Roma, p. 9

⁷⁶ Il riferimento è nella configurazione attuale dell'analisi demografica. Stando agli ultimi dati ISTAT del 2018, in Italia, l'indice di vecchiaia è pari a 168,9 mentre l'indice di natalità (che fa riferimento al 2017) è pari a 7,6. Cfr. <https://www.tuttitalia.it/statistiche/indici-demografici-struttura-popolazione/>

definizione chiara e univoca condivisa dall'intera comunità di studiosi in merito a “*che cos'è*” il welfare aziendale; pertanto verranno proposte diverse e molteplici declinazioni del concetto. Dato che il welfare aziendale trova ragion d'essere all'interno delle aziende è bene ricordare cosa si intende oggi, in sociologia, con il termine azienda. Nel dizionario di sociologia l'azienda viene definita come

“L'insieme delle persone e dei mezzi coordinati imperativamente per realizzare i fini economici di un'impresa, cioè una attività organizzata a proprio rischio per produrre o scambiare beni o servizi” (Gallino 2006, 64).

Nella definizione viene messo in luce un aspetto molto importante ossia che l'azienda è, in primis, un insieme di persone e, pertanto, diventa fondamentale prevedere un ambiente lavorativo quanto più positivo possibile, sia in termini di benessere fisico sia psicologico. Diventa importante capire cosa significa, nel concreto, la definizione di benessere, per e nelle aziende. A questo riguardo si può fare riferimento alla definizione fornita dall'OMS. Con “Benessere organizzativo” si indicano tutte le misure volte a promuovere e tutelare il benessere fisico, sociale e psicologico di tutti i lavoratori. Alla luce delle considerazioni, risulta necessario analizzare quali sono i benefit e i servizi che le imprese decidono di erogare⁷⁸. Lo scopo del presente

⁷⁸Per approfondire si veda la pubblicazione dell'OECD sul “Better Life Index” di maggio 2011

capitolo è quello di studiare le diverse epistemologie, ossia i costrutti teorici, che sottostanno ai differenti repertori culturali, sia nel panorama italiano che in quello internazionale. Le diverse articolazioni delle definizioni di welfare aziendale sono state riunite sotto la dicitura di “repertorio culturale” con il quale si intende il modo socialmente condiviso di pensare e concepire la realtà ossia quello strumento che “forgia” e modella il mondo e le relazioni sociali che ne scaturiscono (Lusardi, Tomelleri 2016, 56). Come sottolinea Scaratti (2012, 321⁷⁹) il repertorio culturale è uno spaccato d’azione organizzato nel quale emergono, e si generano, conoscenze ritenute significative e rilevanti per una data comunità di studiosi. Ne consegue che i repertori culturali sono il mezzo tramite cui leggere la società, in particolare sono lo strumento attraverso il quale pensare i “costrutti teorici” di welfare aziendale individuati. In altre parole, possiamo affermare che i repertori culturali sono il comune terreno simbolico che dà origine a quello che diventerà applicazione concreta ossia pratica di welfare aziendale (Lusardi, Tomelleri 2016, 74).

Ma per quale motivo le aziende dovrebbero sviluppare politiche di welfare aziendale? per rispondere a questa domanda possiamo rifarci allo studioso Scansani (2018) il quale individua mette in

www.oecdbetterlifeindex.org/it/#/111111111111. Cfr. Senatori (2017, 444).

⁷⁹In Lusardi, R. & Tomelleri, S. 2016. Non è solo retorica. Le immagini della collaborazione in sanità. *Rassegna Italiana di Sociologia*, LVII, n. 1, gennaio-marzo, p. 56.

luce quattro motivazioni che spingono le aziende a mettere in atto percorsi di welfare. La prima motivazione potrebbe essere quella di stampo culturale poiché il welfare aziendale sta diventando sempre più una realtà radicata nella storia e nella cultura delle aziende. Ad essa fanno seguito motivazioni di carattere reattivo in quanto il welfare aziendale è una risposta ad esigenze percepite dall'azienda e dettate da dinamiche interne e/o esterne come la spinta sindacale e l'*employer branding*⁸⁰; proattivo nel quale il welfare aziendale è considerato la leva strategica di *people management* e di *business* e, infine, si potrebbero individuare quelle opportunistiche le quali hanno come perno lo sfruttamento della defiscalizzazione e della decontribuzione.

Gli obiettivi che l'azienda intende perseguire con il WA sono tra i più svariati; ad esempio il rafforzamento della Responsabilità Sociale d'Impresa, la presa in carico dei bisogni sociali dei dipendenti, l'erogazione di forme di sostegno al reddito, il miglioramento della reputazione aziendale e delle relazioni sindacali attraverso nuove strategie organizzative volte ad accrescere la produttività e l'*engagement* dei dipendenti. Da sottolineare che il welfare aziendale introduce tutele e non premi ovvero ha una finalità sociale anche se connesso, per ovvi motivi, a una dimensione di *business*. Il welfare aziendale è, altresì, un'opportunità di sviluppo in quanto accresce la domanda di beni e servizi

⁸⁰ È un'espressione entrata in uso negli anni Novanta e definisce la reputazione che un'azienda si costruisce quale datore di lavoro.

presenti sul territorio generando esternalità positive nello stesso, come l'aumento di nuovi posti di lavoro, un maggiore sviluppo del Terzo Settore e, da ultimo, un incremento del capitale sociale e relazionale. Come vedremo le fonti di finanziamento del welfare aziendale partono da una revisione delle iniziative già attuate dall'azienda e prevedono una rimodulazione della parte variabile della remunerazione variabile ossia il c.d. Premio di Risultato⁸¹. Quindi se a breve termine l'azienda ha come obiettivo l'avviamento del progetto, per il medio/lungo termine lo scopo è quello di promuovere il funzionamento e il mantenimento del Piano di Welfare. Come si evince dalla figura 6, il welfare aziendale si muove lungo quattro assi: quello della previdenza complementare; quello della sanità integrativa; quello della formazione professionale; quello della conciliazione vita-lavoro, tema molto caldo soprattutto per le donne lavoratrici.

Come ricorda Maino (2018, slide 29) il welfare nelle aziende si muove lungo due versanti: da un lato troviamo il welfare rivolto ai dipendenti i quali si dividono in impiegati e personale dirigente, mentre dall'altro lato vi è la tipologia di bisogno a cui si vuole andare a rispondere, il quale può essere legato all'area del welfare oppure può riguardare il lifestyle del singolo o della famiglia.

Comparando i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Fig. 7) con quelli del Rapporto

⁸¹ Rif. Circolare n. 5/E, "Premi di risultato e welfare aziendale".

OCSEL 2018 (Fig. 8) si evince che i lavoratori coperti dalle forme di welfare integrativo (o aziendale) sono circa 329.231. I settori merceologici in cui si negozia maggiormente il welfare sono: il settore manifatturiero (62%), quello dei servizi (25%) e il terziario (9%). Nel 50% dei contratti che prevedono forme di welfare, una parte importante è giocata dalla previdenza complementare e dalla sanità integrativa, per spostarsi, poi, nei settori rimborsali delle spese di istruzione (circa il 33%), seguiti da alcuni servizi specifici come il carrello della spesa (27%) e il rimborso per le spese di trasporto casa-lavoro (17%).

Figura 6: Le principali aree di intervento del welfare nelle aziende. Maino (2018, slide 28)



Il welfare nelle aziende: le principali aree di intervento

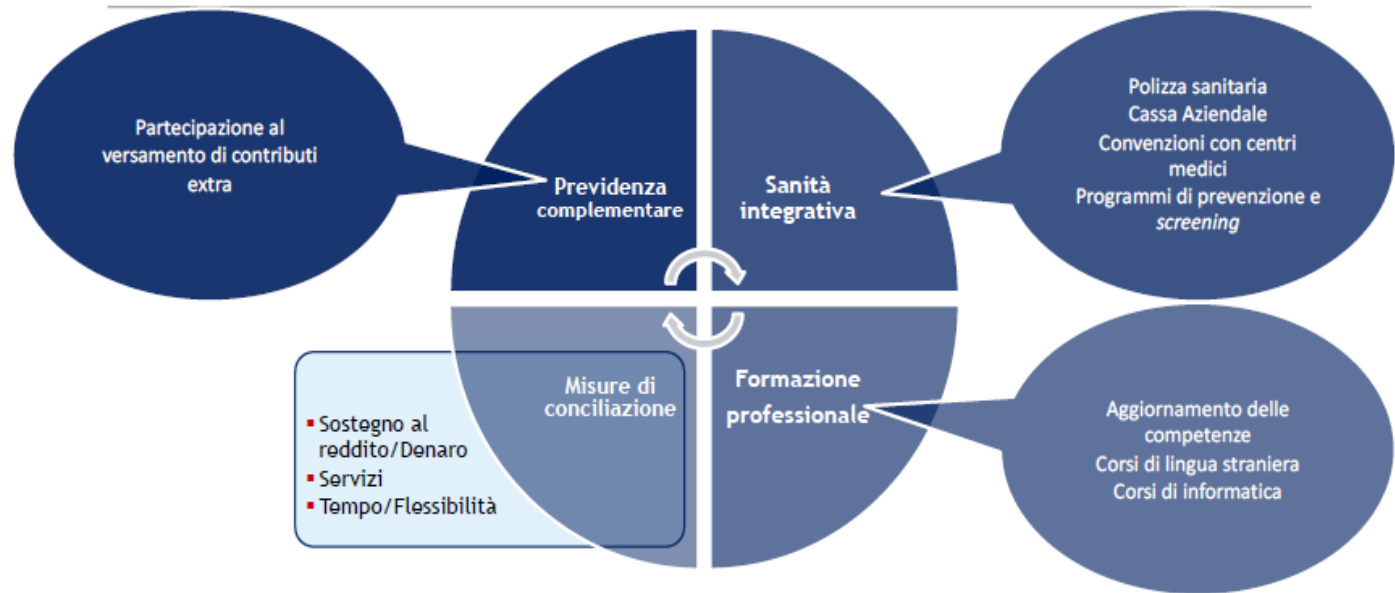


Figura 7: Rielaborazione sui dati del Ministero del Lavoro e della Politiche Sociali. Maino (2018, slide 32)



Il welfare aziendale: un fenomeno in crescita

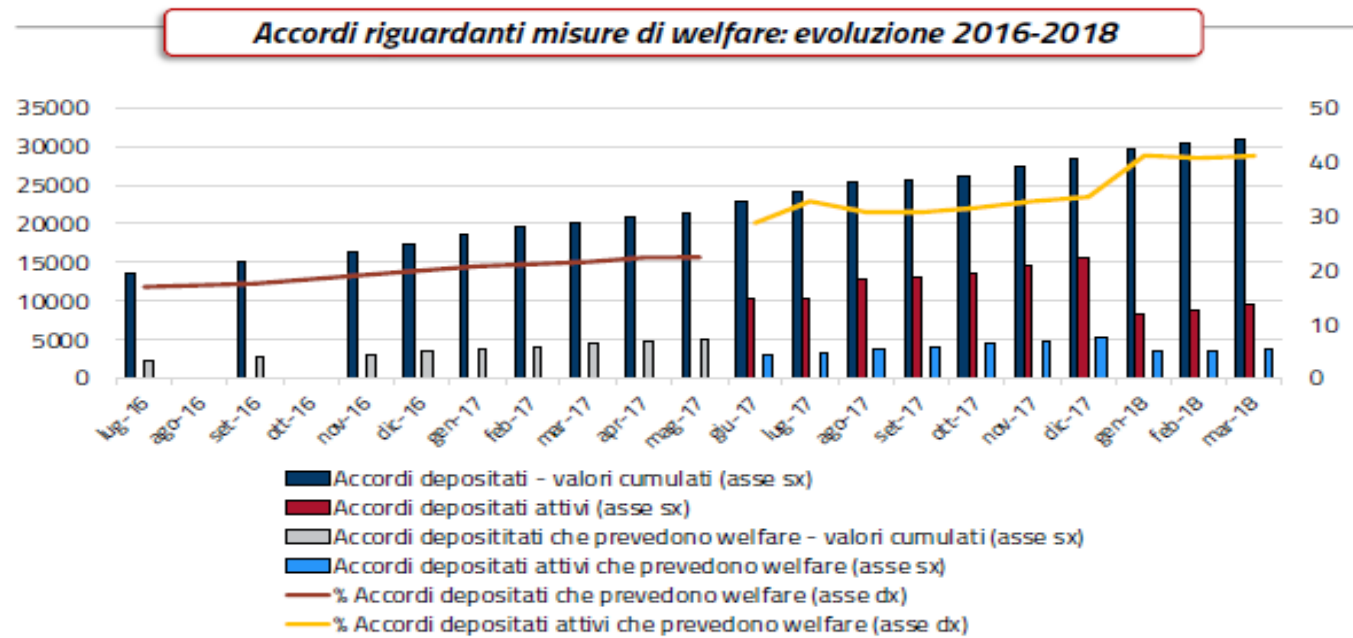
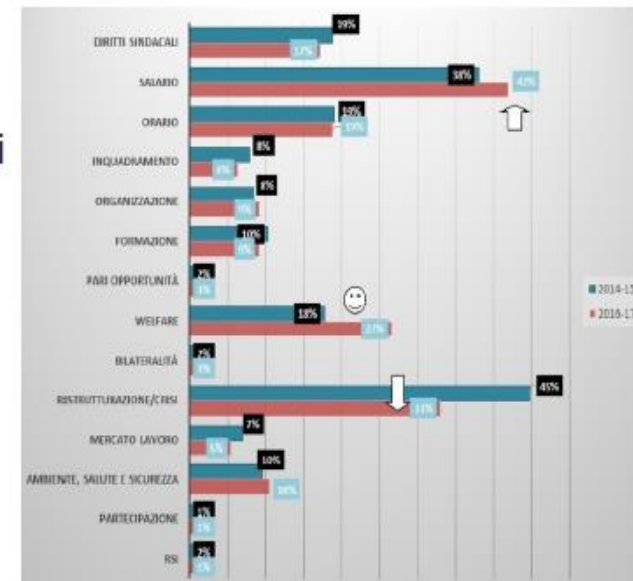


Figura 8: Rielaborazione dei dati OCSEL, 2018, Maino (2018, slide 3).



La diffusione del welfare aziendale secondo l'OCSEL (Rapporto 2018)

- Base dati: 2.196 accordi, negoziati tra il 2016 e il 2017, che fanno riferimento a oltre 1.000 imprese e 930.000 lavoratori
- Confronto biennio 2014-2015 e 2016-2017: crescita della contrattazione legata al welfare, che passa dal 18% al 27%
- Se si considera il solo anno 2017, il welfare arriva al 32%



2.1. Lo “Stato dell’arte”

Come anticipato all’inizio del capitolo in questa sezione si è deciso di proporre una revisione ragionata rispetto a quello che sono le diverse definizioni di WA a livello nazionale e internazionale. Nell’analisi della letteratura sono stati ipotizzati sei repertori culturali; tre per l’approccio nazionale e tre per l’approccio internazionale. È stato, inoltre, individuato il repertorio culturale dell’*“occupational welfare”* quale possibile *trait d’union* tra tutti i sei repertori culturali. La scelta risiede nel fatto che per la definizione di *occupational welfare* l’Unione Europea, che ha promosso e finanziato la ricerca, ha previsto il coinvolgimento di tutti paesi europei che hanno deciso di mettere in atto pratiche di welfare aziendale aventi come scopo quello di ricercare di una possibile sintesi definitoria.

Il punto di partenza per l’analisi e la divisione in repertori culturali è stato il testo di Macchioni *“Culture e pratiche di welfare aziendale”* (2014a) all’interno del quale l’autrice individua quattro semantiche: la “Semantica paternalistico-filantropica”; la “Semantica delle relazioni industriali”⁸²; la “Semantica aziendalistico-manageriale e la “Semantica del Secondo Welfare”⁸³. Macchioni propone lo sviluppo di una quinta semantica che definisce “Semantica del

⁸² Cfr. si veda questo proposito Pavolini, Ascoli e Mirabile. *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna: il Mulino, Bologna (2013).

⁸³ Maino, F. e Ferrera, M. 2013. (a cura di) *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

pluralismo societario e riflessivo” la quale considera l’impresa come nuovo attore sociale nel complesso sistema di welfare. I tre fattori che definiscono le semantiche sono: (1) la definizione del fenomeno; (2) l’attore sociale di riferimento e (3) la “grandezza” ovvero l’ordine simbolico⁸⁴. L’ultima semantica individuata da Macchioni può essere considerata quale punto di partenza per l’analisi proposta poiché mette in luce un aspetto fondamentale; l’impresa è il nuovo attore sociale che ha un peso definitorio nella scelta delle politiche sociali. Le decisioni prese dall’azienda hanno inevitabili ricadute non solo sulla configurazione interna, ossia tra i lavoratori, ma anche sul territorio e il contesto locale nel quale opera. La scelta di utilizzare ed analizzare i repertori culturali invece delle semantiche muove dal fatto che la nozione stessa di repertorio culturale è di sua natura un concetto più ampio (abbiamo detto che è un modo socialmente condiviso di pensare e di concepire la realtà) il quale racchiude al suo interno le diverse semantiche proposte da Macchioni e permette, inoltre, una divisione tra la dimensione nazionale e quella internazionale. Infatti, il principale difetto della divisione per semantiche proposta da Macchioni, seppur innovativa e interessante, consiste nel fatto che non tiene conto della differenziazione che vi è a livello nazionale ed internazionale quando si parla di welfare aziendale. Sebbene i confini non siano netti e distinti, ogni

⁸⁴ Per approfondire si veda Macchioni. E. Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d’impresa. Mimesis, pp. 14-52.

realtà nazionale, soprattutto quella italiana, mostra al suo interno particolari sfaccettature e articolazioni. Quella proposta di seguito è una suddivisione che tiene distinte le due dimensioni, nazionale ed internazionale, ma che non pretende di essere definitiva ed esaustiva. È pertanto una proposta aperta e dinamica rispetto alle altre, vecchie e nuove, inerenti al settore letterario di riferimento⁸⁵.

La selezione degli articoli e dei testi ha ricoperto il periodo temporale che va da ottobre 2017 a giugno 2018. La ricerca è iniziata inserendo all'interno dei due motori di ricerca, Jstore e SocIndex⁸⁶, le parole chiave inerenti al welfare aziendale tra cui: “welfare aziendale”, “welfare in azienda”, “servizi di welfare in azienda”, “corporate welfare”, “benessere sul luogo di lavoro”, “welfare capitalism” e “industrial welfare”. Una volta selezionati i testi (circa 200), per valutarne l'affidabilità e la validità, sono stati inseriti nei database bibliometrici come Scopus, Google Scholar e Web of Science. Le principali riviste a cui si è fatto riferimento sono state diverse. Per quanto riguarda l'analisi nazionale di welfare aziendale si è preso come riferimento principale la rivista “Sociologia e Politiche Sociali”, mentre per quanto

⁸⁵ Come ricorda Treu (2016, 13) le analisi condotte sulle varie politiche pubbliche e sociali mettono in luce che le iniziative di welfare a livello aziendale sono una tendenza prioritaria nei paesi avanzati anche come risposta alla crisi economica che ha richiesto all'attore pubblico (Stato) una selezione degli interventi stimolando il protagonismo degli attori sociali (es organizzazioni di rappresentanza, imprese, fondazioni, enti bilaterali, terzo settore e le organizzazioni di mutuo soccorso con rif. artt. 18,33 e 39 della Cost.)

⁸⁶ La scelta di questi due motori di ricerca è dovuta al fatto che per il campo di ricerca esaminato sono quelli che permettono una maggiore selezione di articoli.

riguarda l'analisi internazionale sono state consultate "The International Journal of Comparative Labour and Industrial Relation", "Business and Welfare State Development" e "Business & Society". I libri a cui ho fatto principalmente riferimento sono stati "Welfare Responsabile" (2017) di Cesareo, "Tempi moderni" (2013) di Pavolini, Ascoli e Mirabile e "Il Welfare in azienda" (2016) di Pesenti.

L'aspetto principale che caratterizza la differenziazione tra l'approccio italiano e quello internazionale consiste nel fatto che mentre nel primo il welfare aziendale si presenta come dimensione contrattuale e giuslavorista, nel modello internazionale, soprattutto quello di impronta anglosassone, il welfare aziendale ha come focus le risorse umane, pertanto si lega a una dimensione di benessere del lavoratore mettendo in luce un'impostazione prettamente individualista. Se il welfare deve necessariamente tenere conto dell'intera collettività dei lavoratori, appare evidente che prevedere premi di risultato solo per alcuni settori produttivi o categorie (ad esempio premi solo per l'area commerciale oppure prevedere premi con importi diversi per le diverse aree aziendali) rende il benessere, o il welfare aziendale, come qualcosa di astratto e ascrivibile solo alla sfera individuale.

2.2. Repertori culturali di welfare aziendale in Italia

Una prima analisi dei repertori culturali del welfare aziendale a livello nazionale evidenzia che esistono una pluralità di definizioni teoriche che rimandando a differenti settori disciplinari. Dall'analisi della

produzione scientifica si possono individuare tre repertori culturali: (1) le politiche sociali; (2) le relazioni industriali; (3) economia e società. Per quanto riguarda la legittimazione normativa in tema di welfare aziendale, oltre alle Leggi di Stabilità⁸⁹ si può fare riferimento agli articoli 1, 2 e 41 della Costituzione⁹⁰ e agli articoli 2087 e 2094 del Codice civile i quali propongono la definizione di imprenditore e di lavoratore dipendente⁹¹.

2.2.1. Le politiche sociali

Il repertorio culturale delle politiche sociali è fortemente legato alle discipline scientifiche della sociologia e della politica sociale. Con la nozione di welfare aziendale si fa riferimento alle iniziative che si realizzano all'interno delle singole imprese, spesso per volontà del singolo imprenditore (come

⁸⁹ Le leggi di riferimento sono: Legge di Stabilità del 2016 (Legge 208/2015), la Legge di Stabilità del 2017 (Legge 232/2016) e la Legge di Stabilità del 2018 (Legge 205/2017).

⁹⁰ Art.1, comma 1: "L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro"

Art. 2: "La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale."

Art. 41: "L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali [cfr. art. 43]."

⁹¹Art. 2087: "L'imprenditore è tenuto a adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro [Cfr. Cost. artt. 37 e 41]."

Art. 2094: "E' prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore [Cfr. Cost. artt. 3, 36 e 46]."

nel caso del repertorio culturale del “*welfare capitalism*”). Diventa, pertanto, necessario da parte dell’azienda capire quali sono i principali beni/servizi di cui i dipendenti hanno bisogno. Quindi mentre l’accesso al welfare aziendale da parte dei lavoratori è subordinato alla loro condizione occupazionale, l’offerta dei beni e servizi è standardizzata, ovvero fa riferimento alla normativa in essere. Lo strumento attraverso cui trova applicazione quanto detto è il Piano di Welfare Aziendale (da ora PWA) ovvero quello strumento a metà strada tra il dipendente e gli *stakeholder* aziendali e tra il dipendente e la sua famiglia. Pesenti definisce la costruzione del PWA come un “*processo governato da una ‘cabina di regia’*” (Pesenti 2016, 59) il cui scopo è quello di garantire la corretta realizzazione di tutte le fasi che lo compongono attraverso la trasparenza e una corretta e puntuale rete di comunicazione tra le parti interessate. Il PWA (Pesenti 2016, 60) si articola in sei fasi (Fig. 9):

- (1) Analisi dell’offerta preesistente: in questa fase si esaminano i beni e i servizi che l’azienda ha già messo a disposizione per i propri dipendenti;
- (2) Scelta del target: è la fase più delicata del processo di costruzione del Piano poiché deve individuare, nella maniera più puntuale possibile, quali sono i bisogni e le necessità della popolazione aziendale;
- (3) Design: è la fase della progettazione vera e propria del Piano all’interno della quale viene tenuto

conto dei vincoli fiscali e giuslavoristi. Per questo motivo sempre più aziende si avvalgono di società intermediarie per attività di consulenza;

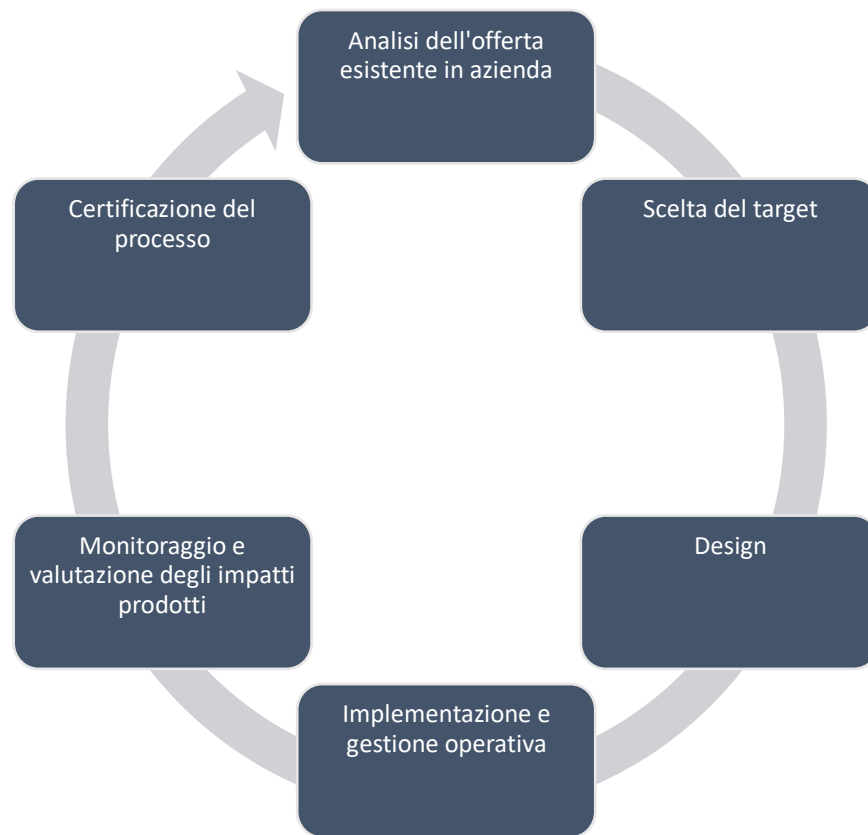
(4) Implementazione e gestione operativa: l'azienda stipula accordi e convenzioni con i gestori dei servizi e comunica ai propri dipendenti, spesso tramite l'ufficio delle Risorse Umane, che è disponibile il PWA;

(5) Monitoraggio e valutazione degli impatti prodotti: la logica alla base del PWA è quella dell'*employee driven* ossia l'azienda riconosce il proprio lavoratore e lo tratta come cliente privilegiato; non si preoccupa solo di fornire un servizio (ancorché standardizzato) ma si accerta che le sfere della sua vita affettiva, relazione e sociale siano soddisfatte;

(6) Certificazione del processo: è la recente tendenza a raggiungere determinati standard di certificazione, in particolare per quanto concerne il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa⁹².

⁹² A livello internazionale troviamo il Top Employers Institute che stila il Great Place to Work, mentre in Italia abbiamo il Welfare Index PMI nato in associazione tra Generali, Confindustria e Confartigianato (la prima edizione è di marzo 2016).

Figura 9: Le fasi del welfare aziendale. Pesenti (2016, 60)



Da ricordare che il processo per la realizzazione del PWA è ‘immerso’ nella cultura e nell’organizzazione tipica di una data impresa; è sulla base del tipo di cultura e dei progetti che una azienda decide se e in che modo implementare i PWA, infatti:

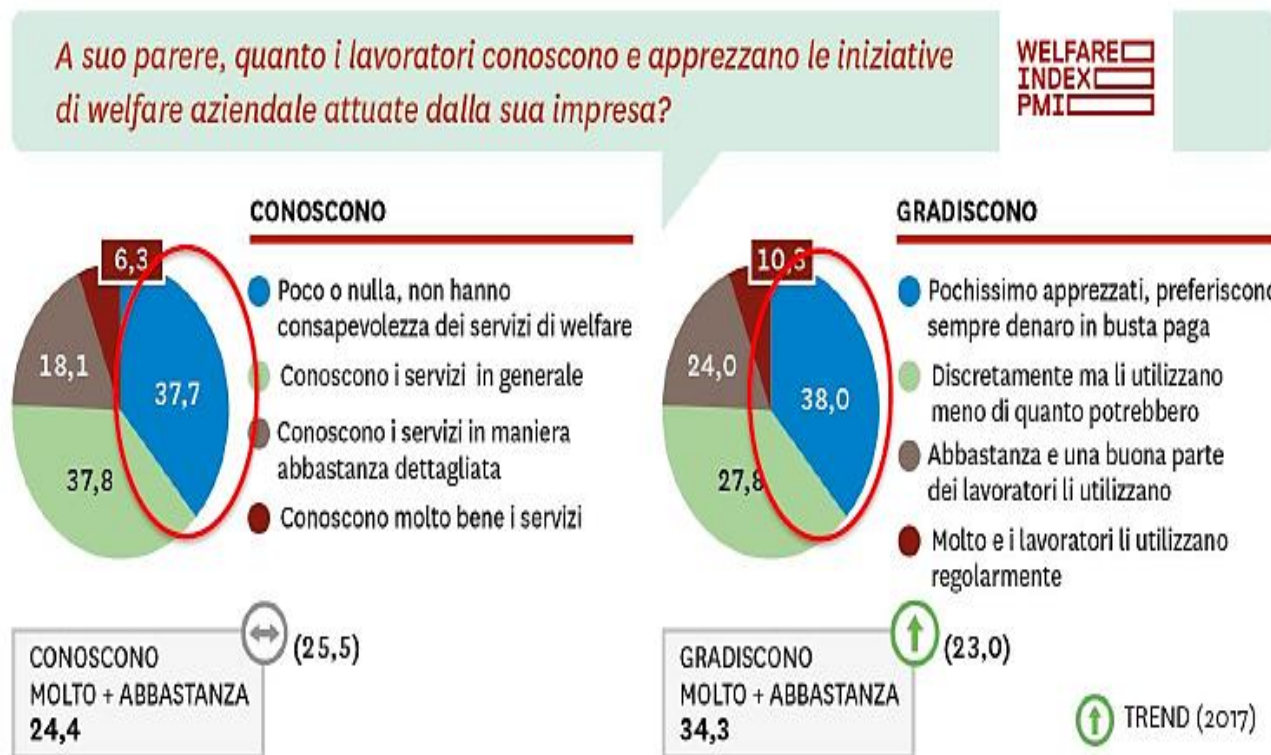
“La cultura aziendale risulta dunque decisiva, poiché l’introduzione di un sistema di welfare richiede la condivisione di approcci orientati alla gestione delle risorse umane come fattori costitutivi dell’azienda e non come mere variabili della produttività” (Pesenti 2016, 60).

Come accennato nell’introduzione del capitolo in tema di Premio di Risultato, Scansani (2018) individua due “limiti” del welfare aziendale di

produttività (o Premio di risultato welfarizzato): da un lato i programmi del Premio di risultato sono aleatori e dall'altro non sono idonei a fornire sostegno stabile durante il ciclo di vita del welfare. I Piani di Welfare si differenziano dal Premio di Risultato in quanto, essendo protratti nel tempo permettono di analizzare il benessere e la sicurezza sociale del lavoratore e della sua famiglia. Se il Piano di welfare rappresenta uno specifico investimento da parte dell'azienda è altresì vero che la conversione del Premio di Risultato non genera, però, un vero e proprio welfare poiché bypassa le logiche sociali del Piano di welfare e non tiene conto della dimensione sociale presente nell'idea di profitto. Lo strumento che si usa per comunicare gli impatti del Piano di Welfare Aziendale è il *Total Reward Statement* che da un lato facilita la percezione dell'investimento sociale che l'azienda sta effettuando e dall'altro rende comprensibile la struttura del sistema.

Nell'indagine promossa da Generali, e riportata nel Welfare Index PMI del 2018, su un campione di 4.000 aziende (Fig. 10) vengono messi in luce i seguenti dati:

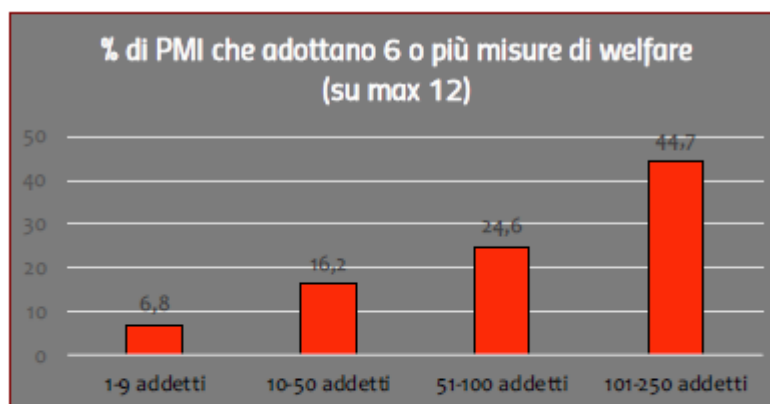
Figura 10: Grado di conoscenza del welfare aziendale tra i lavoratori. Scansani (2018, slide 69)



Fonte: Generali – Welfare Index PMI, 2018 – db 4.000 aziende

In particolare, i lavoratori conoscono poco, o molto poco, i servizi di welfare che l'azienda propone. È necessario, pertanto, migliorare la comunicazione del PWA da parte dell'azienda. Altro dato interessante che emerge dal Rapporto è che nonostante le Piccole e Medie Imprese rappresentino il tessuto produttivo del territorio italiano, per loro il welfare aziendale resta un grande scoglio e i processi di welfare aziendale vengono attivati in modi e tempi differenti in relazione soprattutto al numero di dipendenti di cui dispongono (Fig.12).

Figura 12: Le Pmi e il welfare aziendale. Maino (2018, slide 37)



Fonte: Welfare Index PMI (2017).

Nel biennio 2016-2017 tra le PMI è cresciuta l'offerta di servizi di conciliazione vita-lavoro (+9%), sanità integrativa (+8%), welfare allargato al territorio (+8%)

2.2.2. Le relazioni industriali⁹³

In questa declinazione il welfare aziendale viene definito come “welfare contrattuale”. Come ricordato in precedenza la situazione occupazionale è il fattore discriminante per accedere ai servizi di welfare in azienda che però possono variare da

⁹³ Cfr. Gallino (2006, 545) voce “Relazioni industriali”

azienda ad azienda (Maino & Razetti, 2019, 37). Come ricordano Chiaromonte e Vallauri (2018, 31) si possono distinguere tre tipologie di welfare aziendale:

1) il welfare aziendale unilaterale: ossia tutti gli interventi che il datore di lavoro sceglie di offrire ai suoi dipendenti attraverso l'allestimento di un piano di welfare aziendale, più o meno strutturato e regolamentato;

2) Il welfare aziendale bilaterale (o contrattuale): che prevede un accordo collettivo tra le parti, il quale può essere su base nazionale, territoriale o aziendale. Con l'espressione "bilateralità" si fa riferimento a un assetto delle relazioni industriali ispirato ai principi di sussidiarietà e partecipazione che, sul piano operativo, si traduce nella realizzazione di organismi a composizione e gestione paritetica (ad esempio Enti e Fondi bilaterali) sia a livello nazionale sia a livello territoriale. In particolare gli Enti territoriali bilaterali (Ebt) hanno lo scopo di portare il welfare anche all'interno delle piccole realtà aziendali⁹⁴. Un esempio di contrattazione aziendale bilaterale è stato il rinnovo del contratto dei metalmeccanici del 26 novembre del 2016 sottoscritto da Federmeccanica, Assital, FIOM, FILM e UILM per il quadriennio 2016-2019. Il contratto è stato successivamente integrato con l'accordo del 27 febbraio 2017 all'interno del quale vengono specificati i beni e i

⁹⁴ Il D. Lgs. Del 10 settembre 2003, n°276, all'art. 2, comma 1, lettera h disciplina gli ambiti di intervento degli Enti bilaterali.

servizi di welfare che le aziende dovranno mettere a disposizione dei lavoratori (sezione 4 “Disciplina del rapporto individuale di lavoro”, titolo 4 “Retribuzione ed altri istituti economici”, art 17) tra cui possiamo ricordare: le ore di formazione, i servizi di assistenza domiciliare, i buoni carburante, e le ricariche telefoniche. Il valore dei beni/servizi per il 2018 è stato pari a 150 euro, per il 2017 ammontava a 100 euro mentre nel 2019 è di 200 euro. L’innovazione introdotta da questo contratto ha aperto la strada ai successivi rinnovi di CCNL degli orafi, argentieri e gioiellieri (maggio 2017) che hanno previsto una quota crescente di salario sottoforma di prestazioni sociali nel periodo 2018-2019 e per gli impiegati nel settore delle telecomunicazioni (dicembre 2017) a cui è stata concessa la possibilità di utilizzare una somma fissa in denaro sia come benefit di welfare sia come contributo extra per il fondo pensione complementare. Infine, troviamo il rinnovo di contratto per i lavoratori delle case di cura e dei servizi assistenziali e sociosanitari che, da marzo 2018, prevede la possibilità di destinare 200 euro all’anno a beni e servizi di welfare. Possiamo quindi affermare che il sindacato, nel momento della contrattazione, si trova ad affrontare tre sfide: deve sostenere le scelte di vita dei dipendenti e la produttività dell’impresa; al contempo si trova dover implementare l’economia territoriale e locale e infine deve cercare di superare il conflitto tra capitale (economico e sociale) e lavoro. Il fine della contrattazione è quello di andare a creare valore

condiviso (Porter & Kramer, 2011) (Fig. 13). È bene ricordare che la contrattazione collettiva nazionale in Italia ha giocato, e gioca, un ruolo molto importante nel campo della previdenza complementare e in quello della sanità integrativa prevedendo l'istituzione di fondi specifici alle diverse categorie di lavoratori (i c.d. fondi bilaterali). Il ricorso alla contrattazione di secondo livello è poco frequente nelle micro, piccole e medie imprese data la mancanza delle rappresentanze sindacali unitarie (RSU) e aziendali (RSA). Secondo il Rapporto Cnel-Istat del 2016, le RSU e le RSA sono presenti rispettivamente nel 7,5% e 8,4% nelle aziende con 10-49 dipendenti rispetto al 53,1% delle RSU e il 65,1% RSA nelle aziende con almeno 500 dipendenti; quindi circa il 40% dei lavoratori coperti da politiche di welfare aziendali si concentrano soprattutto nelle grandi imprese (Colombo & Regini, 2016). Come ricordano Mazzolari & Morleo (2018) la possibilità di convertire il Premio di Risultato è prevista nel 15,8% dei casi dei contratti stipulati da Confindustria e tende a crescere con l'aumento della dimensione aziendale⁹⁶.

⁹⁶ Interessante è l'accordo territoriale per le Piccole e Medie Imprese metalmeccaniche promosso e sottoscritto da Confimi Apindustria Bergamo, Fim-Cisl e Uilm-Bergamo (ma non Fiom-Cgil) il 18 dicembre 2017. Cfr. Maino, F., Razetti, F. 2019. Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi. Giappichelli Editore, Torino, 102.

Figura 13: Contrattare il welfare aziendale. Una sfida per il sindacato. Pesenti (2018, slide 10)



3) Infine, troviamo il welfare aziendale distrettuale ovvero l'insieme degli accordi territoriali che interessano più imprese presenti sullo stesso territorio. In questo caso, nella discussione dei servizi di welfare da realizzare ed implementare, vengono coinvolti anche gli enti locali, le associazioni di rappresentanza e gli enti bilaterali. Nel Terzo Rapporto redatto da OCSEL (Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello) nel 2018 dal 2009 al 2017 sono stati sottoscritti 7.245 accordi, la maggior parte dei quali nel biennio 2015/2016 (1.039 nel 2015 e 1.066 nel 2016).

L'intervento delle imprese nella tutela dei nuovi rischi sociali è sempre stato sostenuto dal Legislatore a partire dall'istituzione del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) nel 1986, il quale

prevedeva delle agevolazioni fiscali con lo scopo di incoraggiare gli investimenti delle imprese nel campo della protezione sociale. Diversi governi hanno cercato di varare misure volte al coinvolgimento delle aziende in materia di welfare. Il primo intervento lo troviamo con il Governo Prodi che, con la legge 247 del 2007, ha introdotto, in via sperimentale, agevolazioni contributive e fiscali alla parte di retribuzione stabilita nei contratti di secondo livello (aziendali e territoriali) direttamente correlata all'aumento di produttività. Ciò ha dato la prima spinta alla contrattazione decentrata. Dal 2012, con il Governo Monti e la crisi economica, le agevolazioni sono state ridotte e i fondi sono stati definitivamente tagliati con il Governo Renzi nel 2015 (Maino & Razetti, 2019). È bene ricordare che a livello nazionale l'importanza del welfare aziendale è stata progressivamente riconosciuta dal sindacato italiano. A questo riguardo si pensi all'Accordo sottoscritto da CISL e UIL il 14 gennaio 2016 dal titolo "Un moderno sistema di relazioni industriali per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro" e dall'Accordo Unitario firmato il 28 giugno 2011 da CGIL, CISL, UIL e Confindustria, ripreso nel Testo Unico del 2014, dove si stabilisce che i contratti collettivi aziendali possono definire, solo in via sperimentale e temporanea, intese per la modifica di contratti collettivi nazionali al fine di aderire ai diversi contesti produttivi. Il contratto nazionale conserva la funzione di garantire i trattamenti economici e normativi comuni per il settore

produttivo e definisce le deleghe a livello aziendale. Il principale riferimento legislativo lo troviamo nel D. lgs. 150/2015 (“Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive”, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n.221 del 23-9-2015 - Suppl. Ordinario n. 53). Ma è con la Legge di Stabilità del 2016 (Legge 208/2015⁹⁷) che si hanno le maggiori innovazioni in materia di welfare aziendale. Infatti, scompare la clausola della volontarietà della messa in atto di iniziative di welfare e viene riconosciuto un trattamento privilegiato (la defiscalizzazione e detassazione) alle imprese che mettono in atto forme di welfare contrattato tra le parti. Allo stesso tempo aumentano le modalità di finanziamento e di erogazione dei servizi di welfare, prevedendo la possibilità di acquistare i servizi di welfare tramite voucher (art. 51, comma 3-bis)⁹⁸. Inoltre, all’art. 51 del TUIR che prevedeva l’elenco dei servizi da sempre inclusi, quali i contributi previdenziali e di assistenza sanitaria, mensa e pasti, trasporto e mobilità, sono stati aggiunti (*lettera f-bis*) tutti i servizi per l’infanzia (ad esempio la scuola materna, pre e post-

⁹⁷ Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 302 del 30 dicembre 2015.

⁹⁸ La Legge di stabilità 2016 ha previsto una serie di vincoli per i *ticket restaurant*: devono essere nominativi; possono essere usati solo da titolare; non sono monetizzati; non sono cedibili ad altri e danno diritto all’acquisto di un solo bene. Con la Legge di stabilità 2018 sono state introdotte delle novità: ad esempio si possono cumulare fino a otto ticket e possono essere usati anche negli agriturismi. Il Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016 ha specificato che il voucher deve essere nominativo, non può essere monetizzato o ceduto o integrato. Inoltre, il voucher agisce da leva per diffondere il welfare aziendale anche nelle aziende di piccole e medie dimensioni.

scuola, centri estivi e invernali, ludoteche, baby-sitting, spese mensa...) e i servizi per anziani e non autosufficienti (*lettera f-ter*). Prima della Legge di Stabilità del 2016 i servizi previsti nell'art. 100, che comprendeva le somme e i servizi per asili nido, colonie estive e borse di studio e i fringe benefit, erano concessi solo su base volontaria da parte del datore di lavoro e, fino al 2015, i benefit introdotti in un accordo sarebbero stati tassati in capo al dipendente al pari del reddito da lavoro. Con la Legge di Stabilità del 2016 si inseriscono questi beni e servizi negli accordi aziendali andando ad incentivarne la contrattazione. Per ricapitolare la Legge di Stabilità del 2016 ha reintrodotto la detassazione del Premio di Risultato, già prevista nel 2008, ma ne ha definito una regolazione vantaggiosa-; infatti se il Premio in denaro è a una tassazione del 10% la sua conversione in welfare gode delle agevolazioni fiscali previste dall'art. 51 del TUIR in quanto non concorre alla formazione del reddito del dipendente e la scelta della conversione, parziale o totale del Premio, è rimessa al dipendente. Se già la Legge di Stabilità del 2016 aveva predisposto che non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente le opere e i servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente in conformità del contratto o di accordo aziendale, l'Agenzia delle Entrate ha precisato, nella Circolare 28/E del 15 giugno 2016, che le disposizioni contenute nei regolamenti aziendali devono necessariamente configurare l'adempimento di un obbligo negoziale. Con le Leggi di Stabilità del 2017

(Legge 232/2016⁹⁹) e del 2018 (Legge 205/2017¹⁰⁰) il plafond si innalza; si passa da 2.000 euro a 3.000 euro e si può arrivare fino a 4.000 euro solo in due casi: qual ora vi sia il coinvolgimento del dipendente nell'organizzazione del lavoro e se il contratto collettivo (sia esso aziendale o territoriale) è stato stipulato prima del 24 aprile 2017. Inoltre, il limite di reddito annuale passa da di 50.000 euro a 80.000 euro¹⁰¹. La Legge di Stabilità del 2017 ha chiarito che le disposizioni presenti nell'art. 51, comma 2, lett. f del TUIR valgono anche per le opere e i servizi riconosciuti dal datore di lavoro in conformità delle disposizioni del CCNL, di accordo interconfederale o di contratto collettivo nazionale. La Legge di Stabilità del 2018 (Legge 205/2017) in materia di welfare aziendale prevede una novità; infatti all'interno dell'art. 51, comma 2 del TUIR¹⁰² (D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917¹⁰³), viene introdotta la nuova lettera “*d-bis*” la quale recita

“Le somme erogate o rimborsate alla generalità o a categorie di dipendenti dal datore di lavoro o le spese da quest'ultimo direttamente sostenute, volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale, per l'acquisto degli abbonamenti per il trasporto

⁹⁹ Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 297 del 21 dicembre 2016.

¹⁰⁰ Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n.302 del 29-12-2017 - Suppl. Ordinario n. 62.

¹⁰¹ Per approfondire si veda Chiaromonte e Vallauri, 2018, pp. 20-26 e Pandolfo, 2016, p. 67.

¹⁰² Testo Unico delle Imposte sui Redditi introdotto con D.P.R. n. 917 del 22 dicembre 1986.

¹⁰³ Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 302 del 31 dicembre 1986, come Supplemento Ordinario.

pubblico locale, regionale e interregionale del dipendente e dei familiari indicati nell'articolo 12 che si trovano nelle condizioni previste nel comma 2 del medesimo articolo 12”.

Questa nuova formulazione prevede l'esclusione dal reddito di lavoro di quelle somme erogate o rimborsate, alla generalità dei dipendenti (o a categorie di questi) dal datore di lavoro per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale (TPL), regionale e interregionale. La detraibilità dei buoni TPL è pari al 19% delle spese, con un limite massimo di 250 euro. Il limite è cumulativo ossia è dato dalla somma delle spese del dipendente e di quelle dei suoi familiari. Diverse sono le modalità di erogazione dei premi i quali possono essere corrisposti: sotto forma di compensi (assoggettati ad un'imposta sostitutiva del 10%), sotto forma di benefit¹⁰⁴, purché questo sia previsto nel contratto di secondo livello (che non saranno assoggettati a nessun tipo di imposizione, entro i limiti dell'importo del premio agevolabile) o, infine, sotto forma di auto aziendali, alloggi o fabbricati, prestiti o servizi di trasporto di persone¹⁰⁵. Con la Circolare 5/E del 2018 l'Agenzia delle Entrate ha chiarito che le aziende prive di rappresentanza sindacale interna possono applicare i contratti

¹⁰⁴ I c.d. *fringe benefit* (Fatali 2014) ossia l'insieme di beni e servizi, non monetari, che si affiancano alla retribuzione ordinaria e rientrano nelle politiche di welfare aziendale. Secondo l'indagine promossa da Confindustria sul lavoro, nel 2018 il 19,2% delle aziende utilizza *fringe benefit*, in particolare le aziende con più di 100 dipendenti (43.3%).

¹⁰⁵ In quest'ultimo caso (ex art. 51, comma 4 del TUIR), saranno soggetti ad imposizione ordinaria pari al 22%.

collettivi territoriali di settore e, quindi, avvantaggiarsi dell'imposta sostitutiva dei Premi di Risultato, eventualmente erogati. Molto spesso le iniziative di welfare aziendale si rivolgono principalmente a lavoratori che hanno contratti di lavoro stabili e a tempo indeterminato. Come ricordato in precedenza i settori tipici di finanziamento sono le assicurazioni integrative in materia di sanità e previdenza; forme di sostegno al reddito; la formazione; gli orari e strumenti di flessibilità¹⁰⁶; i dispositivi di time saving; piani di mobilità; il *child care*; l'assistenza per anziani e la cultura. Lo scopo di questi servizi è quello di migliorare il benessere del lavoratore e di favorire la promozione sociale del territorio. Questa strada risulta conveniente anche dalla parte dei lavoratori; infatti l'aumento salariale è negativamente peggiore rispetto all'erogazione di un servizio/bene da parte

¹⁰⁶ La legge 81 del 22 maggio 2017 recante “*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato*” (conosciuta come “Jobs Act del lavoro autonomo”) nella seconda parte, negli articoli 18-24, prevede la possibilità di usufruire di un nuovo strumento lavorativo: lavoro agile o *smart working* il quale viene così definito: “una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”. La legge stabilisce il modo, gli aspetti formali e quelli retributivi che spettano di diritto ai lavoratori. La norma prevede, inoltre, che sia il datore di lavoro a garantire la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione e dà diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. È bene ricordare che il telelavoro non è *smart working* in quanto non rappresenta una forma di conciliazione vita-lavoro, ma è l'esito di una flessibilità dei tempi di lavoro. Al contempo è uno strumento utile per andare ad innovare i processi organizzativi per quanto riguarda la gestione del tempo, delle tecnologie e della cultura (Barazzetta, 2019, slide 19).

dell'azienda. Per comprendere meglio quanto detto si veda la figura sottostante (Fig. 14)¹⁰⁷

Figura 14: Erogazione cash busta paga VS Erogazione benefit



Emerge un dato interessante ovvero laddove la contrattazione venga applicata essa tende a riproporsi costantemente. Come riporta il 4° Rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata per il biennio 2016/2017¹⁰⁸, gli accordi di welfare aziendale riguardano soprattutto il rinnovo di accordi precedenti (il 51% nel 2017, rispetto al 36% del 2016). Le aziende coinvolte nella ricerca sono state 1.078 e hanno partecipato circa 928.260 lavoratori. Le materie oggetto di deroga riguardano il salario (94%) a cui fanno seguito le modifiche nell'orario di lavoro (85%) e nell'organizzazione del lavoro (66%). I settori maggiormente interessati sono quelli del commercio (19%), i chimici (17%), il

¹⁰⁷ Cfr. www.pensionielavoro.it/site/home/wikiwelfare/welfare-aziendale-e-benefici-per-limpresa/vantaggi-fiscali.html consultato in data 24 maggio 2018.

¹⁰⁸ Editto da Cisl, 17 luglio 2018

settore dei servizi (14%), quello dell'edilizia (13%), dei meccanici (11%) e quello tessile (8%). Per quanto riguarda la distribuzione geografica prevale nettamente il Nord Italia (44%) a cui fa seguito il Centro (17%) mentre nel Sud e nelle isole la contrattazione è minima (5%). In dettaglio i temi contrattati riguardano i congedi parentali (38%), congedi di maternità e paternità (34%), la malattia e l'infortunio (32%) e le forme di conciliazione vita-lavoro (29%). Si può affermare che l'azienda sceglie di fare welfare aziendale soprattutto per due motivi: per migliorare il clima aziendale e per implementare le relazioni industriali. Il Primo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello della CGIL (2019) mette in luce una crescita dei contratti integrativi di welfare; si è passati dal 22,8% del 2015 al 27,2% del 2017. Gli accordi analizzati sono stati 1.700 mentre per quanto attiene la dimensione geografica, le regioni del Nord sono state tra le più prolifiche dal punto di vista contrattuale, in particolare Emilia-Romagna, Lombardia e Piemonte. Ad esse fa seguito il Centro, con Toscana e Lazio, mentre il Sud è, nel suo complesso, più limitato. Da sottolineare la presenza consistente di aziende "multi-territoriali", ovvero attive in più regioni o sul piano nazionale. Alla luce delle analisi condotte si può vedere che il Premio di Risultato è l'elemento costante negli accordi delle imprese del Nord, in quelle manifatturiere e in quelle di più grandi dimensioni. Per quanto riguarda la conversione del Premio in alcuni casi (specie nelle grandi aziende) si realizza in un'ampia scelta di beni, servizi e prestazioni, ma

nella maggioranza dei casi si concentra su “equivalenti” salariali (quali buoni acquisto, “carrelli della spesa”). Nel complesso, il welfare che emerge dalla contrattazione ha un profilo multidimensionale; è infatti associato alle norme sulla detassazione del Premio, ma viene erogato in continuità con specifiche “tradizioni” aziendali o in base a prestazioni offerte dalla bilateralità; ne discende una diseguale diffusione (in quantità e qualità) e una differenziazione nelle funzioni (benessere organizzativo e dei lavoratori o fattore “parasalariale”?). Il Rapporto sottolinea che dall’analisi condotta non risultano esperienze di integrazione con il welfare pubblico, o di orientamento dell’offerta, se non nella possibilità di integrare, mediante il welfare occupazionale, i versamenti ai fondi previdenziali contrattuali

Ritornando alla Legge di Stabilità 2016 (L. 208/2015) nei commi dal 182 al 191 essa ha ripreso l’art. 52¹⁰⁹ del TUIR ai commi 2 e 3 e ne ha ampliato il significato. L’azienda può offrire beni e servizi di welfare in sostituzione anche parziale del salario, permettendo al lavoratore di decidere dove e come allocare il proprio premio di produttività. In questo modo si passa dalla tutela dei vecchi rischi sociali ai nuovi bisogni sociali¹¹⁰. Nella stipulazione del

¹⁰⁹ L’art. 52 della Cost riguarda la determinazione dei redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente.

¹¹⁰ Un ruolo determinante è giocato dai fondi di previdenza complementare regolamentati dal D. Lgs. 5 dicembre 2005, n. 252 il quale riprende l’obiettivo della legge delega n. 243/2004 ossia “incrementare l’entità dei flussi di finanziamento alle forme pensionistiche complementari” e ne amplia il significato. Infatti, già nel D. Lgs. N. 124/1993, nell’art. 2, venivano individuati i destinatari della previdenza complementare: i lavoratori dipendenti, sia privati sia

pubblici, compresi i lavoratori autonomi e i liberi professionisti (già prevista nella legge n. 335/1995) i soci lavoratori di cooperative, i dipendenti delle cooperative e chi svolge lavori non retribuiti in relazione ad attività familiari (D. Lgs. N. 276/2003). L'istituzione dei fondi spetta a (art. 3): accordi fra organizzazioni sindacali dei lavoratori e associazioni datoriali; organizzazioni sindacali dei lavoratori e singoli datori di lavoro; accordi tra lavoratori dipendenti (se manca la parte datoriale); accordi tra lavoratori autonomi; accordi tra soci di cooperative e accordi tra soggetti disciplinari nel D. Lgs. 565/1996. La possibilità spetta anche alle regioni, agli enti di diritto privato (D. Lgs. N. 509/1994 e D. Lgs. N. 103/1996), a banche, e società di gestione risparmio, imprese di assicurazione (solo per i fondi aperti) e alle imprese di assicurazione (per i PIP). Nel D. Lgs. N. 252/2005, nell'art. 13 troviamo elencati i vari tipi di fondi: i fondi pensioni chiusi (indicano l'area sulla base di appartenenza a un determinato comparto, impresa o gruppo di imprese oppure a un determinato territorio); i fondi pensioni aperti (l'adesione non è subordinata all'appartenenza a categorie, imprese o territorio ma in virtù del fatto che soggetti privi di redditi da lavoro trovano ivi una possibile collocazione. L'adesione è sia su base collettiva sia su base individuale): le forme pensionistiche individuali: sono le assicurazioni sulla vita e avvengono su base individuale (nati nel 2007. I "Vecchi PIP" sono iscritti all'IVASS, Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni) e i fondi pensione preesistenti ossia istituiti con la legge delega 23 ottobre 1992 n. 421 attuata con D. Lgs. 124/1993. Essi si distinguono in fondi pensione preesistenti autonomi che hanno personalità giuridica (associazioni non riconosciute, associazioni riconosciute, fondazioni o enti morali) e fondi pensione preesistenti interni che nascono all'interno di società (come banca o assicurazioni) per i lavoratori che operano nelle stesse. Essi hanno dovuto adeguarsi alla normativa D. Lgs. 252/2005, salvo deroghe previste nel decreto ministeriale 62/2007. Nel D. Lgs. 124/1993 il legislatore ha stabilito che il Tfr possa rientrare nei fondi di finanziamenti dei fondi pensioni negoziali. Se il lavoratore decide di tenere il Tfr in azienda e non investirlo in un fondo complementare succede che: se l'azienda ha più di 50 dipendenti il Tfr confluirà nel Fondo istituito presso l'Inps (c.d. Fondo Tesoreria) se invece ha meno di 50 dipendenti il Tfr resta in azienda.

Nella Relazione Covip per l'anno 2017 le forme pensionistiche complementari erano 415 di cui 35 fondi pensione negoziali, 43 fondi pensione aperti, 259 fondi pensione preesistenti e 77 PIP. Si è passati da un totale di 719 unità nel 2000 agli attuali 415 e la riduzione ha riguardato soprattutto i fondi pensione negoziali (da 42 a 35), i fondi pensione aperti (da 99 a 43), fondi pensione preesistenti (da 578 a 259). Potenzialmente la forza lavoro corrisponde a 25.930 milioni di unità (che abbiano almeno 15 anni), di cui iscritti ai fondi solo 7.585, 969 ma che versano effettivamente sono 5.722,172.

contratto lavorativo vi è sempre un'interazione tra aspetto economico e aspetto sociale ed appare sempre più evidente e rilevante il ruolo giocato dalle relazioni familiari. È altresì bene ricordare che

“Il contratto possiede una forza trasformativa che spinge l'individuo soggetto-a-responsabilità a sviluppare un processo trans-formativo di soggettivizzazione in cui diviene responsabile della sua stessa responsabilità” (Prandini 2016, 47¹¹¹).

Da questa dimensione ha origine la teoria dei contratti relazionali, filone di studio sviluppato negli anni Settanta dallo studioso Ian Macneil (1968). La teoria dei contratti relazionali inserisce il contratto all'interno dello spazio sociale che lo genera (non più solo negoziazione tra due parti come prevedeva il “Leviatano” di Hobbes) e focalizza l'attenzione sulla qualità relazionale ovvero sul capitale sociale e umano. Affinché possa realizzarsi deve esistere un progetto condiviso tra impresa e il lavoratore i quali negoziano non solo il salario, ma anche le misure di welfare. Si apre, quindi, lo spazio della riflessività ossia la capacità cognitiva del soggetto, sia esso singolo o collettivo, di osservare le proprie azioni ed

Accanto ai fondi pensionistici complementari troviamo i fondi sanitari integrativi previsti con il D. Lgs. 502/1992 divenuto operativo con decreto ministeriale del 27 ottobre 2009. All'art. 9, comma 4 del D. Lgs. 229/1999 “Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419” definisce l'ambito di applicazione dei fondi che non sono compresi nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza, nelle prestazioni aggiuntive erogate da soggetti accreditati, nelle prestazioni erogate dal SSN non inclusi nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza e nelle prestazioni sociosanitarie. Cfr. Lucantoni, 2016.

¹¹¹ In Åkerstrøm Andersen e Pors (2016)

esperienze in modo da valutarle all'interno del loro contesto (Donati 2011).

Come ricordano Stendardi e Munno (2016, 145) per quanto riguarda la contrattazione interconfederale essa si sviluppa soprattutto nei settori caratterizzati dalla presenza di PMI dove i fondi di assistenza complementare, o assistenza sanitaria integrativa, non sarebbero realizzabili in ogni singolo settore, come succede nel caso di imprese artigiane per le quali è stato costituito il fondo SANARTI. Nel settore dell'artigianato è molto sviluppato il fondo di assistenza sanitaria integrativa rispetto a quello di previdenza complementare (ARTIFOND) ed è per questo motivo che ARTIFOND è stato trasferito all'interno della Fondo di Previdenza del Terziario (Fon.Te.). Un altro caso importante di accordo interconfederale è quello firmato dalle Pmi con il fondo di previdenza complementare CONFAPI (Confederazione Italiana Piccola e Media Industria Privata). A differenza di quello artigiano, il settore più sviluppato è quello della previdenza complementare (FONDAPI: Fondo Nazionale Pensione complementare per i lavoratori delle piccole e medie imprese) mentre è in fase di elaborazione quello di assistenza sanitaria integrativa (SANAPI).

Per concludere possiamo affermare che lo scopo della messa in atto delle iniziative di welfare aziendale, su base contrattuale:

“Può essere l'elemento di 'sana' fidelizzazione dei lavoratori e una forma di interiorizzazione della responsabilità sociale d'impresa attraverso misure

concrete piuttosto che con altisonanti programmi che si risolvono in eventi, pubblicazioni e affollamento di social” (Stendardi e Munno, 2016; 149).

2.2.3. Economia e società

Nel repertorio culturale socioeconomico, la legittimazione della relazione tra impresa e contesto sociale passa attraverso un ritorno alla valorizzazione del territorio: il fine è la ricostruzione e la mobilitazione delle energie socio-territoriali presenti. Si va alla costante ricerca di un equilibrio tra locale e globale per superare la crisi prodotta dalla privatizzazione e dalla de-territorializzazione (Macchioni 2014). È necessario che il territorio ri-diventi il bene comune sul quale investire. Si delinea, pertanto, un nuovo modo di intendere il welfare aziendale ossia lo si definisce come “welfare aziendale territoriale”. Nel welfare aziendale territoriale si possono individuare due forme idealtipiche: una parte dal protagonismo delle aziende che creano reti dal basso (*bottom-up*) mentre l'altra parte dall'amministrazione pubblica e arriva alle singole aziende (*top-down*). Lo strumento principe utilizzato è la rete d'impresa (regolamentata per la prima volta nell'art. 3, co. 4-ter, del D.L. n. 5/2009¹¹² il quale ha visto importanti modifiche

¹¹² D.L. n. 5/2009: “Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi, *nonché* disposizioni in materia di produzione lattiera e rateizzazione del debito nel settore lattiero-caseario” pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale - serie generale - n. 34 dell'11 febbraio 2009 coordinato con la legge di conversione 9 aprile 2009, n. 33

normative con il D.L. n. 83/2012¹¹³ e il D.L. n. 179/2012¹¹⁴). Un altro strumento utilizzato dalle imprese è il contratto di rete che si differenzia dalla rete d'impresa poiché non prevede necessariamente specifici settori produttivi ma fa riferimento al c.d. *collective good*¹¹⁵. Con il contratto di rete due o più imprese si obbligano a esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali con lo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato incentivando la collaborazione e la cooperazione interaziendale (art. 3, comma 4ter del D.L. 5/2009¹¹⁶ conv. L. 33/2009¹¹⁷). Il contratto di

¹¹³ D.L. n. 83/2012: "Misure urgenti per la crescita del Paese" pubblicato come supplemento ordinario n. 129/L alla Gazzetta Ufficiale - serie generale - n. 147 del 26 giugno 2012), coordinato con la legge di conversione 7 agosto 2012, n. 134

¹¹⁴ D.L. n. 179/2012: "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese", pubblicato nel supplemento ordinario n. 194/L alla Gazzetta Ufficiale 19 ottobre 2012, n. 245), coordinato con la legge di conversione 17 dicembre 2012, n. 221.

¹¹⁵ Colin Crouch parla di "*local collective competition goods*": beni prodotti nell'ambito di specifiche forme di relazioni (industriali ma non solo) tra soggetti territoriali (amministrazioni locali, sindacati, organizzazioni datoriali, soggetti di terzo settore). I servizi di welfare ivi prodotti divengono disponibili anche per le Piccole e Medie Imprese. I *cluster* di welfare in questione sono determinati sia dalle caratteristiche delle imprese sia dal *collective good* messo in comune, prodotto e utilizzabile dentro le specifiche relazioni cooperative a loro volta agevolate dal ruolo di cerniera tra le organizzazioni datoriali e la semplificazione gestionale e organizzativa da parte dei provider. Se, nei distretti la divisione del lavoro prevede l'interconnessione tra Piccole e Medie Imprese, all'interno della stessa filiera produttiva, nel caso del welfare territorializzato si vuole costruire uno specifico mercato di servizi di welfare che si distrettualizza con il fine di aumentare la disponibilità dei servizi presenti. Un ruolo attivo è giocato da Confindustria che nel 2015 ha attivato il programma Confindustria Retimpresa con lo scopo di facilitare la costruzione di reti di impresa territoriali. Cfr. Pesenti (2016, 48-49).

¹¹⁶ D.L. 5/2009: "Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi, nonché disposizioni in materia di produzione lattiera e rateizzazione del debito nel settore lattiero-caseario" pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale*, serie generale - n. 34 dell'11 febbraio 2009.

¹¹⁷ "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, recante misure urgenti a sostegno dei settori

rete può prevedere l'istituzione di un Fondo patrimoniale comune dove i contributi vengono versati dalle imprese partecipanti e i beni acquistati con essi e la nomina di un organo comune con il compito di gestire, in nome proprio o per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o delle singole parti o di fasi di esso. Per essere valido il contratto deve contenere i dati identificativi dei partecipanti (almeno due, operanti in qualsiasi settore produttivo e area territoriale, senza limiti rispetto alle forme giuridiche); la definizione degli obiettivi strategici di innovazione e innalzamento della competitività; la definizione di un programma che presenta diritti ed obblighi di ogni partecipante; le regole per l'assunzione delle decisioni e la durata dello stesso. Infine, il contratto deve essere redatto tramite atto pubblico ovvero scrittura privata autentica o per atto firmato digitalmente; è soggetto a iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritto ogni partecipante mentre la sua efficacia decorre data dall'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati i sottoscrittori originari. È bene sottolineare che non necessariamente la rete deve avere personalità giuridica. Infatti, si può distinguere tra rete-contratto e rete-soggetto, dove la seconda ha una sua autonomia tramite l'iscrizione al Registro delle Imprese (Maino & Razetti, 2019, 57). La necessità dello sviluppo dei contratti di rete la si trova, anche, nella Comunicazione della Commissione europea

industriali in crisi” pubblicata nella *Gazzetta Ufficiale* n. 85 dell'11 aprile 2009 - Supplemento ordinario n.49.

che nel 2010 ha invitato le regioni a adottare «strategie intelligenti di specializzazione», riconoscendo che:

“i cluster e le reti migliorano la concorrenzialità e l’innovazione industriale, riunendo risorse e competenze professionali e migliorando la cooperazione tra le autorità pubbliche e le università.”

Possiamo, quindi, affermare che reti d’impresa e contratti di rete sono i punti di partenza per pensare a un welfare aziendale che non resti solo iscritto all’interno della singola azienda ma si sviluppi come strumento di interazione costante e proficua con il territorio e il contesto locale. Ma il contratto di rete può essere osservato e studiato quale strumento adottato dal legislatore italiano con lo scopo di rispondere alla Comunicazione della Commissione Europea che se da un lato permette di impegnarsi in modo più dinamico rispetto ai distretti industriali, dall’altro fornisce una procedura più snella e semplificata rispetto ai consorzi e ad altre autonomie di impresa. Il processo che porta alla nascita del contratto di rete dipende sia dal capitale sociale e dal tipo di rete che andrà a caratterizzare l’esperienza. Il rafforzamento del capitale sociale che si sviluppa nella Rete viene, solitamente, rafforzato da un “regista”, ossia dal manager della rete, anche se a volte il regista della rete non è un singolo attore ma un’azienda (Negrelli & Pacetti, 2016). Ad esempio, la Lombardia per incentivarne lo sviluppo ha messo a disposizione molte risorse economiche in particolare con i bandi Ergon andando poi a delegare

il processo ad altri attori, quali le associazioni di rappresentanza, imprese, università e altre parti sociali. Il programma è stato co-finanziato dalla Regione Lombardia, dal Ministero dello Sviluppo Economico e dal Sistema delle Camere di Commercio Lombarda in attuazione della Legge Regionale 1 del 2007 avente come riferimento lo sviluppo delle aggregazioni, in forma stabile, tra imprese quale fattore di competitività del sistema economico lombardo. Il programma si è sviluppato su un Assi: l'Asse 1 e due sotto-assi: «Azioni a sostegno della aggregazioni di imprese», con una dotazione finanziaria di 15 milioni e 300 mila euro che è stato a sua volta suddiviso, come detto, in due “sotto Azioni”: Azione 1: «Creazione di aggregazione di imprese»; Azione 2: «Promozione e animazione delle aggregazioni di imprese». Al bando sono stati presentati 381 progetti per circa 1.500 soggetti coinvolti; sono stati finanziati 82 progetti ai quali sono stati concessi 19 milioni e 400 mila euro¹¹⁸. A luglio 2019 i contratti di rete iscritti al Registro Imprese in Italia hanno raggiunto quota

¹¹⁸ Interessante è stato anche il bando promosso da Regione Lombardia a sostegno delle reti di imprese previsto per la realizzazione dell'Asse 1 dei Programmi operativi regionali – Fondo europeo di sviluppo regionale (Por-Fesr) 2007-2013 “Obiettivo competitività”, mettendo a disposizione 6 milioni di euro. Nel 2008 sempre Regione Lombardia ha promosso il programma Driade (Distretti regionali per l'innovazione, l'attrattiva e il dinamismo culturale locale) per supportare le imprese che volevano aggregarsi e lavorare in sinergia, stanziando 14 milioni e 700 mila euro, di cui metà provenienti da Ministero dello Sviluppo Economico. Le azioni del programma sono state divise in due assi uno di intervento e uno di assistenza tecnica. In dettaglio, l'obiettivo l'Asse 1 aveva lo scopo di sperimentare nuove prassi per la nascita e il sostegno del coordinamento dei sistemi produttivi locali e a sua volta conteneva al suo interno due azioni: Dafne (Distretti, aggregazioni e filiere nuove e/o emergenti) e Artemide (Artigianato e microimprese per diffondere le eccellenze). Cfr. Negrelli & Pacetti, 2016.

di 5.557 per un totale di 33.275 imprese coinvolte; il 37,81% di contratti di rete stipulati ha sede nel Nord Italia, il 63,57 al Centro e il 24,61% al Sud¹¹⁹. Alcuni esempi di contratti di rete sono: la Rete Giunca nel Varesotto nel 2012 (Mallone, 2012), il progetto Welfa-RE a Reggio Emilia nel 2014¹²⁰, il progetto WelfarNet nel 2014 in Veneto, la rete Giano a Correggio nel 2016 (Sansavini & Santoni, 2017), Welspet a Brescia nel 2015, la rete #Welfare e #Welfare Alto Adige/Sudtirolo a Bolzano nel 2017, il portale IEP e le Alleanze territoriali. Rientrano, anche, le esperienze dei distretti territoriali¹²², di cui un esempio lo troviamo nel territorio toscano, nella provincia di Prato¹²³. Le reti Giunca e Welstep nascono in modo spontaneistico (Pesenti, 2017) con lo scopo di cooperare per rendere competitiva una nuova identità, mentre le reti #Welfare Trentino e #Welfare Alto Adige/Sudtirolo nascono per iniziativa dell'associazione datoriale – Assoimpenditori Alto Adige e Confindustria Trento – che si fa promotrice della rete. In quest'ultimo caso è un soggetto di natura aggregativa e intersettoriale, già costituito, che assume l'iniziativa per formare la rete avvalendosi dello strumento del contratto di rete. Le

¹¹⁹ Cfr. <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>, consultato in data 18 luglio 2019.

¹²⁰ Il progetto è fallito e la causa sembra riconducibile, almeno in parte, alla presenza di una concezione dal punto di vista imprenditoriale di welfare aziendale quale semplice opportunità per ridurre il costo del lavoro (Sansavini & Santoni, 2017)

¹²² Il primo a parlarne fu Marshall nel 1890.

¹²³ Con distretto industriale si intende un gruppo di imprese, solitamente di Piccole e medie dimensioni, che si trovano in un territorio circoscritto e storicamente determinato. In particolare, possiamo fare riferimento alla L. 317 del 1991: “Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese”, dove all'art. 36, intitolato “Distretti industriali di piccole imprese e consorzi di sviluppo industriale” si definisce cos'è un distretto industriale di Pmi.

associazioni territoriali, #Welfare Trentino e #Welfare Alto Adige/Sudtirolo, attuano un efficace piano di promozione e comunicazione dell'iniziativa di welfare, assicurandone un forte ancoramento territoriale. Negrelli & Pacetti (2016) ipotizzano tre modelli di morfologia delle reti: il modello a reti orizzontale che per il mercato che ha lo scopo di riunire imprese tra loro simili che si aggregano per raggiungere un peso più consistente sul mercato; reti verticali (filiera), per la produzione a cui partecipano soprattutto Piccole e Medie Imprese e, infine, le reti generative per l'innovazione dove le imprese si aggregano per dare origine a un nuovo prodotto.

2.3.Repertori culturali di Welfare Aziendale in Europa

Quando si parla di storiografia nazionale italiana di welfare aziendale, si fa riferimento, anche, a quella proposta dall'ambito internazionale con particolare attenzione al dibattito anglosassone. Nel 1992 lo studioso Gitelman ha messo in luce come il welfare aziendale sia strettamente collegato all'esistenza delle imprese le quali, modificandone nel tempo i modi di erogazione, lo connettono ai "*problems of work recruitmen and retention*". La studiosa Isabela Mares (2003) ha sottolineato come gli interventi di welfare, da parte delle aziende, possano far aumentare la produttività e fidelizzare i propri lavoratori.

"Investment in skills may bring higher returns to the worker and the employer in the form of higher productivity and higher wages" (Mares 2003, 10)

Come per l'analisi nazionale anche per quella internazionale si possono individuare tre repertori culturali: (1) *Welfare Capitalism* o individualista; (2) *Industrial Welfare* o integrativo (3) *Corporate Welfare* o statale.

2.3.1. *Welfare capitalism* o individualista

Formalmente alcuni studiosi fanno risalire la nascita del *welfare capitalism* (concetto secondo cui è l'azienda a doversi prendere in carico il benessere dei lavoratori), all'accordo siglato nel 1919 tra i grandi industriali dell'epoca: David Rockefeller, Henry Ford e Andrew Carnagie. A discapito, però, di quanto detto, il termine *welfare capitalism* fa riferimento alla nascita e allo sviluppo dei villaggi operai sorti ben prima del XX secolo. Il villaggio operaio è, per definizione, un insediamento di natura industriale nato come risposta alle esigenze di conciliazione casa-lavoro all'interno di un unico centro abitato, funzionale all'imprenditore e ai dipendenti. Le prime esperienze risalgono alla fine del XIX secolo e l'inizio del XX secolo. Le idee alla base della nascita del villaggio sono due: da un lato vi è l'ideologia del paternalismo industriale (come nel caso di Silvio Crespi che fondò Crespi d'Adda, in provincia di Bergamo) e dall'altro troviamo la corrente di pensiero del socialismo utopico (di Robert Owen che ideò il villaggio industriale di New Lanark, in Scozia). Come ricorda Treu (2016, 17), anche in Italia le iniziative di welfare aziendale sono nate per volontà di imprenditori illuminati nei primi anni dell'industrialismo in risposta ai bisogni sorti in

seguito all'industrializzazione di massa e all'urbanizzazione. L'iniziativa più interessante, a livello italiano, la troviamo nell'esperienza di Olivetti che nel primo Novecento ha realizzato la "città dell'uomo" (Olivetti, 1960), nei pressi dello stabilimento di Ivrea. Lo scopo del villaggio era quello di permettere ai lavoratori di sentirsi parte di una grande famiglia, che aveva a cuore il loro benessere. I servizi che Olivetti erogava erano i più disparati: dall'assistenza sanitaria a quella per le donne incinta e con bambini piccoli; da attività culturali come il cinema ad attività ludiche come le vacanze estive e invernali¹²⁴. Altro esempio di paternalismo è quello di Alessandro Rossi il quale capisce l'importanza di coinvolgere l'operaio nell'impresa e, il 27 giugno 1876, istituisce il libretto di risparmio in regalo solo a chi lavora fisso nelle sue fabbriche. Battilani, Conca Messina & Varini (2017) presentano la possibilità di studiare il paternalismo industriale secondo tre approcci: quello culturalista che si fonda sul consenso, di ispirazione cattolica come Italia e Francia; quello ideologico che si basa sul controllo da parte dei padroni e, infine, quello economico che si basa sui vincoli nascenti dal rapporto economico.

2.3.2. Industrial Welfare o Integrativo

In questa declinazione il welfare costituisce una forma di supporto statale erogato ai lavoratori e un ruolo importante è giocato dal contesto locale, visto

¹²⁴ Cfr. De Sario, B. 2012 Adriano Olivetti e i «servizi sociali»: questioni aperte per l'oggi. Intervista a Luciano Gallino. *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pp. 175-191.

come nuovo interlocutore privilegiato. L' *industrial welfare* è definito da Srinivas (2012) come

“As institutionalized modes of state-supported social provision delivered to workers in services and manufacturing” (Srinivas 2012, 452)

Lo Stato, pertanto, interviene nel mercato del lavoro, nelle strutture sociali e nella spesa sociale. È bene ricordare che *l'industrial welfare* non è un mero appannaggio statale ma investe l'intero contesto locale e territoriale nel quale le industrie hanno sede. Esso ha storicamente manifestato interesse e promosso forme di incentivi per quanto riguarda la salute, l'educazione e le politiche abitative. I programmi di *industrial welfare* devono necessariamente essere giudicati, in ultima analisi, dalle singole città e regioni ossia dalle tessere principali che costituiscono una nazione. Non sempre i sussidi statali erano, e sono, il vettore principale di aiuto e sostentamento al lavoratore il quale, sempre più spesso, ricorre a forme di welfare estranee al sistema produttivo come la sottoscrizione di assicurazioni private (Lindert 2014) o forme di sostegno a carico del nucleo familiare, ma

“Rather the effect of rising incomes on private insurance supply works indirectly through the tendency of growth and development to cut the cost of capital to insurance firms” (Lindert 2014, 7)

Alla luce di quanto detto è possibile affermare che *l'industrial welfare* è più una questione di organizzazione economica che una vera e propria forma di filantropia o giustizia sociale.

2.3.3. Corporate Welfare o Statale

Con *corporate welfare* si indicano l'insieme delle azioni che lo Stato mette in atto per aiutare imprese e industrie. Dawkins (2000, 272) ne propone la seguente definizione:

“Corporate welfare can be defined as any government subsidy to business, excepting socially directed partnerships with nonprofit organizations, that provides unique benefits or advantages to specific companies or industries for activities they may generally be expected to perform for reason of profit. That includes provision of direct grants, research and other services, and subsidized loans and insurance.”

Il primo a parlare di *corporate welfare* è stato McCarthy che, nel 1981, ha scritto l'articolo *“Taking liberties”*, pubblicato all'interno del Washington Post, con lo scopo di denunciare la vastità dei sussidi che il governo erogava alle imprese. Se fino ad allora il *corporate welfare* aveva avuto una accezione positiva, da quel momento lo si inizia a vedere come il declino del Welfare State. Lo Stato, non riuscendo più ad assistere in prima persona i cittadini, inizia a fornire incentivi e sgravi alle imprese, con lo scopo di incoraggiarle a riconoscere maggiori benefici economici e sociali ai propri dipendenti; ossia cerca di mettere le aziende nelle condizioni di intervenire in materia di welfare, laddove esso ha sempre fallito. In altre parole, con *corporate welfare* indichiamo tutti i programmi di partnership che le aziende mettono in atto con il solo

scopo di perseguire intenti sociali ma allo stesso tempo si fa riferimento all'erogazione di sussidi che le imprese ricevono dallo Stato per sostenere i costi di produzione in modo da poter garantire forme complementari di assistenza. A questa cornice culturale ben si lega la definizione di *corporate citizenship* (o cittadinanza d'impresa¹²⁵). Con esso si indicano i diversi attori sociali (ad esempio i lavoratori, la comunità sociale, l'ambiente, gli output politici e sociali), portatori di interesse (altresì detti *stakeholder* aziendali), nella promozione e nella messa in pratica del *corporate welfare*:

“Corporate citizenship is the popular rendering of corporate social performance, a construct that extends corporate obligations to include multiple stakeholders beyond the traditional base of stockholders, such as workers, the community and environment, and the outcomes of policies and programs directed toward those societal relationships (Clarkson, 1995; Donaldson&Preston, 1995)” (Dawkins 2000, 272)

L'aspetto che contraddistingue la *corporate citizenship* è che si pone l'obiettivo di andare oltre la semplice obbedienza alle regole aziendali puntando, invece al sentire personale del singolo individuo: pertanto è l'azienda che deve riconoscere i diritti di cittadinanza attraverso la produzione di servizi di welfare (Prandini 2014).

¹²⁵ Per approfondire si veda Macchioni, E. 2014. Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa. Mimesis .

2.4.Occupationl Welfare

Con il lemma *occupational welfare* si fa riferimento

“A prestazioni che sono erogate a seguito di un processo di contrattazione fra le parti sociali o come prodotto di iniziative unilaterali e volontarie promosse dalle imprese” (Agostini e Ascoli 2014, 263-264).

Ne discende che l'*occupation welfare* si trova a dover tutelare i nuovi e i vecchi rischi sociali. Riprendendo le parole degli studiosi Ascoli, Mirabile e Pavolini (2012) si può definire l'*occupational welfare* come “*giano bifronte*” in quanto a livello di singola impresa punta a offrire gli interventi migliori con lo scopo di migliorare il benessere dei suoi dipendenti ma, a livello aggregato, ottiene risultati meno positivi di quelli sperati poiché rischia di creare disparità tra *insider* e *otusider*, ovvero tra chi lavora in una ditta che mette in atto politiche di *occupational welfare* e chi no. Diverse ricerche si sono mosse con l'obiettivo di stimare il livello di diffusione e le articolazioni assunte dall'*occupational welfare* attraverso la contrattazione collettiva e le azioni unilaterali promosse dalle aziende¹²⁶. Interessante a riguardo è il progetto “ProWelfare” (o Welfare Occupazionale Volontario) realizzato e coordinato, nel 2013, dalla Confederazione Europea dei Sindacati e

¹²⁶ Dato che non esiste uno studio riassuntivo delle forme di *occupational welfare* si deve fare riferimento a due banche date internazionali che hanno condotto ricerche in merito (Pavolini e Carrera 2013): (1) l'European Company Survey (Ecs) dell'European Foundation nel 2004 e nel 2008 e (2) l'European Urban Labour Force Survey (Eu-Ifs) dell'Eurostat nel 2005, 2011 e 2016.

dell'Osservatorio Sociale Europeo. Lo studio ha coinvolto 8 paesi europei: Svezia, Regno Unito, Germania, Austria, Belgio, Italia, Spagna e Polonia. Natali e Pavolini (2014), che ne hanno curato la ricerca, lo hanno definito *Voluntary Occupational Welfare* (VOW) e tra i risultati più interessanti è emerso che i tassi di copertura dei lavoratori riguardano principalmente quattro aree: pensioni integrative, assistenza sanitaria integrativa, misure di conciliazione vita-lavoro e formazione. L'Italia mostra una copertura uniforme in tutte e quattro le aree quale conseguenza della contrattazione collettiva nazionale. Si è deciso di definire *l'occupational welfare* quale *trait d'union* tra i diversi repertori culturali, nazionali ed europei, in quanto il suo contributo più significativo, ovvero la ricerca sul ProWelfare¹²⁷, tiene insieme i due livelli; quello nazionale riguardante principalmente il tema della contrattazione e quello europeo riguardante gli aiuti che lo Stato fornisce alle imprese con il fine ultimo di supplire alle proprie carenze.

2.5.Differenze e somiglianze tra i repertori culturali

Alla luce dell'analisi proposta si vede che i repertori culturali a livello internazionale pongono attenzione verso il singolo (sia esso il singolo lavoratore o l'azienda); infatti la cornice epistemologica a cui fanno riferimento è quella individualista. Anche il

¹²⁷ Cfr. Natali e Pavolini (2014) e Mapelli, L. (2017), "The development and determinants of 'occupational welfare' in the recalibration of European welfare regimes: a comparative perspective", *Working Paper 2WEL 1/2017*, Torino/Brussels, Centro Einaudi and European Social Observatory, November

modello italiano si sta avvicinando a questa declinazione culturale; basti pensare che nella scelta dei servizi di welfare le aziende si avvalgono sempre più di provider i quali hanno, a loro volta, strutturato piattaforme online all'interno delle quali i dipendenti scelgono in tutta solitudine i servizi più idonei ai loro bisogni. Tuttavia, nel nostro paese una maggiore attenzione viene data al contesto locale attraverso la promozione e le regolamentazioni dei contratti di rete e delle reti d'impresa (come abbiamo visto nel repertorio culturale del welfare aziendale territoriale¹²⁸). I provider offrono pacchetti di welfare adattabili in base alle esigenze delle singole imprese e al budget da esso stanziato accompagnando gli interessati nell'implementazione del Piano di Welfare. All'interno della piattaforma fornita dai provider viene messo a disposizione un "budget welfare" o "conto" o "portafoglio" al quale ogni lavoratore può accedere autonomamente e decidere a quale servizio o rimborso destinare il suo budget. A volte vengono offerti ai lavoratori delle card personalizzate, in formato cartaceo o digitale, che possono essere integrati nel budget della piattaforma o essere usati da coloro che non dispongono di posta elettronica o non accedono al portale (Maino & Razetti, 2019, 64).

Un altro aspetto interessante che si intercetta nella disamina dei repertori culturali consiste nel fatto che mentre a livello internazionale il focus è la singola

¹²⁸ Cfr. Pesenti, L. 2017a. 2017a. La territorializzazione del welfare aziendale: spunti di riflessione, in Cesareo, V. 2017 (a cura di). Welfare responsabile. Milano: Vita e Pensiero, pp. 201-224.

impresa, solitamente di grandi dimensioni, a livello nazionale una maggiore attenzione viene data alla Piccola e Media Impresa anche in riferimento alle caratteristiche del territorio locale italiano. E', pertanto, auspicabile favorire processi di personalizzazione del welfare aziendale senza cadere nelle derive individualistiche presenti nei repertori culturali internazionali, le quali hanno come conseguenza la standardizzazione e l'espropriazione delle potenzialità degli utenti (Prandini e Orlandini 2015, 354).

“La personalizzazione ha bisogno di una governance peculiare e molto complessa che, da un lato, esige l'autonomia creativa di ogni organizzazione e una riflessività capace di sospendere i processi di spersonalizzazione, e dall'altro, richiede che il sistema di welfare sostenga queste riflessioni, le riconosca e le faccia circolare rendendole intellegibili per le altre organizzazioni che così possono apprendere. La nostra tesi è che alla personalizzazione serva una governance a doppia riflessività. Rispetto alla organizzazione occorre combinare massima libertà e responsabilità decisionale a livello locale, libertà controllata mediante la supervisione di una istituzione «centrale» che gestisca processi di mutuo-apprendimento e circolazione di buone prassi. Rispetto alla interazione occorre stimolare e sostenere processi di co-produzione dei servizi, processi che vanno poi giustificati-valutati di fronte a pubblici di peer e con la supervisione di comitati di utenti. Emergono tre snodi su cui si basa la

governance della personalizzazione: il governo della rete del servizio che crea autonomamente norme-standard di azione e le rivede ricorsivamente alla luce della performatività dei risultati (governance sperimentalista); la definizione dei professionisti e del paziente quali co-produttori dei servizi; organizzazioni che apprendono dai propri errori (organizzazioni riflessive)” (Prandini e Orlandini 2015, 362)

L'analisi dei repertori culturali ha permesso di individuare delle differenze tra gli approcci di *policy* che caratterizzano le concrete realtà di welfare aziendale. Quindi, riassumendo i punti chiave del capitolo possiamo dire che, in base alla letteratura in tema di WA è possibile individuare sei repertori culturali: tre nazionali (politiche sociali, relazioni industriali ed economia e società) e tre europei, di matrice prettamente anglosassone (*welfare capitalism, industrial welfare e corporate welfare*). I sei repertori culturali si trovano a dialogare tra loro grazie al progetto “ProWelfare” finanziato dalla Confederazione Europea dei Sindacati e dall'Osservatorio Sociale Europeo e avente come scopo quello di andare a studiare il tema della contrattazione del WA a livello europeo. Infine, è importante ricordare che a livello europeo il tema del WA è prettamente legato alla questione delle HR e del benessere nel luogo di lavoro, mentre a livello nazionale grande importanza è data alla normativa.

Breve sintesi del capitolo

Il capitolo ha visto una revisione sistematica della letteratura in campo nazionale ed internazionale delle diverse definizioni di welfare aziendale. Il punto di partenza è stata la proposta della sociologa Macchioni (2014) la quale parla di semantiche di welfare e ne individua cinque: la “Semantica paternalistico-filantropica”; la “Semantica delle relazioni industriali”; la “Semantica aziendalistico-manageriale; la “Semantica del Secondo Welfare” e la “Semantica del pluralismo societario e riflessivo”. La revisione proposta ha, invece, deciso di usare il termine “repertorio culturale” per catalogare le diverse articolazioni di welfare, poiché lo stesso termine repertorio rappresenta un modo socialmente condiviso di pensare e concepire la realtà: è lo strumento che in qualche modo dà origine e modella il mondo e le relazioni sociali (Lusardi e Tomelleri, 2016). Sempre a questo propositivo si è deciso di tenere distinte le due dimensioni nazionale ed internazionale, poiché la concezione stessa di welfare aziendale ha impatti su mondi di vita e settori disciplinari diversi. Infatti, se a livello nazionale il maggiore impatto delle politiche di welfare aziendale ha ricadute in campo giuslavoristico, a livello internazionale esso ha come focus prioritario quello della promozione del benessere nel posto di lavoro. Come ricordato l’inserimento di un autore/autrice in un repertorio culturale è dettato dall’appartenenza dello/a stesso/a a un dato settore scientifico-disciplinare. Alla luce di ciò sono stati individuati sei repertori culturali: tre

per la dimensione nazionale (le politiche sociali; le relazioni industriali; economia e società) e tre per quella internazionale (*Welfare Capitalism* o individualista; *Industrial Welfare* o integrativo; *Corporate Welfare* o statale). Infine, si è ipotizzata l'esistenza del repertorio culturale dell'“*occupational welfare*” (o ProWelfare) come possibile esempio di raccordo tra tutti e sei i repertori individuati.

Metodologia di ricerca

*“Se poi vi dico che proprio questo è per l’uomo il bene maggiore,
ragionare ogni giorno della virtù
e degli altri argomenti sui quali m’avete udito disputare
e far ricerche su me stesso e su gli altri,
e che una vita che non faccia di cotali ricerche
non è degna d’essere vissuta se io vi dico questo,
mi credete anche meno”*

Platone¹²⁹

Prima di addentrarci nell’articolazione della ricerca, è bene distinguere tra “*che cos’è una metodologia di ricerca*” e “*che cosa è il metodo*”. Come ricorda Marvasti (2014, 3):

“it’s methodology (a general orientation about how research is done) and methods (specific research techniques used to study a topic)”

Quindi se con metodologia si intende un orientamento generale rispetto a quello che il ricercatore vuole andare ad indagare, con metodo si intendono le tecniche di ricerca utilizzate dal ricercatore. Nella ricerca in analisi si è deciso di utilizzare un approccio prettamente qualitativo che ha la sua giustificazione nell’approccio costruzionista ed interpretativista (Corbetta, 2014), il quale si contrappone all’approccio quantitativo che trova, invece, la sua ragion d’essere nel positivismo. Come ricorda Marvasti (2004):

¹²⁹ Cfr. Platone, Apologia di Socrate, 37a-38c.

“As the name would indicate, constructionists are concerned with how human interaction helps to create social reality.”

Marvasti (2014, 5) espone le caratteristiche principali che deve avere una ricerca per poter essere definita qualitativa: vi deve essere la sensibilità del ricercatore sul tema da studiare; a cui fa seguito la ricerca di sistemi di costruzione sociale universalmente riconosciuti e, infine, deve cercare di promuovere la pressione ideologica del ricercatore.

“First [...] requires sensitivity to our own, as well the research participants’ subjective standpoints or perspectives [...]. Second, in the example of prostitution, instead of searching for universal laws of human behavior constructionists would be more inclined to look at how the meaning and practical consequences of having sex for objects of value varies from one situation or from one culture to another[...]The third assumption that a constructionist researcher would consider is how taken-for-granted existing knowledge about prostitution coincides or conflicts with the research findings to promote one ideological position as opposed to another [...].”

Sia la ricerca quantitativa sia quella qualitativa, partono da una ipotesi teorica da verificare a cui fa seguito la raccolta dati, la loro analisi e l'elaborazione di una sintesi la quale conferma, o smentisce, l'ipotesi iniziale. Le differenze principali tra il metodo qualitativo e quello quantitativo sono da ricercarsi nella selezione dei partecipanti, nella analisi e selezione dei dati e nel ruolo della cornice interpretativa con la quale ci si interfaccia. Se nella ricerca quantitativa i partecipanti sono "selezionati" a random, usando principalmente analisi statistiche e tenendo separata la teoria dalla pratica; nella ricerca qualitativa si parte da un campionamento teorico (ossia si fa un'ipotesi di possibili partecipanti), attraverso gli strumenti dell'osservazione e dell'intervista, per giungere all'assunto che teoria e pratiche sono inseparabili. Gubrium and Holstein (2002)¹³⁰ hanno individuato tre premesse alla base dei moderni sistemi di intervista: 1) '*Democratization of opinions*' ossia il rispetto delle diverse opinioni espresse dagli intervistati; 2) '*Researcher-respondent duality*' che sottolinea la distinzione tra ricercatore e intervistato definito anche come rapporto tra leader e *follower* e, infine, 3) è necessario considerare il '*Respondents as vessels of knowledge*' ovvero vedere l'intervistato come 'fontana' di conoscenza.

La scelta di utilizzare una metodologia di ricerca qualitativa è nata in quanto l'oggetto di studio ha come riferimento la comprensione dell'interazione

¹³⁰ In Marvasti, A. B. 2004. *Qualitative research in sociology*. Sage Publications Ltd: London., p. 15-17

tra i servizi di welfare aziendali, forniti dalla piattaforma di welfare, e il rapporto che intercorre tra gli utilizzatori e quest'ultima. La metodologia di ricerca ha avuto come base di riferimento tre approcci:

- la narrazione, metodo di ricerca promosso dalla sociologa polacca Barbara Czarniawska (2000) e dal ricercatore italiano Cortese (2000);
- lo studio di caso come proposto dal ricercatore americano Robert Yin (2005);
- mentre per l'analisi e la comparazione degli studi di caso ho scelto di utilizzare le metafore, quali strumenti per interpretare e leggere le differenze e le somiglianze tra i casi di studio. L'autore di riferimento è lo studioso Gareth Morgan nel suo libro: *"Images. Le metafore dell'organizzazione"*.

Per quanto riguarda le domande poste agli intervistati si è deciso di seguire lo schema delle interviste semi-strutturate avendo come riferimento gli studi della sociologa italiana Rita Bichi (2007; 2007) e quelli del sociologo canadese Robert Atkinson (2002).

3.1. L'approccio narrativo per narrare le organizzazioni

Come anticipato sopra la metodologia di ricerca utilizzata ha come riferimento principale lo strumento della "narrazione" la cui autrice di riferimento è la studiosa polacca Barbara Czarniawska nel saggio: *"Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale"* del 2000.

Il presupposto della sua analisi è che il sapere è la principale forza produttiva ed il racconto è la forma per eccellenza tramite la quale nasce il sapere. Pertanto, la narrazione obbedisce a regole che ne fissano la pragmatica e, secondo Mitroff e Kilmann (1976¹³²), gli individui sono narratori nati e naturali. In letteratura si hanno due posizioni diverse: la prima vede la narrazione come strumento privilegiato con cui conoscere e comprendere la realtà mentre la seconda vede la narrazione come modalità tramite con cui gli individui si fanno presenti. Secondo Barbara Czarniawska la narrazione è, al contempo, modo di conoscere e modo di comunicare, nonché strumento per interpretare e per produrre conoscenza narrativa all'interno degli studi organizzativi. È bene fare una breve parentesi; l'apparato concettuale della corrente della teoria delle organizzazioni risale agli anni Sessanta e deriva dalla teoria dei sistemi aperti secondo cui le organizzazioni sono unità distinte, separate da confini e dotate di un loro ambiente a sua volta collegato ad altri ambienti tramite l'adattamento. Come ricorda Czarniawska la prima vera svolta narrativa negli studi di ricerca sociale risale agli anni Novanta quando, per la prima volta, la narrazione viene vista come processo pervasivo, ossia come processo in grado di entrare in tutte le sfere di vita delle persone e capace di indagare in profondità anche il non detto delle relazioni. In particolare, Czarniawska prende come riferimento

¹³² In Cortese, C. 2000. L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono "tutte storie". Guerini e associati, Milano, p. 10.

gli studi di diversi autori tra i quali possiamo ricordare Lyotard, Bruner, Polkinghorne, Fisher e McIntyre. Degli studi del filosofo francese Jean-Francois Lyotard riprende l'idea del sapere narrativo quale forza produttiva che ha origine nel racconto. Nel 1986 lo psicologo Bruner, nel saggio "*Actual Minds, Possible Worlds*," sottolinea come attraverso la narrazione una situazione acquisisce senso e significato; pertanto il fine narrativo è quello di separare e comparare un determinato fatto o accadimento. La narrazione di un evento ha origine nella trama, basata sul principio della sequenzialità, intesa come strumento attraverso il quale eventi specifici vengono portati all'interno di un tutto significativo (Czarniawska 2000, 25). Polkinghorne, nel suo scritto "*Narrative Knowing and the human science*" del 1988, sostiene che la narrazione è la triplice idea di rappresentazione narrativa la quale, a sua volta, può riferirsi a tre sotto-rappresentazioni; lo scopo può essere quello di creare una storia per dare senso a cosa si sta facendo; essa può essere scrittura per spiegata ad altri ed, infine, è possibile spiegare la storia come recezione ovvero quale capacità di comprendere e interpretare una storia sentita o letta (Czarniawska 2000, 27). Inoltre, la narrazione è la forma primaria con cui l'esperienza è resa significativa¹³³. Altro riferimento della sociologia è Fisher il quale cerca di combinare

¹³³ Inoltre, secondo l'autore la spiegazione narrativa è davvero esplicativa solo quando dà una risposta completa e comprensibile alle domande che l'hanno originata. In particolare, deve essere: fondata; significativa e attendibile ossia conforme e adeguata all'analisi. Cfr. Cortese, C. 2000. *L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono "tutte storie"*. Guerini e associati, Milano. p. 150-151.

insieme narrazione e modalità pragmatiche dalla cui unione deriva il paradigma narrativo della comunicazione che si basa sull'assunto della razionalità narrativa Secondo Fisher (1984) l'essere umano è anzitutto narratore (*homo narrans*), concezione che viene in seguito integrata dagli studiosi Christie e Orton (1988) i quali parlano dell'uomo come narratore narrato (*homo narrans narratur*). Un concetto molto importante nella narrazione è quello di razionalità che fa riferimento a due principi: da un lato troviamo il principio di probabilità narrativa (inteso come coerenza e integrità di una storia) e dall'altro vi è il principio di fedeltà narrativa (la credibilità); è bene ricordare che tutti noi siamo capaci di razionalità narrativa (Czarniawska 2000, 31) Il filosofo scozzese Alasdair McIntyre nel libro “*Dopo la virtù*” edito nel 1981, sostiene che l'intera vita sociale è narrazione (Czarniawska 2000, 22). Barbara Czarniawska riprende i punti di vista sopra descritti e definisce la narrazione quale strumento per conoscere e comunicare; infatti narrazione e comunicazione sono il *locus* nel quale prendono vita le istituzioni (o organizzazioni) e le loro identità che presentano un forte radicamento nel contesto locale. Possiamo dire che la centralità dell'azione umana, intesa quale atto intenzionale, acquista significatività all'interno della narrazione. Il fine è quello di produrre testi che siano il più possibile auto-riflessivi. Le storie delle organizzazioni possono essere viste come:

- a. “oggetti di collezione” ovvero come strumenti per interpretare una data realtà organizzativa. Questa

concezione fa riferimento alla prima ondata di studi sulla cultura organizzativa;

b. artefatto simbolico ossia come metafora per decostruire le dinamiche di controllo e adattamento. Questa articolazione si basa sull'approccio del simbolismo interpretativo;

c. testo da decostruire ovvero il cui riferimento è l'approccio critico e post-strutturalista;

d. testo aperto all'interno del quale si negoziano sempre nuovi significati;

e. e, infine, è possibile vedere la storia come processo di *storytelling*¹³⁴ dove l'attenzione è posta sul processo narrativo. In questa ultima dimensione sono fondamentali gli studi condotti da Gabriel che identifica la narrazione organizzativa come qualcosa che si sottrae alla semplice gestione delle organizzazioni.

Alla luce delle osservazioni sopra fatte si evince che l'apparato concettuale alla base dell'approccio narrativo alle organizzazioni, ha come riferimento

¹³⁴ Per approfondire lo storytelling nelle organizzazioni si vedano i contributi di: Denning, S., 2006. Effective storytelling: strategic business narrative techniques, in *Strategy & Leadership*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 34, N° 1, pp. 44-48; Quacquarelli, B. & Paoletti, F. 2006. Storytelling. Qual è il contributo dello storytelling all'interno della vita delle organizzazioni e delle loro attività? in *Sviluppo & Organizzazione*, N° 220, Marzo-Aprile, pp. 55-63 ; Involti, S. & Verdoni, M., 2007. Parlando tra le righe del colloquio annual. Un caso di storytelling applicato alla formazione in *Sviluppo & Organizzazione*, N°220, Marzo-Aprile, pp. 64-68; Varanini, F., 2007. L'organizzazione come rete di storie e lo storytelling come furto in *Sviluppo & Organizzazione*, N°220, Marzo-Aprile, pp. 69-74; Carr, N. A. e Ann C. 2011. The use and abuse of storytelling in organizations. *Journal of Management Development*, Emerald Group Publishing Limited, 30, 3, pp. 236-246. ; Poletta, F., Chen, P.C.B., Gardner, B.G & Motes, A. 2011. The Sociology of Storytelling in *The Annual Review of Sociology*, Vol. 37, pp. 109-130.

principale l'antropologia considerata quale *formae mentis* del ricercatore il cui obiettivo è la produzione di testi aventi il fine di "interrogare" il mondo, sempre rispettando le voci degli intervistati. Gli altri riferimenti teorici li troviamo nella teoria dei sistemi aperti, sviluppatasi negli anni '60, la quale vede le organizzazioni come unità distinte separate da confini, non sempre definiti e delineati, connesse tra di loro tramite il processo di adattamento. Per comprendere meglio questo tema, Czarniawska (2000, 38) propone di partire dal principio ermeneutico, ossia spiegare il "non conosciuto" con il "conosciuto". Nel suo studio la sociologa polacca cerca di coniugare l'approccio narrativo alla corrente del nuovo istituzionalismo in quanto è necessario cercare di spiegare come emergono le narrazioni e si sviluppano le storie; qualcuna diventerà dominante mentre qualcuna svanirà. Se la dimensione della storia si articola in diverse accezioni, la dimensione della narrazione prevede l'articolazione in tre forme distinte. È possibile vedere la narrazione:

- come storia, la c.d. "storia dal campo" presente negli studi di caso¹³⁵;
- come raccolta di storie organizzative; la c.d. "storia nel campo" la cui origine risale agli anni Ottanta del Novecento. In questa declinazione le narrazioni organizzative sono considerati come

¹³⁵ Cfr. Leidner, R. 1993. Fast Food, Fast Talk, in Czarniawska, B. 2000. Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale. Edizioni di Comunità., p. 38.

artefatti cristallizzati nella realtà organizzativa in attesa di essere “raccolti”¹³⁶;

- e, infine, si può vedere l’organizzazione come narrazione, ossia la creazione di una storia e la lettura della stessa¹³⁷.

Possiamo, pertanto, affermare che la narrazione è un insieme ordinato di eventi, non per forza cronologicamente raccontati. Tramite la narrazione è possibile ottenere una o più metafore che raccontano. Il racconto può prevedere l’uso di due strumenti: il dramma e l’autobiografia. In particolare, per quanto riguarda il primo aspetto è bene sottolineare che la teatralità sta diventando l’elemento pervasivo della vita umana (Czarniawska 2000, 48); pertanto la metafora del dramma può essere utile per andare a smascherare un’attività morale e attribuire nuovi sensi e significati all’azione umana¹³⁸. Secondo Barbara Czarniawska l’organizzazione ha una sua identità, non in quanto persona fisica, ma come rete di azione collettiva in grado di dare forma alle vite umane; l’attore organizzazione è razionale e le azioni stesse sono

¹³⁶ Alcuni riferimenti sono gli studi di Martin 1982; Martin, Feldman, Hatch e Sitkin 1983 in Czarniawska, B. 2000. *Narrare l’organizzazione. La costruzione dell’identità istituzionale*. Edizioni di Comunità, p. 40.

¹³⁷ Riprendendo le parole di Fisher le narrazioni sono una forma naturale di comunicazione dove per naturale si intende “qualcosa che viene subito in mente”, escludendo la riflessione. Cfr. gli studi di Burrell e Morgan nel 1979 e Putman e Pacanowsky del 1983 in Czarniawska, B. 2000. *Czarniawska, B. 2000. Narrare l’organizzazione. La costruzione dell’identità istituzionale*. Edizioni di Comunità., p. 41.

¹³⁸ Per approfondire si veda il caso “Analog” in Czarniawska, B. 2000. *Czarniawska, B. 2000. Narrare l’organizzazione. La costruzione dell’identità istituzionale*. Edizioni di Comunità, p. 53.

modellate dalle istituzioni e non dagli attori sociali (ad esempio i lavoratori). L'organizzazione è considerata come super-individuo (Czarniawska 2000, 59); ovvero un singolo e potente responsabile delle decisioni che trova la sua personificazione in un leader o in un gruppo dirigente. Accettare l'individualità come istituzione e l'identità come narrazione fornisce una possibile risposta al perché l'immagine di organizzazione come super-individuo persista nel tempo (Czarniawska 2000, 66). Come sottolinea Czarniawska (2000, 227) il paradosso è l'elemento centrale che caratterizza la vita organizzativa; parafrasando Luhmann la riflessione produce paradossi mentre l'azione richiede che essi vengano risolti. Un importante paradosso organizzativo che andrebbe preservato e valorizzato è quello legato alle interruzioni e agli attriti che intralciano e aiutano al tempo stesso il cambiamento e il rinnovamento dell'organizzazione. Si può concepire il campo organizzativo come una realtà sui *generis* che ne limita il repertorio e le trame. Come ricordano Warren, Rose e Bergunder¹³⁹ il repertorio è una forma di pensiero istituzionalizzata dove le azioni, passate e presenti, vengono classificate ed interpretate all'interno di un dato spazio temporale con l'uso di un determinato codice simbolico. Parafrasando Luhmann è necessario "guardare al sistema dall'esterno"; in questo modo è

¹³⁹ Cfr. Warren, R.L., Rose, S.M., e Bergunder, A. F. 1974. *The Structure of Urban Reform: Community Decision Organization in Stability and Change*. D.C. Heath, Lexington Mass, in Czarniawska, B. 2000. Czarniawska, B. 2000. *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*. Edizioni di Comunità, p. 246.

possibile capire se il sistema può sopravvivere grazie alle sue funzioni. Czarniawska (2000, 276) conia un nuovo termine per lo studio della narrazione delle organizzazioni: *Ergonografia* ossia etnografie dell'organizzare. Essa si compone dalle parole greche: *graphon* (scrivere) ed *ethno* (fuori). In altre parole, si intende dare una definizione di cosa si trova “fuori” dall'organizzazione. A livello etimologico *Ergonografia* è formata da due lemmi: *Ergon* e *organon*. *Ergon* è una parola greca il cui significato è “lavoro” a cui si affianca la parola *organon* ossia “strumento”. In questo caso il ricercatore che si occuperà delle narrazioni organizzative secondo il paradigma proposto, dovrà porsi come critico letterario, ossia deve essere in grado di leggere la realtà studiata mettendo in risalto i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Per concludere Czarniawska sottolinea le differenze che intercorrono tra le storie, il tema, il serial e la moda (Tab. 2).

Tabella 2: Differenze tra storia, tema, seriale e narrazione

Storia	Tema	Serial	Narrazione
<ul style="list-style-type: none"> • ha una sua trama • episodi sono connessi in modo casuale 	<ul style="list-style-type: none"> • legato al dramma moderno • formato da più scene • mostra solo l'agito 	<ul style="list-style-type: none"> • non ha trame • presenta temporalità • non ha fine • influenzata dalla moda 	<ul style="list-style-type: none"> • insieme ordinato di eventi • non per forza cronologico

Come ricordano Bichi e Maestripieri (2012) e Rhodes & Brown (2005, 179) possiamo dire che la narrazione diventa un processo per conoscere e per comunicare. In sociologia la narrazione è definita come tale:

“Nel momento in cui un narratore connette eventi in una sequenza (cronologica, logica, argomentativa) che sia consequenziale per le argomentazioni successive e per il significato che il parlante vuole comunicare a chi ascolterà la sua storia” (Atkinson, 1998¹⁴⁰).

Gli eventi ritenuti rilevanti dall'intervistato sono selezionati, organizzati e connessi secondo una loro logica; pertanto si può dire che le narrazioni hanno sia carattere personale che sociale. Le narrazioni sono uno grande strumento di potere in quanto se da un lato organizzano il mondo, dall'altro servono per (ri)affermare la propria identità all'interno di una storia:

“We might say that if we understand the world narratively, as we do, then it makes sense to study the world narratively” (Clandinin, Connelly 2000, 17¹⁴¹).

¹⁴⁰ Cfr. in Bichi e Maestripieri, L. 2012. L. 2012. Le narrazioni come metodo di indagine sociologica in *M@GM@*, Vol. 10, n° 1, Gennaio-Aprile.

¹⁴¹ Cfr. in Bichi e Maestripieri, L. 2012. L. 2012. Le narrazioni come metodo di indagine sociologica in *M@GM@*, Vol. 10, n° 1, Gennaio-Aprile.

La narrazione esula dallo statuto di verità¹⁴² poiché la natura stessa del racconto implica l'accettazione di un fatto come vero. Lo strumento per analizzare le narrazioni è l'interpretazione dei testi; fare ricerca sociale con lo strumento della narrazione vuol dire raccogliere l'esperienza sociale di chi abbiamo davanti. Come ricordano Bichi e Maestripieri (2012), la vera questione metodologica delle narrazioni è legata al concetto di empatia, attraverso il quale il ricercatore è in grado di comprendere, o meno, le motivazioni di un soggetto. L'approccio narrativo rappresenta una "svolta linguistica" non solo negli studi organizzativi, ma in generale nelle scienze sociali poiché riguarda le discipline della sociologia, psicologia, della storia e così via;

"organizational story and storytelling research have produced a rich body of knowledge unavailable through other methods of analysis" (Stutts & Barker 1999, 213¹⁴³).

Cortese (2000, 6) definisce le storie organizzative:

"resoconti soggettivi, strutturati in forma di racconto, di fatti, di episodi e avvenimenti che sono accaduti nell'organizzazione"

Lo sviluppo della narrazione nelle organizzazioni risale a tempi abbastanza recenti, a partire dagli anni

¹⁴² Cortese (2000, 145) a questo riguardo parla della "verità in uso" che è l'unica disposizione che hanno a disposizione gli attori organizzativi ossia l'assoluta veridicità delle storie non è necessaria ai fini di garantire la validità e l'attendibilità della ricerca.

¹⁴³ In Rhodes, C. & Brown, A.D., 2005. Narrative, organizations and research in *International Journal of Management Review*, Vol. 7, Issue 3, Blackwell Publishing Ltd, pp. 167-188, p. 168

Settanta del secolo scorso, in particolare all'interno degli studi di management. Tra gli anni Ottanta e Novanta del Novecento la narrazione ha iniziato ad esplorare il significato delle esperienze narrative attraverso l'uso dello storytelling. In particolare, l'uso della narrazione nei contesti lavorativi è utile per esplorare le storie che le persone hanno da raccontare, per descrivere gli eventi passati o per fare una possibile previsione verso il futuro;

“Stories are, thus, important to the study of organizational communication because they are central in creating and maintaining corporate culture and legitimizing ‘the power structure within a group or organization’” (Rhodes & Brown 2005, 172.)

Ne discende che le identità del singolo sono costruite e modellate attraverso il processo di narrazione, poiché l'identità da sola non esiste (Rhodes & Brown 2005, 176). Ogni narrazione mette in luce un aspetto dell'organizzazione.

“The identities of organization are, perhaps, best regarded as ‘continuous process of narration where both the narrator and the audience formulate, edit, applaud, and refuse various elements of the ever-produced narrative’” (Czaraniawska-Joerges 1994)¹⁴⁴

Brown (2006, 11), ricorda che nell'analisi delle narrazioni restano centrali alcuni aspetti tra cui: la riflessività, in quanto l'identità dell'organizzazione

¹⁴⁴ In Brown, A.D. 2006. A narrative approach to collective identities in *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Issue 4, pp. 731-753, p. 8.

si costruisce tramite la riflessione linguistica che ne fanno i lavoratori; la voce (o comunicazione) del narratore/intervistatore e del narrante/intervistato; la “*plurivocità*” intesa come molteplicità di storie (o trame); la dimensione temporale e la finzione poiché sebbene siano racconti diretti, restano sempre delle lacune in alcune loro parti. Possiamo quindi affermare che:

“Organizations make sense of the present, creating new knowledge, but also consigning other knowledge to oblivion, through narratives of their past” (Rowlinson, Casey, Hanesen & Mills 2014, 441).

Vaara, Sonenshen & Boje (2016), in accordo con Brown (2006), sostengono che la narrazione delle organizzazioni presenta delle caratteristiche chiave tra cui la dimensione temporale, la finzione, la comunicazione e la trama. Ad esse si possono aggiungere l’attenzione sui significati che la narrazione vuole trasmettere e la combinazione di stabilità e cambiamento organizzativo. In particolare, Vaara, Sonenshen & Boje (2016) ipotizzano tre approcci distintivi allo studio delle organizzazioni:

1. l’approccio realista che vede la rappresentazione come un fenomeno. In esso è possibile individuare due articolazioni:

a. la narrazione come rappresentazione o interpretazione di un caso (“*Narrative representations*”). In questo caso la narrazione è

simile a un “*tale*” (racconto) utilizzato per descrivere il caso ricostruito dal ricercatore;

b. oppure la narrazione utilizzata per spiegare, o capire, un fenomeno (“*Narrative as data*”).

2. L’approccio interpretativo dove le persone creano il fenomeno organizzativo attraverso la narrazione. Come nell’approccio realista è possibile individuare due articolazioni:

a. La narrazione individuale (“*Individual narratives*”):dove è il singolo soggetto che narra il suo punto di vista;

b. E la narrazione composta (“*Composite narratives*”) ossia la composizione della narrazione che ‘cattura’ i significati collettivi emersi da un gruppo di intervistati.

3. Infine, abbiamo l’approccio post-strutturalista dove il focus è la decostruzione della complessità, della frammentazione e della fluidità della narrazione. All’interno di esso è possibile individuare due sfaccettature:

a. la decostruzione narrativa (“*Narrative deconstruction*”) che vede una problematizzazione delle narrazioni dominanti;

b. e l’emergenza narrativa (“*Narrative emergence*”). In particolare, gli studi sul post-strutturalismo hanno esaminato come le storie, e la narrazione, giochino un ruolo centrale giocato nella costruzione sociale del fenomeno organizzativo. Emerge il concetto di “*antenarrative*” di Boje (2008).

2014)¹⁴⁵ secondo cui una forma di narrazione, che non è ancora stata ampiamente condivisa, ha la potenzialità per diventare la ‘storia’.

Alla luce di queste osservazioni possiamo affermare che la narrazione gioca un ruolo in termini di stabilità e cambiamento nelle e delle organizzazioni. In particolare, Vaara, Sonenshen & Boje (2016) individuano cinque aree principali dove è possibile applicare la narrazione. Essa può essere usata per: (1) narrare il cambiamento organizzativo; (2) oppure può diventare l’identità organizzativa; (3) o ancora può essere usata come strategia per raggiungere un determinato fine (ad esempio dai top manager per fare accettare i cambiamenti); (4) può diventare il momento di racconto di storie imprenditoriali e (5) infine la narrazione può essere concepita momento di cambiamento personale, non solo del singolo lavoratore ma dell’intera collettività. Rispetto all’approccio narrativo sono state proposte alcune critiche tra le quali possiamo ricordare quella proposta da Habermas che, nel suo scritto “*Postmetaphysical Thinking*” 1992¹⁴⁶, consiglia di tenere distinta la demarcazione tra scienza e narrazione, in quanto la scienza porta con sé un’idea di validità e veridicità che la narrazione non è in grado di garantire. Polkinghorne (1988) e Zukier

¹⁴⁵ In Vaara, E., Sonenshein, S., Boje, D. 2016. Narrative as sources of stability and change in organizations: approaches and directions for future research in *Academy of Management Annals*, Vol. 12, Issue 1, pp. 495-560

¹⁴⁶ Rhodes, C. & Brown, A.D. 2005. Narrative, organizations and research in *International Journal of Management Review*, Vol. 7, Issue 3, Blackwell Publishing Ltd, p. 181.

(1986) hanno individuato le principali differenze tra il pensiero scientifico e quello narrativo ¹⁴⁷- Tra gli obiettivi del pensiero scientifico e di quello narrativo esistono dei punti in comune. Infatti, entrambi hanno tra i loro fini l'individuazione delle reti di relazione tra gli eventi e devono definire schemi di riferimento per la decisione e il *problem-solving*. Mentre il pensiero scientifico fa riferimento a delle leggi (ossia un principio generale, acontestuale, astratto e verificabile), il pensiero narrativo è una “storia locale” ossia legata al contesto di studio e di analisi.

Cortese (2000) propone un confronto tra narrazione e alcune delle principali correnti di pensiero:

1. il costruzionismo sociale i cui principali autori sono Berger e Luckmann, Goffman e Schutz. Secondo questa corrente di pensiero la realtà viene collettivamente definita dalle interazioni sociali le quali hanno bisogno di essere condivise. Le narrazioni sono utili per favorire la socializzazione; la familiarità (o sedimentarietà) e al contempo sono uno strumento di controllo sociale il cui fine è mantenere viva la soggettività;
2. il simbolismo organizzativo, tra gli autori possiamo citare Alvesson, Clarkm Gagliardi, Turner i quali sostengono che la cultura ha come oggetto principale di studio e le modalità con cui, all'interno delle organizzazioni, ha luogo la costruzione e la trasmissione di significati. La narrazione permette all'individuo di adattarsi al sistema organizzativo e

¹⁴⁷ In Cortese, C. 2000. L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono “tutte storie”. Guerini e associati, Milano. p. 20.

di spiegare la realtà ma al contempo cerca di imprigionare, e controllare;

3. e la teoria critica. In questo ultimo approccio sono fondamentali i concetti di identificazione e cambiamento. Le organizzazioni narranti non possono essere descritte come singola storia ma come una pluralità di storie dove alla storia ufficiale se ne affiancano altre parallele. Boje nel suo studio condotto presso a Walt Disney sottolinea come essa sia altamente *storytelling* ossia narri in continuazione la propria storia e fiondi su di essa la propria identità.

In sintesi, per Cortese una storia organizzativa è soggettiva, strutturata in forma di racconto, e ha come riferimento un evento uno o più eventi passati a cui si attribuisce un significato rilevante. Gli obiettivi delle storie organizzative sono diversi per individuo, gruppo e organizzazione. In ogni caso ogni tipo di categorizzazione proposta è una sorta di ‘ritaglio’ rispetto a concetti più generali riguardanti un ampio campo di ricerca (Cortes, 2000, 76).

Gabriel (1995) sostiene che le narrazioni sono lo strumento più idoneo per analizzare le c.d. “organizzazioni non gestite” ossia quell’insieme di spazi all’interno dell’architettura organizzativa (quali luoghi, tempi e relazioni di lavoro) dove le regole di comportamento sono diverse rispetto a quelle normalmente applicate:

“In ogni organizzazione c’è un territorio non colonizzato, un terreno che non può essere controllato [...] In questo territorio possiamo

trovare il desiderio, la fantasia, l'ansia e l'emozione" (Gabriel, 1995)

Quindi l'organizzazione non gestita è il luogo privilegiato per studiare le storie che gli individui creano all'interno dei luoghi non strutturati dell'organizzazione.

3.2. Lo studio di caso

Gli studi di caso hanno alle spalle una lunga tradizione e fonti. Uno studio di caso è una tecnica metodologica che prevede la narrazione, complessa o meno, di una vicenda in grado di aprire un filone critico rispetto al tema indagato. Lo scopo primario dello studio di caso è quello di favorire e permettere lo sviluppo di una competenza, quanto più riflessiva possibile, da parte di chi studia il fenomeno attraverso l'uso di domande stimolo sottoposte agli intervistati. Questa metodologia di ricerca nasce negli USA, in particolare nella Scuola di Chicago grazie al pragmatismo di Dewey¹⁵³, intorno agli anni Venti e Trenta del XX secolo. Inizialmente viene usata soprattutto come metodo didattico nella università, in particolare nelle facoltà di economia di Harvard e in un momento successivo anche nel

¹⁵³ Il pragmatismo è una corrente filosofica la quale sostiene che l'attività pratica esercita un primato sull'attività teoretica/astratta; la verità si identificava con le esperienze concrete e le operazioni ad esse collegate. Nasce alla fine del XIX secolo negli Stati Uniti e in seguito si sviluppa anche in Europa. I fondatori della corrente furono Pierce e James secondo cui lo sviluppo della coscienza era finalizzato alla conservazione della vita e ne discende che la conoscenza nasce quando si cede fiducia in una credenza e si inizia ad indossare una sorta di abito per conservarla. Il pedagogista americano Dewey rielaborò la teoria del pragmatismo ed elaborò una concezione che chiamò "Strumentalismo" ossia la realtà non ha una struttura rigidamente fissata ma è in continua mutazione o transizione grazie a un costante dialogo tra uomo e natura.

mondo accademico anglosassone. Negli anni Settanta del Novecento il suo utilizzo si estende anche al settore dell'educazione con lo studioso Robert Stake grazie al quale lo studio di caso diventa una metodologia di ricerca qualitativa. Infatti, Robert Stake, nel 1975, si pone l'obiettivo di studiare il “*responsive evaluation*” ossia un particolare tipo di programma promosso da T-CITY Institute for Talent Youth rivolto a studenti con particolari capacità. Stake sostiene che la valutazione, in campo educativo, è “*responsive*” in base a tre condizioni: se si rivolge alle attività proposte nel programma piuttosto che ai suoi obiettivi; se risponde alle esigenze dei destinatari e se considera la presenza di fallimenti o di successi avendo sempre come riferimento la soggettività dei partecipanti. Ne discende che è fondamentale l'attenzione al processo e alla base vi è un intento formativo avente lo scopo di migliorare il lavoro delle persone¹⁵⁴. Stenhouse¹⁵⁵ (1977) individua quattro diverse tipologie di studio di caso nel settore della ricerca educativa:

1) etnografico: ovvero lo studio di un singolo caso in profondità attraverso l'osservazione partecipante dove l'osservatore si prefigge lo scopo di conoscere la realtà:

¹⁵⁴ Cfr. Losito, B. 1996 Valutare per capire: la valutazione a sostegno dei progetti di innovazione, *TD n. 8/9 Inverno 1995-Primavera 1996*, p. 46.

¹⁵⁵ Cfr. Losito, B. 1996 Valutare per capire: la valutazione a sostegno dei progetti di innovazione, *TD n. 8/9 Inverno 1995-Primavera 1996*, p. 48

2) valutativo: lo studio ha lo scopo di fornire elementi di giudizio sulla validità/efficacia di programmi, strategie e innovazioni in campo educativo-didattico;

3) educativo: lo studio di caso documenta l'azione educativa;

4) studio di caso nella ricerca azione; affina le azioni degli operatori direttamente coinvolti nella definizione del piano di ricerca-azione¹⁵⁶ e nella raccolta dei dati.

È vero che una dimensione valutativa è presente in tutti gli studi di caso ma non tutti gli studi di caso sono delle valutazioni; in realtà è vero il contrario ossia che tutte le valutazioni sono degli studi di caso in quanto la persona, il programma, il progetto sono il “caso” che si vuole andare ad indagare. È proprio lo studio che permette di definire il “caso” e le conclusioni che emergono sono legate a quel dato contesto, non sono generalizzabili e non sono definitive (Losito 1996). Ma quali sono le caratteristiche che deve avere un buon ricercatore nello studio di caso? Per semplificare possiamo dire che per condurre un buono studio di caso è necessario formulare domande aperte; essere un ascoltatore attento e paziente; avere una conoscenza approfondita delle tematiche oggetto di studio ed essere in grado di adattarsi in modo flessibile alle

¹⁵⁶ Con il termine ricerca-azione si intende un modo di pensare la ricerca avente come obiettivo quello di analizzare una determinata pratica relativa a un preciso campo di esperienza. Cfr. Tomelleri, S. & Artioli, G. 2013. Scoprire la collaborazione resiliente: una ricerca-azione sulle relazioni interprofessionali in area sanitaria. Franco Angeli, Milano.

situazioni, senza farsi influenzare dai preconcetti¹⁵⁷. Lo studio di caso permette, quindi, di approfondire un tema di ricerca attraverso lo studio e l'analisi del suo processo e si focalizza principalmente su un evento collocato in un tempo e in uno spazio preciso. Come ricorda Robert Yin (2005), lo studio di caso è sempre stato etichettato quale 'fratello minore' tra i metodi delle scienze sociali, ma come ogni strategia di ricerca ha dei suoi specifici vantaggi e svantaggi che dipendono da tre condizioni: il tipo di problema che si vuole indagare; il controllo che ha il ricercatore della situazione e l'attenzione sul fenomeno da studiare. Lo scopo dello studio di caso è quello di andare a rispondere alle domande "perché?" e "come?" le quali hanno lo scopo di studiare un fenomeno contemporaneo. Questa metodologia di ricerca è utilizzata in molte situazioni; ad esempio in politica, in sociologia, negli studi gestionali e manageriali, in psicologia di comunità e dissertazioni scientifiche. Se all'inizio lo studio di caso era usato soprattutto nella fase esplorativa di una ricerca, oggi questa concezione è stata ribaltata. Infatti, ogni strategia di ricerca può essere usata per tutti e tre gli scopi della ricerca: esplorare, descrivere e spiegare¹⁵⁸. Yin (1994, 37) sottolinea che le varie strategie di ricerca rispondono a tre condizioni diverse: alla forma della domanda di

¹⁵⁷ Per approfondire si veda Yin, R. 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi. Armando Editore, capitolo 3: Condurre uno studio di caso: prepararsi per la raccolta dei dati, pp. 85-107.

¹⁵⁸ Cfr. William F. White "*Street Corner Society*" 1943/1955) e Graham Allison "*Essence of Decision: Explaining the Cuban Crisis*" del 1971

ricerca; al controllo dei comportamenti e all'attenzione degli eventi contemporanei. Ne discende che

“lo studio di caso è adatto all'esame di eventi contemporanei e quando i relativi comportamenti non possono essere manipolati. Lo studio di caso si basa su molte tecniche mutate da studi storici, ma aggiunge due finte di prova che di solito sono escluse dal repertorio storico: l'osservazione diretta e l'intervista sistematica [...] Lo studio di caso tratta una grande varietà di prove – documenti, oggetti, interviste e osservazioni – oltre a ciò che è previsto in uno studio storico convenzionale.” (Yin 1994, 40).

Yin (1994, 44-45) definisce lo studio di caso come:

“Indagine empirica che studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale, particolarmente quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti. Quindi l'indagine dello studio di caso affronta direttamente la situazione particolare nella quale ci saranno molte più variabili di interesse che problemi di dati, di conseguenza si avvale di molteplici fonti di prova, con la necessaria triangolazione dei dati e di conseguenza trae vantaggio dallo sviluppo delle precedenti proposizioni teoretiche per guidare la raccolta e l'analisi dei dati”.

Si usa lo studio di caso per studiare i contesti pertinenti all'oggetto di studio ed è una strategia che permette di inglobare il tutto. Esso può essere usato per studiare sia il singolo caso sia casi multipli. Uno

studio di caso è composto da una matrice 2x2 (Yin 2005, 49) dove la prima coppia è formata da casi singoli e casi multipli mentre la seconda coppia, che ha origine dalla combinazione dei casi, è fondata sull'unità o sulle unità da trattare e si distingue in progetti olistici o integrati. Ogni ricerca presenta un progetto di ricerca ossia il piano d'azione che parte da qualcosa per arrivare a qualcos'altro. Le principali componenti nello studio di caso sono: le problematiche da studiare; le proposizioni teoriche (se presenti); le unità d'analisi legate alle problematiche da studiare; il collegamento dei dati alle proposizioni teoriche e il loro collegamento ai criteri di interpretazione. In ogni caso, il ricercatore deve portare avanti un processo di validazione che si compone di quattro variabili:

- 1) la validità di formulazione: ossia la selezione specifica dei cambiamenti da studiare e la scelta del campione;
- 2) la validità interna dove il ricercatore deve capire se l'evento X porta all'evento Y, ma deve fare attenzione ad altre variabili (Z) che possono influenzare il processo;
- 3) la validità esterna ovvero deve capire se i risultati sono generalizzabili;
- 4) e, infine, l'attendibilità secondo cui bisogna decidere se uno studio di caso ripetuto può dare origine agli stessi risultati.

Possiamo dire che la scelta di un caso singolo è giustificata se si decide di indagare un caso

particolarmente critico o interessante, mentre lo studio di caso multiplo lo si propone quando si vuole analizzare un fenomeno che ha origine in luoghi diversi (come nel caso della ricerca di seguito presentata). Yin (2005, 110) propone sei fonti di prove per lo studio di caso:

1) la documentazione: in questo caso l'uso serve per avvalorare e supportare delle evidenze, ma spesso sono difficili da recuperare e possono far emergere dei pregiudizi;

2) i verbali d'archivio: anche essi permettono di avvalorare e supportare delle evidenze ma spesso sono difficili da raggiungere per questioni legate alla segretezza;

3) le interviste: sono fonti finalizzate a un preciso scopo e permettono l'emergere di situazioni casuali rilevanti ma allo stesso tempo possono aprire ampi spazi di riflessioni da parte dell'intervistato;

4) l'osservazione diretta: è contestuale e permette di vedere gli eventi in tempo reale, ma può avere costi notevoli per l'intervistato;

5) l'osservazione partecipante: per la quale vale quanto detto in precedenza, con l'aggiunta che in quest'ultimo caso l'intervistatore può manipolare la situazione;

6) e gli oggetti fisici: come l'uso della tecnologia.

Ne discende che è necessario usare fonti multiple di prova; creare dei database e cercare di mantenere una concatenazione tra le prove. La migliore preparazione per condurre un'analisi di studio di

caso è quella di avere una buona strategia analitica così come presentata da Miles e Huberman¹⁵⁹ i quali propongono una serie di tecniche tra cui possiamo ricordare: la necessità di mettere le informazioni in ordine diverso, creare una matrice d'analisi, presentare i dati, valutare la frequenza dei diversi eventi, esaminare la complessità delle situazioni e porre le informazioni in ordine cronologico. Per fare questo il ricercatore può seguire due strategie: una basata sulle ipotesi teoriche che hanno guidato il ricercatore nella stesura del piano e l'altra attraverso lo sviluppo di una descrizione del caso ovvero sviluppare una cornice descrittiva per organizzare lo studio di caso. Yin (2005) individua quattro strategie analitiche:

1. Il raffronto di configurazioni: il quale mette a confronto una configurazione empirica con una teorica e se i risultati coincidono si rafforza la validità interna dello studio di caso. Si usa soprattutto per gli studi esplicativi e descrittivi;
2. La costruzione della spiegazione che ha l'obiettivo di analizzare i dati dello studio costruendo una spiegazione del caso. Spiegare un fenomeno significa stabilire riguardo ad esso un insieme di nessi causali e la metodologia che si segue è prettamente narrativa¹⁶⁰. Questa tecnica è usata soprattutto negli studi di caso esplicativi;

¹⁵⁹ Cfr. Yin, R. 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi. Armando Editore.

¹⁶⁰ Si vedano gli studi "New Towns In-Town: Why a Federal Programme Failed" di Martha Derthick's del 1972 dove il focus è il programma edilizio creato dal Presidente Johnson il quale prevedeva

3. L'analisi della sequenza temporale la quale si segue la linea temporale degli esperimenti. La sequenza può essere temporale semplice basata su una sola variabile dipendente o indipendente da andare a studiare¹⁶¹ oppure una sequenza temporale complessa quando vi sono più variabili da studiare. Vi è poi la tecnica della cronologia ossia permettere al ricercatore di andare a studiare e capire i singoli eventi nel corso del tempo;

4. Infine, abbiamo i modelli di programmazione logica i quali prevedono il raffronto dei campionamenti e l'analisi della sequenza temporale. Il campione è il modello di causa-effetto tra le variabili dipendenti e quelle indipendenti. L'analisi insiste su una complessa catena di eventi nel tempo (sequenza temporale) ed è la strategia utile per gli studi di caso esplicativi, esplorativi e descrittivi.

Vi sono poi altre tre tecniche minori di analisi le quali però devono essere usate insieme alle quattro strategie analitiche maggiori altrimenti risultano incomplete:

di donare un terreno in esubero ai governi locali per sviluppi edilizi. Un altro studio interessante è quello di Moore teorizzato in "*Social Origins of Dictatorship and Democracy*" del 1966 il quale presenta uno studio di caso multiplo concernente la trasformazione delle società agricole in società industriali in dei paesi diversi Cfr. Yin, R. 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi. Armando Editore.

¹⁶¹ Si veda lo studio di caso di Campbell del 1969 "*Reforms as Experiments*" che aveva lo scopo di andare a studiare i limiti di velocità e le vittime nello Stato del Connecticut. Yin, R. 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi. Armando Editore, p. 145.

- 1) Le analisi delle unità integrate che studiano un'unità minore del caso per la quale sono stati raccolti numerosi elementi;
- 2) Le osservazioni ripetute che se sono ripetute nel tempo diventano una specie di analisi temporale;
- 3) E l'approccio per la verifica del caso molto utile quando si hanno a disposizione numerosi studi di caso in quanto prevedono lo studio incrociato dei diversi studi di caso ma presenta il limite della generalizzazione sia teorica che statistica.

La relazione finale di uno studio di caso non deve essere per forza in forma scritta. Il pubblico potenziale della relazione è di diversa provenienza: possono essere colleghi dello stesso settore, politici, medici, altri professionisti o gruppi finanziatori del progetto. È bene capire anche a quale pubblico lo studio di caso si rivolge in modo da orientarne l'esposizione. Se la relazione è scritta, può essere articolata in quattro tipologie: (1) la presentazione di un singolo caso di studio che prevede la narrazione del caso; la presentazione di casi multipli che contiene capitoli separati¹⁶²; (2) la presentazione di un caso multiplo o singolo non attraverso la narrazione ma attraverso il modello domanda-risposta dove si esaminano solo le domande e le risposte¹⁶³ ed infine, (3) solo per i casi di studio

¹⁶² Si veda lo studio di Herriot e Gross nello studio sui distretti rurali scolastici presentato in *"The Dynamics of Planned Educational Change"* del 1979. Yin, R. 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi. Armando Editore, p. 166.

¹⁶³ Ad esempio, i report realizzati dalla *U.S. National Commission on Neighborhoods, People, Building Neighborhoods* nel 1979 sulle

multipli, si prevede l'analisi incrociata degli studi di caso¹⁶⁴. È possibile individuare sei strutture per esaminare le relazioni dello studio di caso:

- 1) Le strutture analitico-lineari;
- 2) Le strutture comparative;
- 3) Le strutture cronologiche;
- 4) Le strutture di costruzione della teoria;
- 5) Le strutture di "suspense";
- 6) e le strutture non sequenziali.

Ogni struttura può essere applicata alle diverse tipologie di studi di caso; se per i casi esplicativi hanno bene tutte le strutture sopra ricordate (ad eccezione di quelle non sequenziali), per i casi descritti ed esplorativi è sconsigliato l'uso "suspense" poiché non è attinente allo studio di caso in oggetto di analisi. Per concludere possiamo affermare che lo studio di caso è esemplare quando presenta cinque caratteristiche chiave (Yin 2005, 178):

- a. Deve essere significativo ossia dotato di interesse pubblico con le problematiche di base nazionale e teorica;
- b. Deve essere completo ovvero con confini di studio ben definiti;

organizzazioni comunitarie Cfr. Yin, R. 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi. Armando Editore, p. 167.

¹⁶⁴Si veda lo studio di Brinton "The Anatomy of a Revolution" del 1973. Cfr. Yin, R. 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi. Armando Editore, p. 168.

- c. Deve considerare le prospettive alternative;
- d. Deve aver raccolto prove sufficienti;
- e. E deve essere costruito in modo convincente

Czarniawska (2000, 92) propone una critica allo studio di caso così come presentato da Robert Yin in quanto sostiene che egli ha monopolizzato il metodo solo per consumare le sue energie e distorcerlo in una legittimazione positiva. Entrambi concordano sul fatto che lo studio di caso è una ricerca empirica, anche se la definizione di ricerca empirica è piuttosto imprecisa. Infatti, nella declinazione di Yin esso può contenere qualsiasi cosa, da una ricerca sul campo ad una analisi statistica. Ma Yin tende a restringere la definizione per esclusione; ad esempio le ricerche storiche non possono essere definite studi di caso. Una possibile spiegazione è che lo studio di caso deve possedere due caratteristiche: deve essere studiato retrospettivamente con lo scopo di investigare una costruzione sociale nel suo farsi oppure prospettivamente quando si segue una catena di avvenimenti andando a studiare la costruzione sociale nel suo essere. I confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente definiti ed evidenti; essi infatti sono costruzioni e se vogliamo differenziarli dobbiamo farlo noi. Quindi lo studio di caso è lo studio dello sviluppo di un certo fenomeno ed il processo è scelto dall'intervistatore così come la cornice temporale mentre la durata può essere negoziata tra intervistatore e intervistato. Czarniawska (2000, 94) parla di studio a finestra

dove il ricercatore apre una finestra temporale¹⁶⁵ e descrive tutto quello che può vedere. Esso può diventare uno studio di caso o una serie di mini-casi. L'osservazione partecipante è l'elemento essenziale sia negli studi di caso sia negli studi a finestra.

3.3. Le metafore organizzative¹⁶⁶

Il tema delle metafore organizzative viene affrontato nel libro *“Images. Le metafore dell'organizzazione”* di Gareth Morgan. La scelta della metafora, cui si decide di leggere l'organizzazione, dipende dall'osservatore che è a sua volta influenzato dall'ambiente in cui opera. In tema di studi organizzativi (Balducci 2002, 15) si possono individuare tre fasi:

1) Approccio classico nasce all'inizio del Novecento a seguito delle grosse concentrazioni capitalistiche che richiedono logiche di investimento razionale. È il periodo di massimo sviluppo dello *Scientific Management* di Taylor¹⁶⁸ e delle scienze ingegneristiche-fisiche, economiche e del diritto. All'interno vi troviamo un'idea di *homo aeconomicus* dove il meccanismo motivazionale è il 'cottimo';

2) Approccio neoclassico che inizia alla fine dagli anni Trenta del Novecento. Se l'approccio classico

¹⁶⁵ Per approfondire si veda lo studio a finestra riportato in Czarniawska, B. 2000. *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*. Edizioni di Comunità, p. 95.

¹⁶⁶ Con il termine metafora si intende una figura retorica avente come scopo quello di spiegare un concetto attraverso un trasferimento di significato.

¹⁶⁸ Cfr. *“L'organizzazione scientifica del lavoro”* di Taylor, F. del 1911.

era prescrittivo, questo è descrittivo ossia tende solo a descrivere cosa succede e non detta delle regole. Si rifà agli studi sociologici e psicologici e all'interno troviamo l'idea di *homo sociologicus* il cui meccanismo motivazionale fa perno sulla *Scuola delle relazioni umane* di Mayo¹⁶⁹;

3) Approccio moderno ed interdisciplinare che nasce alla fine degli anni Cinquanta del Novecento e cerca di integrare l'approccio classico e quello neoclassico. Per questo approccio è difficile dire se fa riferimento a una dimensione descrittiva o prescrittiva perché i confini tra le discipline scientifiche sono venuti meno. Al suo interno possiamo individuare diversi sotto-approcci: quello decisionale il cui promotore è il premio Nobel Simon; quello situazionale o *contingency theory*; quello etnometodologico e quello della *Learning organization*. L'approccio di Morgan si inserisce in quest'ultimo filone di studio.

Morgan (2002, 22) basa la sua analisi su un assunto base: ovvero la metafora va oltre il semplice "abbellimento" del discorso. Infatti:

"tutte le teorie organizzative e manageriali sono fondate su concezioni o metafore implicite che conducono a percepire, comprendere e gestire le

¹⁶⁹ In particolare, fu lo psicologo americano Elton Mayo a fondare l'approccio delle *Human Relation* a seguito degli studi presso gli stabilimenti della Western Electric di Chicago che avevano lo scopo di mettere in relazione il rapporto esistente tra l'illuminazione del luogo di lavoro e il rendimento dei lavoratori. Dal suo studio ebbe origine il c.d. *Effetto Hawthorne* ossia il concetto di 'fattore umano' secondo cui i fattori motivanti per i lavoratori sono: i gruppi di lavoro, l'interattività con i manager, un ambiente di lavoro favorevole e l'attenzione al singolo.

organizzazioni in modi caratteristici e, pertanto, parziali. La metafora è spesso usata come marchingegno per abbellire il discorso; il suo significato è, invece, di portata molto maggiore. Infatti, l'uso della metafora implica un modo di pensare e un modo di concepire che stanno alla base del modo secondo cui noi comprendiamo in maniera più generale il mondo”

La rappresentazione tramite metafora ha delle caratteristiche importanti, infatti essa:

- è sempre parziale perché evidenzia alcune caratteristiche e ne trascura altre
- e dà sempre luogo a distorsioni o “falsità costruttive”.

Se si accetta l'assunto secondo cui ogni teoria è una metafora (Morgan 2002, 23) è necessario ricordare le conseguenze che ne discendono: infatti se da un lato si potranno capire cose importanti di un'organizzazione, dall'altro il significato sarà sempre parziale e incompleto in quanto potrà sottostimare o sopravvalutare una situazione. Morgan (2002, 28) ricorda che il libro “*Images*” presenta *un modo di pensare* cruciale per comprendere, gestire e progettare le organizzazioni che sono in costante mutamento. All'interno del libro vengono individuate otto metafore organizzative:

1. organizzazione come macchina: le organizzazioni raramente si sviluppano come fini in sé, ma sono degli strumenti per raggiungere

qualcosa; infatti l'etimologia della parola organizzazione deriva dal greco “*organon*” ossia “strumento”. Possiamo fare riferimento ai principi della teoria organizzativa classica che tra i suoi obiettivi ha la previsione di unità di comando per ogni dipendente e la centralizzazione dell'attività¹⁷⁰. Esponenti emblematici di questa corrente di pensiero sono stati il francese Fayol, l'americano Mooney e il colonello inglese Urwick secondo cui la gestione è un processo di pianificazione, organizzazione e comando. Ne discende che le organizzazioni dovrebbero essere dei sistemi razionali ed efficienti. Per questo motivo sono stati soggetti a molte critiche tra cui la più recente è quella del *reengineering* ossia un metodo utilizzato in campo manageriale per cercare far fronte a dei risultati insoddisfacenti attraverso il ripensamento dell'azienda per processi orizzontali e riprogettando gli stessi processi secondo precisi standard di efficienza. Se da una parte riconosce che l'organizzazione burocratica è superata dall'altra si focalizza solo sui processi aziendali ritenuti fondamentali. Un altro modello di riferimento è quello dello *Scientific Management* proposto da Taylor il quale sostiene che: la responsabilità è del lavoratore e non dell'impresa ed è necessario usare metodi scientifici per organizzare il lavoro; attraverso la selezione della persona più adatta alla mansione che verrà addestrata e tenuta sotto controllo. Ma i limiti dello *Scientific Management* sono evidenti; ad esempio Ford per

¹⁷⁰ Per approfondire si veda Morgan, G. Morgan, G. 2002. *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Edizione aggiornata 2002,c, p. 39-40.

ridurre il *turnover* nella catena di montaggio era stato costretto ad aumentare la paga a 5 dollari al giorno. In questo modo si divide mente e braccio; infatti nella sua azienda vi erano persone (ingegneri) che avevano lo scopo di progettare ed altri (operai) che avevano lo scopo di realizzare. I punti di forza di questa metafora sono quattro: (1) è molto utile quando si è in presenza di un compito molto chiaro, (2) quando l'ambiente è sufficientemente stabile, (3) se si vuole replicare lo stesso prodotto e (4) quando le "componenti umane" (Morgan 2002, 50) della macchina sono facili da manipolare¹⁷¹. Esso presenta al contempo dei limiti tra cui quello di sviluppare forme organizzative molto resistenti al cambiamento in ambienti mutevoli, favorire una burocrazia ottusa¹⁷² e altri effetti indesiderati tra cui l'interesse a non cambiare nulla da parte dei dipendenti, portando con sé effetti disumanizzanti¹⁷³. Questo tipo di organizzazione scoraggia le iniziative e incoraggia solo ad obbedire agli ordini. Una delle principali critiche è quella promossa dal *Total Quality Management* (TQM) secondo cui tutta l'impresa deve essere coinvolta nel raggiungimento di un dato obiettivo. Questo approccio nasce in Giappone e si sposta poi negli Stati Uniti negli anni Cinquanta del Novecento.

¹⁷¹ Si pensi alle catene di fast-food come il McDonald in Morgan, G. 2002. *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Edizione aggiornata 2002, Franco Angeli, Milano, p.56.

¹⁷² Per approfondire si vedano gli studi di Weber sulla burocrazia.

¹⁷³ Per approfondire si vedano gli studi di Marx sull'alienazione e il capitale.

2. organizzazione come organismo: questa articolazione parte dagli studi di Mayo alla Western Electric negli stabilimenti di Hawthorne tra il 1920 e il 1930 che mettono in luce la presenza di gruppi informali all'interno della struttura aziendale. In particolare, essi si rifanno alle teorie motivazionali proposte da Maslow che rappresentano l'individuo come organismo psicologico¹⁷⁴. Dagli anni Sessanta assume sempre più importanza il ruolo delle risorse umane. In Inghilterra si inizia a parlare di "sistemi socio-tecnici", etichetta data dal Tavistock Institute of Human Relation con l'idea di porre attenzione agli aspetti sociali e tecnici del lavoro, in quanto i due elementi sono tra loro intercorrelati¹⁷⁵. La ovvia conseguenza è che l'ambiente gioca un ruolo decisivo. La teoria di riferimento è quella dello studioso Ludwig Von Bertalanffy che parla di "approccio sistemico aperto" negli anni Cinquanta e Sessanta il cui assunto base consiste nel fatto che le organizzazioni, come gli organismi, sono sistemi aperti verso l'ambiente e devono stabilire con esso un rapporto adeguato se vogliono sopravvivere¹⁷⁶. Se prima l'organizzazione era considerata un sistema chiuso e i problemi erano solo quelli interni, secondo questa concezione si ha la necessità di considerare l'ambiente quale variabile rilevante. I

¹⁷⁴ Si veda figura 3.1 in Morgan, G. 2002. *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Edizione aggiornata 2002, Franco Angeli, Milano, p. 61.

¹⁷⁵ Si vedano gli studi di Trist e Bamforth sui cambiamenti tecnologici a fine anni Quaranta nelle miniere inglesi. Cfr. Morgan, G. 2002. *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Edizione aggiornata. Franco Angeli, Milano, p. 62.

¹⁷⁶ Per approfondire i concetti chiave dell'approccio si veda la Figura 3.2 in Morgan, G. 2002. *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Edizione aggiornata 2002, Franco Angeli, Milano, p. 64-65.

sistemi sono, pertanto, interrelati tra di loro come delle scatole cinesi dove ogni sistema ne contiene un altro. Un'altra caratteristica è quella di prevedere una sorta di 'allineamento' tra i sottosistemi e trovarne le anomalie ossia la coniugazione degli aspetti sociali e di quelli tecnici¹⁷⁷. Negli ultimi anni tale teoria ha subito notevoli critiche da parte dalla prospettiva della "selezione naturale" (il cui riferimento è la teoria evoluzionistica di Darwin) delle organizzazioni secondo cui l'ambiente è poco considerato ed avrebbe poco spazio per agire mentre l'organizzazione avrebbe più potere e flessibilità. Ne discende che in tempi di crisi l'organizzazione che ha più risorse riesce a sopravvivere. Un'altra prospettiva è quella promossa dall'approccio demografico ed ecologico secondo cui la cosa più importante per l'organizzazione è raggiungere una nicchia di risorse e produrre risultati migliori dei propri concorrenti. Resta il problema della scarsità delle risorse e il ruolo che le innovazioni hanno giocato nelle riorganizzazioni aziendali. Si può concludere che i punti di forza sono il ruolo importante dato all'ambiente; all'attenzione dei bisogni dell'organizzazione; il riconoscimento di diversi sottosistemi presenti nell'organizzazione e

¹⁷⁷ Si vedano gli studi di Burns e Stalker negli anni Cinquanta e Sessanta che mettono in luce la differenza tra gli approcci meccanicistici e quelli organicistici. Da ricordare anche gli studi di Mintzberg che mettono in relazione cinque diverse configurazioni o specie di organizzazioni: macchina burocratica; modello divisionale; burocrazia professionale; struttura semplice e adhocrazia. I primi due sono altamente centralizzati; il terzo permette più libertà di movimento al dipendente mentre il modello di adhocrazia permette un migliore adeguamento nelle situazioni di instabilità ambientale. Cfr. Morgan, G. 2002. *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Edizione aggiornata 2002, Franco Angeli, Milano, capitolo 3.

l'importanza riconosciuta all'innovazione. È altresì vero che sono presenti delle criticità tra cui il fatto che l'ambiente e le organizzazioni sono considerate in modo troppo concreto e le singole unità funzionali hanno un ruolo decisivo in base al quale se solo una parte dell'unità non funziona rischia di cadere tutta la struttura.

3. organizzazione come cervello: nel corso degli anni il cervello è stato assimilato a un sistema di controllo, a una biblioteca, a un complesso sistema di relazioni chimiche a una misteriosa scatola nera. Nel corso degli ultimi anni è stato presentato come sistema olografico¹⁷⁸, tesi sostenuta dal neurologo Pribram secondo il quale la memoria sarebbe distribuita attraverso tutto il cervello in modo da poter essere ricostruita partendo da ogni singola parte. Con la metafora dell'ologramma possiamo capire meglio come l'intelligenza è distribuita e decentrata nel cervello. Come sostiene Morgan (2002, 106) il cervello è sia ologramma sia specializzato; il lato destro è fondamentale per le attività creative mentre quello sinistro è di tipo razionale ed analitico¹⁷⁹. Ogni aspetto dell'organizzazione dipende dalle informazioni che si ricevono quindi le organizzazioni sono sistemi

¹⁷⁸ L'olografia nasce con il fisico ungherese Dennis Gabor nel 1948 che ricevette il premio Nobel per la fisica nel 1971. Gabor usava camere senza lenti per registrare le informazioni in modo che l'insieme venisse memorizzato su ogni singola parte; infatti i raggi interagendo tra loro creano un'immagine su una lastra, detta appunto ologramma, che in un momento successivo può essere illuminata per ricreare l'immagine originaria. Se anche un pezzo dovesse rompersi sarebbe possibile ricreare l'intera immagine.

¹⁷⁹ Si pensi al grande contributo dato dall'intelligenza artificiale che hanno lo scopo di dare vita a macchine (robot) in grado di riprodurre l'intelligenza decentralizzata.

informativi e comunicativi. Questo approccio, originariamente pensato come “approccio decisionale” ha avuto tra i suoi promotori il premio Nobel per l’economia Simon il quale si era occupato dello studio della relazione che intercorre tra l’attività decisionale umana con quella organizzativa. Secondo gli assunti base della teoria proposta l’uomo agisce su informazioni incomplete, analizzando solo una parte delle alternative e non è in grado di valutare opportunamente i risultati; ne discende che l’organizzazione stessa è un cervello che frammenta e routinizza i comportamenti. Esistono delle strategie per progettare sistemi complessi in grado di agire e pensare come il cervello; ad esempio si può fare riferimento alla cibernetica¹⁸⁰ e alla *learning organization*¹⁸¹. Ritornando alla metafora olografica, Morgan (2002) individua cinque principi alla base dei modelli olografici:

a. bisogna inserire l’intero nelle singole parti: ossia inserire il DNA delle organizzazioni all’intero dei singoli attori;

¹⁸⁰ Scienza interdisciplinare che studia l’informazione, la comunicazione e il controllo. Il termine venne coniato negli anni Quaranta da Weiner che utilizzava la metafora greca di “timoniere” (*kunbernetes*). Secondo questa prospettiva la capacità di un sistema di mettere in atto comportamenti autoregolativi dipende da uno scambio di informazioni che rispondono al c.d. *feedback negativo*. Ovvero la nostra azione si articola attraverso un processo di eliminazione dell’errore. Un ruolo fondamentale è giocato dall’ambiente.

¹⁸¹ Studiata da Shön e Argyris i quali la concepirono in origine come sfida volta a creare organizzazioni in grado di apprendere. Venne poi divulgata negli Stati Uniti con Sengen e in Europa con Revans. Queste strutture devono essere in grado di scrutare ed anticipare i cambiamenti ambientali; sviluppare le capacità di mettere in discussione e modificare le norme; devono far emergere nuove modalità organizzative e devono progettare organizzazioni che facilitano l’apprendimento.

b. molta importanza viene data alla ridondanza: ovvero bisogna creare situazioni di sviluppo e innovazione;

c. si ha la necessità di processi di differenziazione: Ashby ipotizza che la differenziazione interna dei sistemi che si autoregolano deve corrispondere alle logiche di differenziazione ambientali;

d. sì, hanno pochissime regole: i dirigenti devono dare solo delle linee guida;

e. e, infine, bisogna imparare ad apprendere ossia bisogna porre attenzione ai cambiamenti ambientali.

I limiti però sono che il cervello studia solo sé stesso e quindi l'organizzazione diventa autoreferenziale.

4. organizzazione come sistema culturale: con la parola cultura si fa riferimento al processo di coltivazione ossia il processo di cura e sviluppo del terreno-. Ne discende che il modello rispecchia il sistema di conoscenza di una società, nella sua ideologia, nei suoi valori e nei suoi diritti. Il politologo Rolf Presthus parla di “società organizzazionale” che tiene presente l'influenza che esercitano le grandi organizzazioni. Durkheim ha dimostrato che lo sviluppo di queste società è accompagnato dalla disgregazione delle tradizionali strutture dell'ordine sociale. Con l'etichetta “cultura aziendale”, Morgan (2002, 174) definisce quell'insieme delle personalità differenti delle organizzazioni, le quali presentano comunque dei punti in comune. Le organizzazioni sono delle microsocietà ognuna delle quali ha il suo modello

caratteristico di cultura e sottocultura. Ma come si crea la cultura aziendale? La natura di una cultura è rappresentata dalle norme sociali e dai costumi che attivano una realtà che deve essere necessariamente condivisa. Uno dei punti di forza di questa metafora è che sottolinea il valore simbolico degli aspetti della vita dell'organizzazione, sostiene la condivisione dei significati, permette di acquisire consapevolezza delle relazioni che intercorrono tra organizzazione e individuo e permette una migliore analisi del cambiamento organizzativo. È bene ricordare che la cultura organizzativa è a sua volta influenzata da una complessa interazione tra ambiente ed individuo; infatti il fenomeno culturale è molto più complesso di quanto sembri. Possiamo dire che la cultura di per sé tende ad essere olografica rispetto che meccanica; laddove la cultura aziendale è forte e robusta vi sarà un'etica molto più pervasiva per i dipendenti.

5. organizzazione come sistema politico: le organizzazioni al pari degli stati creano e mantengono l'ordine sociale tra i loro membri attraverso forme di governo. In particolare, Morgan (2002, 208) individua sei forme di governo: autocrazia; burocrazia; tecnocrazia; cogestione; democrazia rappresentativa e democrazia diretta. Vi sono poi degli interessi (o attitudini formati da obiettivi, valori, desideri ed aspettative) che intercorrono rispetto alla propria mansione, alla propria aspettativa di carriera e alle norme e stili di vita personali (o extra organizzativi). I tre settori possono sovrapporsi o restare separati, dando anche

origine a equilibri instabili e a conflitti i quali vengono spesso risolti attraverso l'uso deliberato del potere riconosciuto a un'autorità formale. Uno dei problemi delle organizzazioni è la loro capacità di recuperare e reperire le risorse finanziarie, materie prime, impianti e fornitori. La capacità di influenzare i risultati dei processi decisionali è una delle caratteristiche chiave di questa metafora; infatti controllando le premesse decisionali si può controllare l'intero processo; controllando i processi decisionali e gli obiettivi si possono controllare anche i dipendenti. È fondamentale, pertanto ricordare il ruolo che l'organizzazione deve svolgere per dare informazioni, controllare i confini, regolare l'incertezza, studiare l'uso della tecnologia, fare attenzione alle organizzazioni informali e alle contro-organizzazioni, deve saper gestire e negoziare i significati anche simbolici che vi passano soprattutto nella relazione tra i sessi che mettono in atto strategie differenti. L'organizzazione può essere concepita come:

- a. Pluralista: ossia formata da tanti piccoli stati che condividono un obiettivo formale e il conflitto è una delle caratteristiche inevitabili dove il potere è il mezzo per risolverlo;
- b. Unitaria: che vede la coincidenza tra interessi del singolo e quelli della società e il conflitto è occasionale e promuove ruoli di autorità e leadership;
- c. Radicale: ossia gli interessi sono in contrapposizione. Ne discende che il conflitto è

inevitabile ma può essere superato. Il potere è la caratteristica fondamentale.

Morgan (2002, 268) individua cinque stili di gestione del conflitto:

- Sfuggente: ignora i conflitti sperando si risolvano da soli e usa come strategia la burocrazia, ossia la comunicazione scritta;
- Compromissorio: negozia e cerca di concludere accordi convenienti;
- Competitivo: dà origine a situazioni di ‘vinci o perdi’ e costringe gli altri a sottomettersi;
- Accomodante;
- Collaborativo: cerca di risolvere il problema proponendo soluzioni integrative.

Studiare questa metafora è interessante perché raramente viene riconosciuto il ruolo del potere politico all’interno delle organizzazioni. Alcuni obiettivi possono risultare razionali per alcuni e meno per altri e ci permettono di vedere l’organizzazione come sistema integrato mettendo in luce il ruolo della competizione e del conflitto che vi intercorre, anche a livello di contro-potere. I limiti sono quelli di vedere l’organizzazione come sistema politico che accentua la politicizzazione dei fenomeni estremizzandoli e di sottolineare come gli interessi sindacali o collettivi spesso possano giocare a sfavore del singolo. Altrimenti detto il rischio è che la metafora politica possa sopravvalutare il

potere del singolo e sottovalutare le dinamiche che orientano i processi politici.

6. organizzazione come prigione psichica: il concetto di prigione psichica lo si trova in Platone nella *Repubblica* dove viene proposto e analizzato il mito della caverna¹⁸². La premessa è che la cultura ci presenta il mondo in cui viviamo e l'allegoria della caverna sottolinea che noi stessi, nelle nostre rappresentazioni, in modo consapevole possiamo mantenere dei buchi neri comportando una serie di dimensioni inconsce, studiate grazie all'approccio della psicanalisi di Freud. Si pensi che lo stesso Taylor, fondatore dello *Scientific Management*, aveva la mania del controllo anche perché all'età di dodici anni aveva iniziato a soffrire di insonnia che secondo lui era accentuata se dormiva sulla schiena. Per questo motivo aveva costruito una macchina che lo svegliava ogni volta che si girava sulla schiena. Lo stesso Taylor aveva lottato tutta la sua vita contro i valori puritani ed è possibile ipotizzare che i rapporti gerarchici instaurati all'interno della sua azienda abbiano questo come punto di partenza. L'organizzazione può essere vista secondo diverse relazioni. Ad esempio, possiamo ipotizzare una relazione tra:

- organizzazione e sessualità la quale prevede che le società occidentali siano riconducibili al sesso maschile; ne discende una ideologia di cultura patriarcale che per dirla nelle parole dello

¹⁸²

Cfr. <http://www.ousia.it/content/Sezioni/Testi/PlatoneRepubblica.pdf>, pp. 86-96. Consultato in data 20 giugno 2019.

psicanalista austriaco Reich, si potrebbe definire “fabbrica delle ideologie autoritarie” (Morgan 2002, 291);

- organizzazioni e immortalità/morte poiché quando nascono le organizzazioni si dà vita a delle strutture che vanno oltre la vita del singolo e che sopravvivono nelle generazioni;

- organizzazione e ansia, soprattutto in tempi di recessione economica, nelle relazioni sindacali che prevedono un indebolimento del loro potere con il fine di ri-organizzare la struttura interna dell'azienda;

- organizzazioni e “fenomeni transazionali”¹⁸³, ossia così come i genitori devono aiutare i bambini a sostituire l'orsacchiotto con qualcos'altro così l'agente di cambiamento deve aiutare il gruppo a cambiare idea;

- organizzazione e archetipi (o modello originario) il cui riferimento è nella teoria di Jung il quale vede la personalità come modo di rapportarsi con il mondo attraverso l'elaborazione delle informazioni o sensazioni. Si possono identificare quattro diversi modi di affrontare il mondo: sensazione (S), pensiero (P), intuizione (I) e sentimento (S). Dal loro incrocio nascono quattro aree: area SP che dà risalto al pensiero empirico mentre chi si colloca nell'area SS dà molta importanza ai sensi per emettere giudizi; area IP che

¹⁸³ Cfr. teorie dello psicanalista Donald Winnicott che sviluppa la teoria della psicanalista Klein relativa al rapporto tra il bambino e gli oggetti definiti “transazionali”. Secondo Winnicott questi oggetti sono fondamentali per lo sviluppo della relazione tra il “me” e “non me”.

valuta le probabilità di ogni singola situazione e l'area IS che combina intuizione e sentimenti. Quando prevale uno stile, gli altri assumono ruoli secondari. Ian Mitroff ha utilizzato questo schema per analizzare gli stili decisionali dei dirigenti e per elaborare approcci dialettici per affrontare la pianificazione e le conseguenti definizioni.

La metafora dell'organizzazione psichica ci mette di fronte un grande ventaglio di prospettive secondo cui analizzare il significato nascosto. In questo modo si può capire che quando si varia un aspetto dell'organizzazione in realtà si sta modificando qualcosa di molto più profondo e si sta estremizzando in modo eccessivo la razionalità organizzativa. Le criticità di questa metafora sono principalmente due: da un lato ci troviamo molto spesso imprigionati in queste trappole cognitive e dall'altro rischiamo di dare troppa importanza ai processi cognitivi.

7. organizzazione come flusso e divenire: i cambiamenti ambientali sono concepiti come sfide alle quali l'organizzazione deve rispondere, e il riferimento lo troviamo nelle teorie di Maturana e Varela. I due studiosi ritengono che ogni sistema vivente sia interattivo, autonomo ed organizzativamente chiuso facendo riferimento a sé stesso. I sistemi viventi hanno tre caratteristiche: autonomia, circolarità e autodeterminazione. Come visto nella metafora dell'organizzazione come cervello, si può affermare che il carattere complesso delle organizzazioni spinge i dirigenti a ripensare l'essenza dei fenomeni in termini di ordine e

organizzazione, anche sfruttando i piccoli cambiamenti. Le situazioni di emergenza devono essere gestite come se fossero delle situazioni di normalità e autonome. La teoria del sistema complesso di Varela e Maturana¹⁸⁴ e la teoria del caos di del matematico Edward Lorenz¹⁸⁵ ci permettono di concepire il cambiamento come un processo di interazione circolare. Ogni fenomeno implica, e genera, il suo opposto ma le due parti sono tra loro interdipendenti. Per noi il cambiamento è una cosa scontata e lo consideriamo come forza creatrice ed originaria in grado di cambiare il mondo. Se i cambiamenti seguono una logica interna ben precisa sarà possibile comprendere e gestire le organizzazioni, anche perché oggi risulta sempre più difficile pensare l'ambiente come qualcosa di slegato dall'organizzazione. Questa metafora spinge a vedere il cambiamento in maniera riflessiva e al contempo fa emergere la consapevolezza che non sussiste nessuna forma di potere e di controllo su un sistema complesso. Paradossalmente il cambiamento sembrerebbe privo di regole, ma in realtà possiede numerosi elementi di ordine.

8. organizzazione come strumento di potere: nella storia organizzativa un ruolo molto importante è stato giocato dal ruolo del potere, come si può evincere anche dagli studi di Marx e Weber. Ad esempio, Secondo Weber il dominio può realizzarsi in tre modi: carismatico, tradizionale e razionale-

¹⁸⁴ Un sistema complesso è un sistema composto da diversi componenti o sottosistemi che possono interagire tra loro.

¹⁸⁵ In matematica è lo studio dei sistemi dinamici che hanno una sensibilità rispetto alle condizioni iniziali.

legale (Morgan 2002, 387). Nel libro “*Morte di un commesso viaggiatore*” di Miller si analizza la tragica vicenda del venditore Willy Loman il cui dramma può essere considerato una metafora di come le organizzazioni utilizzino e sfruttino i propri dipendenti. Il punto di svolta lo si ha con la rivoluzione industriale in Inghilterra che porta una modifica dei rapporti capitalistici e nei rapporti tra le classi sociali. I rischi possono essere considerati come delle conseguenze collaterali ed inevitabili dello sviluppo industriale. La forza di questa metafora consiste nel fatto che le attività che possono risultare razionali dal punto di vista del profitto aziendale, possono essere al contempo dannose per la salute del dipendente. Questa metafora ci permette di studiare i rischi interni alle organizzazioni. Bisogna sempre porsi la domanda “*ma razionale per chi?*”. Questa metafora ci permette di andare a costruire una sorta di approccio critico alle organizzazioni. I limiti sono diversi e possiamo ricordare l’idea di una congiura tra organizzazione e struttura sociale che spesso viene vista come ideologia di estrema sinistra.

La metafora ci spinge ad agire e pensare in modi nuovi e diversi¹⁸⁶. Come sottolineano Jermier e Forbes (2011), è possibile usare le metafore di Morgan per comparare, guidare e fornire una teoria di riferimento per lo studio delle organizzazioni.

¹⁸⁶ Cfr. caso Multicom presentato da Morgan, G. 2002. *Images. Le metafore dell’organizzazione*. Edizione aggiornata 2002, Franco Angeli, Milano.

Balducci (2002, 16) propone diverse critiche all'approccio di Morgan. Innanzitutto, se è vero che tutte le organizzazioni possono essere lette alla luce delle otto metafore, non è possibile generalizzare questa cosa a livello mondiale. Si pensi al modello italiano d'impresa il quale si presenta costellato da piccole realtà imprenditoriali che hanno il loro nucleo nel sistema famiglia, il quale non ha ancora una propria identità ben definita. Altro punto critico è che Morgan usa come unico riferimento organizzativo il mondo anglosassone dove, standardizzazione e differenziazione, sono funzionali e adattive al contesto. Inoltre (Balducci 2002, 16) se è vero che viviamo in quella che è definita fase "inter paradigmatica" secondo la concezione del filosofo e fisico statunitense Kuhn, dove i confini tra le scienze non sono più chiari e definiti e viene meno la relazione oggetto studiato e metodologia di studio, è altresì vero che Morgan mette in risalto che in questa fase sono due i principali problemi attorno a cui ruotano le scienze umane attuali: la decisione e l'organizzazione. Altra criticità è che Morgan non storicizza gli studi organizzativi e di conseguenza questo non ci permette di capire che gli studi non hanno più solo valenza prasseologica¹⁸⁷ ma devono offrire contributi originali in grado di spiegare le vari sfumature di confini tra le scienze umane il cui scopo è la riorganizzazione delle stesse organizzazioni.

¹⁸⁷ Teoria che si occupa dell'agire umano (*praxis*) dal punto di vista della sua efficacia.

Come ricordano Lakoff e Johnson (1998, 21) la metafora è diffusa ovunque nel linguaggio quotidiano, ma anche nel pensiero e nell'azione. Gli autori ipotizzano l'esistenza di tre forme di metafore (1998):

1. le metafore strutturali: il cui concetto è metaforicamente strutturato in termini di un altro.
2. le metafore di orientamento: le quali organizzano un intero sistema di concetti in termini di un altro. Molte, infatti, riguardano l'orientamento spaziale: su-giù, dentro-fuori, davanti-dietro e variano da cultura a cultura;
3. le metafore ontologiche: ossia modi di considerare eventi, necessità, attività, emozioni come entità e sostanze.

Le parti delle metafore sono connesse solo attraverso il loro fondamento nell'esperienza (Lakoff & Johnson, 1994, 39). Dato che la maggior parte della realtà sociale viene compresa in termini metaforici, e la nostra concezione del mondo fisico avviene tramite metafora, la metafora gioca un ruolo importante nel determinare ciò che è reale.

Casonato (2003, 22) mette in luce che l'esistenza della metafora è in gran parte costituita da generalizzazioni :

- a) generalizzazione dei significati correlati da una sola espressione linguistica, ad esempio "metti assieme i tuoi pensieri prima di parlare"

- b) generalizzazioni delle inferenze attraverso domini concettuali diversi.

Se l'analisi per metafore di Morgan ha valenza per gli studi sulle organizzazioni, quali metafore concorrono alla costruzione dell'identità professionale del dipendente dell'azienda? Tomelleri (2010, 165) sottolinea come tutte le pratiche sono, per natura, ambivalenti nel momento in cui la linearità e il determinismo appartengono alle categorie dei principi, mentre le pratiche dovrebbero abitare la superficie attiva delle relazioni sociali e delle strategie di interazione. Questa ambivalenza ha come conseguenza la nascita di un registro valutativo ambivalente che cerca di chiarire i vari processi di costruzione sociale impliciti nel contesto osservato. Le metafore sono le unità discorsive portatrici di un carico di emotività e senso che abitano gli interstizi degli intervistati, ovvero la vita privata del singolo¹⁸⁸.

3.4. L'intervista narrativa nella ricerca qualitativa

Lo strumento utilizzato nella seguente ricerca qualitativa è l'intervista. Come ricorda Bichi (2007, 15) l'intervista è:

“un insieme di atti di interrogazione, intesi come azioni sociali durante le quali si svolge uno scambio finalizzato a scopi cognitivi”

¹⁸⁸ Per approfondire si veda Lakoff, G & Johnson, M. 1998. *Metafora e vita quotidiana*. Bompiani: Milano (titolo originario: *Metaphors We Live By*. University of Chicago Press: Chicago).

L'azione sociale (o interazione sociale) è la relazione che intercorre tra due o più soggetti individuali o collettivi, che ha una durata variabile all'interno della quale ciascun soggetto modifica la sua azione in vista dell'azione dell'altro, dopo che questa è stata svolta o immaginata (Gallino 2004)¹⁸⁹. Quindi l'intervista è pensata per la ricerca sociale e presenta le seguenti caratteristiche (Bichi 2007, 16):

1. è una interazione, diretta o meno;
2. è causata da uno dei partecipanti (ossia l'intervistatore);
3. si sviluppa in una situazione relazionale;
4. ha finalità conoscitive di tipo scientifico;
5. è guidata dall'intervistatore;
6. l'intervistatore, a sua volta, segue una traccia;
7. ed è proposta a un numero consistente di soggetti scelti in maniera ragionata.

I singoli atti di interrogazione sono distinti in domande chiuse (con risposte prefissate, come nei questionari), aperte (lasciano libero l'intervistato di rispondere) e consegne o rilanci¹⁹⁰ (simili alle domande aperte). Come ricorda Bichi (2007, 24) si possono identificare quattro proprietà: 1) la

¹⁸⁹ In Bichi, R. 2007. La conduzione delle interviste nella ricerca sociale. Carocci Editore, Roma, p. 16.

¹⁹⁰ Le consegne sono i modi diretti di sollecitare continuamente la situazione chiedendo approfondimenti; mentre i rilanci servono per dare maggiore incisività al discorso. Una consegna è spesso un'interrogazione; ad esempio "Quando?", mentre nel caso di rilanci si usa soprattutto "quali sono le ragioni?", "perché?" (Bichi 2002. L'intervista biografica. Una proposta metodologica. Vita e Pensiero, Milano, p.114 e p. 168).

standardizzazione ossia la stabilità degli atti di interrogazione; 2) la direttività ovvero la possibilità per l'intervistatore di definire i contenuti dell'intervista; 3) la strutturazione dello schema di interrogazione cioè l'articolazione, sia essa completa o meno, degli atti di interrogazione e 4) la funzione dello schema di interrogazione, vale a dire il ruolo giocato dallo schema in relazione all'intervista e alla natura degli atti di interrogazione. Affinché l'intervista vada buon fine è necessario che tra intervistato ed intervistatore vi sia il c.d. "patto biografico" (Bichi 2007, 89) ossia deve sussistere una relazione nella quale si evidenzia un riconoscimento reciproco che attiva la comunicazione, un rapporto psicologico, un rapporto sociale e una situazione narrativa. Il patto biografico instaura una relazione all'interno della quale si possono evidenziare: 1) una complicità funzionale ossia il riconoscimento reciproco; 2) un rapporto psicologico; 3) un rapporto sociale e 4) una situazione narrativa (Bichi 2002, 94). Alla luce di quanto detto si possono avere tre tipologie di interviste (Bichi 2007, 41):

1) intervista standardizzata: altamente standardizzata e altamente direttiva. Essa presenta un ampio patrimonio concettuale e gli atti di interrogazione sono diretti ed espliciti. La forma tipica è il questionario (Bichi 2002, 30 e Bichi 2007, 13) che nasce nell'Ottocento quando LePlay, intraprese uno studio sulle famiglie di operai. Un altro studio importante è la ricerca condotta a Chicago, nel 1889, nel quartiere povero di Hull

House, da Jane Addams, figlia di un senatore quacchero. I primi questionari presentavano domande e risposte semplici. Una svolta importante la si ebbe negli anni Sessanta del Novecento con l'introduzione delle interviste telefoniche, finché negli anni negli anni Settanta si ebbe la prima intervista telefonica assistita dal computer (*Computer Assisted Telephone Interviewing* - CATI). In seguito con l'avvento della tecnologia si ha la *Computer Assisted Personal Interviewing* (CAPI) e i *Computer Assisted Self Interviewing* (CASI)¹⁹¹.

2) l'intervista semi-strutturata che presenta gradi intermedi rispetto alle proprietà sopra elencate ed è una configurazione possibile di interrogazione. Sebbene essa presenti la stessa traccia di intervista per tutti gli intervistati, la conduzione può pretendere variazioni delle risposte date in relazione alla singola situazione e al soggetto intervistato (Bichi 2002, 24): fondamentale è quindi la situazione di intervista.

“Le interviste semi-strutturate possono essere considerate insieme ordinati di atti di interrogazione che presentano tra loro gradi differenti di standardizzazione e direttività”. (Bichi 2007, 57)

3) Intervista non direttiva o biografica la quale ha un basso grado di standardizzazione e di direttività ma vede un alto tasso di strutturazione della traccia che contiene provvisoriamente l'intero patrimonio

¹⁹¹ Per approfondire si veda Bichi 2007. La conduzione delle interviste nella ricerca sociale. Carocci Editore, Roma, cap. 4, pp. 142-152.

concettuale della ricerca e non funge da schema di interrogazione diretta. Essa si basa sull'esperienza sociale dell'intervistato (Bichi 2007, 48) come lui stesso la definisce. Questo tipo di intervista è l'intervista non standardizzata per eccellenza, che si pone come obiettivo quello di andare oltre i concetti definiti e fissati dal ricercatore. In altre parole, possiamo dire che le interviste che rientrano in questa articolazione partono da una traccia di intervista strutturata, detta "situazione d'intervista" intesa come atto di ricerca ossia l'insieme degli avvenimenti che portano allo sviluppo di una azione sociale costruita dialogicamente attraverso rilanci e consegne da parte dell'intervistatore (Bichi 2007, 51). Quello che emerge è un racconto fatto dall'intervistatore, il quale sceglie se e cosa raccontare. Particolare importanza riguarda il patto di intervista e la guida (o ricercatore). La ricerca biografica è una forma di ricerca partecipante la cui situazione di intervista (ossia l'insieme degli avvenimenti che permette lo sviluppo di una azione sociale complessa costruita dialogicamente) presenta un particolare tipo di azione sociale, che va definito e circoscritto (Bichi 2002, 37). L'intervista biografica nasce con la pubblicazione di "*Il contadino polacco in Europa e in America*" di Thomas e Znaniecki negli anni Venti del Novecento. Nell'ambito del IX Congresso mondiale di Sociologia tenutosi ad Uppsala nel 1978 era stato creato un gruppo di ricerca avente come scopo quello di andare a studiare i problemi relativi all'indagine biografica. Se negli anni Sessanta

l'intervista biografica aveva lo scopo di dare voce ai gruppi marginali, dagli anni Ottanta in poi la problematica ruota attorno al dibattito quantitativo/qualitativo; l'individuo è visto come autonomo e viene dato importante valore all'esperienza individuale.

Alla luce di queste osservazioni è possibile affermare che sussistono delle differenze sostanziali tra le tre forme di intervista. Analizziamo per punti l'analisi condotta da Bichi (2007, 58-61):

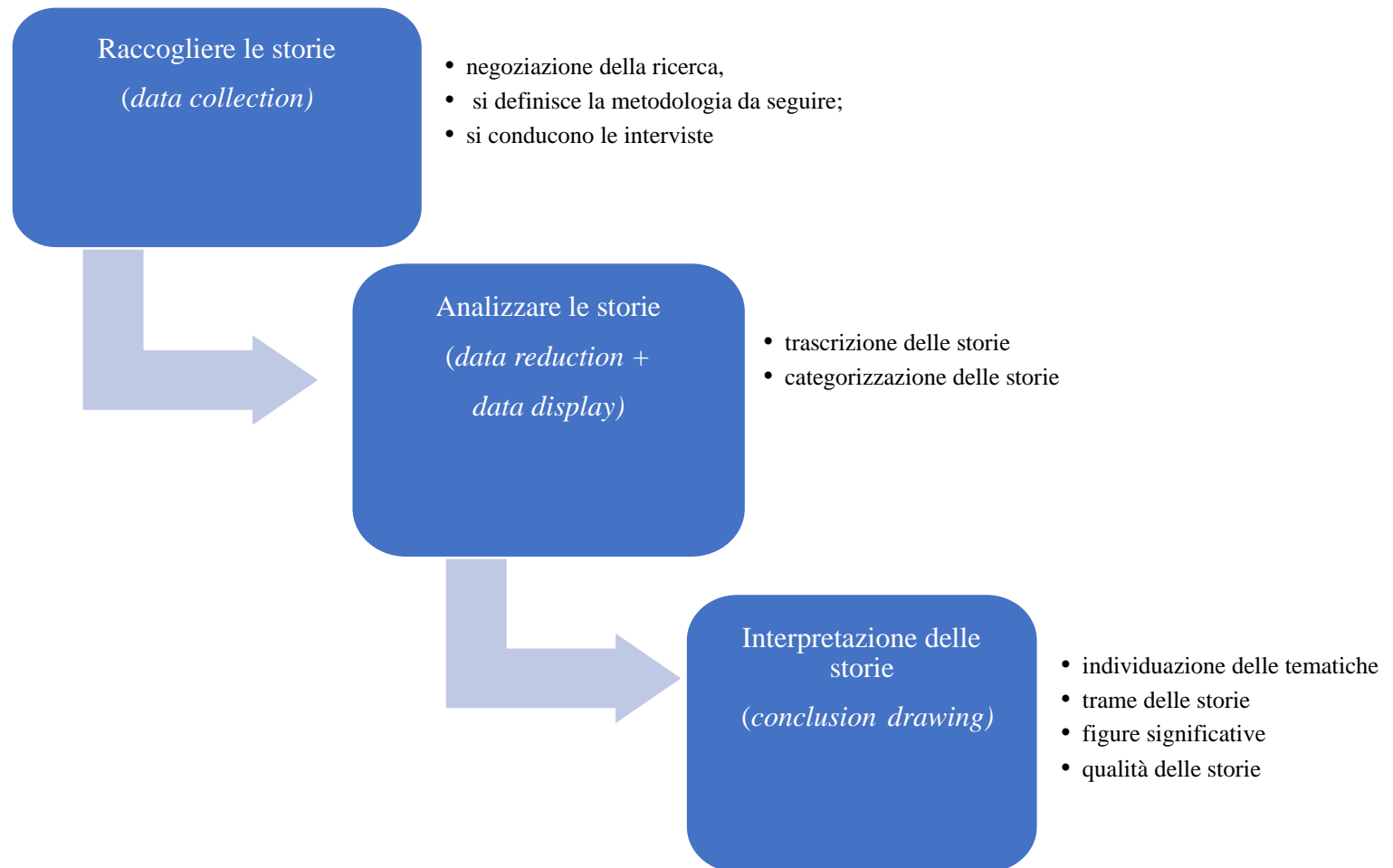
1. L'intervista non direttiva e quella semi-strutturata sono entrambe non standardizzate, a differenza del questionario e lasciano uno spazio aperto di riflessione all'intervistato;

2. La differenza tra intervista non direttiva e semi-strutturata è data dallo statuto della parola degli intervistati. L'intervista semi-strutturata serve per lo più a raccogliere informazioni e fornire testimonianze "autentiche" e l'intervistatore agisce come "inquirente" con lo scopo di ricreare una realtà quanto più oggettiva possibile. La strutturazione delle domande dipende, ovviamente, dall'ipotesi di partenza da verificare. Nelle interviste non direttive, o biografiche, i soggetti intervistati si esprimono, sulla base della fiducia, della loro esperienza e delle loro convinzioni. Lo scopo delle interviste non direttive è la scoperta dei mondi degli intervistati, le cui analisi portano alla creazione di realtà sociali;

È bene ricordare che nessuna intervista rispetta in toto le caratteristiche sopra descritte; ad esempio il questionario è sottoposto all'imprevedibilità della

situazione, così come le interviste semi-strutturate non rispecchiano mai quello richiesto dalla loro definizione mentre quelle non direttive potrebbero richiedere maggiore direttività. Per riassumere si può affermare che le interviste strutturate servono per dare forza al quadro concettuale di partenza; le interviste semi-strutturate servono per testare un'ipotesi mentre quelle non direttive per formulare un'ipotesi, ma tutte si rivolgono a “testimoni privilegiati” (Bichi 2007, 183). È bene ricordare che la situazione all'interno della quale si svolge l'intervista influisce sul tipo di intervista messo in atto e sulle risposte che verranno date. Le persone non sono mai uguali tra di loro, ma sono diverse nel tempo, nello spazio e nel loro stato d'animo (Bichi, 2002, 60), La traccia di intervista svolge principalmente due funzioni (Bichi 2002, 66): da un lato fornisce l'impianto del modello interpretativo e al contempo è la guida, per il ricercatore, nella conduzione delle interviste. Il campionamento dei soggetti da intervistare presenta dei criteri operativi: la suddivisione, le criticità, la differenziazione, l'omogeneità, la tipicità, l'atipicità, l'intensità e la teoria. Approfondendo ulteriormente la questione, Cortese (2000, 80, Fig. 21) propone tre macro-fasi nel processo di ricerca tramite l'utilizzo dell'intervista narrativa: la raccolta delle storie (o *data collecting*); l'analisi delle storie (*data reduction e data display*) e l'interpretazione delle storie (*conclusion drawing*). Ogni macro-fase si declina in altre micro-fasi, come presentato nella figura sottostante (Fig. 15)

Figura 15: Fasi del processo di ricerca (Rielaborazione immagine Cortese 2000, 81)



Uno dei problemi che spesso affligge il ricercatore è quello delle “zone bianche” ossia buchi nel racconto che lasciano scoperti dei segmenti, forse importanti, per la ricerca (Bichi 2002, 128). È bene ricordare che il sociologo non deve entrare a tutti i costi nell’interezza della vita della persona che ha davanti, ma deve essere in grado di rispettare la sua volontà di tacere. Nel caso in cui i dati, invece, fossero necessari alla ricerca, è sempre possibile ricontattare l’intervistato per chiedere dei chiarimenti.

È bene ricordare che nell’intervista narrativa è lo stesso intervistatore che definisce gli obiettivi della ricerca lasciando libero l’intervistato di raccontare gli episodi/fatti ed intervenendo solo per favorire e facilitare il processo. Atkinson nel suo saggio *“L’intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale”* del 2002 sottolinea che l’intervista narrativa ha lo scopo di andare ad iniziare un lavoro clinico e/o educativo con un soggetto. In particolare, essa si caratterizza per due aspetti principali:

- 1) il ruolo attivo dell’intervistatore che sceglie come intervenire durante il lavoro;
- 2) e la durata dell’interazione che ha un tempo indefinito.

La narrazione ha, quindi, lo scopo di cogliere il nesso e la relazione che vi è tra le singole vite e il contesto sociale all’interno del quale la persona si trova ad interagire, in particolare quello familiare e lavorativo. Atkinson lancia alcuni spunti di riflessione per l’utilizzo della metodologia narrativa

nello studio delle organizzazioni; in particolare esplicita alcune delle questioni aperte. Innanzitutto, è importante andare a chiarire subito che cosa si vuole studiare e se necessario articolare gli incontri in più sessioni prevedendo una certa omogeneità dei partecipanti alle interviste. Il ricercatore deve obbligatoriamente filtrare quello che gli viene raccontato. A questo riguardo Riessman, nel suo saggio “*Narrative analysis*” del 1993¹⁹² individua cinque livelli di rappresentazione possibili per il ricercatore. Esso può:

1. assistere all’esperienza attraverso l’osservazione e la riflessione;
2. raccontare l’esperienza che gli è stata narrata;
3. trascrivere l’esperienza ossia ‘come’ scriverla;
4. analizzare l’esperienza creando una ‘metastoria’;
5. leggere l’esperienza attraverso gli aspetti più ridondanti e significativi.

Lo studioso prosegue la sua argomentazione sostenendo che la validazione della ricerca empirica deve essere verificata in base a tre aspetti:

- persuasione e plausibilità;
- corrispondenza ossia il riconoscimento del ricercatore da parte degli intervistati;

¹⁹² In Cortese, C. 2000. L’organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono “tutte storie”. Guerini e associati, Milano, p. 148

- coerenza ossia la congruenza interna delle storie.

Lieblich, Tuval-Mashiach e Zilber nel loro libro “*Narrative Research*” del 1998¹⁹³, identificano quattro dimensioni utili per la valutazione delle ricerche narrative nelle organizzazioni:

- 1) ampiezza ovvero estensione, abbondanza e ricchezza della base empirica;
- 2) sinergia ossia interconnessione tra le parti dell’interpretazione;
- 3) capacità di produrre insight come l’innovazione e l’originalità dei materiali;
- 4) e parsimonia intesa quale capacità interpretativa del ricercatore.

per concludere, possiamo affermare che le interviste sono il momento in cui il soggetto prende parola, mettendo in atto un processo di responsabilità e assunzione di parzialità; infatti in una trama discorsiva specifica bisogna sempre cogliere le metafore che raffigurano il mondo dell’intervistato dal quale emerge la relazione tra la dimensione affettiva e lo specifico contesto socio-organizzativo (Tomelleri 2010, 165).

3.5. Campionamento e ricerca sul campo

La ricerca ha preso in esame due aziende, una media impresa lombarda (QCom) e una grande azienda (Zobe Holding Spa) del territorio trentino e due

¹⁹³ In Cortese, C. 2000. L’organizzazione si racconta. perché occuparsi di cose che effettivamente sono “tutte storie”. Guerini e associati, Milano, p. 149

provider di welfare, TreCuori e Willis Towers-Watson. Nella studio sono state usate interviste semi-strutturate, non direttive. Lo scopo delle interviste è stato quello di andare alla ricerca delle cornici culturali e delle metafore che possiamo trovare alla base di interventi di WA all'interno delle imprese. Come sottolinea il codice deontologico¹⁹⁴ dell'AIS (Associazione Italiana di sociologia) le interviste devono essere anonime, in quanto l'art. 15, co. 4 recita che:

“Nella raccolta, utilizzo e divulgazione delle informazioni connesse all'attività di ricerca, non si deve recare pregiudizio a coloro che le forniscono ed a coloro cui tali informazioni si riferiscono, salvaguardando il loro diritto alla riservatezza e all'anonimato.”

Mentre lo stesso articolo, al comma 1 ricorda che:

“Il consenso di coloro che partecipano ad un progetto di ricerca [...] deve essere ottenuto in anticipo”

Come anticipato nell'introduzione, la domanda di ricerca si è focalizzata sull'analisi delle trasformazioni socio-culturali del welfare nella società del rischio, attraverso lo strumento delle metafore del WA; per questo motivo, come sopra anticipato, si è seguita una ricerca puramente qualitativa attraverso l'analisi delle interviste dei partecipanti coinvolti. Il periodo di ricerca sul campo si è concentrato principalmente tra dicembre

¹⁹⁴ Cfr. <http://www.sisec.it/wp-content/uploads/2014/03/codice-deontologico-AIS-21072013.pdf>

2018 e giugno 2019 e ha coinvolto in totale quarantasei persone. Per quanto riguarda le aziende sono state intervistate quarantadue persone: diciannove per QCom, di cui un Amministratore Delegato e la Responsabile del Servizio Welfare e ventitré per Zobe, di cui una è la facilitatrice e uno il Manager delle Risorse Umane. L'età degli intervistati è compresa tra i venticinque e i sessant'anni. Rispetto al genere hanno partecipato alla rilevazione donne e uomini di cui sei donne e tredici uomini per QCom e quattordici donne e nove uomini per Zobe. Le interviste sono state svolte individualmente (Tab.5).

Tabella 5: Aziende e persone coinvolte

AZIENDE	INTERVISTATI
<p>Qcom (Treviglio)</p>	<p>17 dipendenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cinque donne - dodici uomini <p>1 A.D., Dott. Erri Fabio</p> <p>1 Responsabile progetto welfare, Dott.ssa Minuti Carla</p>
<p>Zobe Holding Spa (Trento)</p>	<p>21 dipendenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tredici donne - otto uomini <p>Manager delle Risorse Umane, Dott. Casagrande Diego</p> <p>Facilitatrice: Dott.ssa Calliari Roberta</p>

Per quanto riguarda le piattaforme di welfare sono state coinvolte quattro persone: il co-founder e Direttore Tecnico di TreCuori, il Dott. Lucchetta Giovanni, mentre per Willis Towers-Watson sono stati coinvolti il Dott. Lai Cesare, Head of Health & Benefit e le Dottoresse Barindelli Greta, coordinatrice dell'area Flexible Benefit e Vitale Tiziana, account dell'area Flexible Benefit (Tab. 6)

Tabella 6: Provider di welfare aziendale e responsabili

PROVIDER DI WELFARE	INTERVISTATI
TreCuori (Conegliano Veneto)	Co-founder e Direttore Tecnico di TreCuori, il Dott. Giovanni Lucchetta
Willis Towers-Watson (Milano)	<ul style="list-style-type: none"> - Head of Health & Benefit, Dott. Lai Cesare - Coordinatrice dell'area Flexible Benefit, Dott.ssa Barindelli Greta - Account dell'area Flexible Benefit, Dott.ssa Vitale Tiziana

Le domande per i dipendenti (Figura 16) sono state proposte ai singoli tutte nello stesso ordine, ad eccezione delle domande poste alla Responsabile del progetto Welfare in QCom e all’A.D. (Figura 17), alla facilitatrice (Figura 18) e al Manger delle HR di Zobebe (Figura 19) le quali prevedevano domande *ad hoc* che avevano lo scopo di andare ad indagare più in profondità il tema del welfare aziendale. Le interviste hanno previsto anche contatti secondari via mail, sia con le aziende, sia con le piattaforme per andare a colmare le c.d. “zone bianche” che non erano emerse nelle interviste. Come si evince dalla Figura 23 per i dipendenti di Zobebe è stata fatta una domanda mirata sulla loro relazione con la facilitatrice presente in azienda nell’utilizzo della piattaforma di welfare di Willis Tower Watson. Come vedremo nel proseguo della ricerca la figura della facilitatrice avrà un ruolo molto importante nella scelta e nell’uso del PdW da parte del dipendente.

Per quanto riguarda le piattaforme di welfare le domande poste a entrambi i responsabili delle piattaforme di welfare sono state le medesime (Figura 28).

Figura 16: Domande per i dipendenti di QCom e Zobe Holding Spa

Vorrei che mi raccontasse come nella sua esperienza, professionale e personale, hanno influito i cambiamenti introdotti dal welfare aziendale. C'è un esempio per Lei particolarmente significativo?

Vorrei mi descrive quali sono state le facilitazioni e quali gli ostacoli nell'utilizzo della piattaforma aziendale di welfare

Vorrei mi descrivesse il welfare aziendale con un'immagine. Potrebbe farmi degli esempi?

Vorrei mi descrisse il suo rapporto con la figura del facilitatore (solo per i dipendenti di Zobe Holding Spa)

Figura 17: Domande per Responsabile progetto welfare di QCom e A.D. di QCom

Quali cambiamenti ha introdotto il welfare aziendale nell'azienda?

Quali cambiamenti ha introdotto il welfare aziendale nell'azienda?

Secondo Lei esiste un modello ideale di welfare aziendale? Se sì, quale?

Vorrei mi descrisse il welfare aziendale con un'immagine. Potrebbe farmi degli esempi

Figura 18: Domande per la facilitatrice di Zobe Holding Spa

Quali cambiamenti ha introdotto il welfare aziendale nell'azienda?

In cosa consiste la Sua figura?

Vorrei mi descrivesse il welfare aziendale con un'immagine. Potrebbe farmi degli esempi?

Figura 19: Domande per Manager HR di Zobebe Holding Spa

Quali cambiamenti ha introdotto il welfare aziendale nell'azienda?

Quali cambiamenti ha introdotto il welfare aziendale nell'azienda?

Secondo Lei esiste un modello ideale di welfare aziendale? Se sì, quale?

Come è nata la figura del facilitatore?

Vorrei mi descrisse il welfare aziendale con un'immagine. Potrebbe farmi degli esempi

Figura 20: Domande responsabili piattaforme Tre Cuori e Willis Tower Watson

Quali cambiamenti ha introdotto il welfare aziendale nelle aziende?

Quali relazioni sono nate con il territorio e con le associazioni di settore?

Secondo Lei esiste un modello ideale di welfare aziendale? Se sì, quale?

Come è nata la figura del facilitatore nelle aziende?

Breve sintesi del capitolo

In questa sezione della tesi si è passati alla descrizione della metodologia di ricerca utilizzata. Il progetto ha avuto un taglio prettamente qualitativo, in quanto il tema indagato apre a una molteplicità di riflessioni (e metafore) non quantificabili in numeri o formule. La metodologia di ricerca utilizzata ha avuto come riferimenti teorici l'approccio narrativo nelle organizzazioni, promosso dalla sociologia polacca Czarniawska (2000) e dal ricercatore italiano Cortese (2000) e lo studio di caso, secondo la definizione dello studioso americano Yin (2005). Per quanto riguarda lo strumento di rilevazione dei dati si è deciso di usare l'intervista semi-strutturata la quale presenta una stessa traccia di intervista per tutti i soggetti coinvolti ma lascia libero l'interlocutore di scegliere se e in quale modo rispondere (Bichi, 2007). Un altro strumento utile alla lettura dell'organizzazione aziendale è l'uso delle metafore organizzative studiate dal ricercatore Gareth Morgan (2002) il quale individua otto metafore attraverso cui spiegare la nascita, l'evoluzione e il declino delle organizzazioni: come macchina; come organismo; come cervello; come sistema culturale; come sistema politico; come prigione psichica; come flusso e divenire e come strumento di potere. Per quanto riguarda lo studio delle metafore, dal punto di vista dei dipendenti, possiamo fare riferimento al sociologo Tomelleri (2010), il quale si è posto come obiettivo lo studio di quali metafore concorrono alla creazione professionale di un'attività lavorativa. Infine, per

quanto attiene al campionamento e alla ricerca sul campo sono state prese in esame due realtà aziendali: una media impresa del territorio lombardo (QCom) e una grande azienda trentina (Zobe Holding Spa) le quali si appoggiano a due provider di welfare diversi: Tre Cuori, per QCom, e Willis Towers-Watson, per Zobe Holding Spa. Il totale di dipendenti intervistati è stato di quarantadue: diciannove per QCom, di cui un Amministratore Delegato e la Responsabile del Servizio Welfare e ventitré per Zobe, di cui una è la facilitatrice e uno il Manager delle Risorse Umane. L'età degli intervistati è compresa tra i venticinque e i sessant'anni. Per quanto riguarda il genere hanno partecipato alla rilevazione donne e uomini di cui sei donne e tredici uomini per QCom e quattordici donne e nove uomini per Zobe.

Il Welfare dei servizi nelle aziende: confronto tra due studi di caso

“Vi sono due tipi di imprese:

quelle che cambiano e

quelle che scompaiono”

Philip Kotler¹⁹⁵

Come ricordato nel capitolo precedente il progetto di ricerca ha visto il confronto tra due piattaforme di welfare e due aziende. Entrambi i provider e le aziende hanno dimensioni diverse e si rivolgono a un pubblico differente. Come vedremo nel proseguo del capitolo, Willis Tower Watson, oltre ad essere lei stessa una multinazionale, si rivolge a multinazionali e a imprese di grandi dimensioni, come nel caso di Zobebe Spa mentre TreCuori, nata con una sensibilità in tema di marketing sociale, tende a rivolgersi soprattutto a Pmi, come nel caso di QCom. I dati dei servizi di welfare utilizzati nelle due aziende e forniti dai due provider rientrano nell'analisi delle singole aziende, poiché riguardano l'effettivo utilizzo dei beni/servizi in quelle determinate aziende.

Per l'analisi delle interviste è stato utilizzato il software per l'analisi qualitativa e metodi misti

¹⁹⁵ Cfr. Kotler, P. 2011. Il marketing secondo Kotler. Il Sole 24 Ore (titolo originale Kotler On Marketing, 1999)

MAXQDA, grazie al quale è stato possibile individuare i punti focali delle interviste e proporre un confronto tra di esse. È per questo motivo che le analisi delle interviste, sia delle due aziende sia delle due piattaforme, sono state divise in aree tematiche in modo tale da mettere in luce i punti di forza e di debolezza del WA e dei Piani di Welfare attuati.

QCom e la piattaforma di welfare “TreCuori”

4.1 . Il Welfare Aziendale in QCom¹⁹⁶

QCom ha sede a Treviglio, nel territorio della Bergamasca. Nel 1997 per volontà di Fiorenzo e Fabio Erri nasce “Interactive Network S.r.l.”, società progenitrice di QCom che si occupava di internet diventando, nel 2001, il primo provider in Lombardia per numero di clienti. Nel 2004 i vertici di “Interactive Network” fondano QCom che diventa il primo operatore di telecomunicazioni indipendente su rete fissa. Nel 2007 QCom si fonde con Orobiacom e amplia ulteriormente la clientela servita. Nel 2013 con la fusione tra Interactive Network S.r.l. e QCom nasce QCom Interactive Solutions che diventa leader in Lombardia nel settore dei servizi di telefonia fissa e di internet. Nel 2014 QCom acquisisce Telefonika e inizia una partnership con CoriWerb, web agency di 15

¹⁹⁶ Cfr. <https://www.qcom.it/about>

dipendenti specializzata in siti internet e servizi di web marketing. Nel 2016 intraprende un processo di riorganizzazione aziendale per processi e crea le Client Unit, che ad oggi sono quindici¹⁹⁷. Nel 2017 QCom amplia il portafoglio di servizi grazie alla partnership Esclusiva con ITCore, società che opera nel settore IT.

Ad oggi QCom ha settanta dipendenti (34 donne e 36 uomini) di cui quattro in telelavoro (3 donne e 1 uomo). L'età media dei dipendenti è intorno ai 42/43 anni. Da ricordare che QCom è una media impresa in parte a gestione familiare poiché circa il 70% delle azioni sono in capo alla famiglia Erri.

L'azienda ha iniziato a sperimentare il programma di Welfare Aziendale nel Febbraio 2018 e per questo motivo le interviste si sono svolte nel mese di Ottobre 2018, il tempo necessario per la prima fase di "rodaggio". Nel progetto sono state coinvolte diciannove persone, tra cui una è la Responsabile del progetto Welfare già Responsabile dell'area amministrazione, la Dott.ssa Carla Minuti, e l'Amministratore Delegato, il Dott. Fabio Erri. Alle interviste hanno partecipato donne e uomini con un range d'età compreso tra i 25/27 e i 55/60 anni appartenenti ad aree diverse. Non è stato possibile intervistare i commerciali esterni e le persone in telelavoro in quanto non presenti nella sede. L'azienda eroga ai suoi dipendenti il Premio di Risultato. I destinatari sono tutto il personale dipendente di QCom in forza al momento

¹⁹⁷ Una singola Client Unit si compone da: un area manager, un inside salesman, due assistenti tecnici e un operation.

dell'erogazione, purché assunti con contratto a tempo indeterminato o con contratto a termine di almeno sei mesi. Al personale assunto in corso d'anno il premio viene riconosciuto pro-quota, in ragione dei mesi di servizio effettivamente prestati, con arrotondamento a mese intero per le frazioni superiori a 15 giorni. Ai lavoratori assunti con contratto di apprendistato spetta il premio a condizione di aver prestato attività di effettivo lavoro per almeno sei mesi. Ai lavoratori assunti con contratto di lavoro part-time, fermo quanto sopra, il valore del premio risulta riproporzionato secondo il regime di orario svolto. La condizione per la corresponsione del premio è l'effettivo incremento (c.d. principio di incrementalità) di almeno uno degli indicatori tra produttività, redditività ed efficienza rispetto al periodo congruo, stabilito in un anno. L'incremento deve consistere nella misura minima dell'1% rispetto al consuntivo dell'anno immediatamente precedente, inteso come anno fiscale (01 gennaio – 31 dicembre). In particolare, il premio si compone di due parti. La prima parte viene determinata sulla base di indicatori economici comuni a tutte le macro-aree aziendali (Area manager Inside Sales, Operation e TAC). La seconda parte viene determinata sulla base di indicatori performanti riferiti alle singole *Job Description*. La prima parte di premio viene corrisposta in base agli indicatori di produttività e redditività. I sotto-indicatori scelti per misurare l'incremento dei già menzionati indicatori sono: fatturato (voceV1), il Netto (voce-V2) e il Valore

relativo (voce-V3). Ciascuno di essi (V1, V2, V3) concorre in forma autonoma alla determinazione del premio di risultato globale. Il valore del fatturato è comunicato entro il mese di febbraio, di ciascun anno di vigenza del presente accordo, al gruppo di lavoro. L'ammontare di questa prima parte del premio viene suddivisa in percentuale tramite il "correttivo area" per tenere conto del diverso apporto professionale offerto in relazione all'attività svolta dai destinatari. In particolare, fatto 100 il premio totale, per l'area manager ha un'incidenza del 70%, per l'area Inside Sales del 20% mentre per le due aree, Operation e TAC, risulta pari al 10%. Per le altre Aree il premio viene calcolato in base alla Job Description:

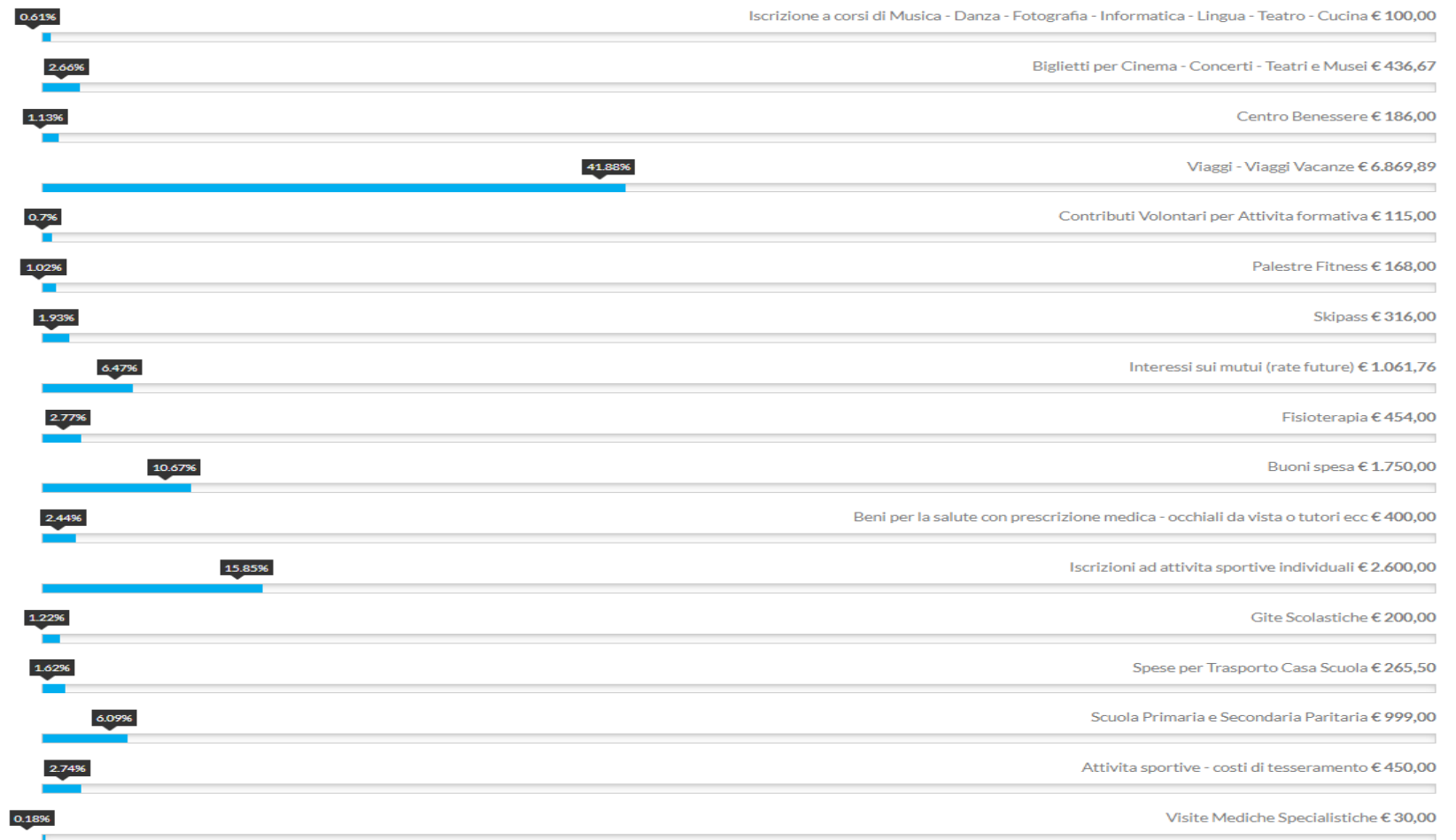
- Area Project Manager/Junior Project Manager: si calcola la % di premio sul venduto delle aree di pertinenza;

- Area Tele marketer: un premio sul numero di telefonate e presa appuntamento con nuovi clienti. Per tutte le altre aree si fa riferimento all'incremento del fatturato rispetto all'anno precedente. Il Piano di Welfare scade il 31 dicembre di ogni anno ed eventuali residui vengono portati nel nuovo Piano di Welfare. Dall'analisi dei dati forniti da TreCuori, in accordo con QCom, nella Figura 21 sono riportati i principali servizi/beni di cui hanno usufruito i dipendenti. Al primo posto troviamo i viaggi (41,88%), seguiti dalle attività sportive (15,85%), dai buoni spesa (10,67%), dal rimborso sui mutui (6,47%), dal pagamento delle tasse della scuola primaria pubblica e paritaria (6,09%), dalla

fisioterapia (2,77%), dai biglietti per il cinema (2,66%), dai beni per la salute (2,44%), da skipass (1,93%), da spese per il trasporto casa- scuola (1,66%), da gite scolastiche (1,22%), dai centri benessere (1,13%), dalle palestre/fitness (1%), dai contributi volontari per attività formativa (0,7%), da iscrizioni a corsi di musica, danza, attività ricreative (0,61%) mentre solo una minima percentuale li ha destinati in spese mediche (0,18%). Per ogni voce viene indicato anche il budget speso: per i viaggi sono stati spesi 6.869,89 euro, per le attività sportive 2.600 euro, per i buoni spesa 1.750 euro, per il rimborso sui mutui 1.061,76 euro, per il pagamento delle tasse della scuola primaria pubblica e paritaria 999 euro, 454 euro per la fisioterapia, per i biglietti per il cinema 436,67 euro, per i beni per la salute 400 euro, per lo skipass sono stati spesi 316 euro, per le spese per il trasporto casa- scuola 265,50 euro, per le gite scolastiche 200 euro, per il centro benessere 186 euro, per le palestre/fitness 168 euro, per i contributi volontari per attività formativa 115 euro, per le iscrizioni a corsi di musica, danza, attività ricreative 100 euro mentre solo una minima percentuale (30 euro) è stata destinata a spese mediche.

Figura 21: Ipotesi di spesa divisa per servizi

Grafico delle spese per tipo di servizio



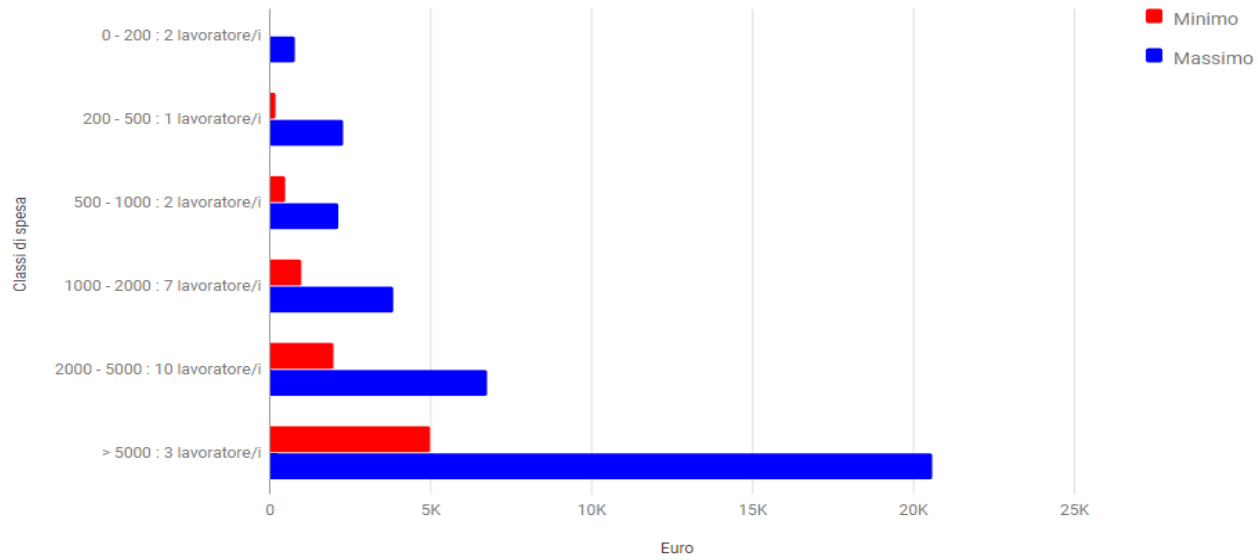
Nelle figure 22 e 23 si riportano i risultati dell'indagine preliminare svolta in QCom. Alla survey hanno partecipato 25 persone, anche se gli effettivi piani di welfare aperti sono stati 40. Nella figura 31 vengono riportati i servizi che i dipendenti avrebbero scelto. In particolare, la maggior parte li avrebbe destinati alla ricreazione (22), alla famiglia (17), all'istruzione (14), allo sport (13), ai fringe benefit (11) mentre una minima parte li avrebbe destinati ai campus e vacanza studio (8), allo studio (5), asilo nido (4), famiglia (3) e previdenza integrativa e polizze (3) per finire con università (2) e interessi sui mutui (2). Nella figura 32 si possono vedere le previsioni di spesa ossia la cifra potenziale che i lavoratori avrebbero speso nel welfare. I dati sono divisi per classe di spesa poiché questa operazione permette di andare a "sondare" la misura economica potenziale di Premio di Risultato che QCom avrebbe dovuto erogare. Dal grafico si legge che il miglior Premio si sarebbe dovuto collocare tra i 2.000 e i 5.000 euro all'interno del quale vi avrebbero beneficiato la maggior parte dei dipendenti (10) mentre con un premio sopra i 5.000 euro vi avrebbero beneficiato solo 3 dipendenti. Se il premio si fosse collocato tra i 1.000 e i 2.000 euro vi avrebbero beneficiato 7 dipendenti, mentre con un premio tra i 200-500 euro solo un dipendente. Per finire con un premio tra 0 e 200 euro e tra 500 e 1.000 euro vi avrebbero beneficiato rispettivamente 2 dipendenti per classe di spesa.

Figura 22: Servizio scelto per numero di lavoratori

Servizio	Num servizi	Num lavoratori
Istruzione	11	14
Generico (limite complessivo: 258,23 euro annui)	1	11
Asilo Nido	2	4
Sport	6	13
Campus e Vacanze studio	2	8
Studio	3	5
Universita'	2	2
Ricreazione	7	22
Famiglia	1	3
SALUTE	7	17
INTERESSI SUI MUTUI	1	2
Previdenza Integrativa e polizze	2	3

Figura 23: Range di spesa

GRAFICI
Range di spesa

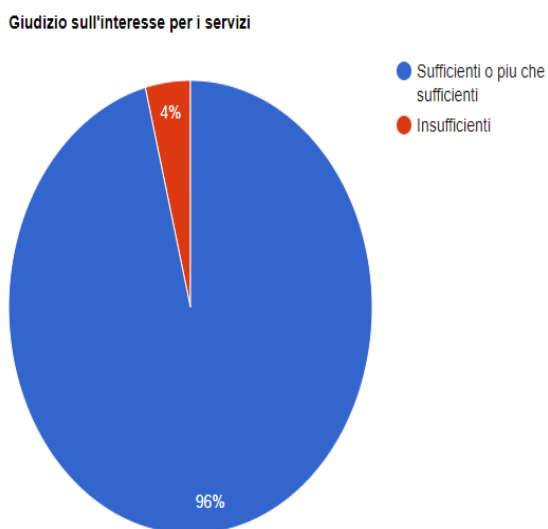


Scaglioni	Lavoratori	% A	% B	Media servizi	Min	Media	Max
0 - 200	2	8.00	100.00		0	400	800
200 - 500	1	4.00	92.00		200	1250	2300
500 - 1000	2	8.00	88.00		500	1325	2150
1000 - 2000	7	28.00	80.00		1000	2429	3857
2000 - 5000	10	40.00	52.00		2000	4385	6770
> 5000	3	12.00	12.00		5000	12800	20600

Nella figura 24 viene, infine, riportato il giudizio che i dipendenti hanno dato rispetto ai servizi proposti nella piattaforma, come previsione di spesa. Il 96% li ha definiti sufficienti o per lo meno più che sufficienti. Il 48%, ossia 12 lavoratori, li ha definiti “interessanti”, il 28%, 7 lavoratori, li ha definiti “sufficienti” e il 20%, 5 lavoratori, li ha giudicati “molto interessanti”. Solo il 4% li ha definiti poco interessanti (solo un lavoratore). Nessuno li ha definiti per nulla interessanti. Nessuno li ha definiti per nulla interessanti.

Figura 24: Rappresentazione grafica per servizio, numero lavoratori e percentuale di scelta

Servizio	Num lavoratori	Percentuale
Molto interessanti	5	20.00%
Interessanti	12	48.00%
Sufficienti	7	28.00%
Poco interessanti	1	4.00%
Per nulla interessanti	0	0.00%
Non dichiarati	0	



Per quanto riguarda il CCNL, QCom fa riferimento al settore delle Telecomunicazioni il cui primo Contratto collettivo nazionale di lavoro è stato sottoscritto da Confindustria e dalle Confederazioni sindacali il 28 giugno 2000. Successivamente, Asso telecomunicazioni – Asstel ne ha preso la titolarità negoziando e stipulandone i rinnovi. Fin dalle origini il CCNL è stato caratterizzato da una forte innovatività e da un grande equilibrio tra le esigenze di flessibilità delle imprese e la tutela dei lavoratori, caratteristiche che si sono mantenute anche nei successivi rinnovi. Nel 2003 e nel 2007 è stata rinnovata la sola parte economica mentre nei rinnovi del 2005, 2009 e 2013, vi sono state modifiche sia per la parte economica che per quella normativa. Ad esempio, nel 2005 sono stati recepiti nel CCNL gli istituti di flessibilità del lavoro introdotti dagli interventi legislativi precedenti. Il 23 ottobre 2009 si è giunti al rinnovo del CCNL, sottoscritto da Assotelecomunicazioni-Asstel, Slc-Cigl, FisTel-Cisl, Uilcom-Uil e Ugl-Telecomunicazioni. Il CCNL delle telecomunicazioni è il terzo accordo di rinnovo di CCNL dopo l'Accordo Interconfederale del 15 aprile 2009 dei settori alimentari e metalmeccanico. In esso si ricorda che il Premio di Risultato deve avere caratteristiche di variabilità e collegamento a obiettivi aziendali e deve essere conforme alla normativa fiscale e contributiva. Qual ora le aziende siano prive di contrattazione di secondo livello o non abbiano erogato le somme previste nel CCNL, è riconosciuta una garanzia retributiva di 260 euro (Parisi & Rendina 2009, 43). Il rinnovo del contratto

ha introdotto elementi di forte innovazione nel governo del Settore assumendo il connotato di “Contratto di Nuova Generazione” ed è stata istituita una forma di copertura sanitaria di settore per i lavoratori che non sono tutelati da strumenti previsti aziendalmente. Con il rinnovo del 2013 è stato recepito l’Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 che prevede misure finalizzate ad accrescere la flessibilità organizzativa dell’impresa, alcune delle quali interessano specificamente le attività di customer care. Il 23 novembre 2017 ASSTEL e Slc-Cgil, FisTel-Cisl, Uilcom-UIL, hanno raggiunto un’intesa per la definizione di un Accordo di Programma per il rinnovo del contratto nazionale delle Telecomunicazioni, scaduto il 31 dicembre 2014 che è stato prorogato fino al 30 giugno 2018, divenuto operativo dopo lo scioglimento della riserva da parte delle Organizzazioni Sindacali firmatarie, il 17 gennaio 2018. Con il nuovo CCNL è stato previsto l’obbligo di riconoscere a tutti i dipendenti una somma, una tantum, pari a 120 euro a partire da luglio 2018 spendibile in welfare. La cifra potrà essere destinata in toto al Fondo Telemaco, fondo di previdenza complementare del settore.

4.1.1. Analisi delle interviste. Il welfare aziendale come: benefit

Le interviste hanno previsto il coinvolgimento di 17 dipendenti di cui 5 donne e 12 uomini divisi per settori produttivi: area commerciale, area Tac, area amministrativa, Ricerca e Sviluppo e Service. Hanno inoltre partecipato la Responsabile del progetto di welfare aziendale, la Dott.ssa Carla Minuti e l’A.D.,

il Dott. Fabio Erri. Da tenere presente che QCom è una Media Impresa di cui circa il 70% delle azioni sono a capo della famiglia Erri.

Dall'analisi dell'intervista sono emerse nove aree tematiche, le quali hanno permesso di identificare la metafora e la narrazione predominante. La metafora di WA che emerge dalle interviste è quella della "stretta di mano", intesa quale strumento per raggiungere un fine o un'opportunità. In questo caso la narrazione che ne discende è quella di vedere il WA come mezzo utile per poter usufruire delle agevolazioni fiscali previste dalla normativa e per fidelizzare i propri lavoratori.

Si passa, ora, a descrivere le nove aree tematiche individuate.

1) La scelta dell'attuazione del WA

Significative a riguardo sono le parole dell'A.D. il quale sottolinea come il welfare aziendale sia un accordo di business tramite il quale è possibile sfruttare appieno la detassazione, prevista per legge:

"Un accordo di business in cui c'è questa formula che è vincente per entrambi, se utilizzata... Tutti questi soldi, che ci sono nel salvadanaio [del dipendente], sono soldi guadagnati dal dipendente e che fino a ieri nella stessa forma, però magari con una risultanza netta differente, aveva già in busta paga...è un win-win il welfare aziendale: il vantaggio per il datore di lavoro è importante e quello del lavoratore è identico."

Dello stesso parere è la Responsabile del progetto welfare, la quale afferma che il WA è una possibile

opportunità per poter disporre di sgravi fiscali previsti dalla normativa:

"[Il welfare aziendale] è un'opportunità alle persone che lavorano qua di avere delle agevolazioni fiscali, perché il welfare non è tassato e permette loro di usufruire... A tutti noi di usufruire dei premi annuali in modo più... Meno rigido e senza sottostare alle tassazioni...Le somme sono libere da vincoli e sono utilizzabili in qualsiasi modo... È un beneficio comune perché anche l'azienda sulla parte di welfare non paga i contributi

2) Il Premio di risultato:

In Qcom viene erogato il premio di risultato il quale è diverso per settori produttivi:

"Perché ho visto che soprattutto lo hanno utilizzato i commerciali; quelli che hanno avuto tra virgolette i premi più alti." [Federico]

Per quanto attiene alla dimensione premiale, gli intervistati hanno riportato che la tassazione dei premi è (abbastanza) elevata; infatti si può beneficiare di una tassazione agevolata, solo se espressamente prevista nei contratti collettivi aziendali o territoriali e strettamente legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione. L'agevolazione permette di usufruire di un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali (siano esse regionali e comunali) pari al 10% da applicarsi su importo massimo di 3 mila euro (elevati a 4 mila per quelle aziende che coinvolgono pariteticamente i dipendenti nell'organizzazione del lavoro). La misura si applica

solo ai dipendenti del settore privato che, nell'anno precedente, abbiano avuto un reddito da lavoro dipendente non superiore agli 80 mila euro. Per poter usufruire della tassazione pari al 10% (al posto di quella progressiva in cui l'aliquota più bassa è al 23%) i premi devono avere delle caratteristiche. Essi, infatti, devono essere:

- Di ammontare variabile: dal momento che, come visto sopra, la loro erogazione è legata a incrementi effettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, stabiliti secondo precisi criteri di misurazione definiti nel contratto collettivo nazionale o aziendale¹⁹⁸;
- Erogati in virtù di contratti stipulati dalle organizzazioni sindacali più rappresentative sia a livello nazionale (come Confindustria) oppure a livello aziendali tramite le RSA o RSU.

Si può usufruire della tassazione agevolata, sui premi di risultato, anche se questi vengono corrisposti con importi diversi:

- In base all' appartenenza del dipendente ad un determinato reparto produttivo;
- In relazione alla retribuzione annua lorda;
- E in riferimento ai giorni / ore di presenza.

Tutte queste variabili descritte sono emerse nel corso dell'intervista la quale riporta come la detassazione

¹⁹⁸ Con la risoluzione n. 78/E del 19 ottobre 2018, l'Agenzia delle Entrate, ha precisato che gli incrementi devono tradursi in un miglioramento rispetto alla situazione precedente quella presa in considerazione per la maturazione del premio.

sia un aspetto molto importante nella scelta della conversione del premio:

"I premi ovviamente sono tassati sono tassati al 25% e se uno prende un premio di 1.500 euro meno il 25% non è poco. perché i nostri premi sono trimestrali quindi, ogni tre mesi ti metti i tuoi soldi poi li gestisci come vuoi" [Katia]

Come ricorda l'A.D., in tema di adesione al Piano di Welfare, il primo anno rappresenta la fase di "rodaggio" e di conoscenza e l'adesione allo stesso cresce nel corso degli anni:

"Nel primo anno abbiamo avuto delle buone percentuali, ci dicono, di adesione al welfare aziendale. Ci dicono anche che, con il passare del tempo, è una cosa che matura all'interno della consapevolezza del dipendente "

3) La detassazione:

Dall'analisi delle interviste è emerso che l'aspetto prioritario per cui si è deciso di fare welfare in azienda è stato quello della detassazione, così come disciplinato dalla normativa vigente:

"In maniera molto veniale abbiamo guardato solo l'aspetto pecuniario" [Alessio]

"È stata una bella opportunità, perché chiaramente se entrava tutto questo premio che abbiamo preso come ufficio in busta paga sarebbe stato tassato sicuramente di più, in questo caso invece mettendolo nel welfare l'importo era pieno" [Rita]

"A noi hanno spiegato che sarebbe il netto. Se invece fosse il lordo. Se lo mettiamo sul nostro conto al-

la fine sarebbero tassati, come se fosse il premio alla fine." [Federico]

4) I cambiamenti avvenuti con l'introduzione del WA

Come riporta la ricerca di Gallup Healthways del 2008¹⁹⁹, il World Happiness Report del 2017²⁰⁰, il Primo Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale del 2018, e il Terzo Rapporto Welfare Index Pmi del 2019, il welfare aziendale, se ben attuato, porta con sé dei miglioramenti nei livelli di felicità dei dipendenti e un cambiamento positivo del clima aziendale. Dal punto di vista dell'A.D la felicità deriva dalla consapevolezza del lavoratore di poter usufruire di una cifra, non tassata, da utilizzare in servizi utili al suo *ménage* familiare o di singolo:

"La felicità nel dipendente, è una cosa che si ottiene qual ora il dipendente abbia già questa consapevolezza del fatto che ricevere una cifra in un borsello individuale, anziché in busta paga, possa essere un vantaggio"

La stessa tesi è sostenuta, anche, dalla Responsabile del progetto welfare:

"Come avrà potuto sentire, sono stati contenti di avere questa opportunità. Poi si crea anche un ambiente più sereno nel senso che l'azienda dà questa facoltà ai propri dipendenti"

¹⁹⁹ Cfr. <https://www.gallup.com/175196/gallup-healthways-index-methodology.aspx>

²⁰⁰ Cfr. <https://worldhappiness.report/ed/2017/>

Dello stesso parere è anche il dipendente, il quale afferma di avere un guadagno maggiore con la detassazione:

"Io sono grata alla mia azienda che mi ha permesso di fare questa cosa perché non tutte le aziende permettono di fare questo" [Katia]

"Con questa formula ho guadagnato qualcosa di non trascurabile. Se vuoi, questo non tanto come discorso puramente di cassa ma anche come discorso psicologico." [Sonia]

"Ha cambiato, forse, la percezione che ho dell'azienda." [MariaGiulia]

5) Il funzionamento della piattaforma di welfare

La scelta del portale TreCuori è stata dettata soprattutto dal fatto che è una piattaforma aperta, ovvero non prevede particolari limiti/convenzioni nella scelta del provider di servizi da utilizzare. Come ricorda la Responsabile del progetto welfare la piattaforma non vincola, ma lascia il lavoratore libero nella scelta degli enti a cui richiedere il servizio. Inoltre permette l'inserimento dei familiari per i quali è possibile usufruire delle agevolazioni e le somme del Premio non utilizzate possono essere richieste dal lavoratore, riconvertite in un Piano di Welfare oppure si può richiederne il rimborso:

"Volevo una piattaforma molto snella e molto veloce e che non implicasse il dover usufruire solo dei beneficiari inseriti in piattaforma. Nella nostra piattaforma è previsto anche il fatto che le somme non utilizzate al 31/12 di ogni anno, di welfare, possano essere richieste dal dipendente; riconvertite in un

piano welfare (per cui anche qua la flessibilità della piattaforma) o eventualmente si può chiederne il rimborso tramite cedolino paga. “

È bene ricordare che nel caso di QCom se la detassazione dei premi fino a 3.000 euro è già stata eseguita si può avere lo stesso il premio con la tassazione di riferimento.

Ma cosa ne pensano i dipendenti della piattaforma? Secondo qualcuno la piattaforma è di semplice utilizzo, basta imparare a “conoscerla“:

"Io ho trovato estremamente semplice l'utilizzo“.

[Rita]

"Personale molto competente e disponibile. Ti mandavano una mail, rispondevi e soprattutto verso l'erogatore del servizio dove siamo andati si interfacciavano direttamente loro e si mettevano d'accordo" [Alessio]

"Facilissima. Nel senso che hai una lista di beni e servizi dove puoi utilizzarlo. Aggiungi l'erogatore che è poi dove vai ad utilizzare il welfare. Chiedi all'erogatore tutti i suoi dati e lo inserisci. Poi fanno tutto loro, nel senso che mandano una mail all'erogatore. A questi arriva una mail dove devono dare conferma e a quel punto viene fatta la transazione" [Dario]

"No, no è abbastanza intuitiva. Ci sono tutte le categorie, quindi già prima che... Hai dei dubbi puoi verificare se fare tu il pagamento oppure se devi pagare tu e poi ti rimborsano. Quindi già li puoi verificare. Oppure puoi anche telefonare. Io avevo provato a telefonare, appunto, per il primo pagamento

per il fisioterapista e mi hanno risposto subito e hanno chiarito tutti i miei eventuali dubbi” [Elisa]

"User friendly. Ho alzato la cornetta, ho composto il numero e ho detto che dovevo spostare 250 euro da una parte all'altra.. Mi hanno spiegato come fare e l'ho fatto seduta stante." [Sonia]

"Mi è sembrata semplice. Poi ho anche telefonato una volta, è stato tutto semplice. Nel senso sono disponibili..." [Massimo]

"Ci sono dei tempi di validazione, che immagino siano, tempi tecnici così perché anche loro dovranno verificare e a volte si devono interfacciare. Non è mai stato un ostacolo quindi complessivamente lo ritengo uno strumento buono. " [Luigi]

"Abbastanza facile. Tra l'altro anche le persone di supporto di Tre Cuori... Ho avuto modo una volta di contattarli, mi hanno spiegato tutto perfettamente" [Carlo]

"Ho molto apprezzato anche questa piattaforma. Piattaforma molto semplice da usare, perché sono molto reattivi, sono collaborativi, cercano di venirti incontro e quindi sicuramente l'ho valutata come un grosso benefit, devo essere sincera, l'ho percepita come un grosso benefit." [MariaGiulia]

Non tutti, però, concordano nel dire che la piattaforma è di facile utilizzo. Infatti una dipendente riporta di aver riscontrato delle difficoltà a livello iniziale che si sono poi risolte contattando direttamente Trecuori:

"Non è semplicissima devo dire. Ho avuto dei problemi e ho contattato via mail e anche telefonicamente le persone che lavorano nei Tre Cuori. Sono stati gentilissimi e hanno risposto immediatamente" [Katia]

6) I servizi scelti dai dipendenti all'interno del Piano di Welfare

I principali servizi a cui è stato destinato il welfare sono stati: i viaggi, i buoni benzina e i rimborsi per le spese di educazione dei figli:

"Tramite le agenzie di viaggio io posso prenotare il mio viaggio, verrà poi fatto un bonifico da parte di TreCuori. Per il buono benzina ti danno la tesserina tipo bancomat e tu vai dal benzinaio. Non è necessario ci sia il benzinaio, come il self-service, inserisci la tesserina e fai il pieno " [Katia]

"La mia terza figlia prende il pullman, ma non ho mai fatto l'abbonamento annuale, quindi lei a seconda del mese aveva il settimanale o il mensile o i bigliettini classici del giornaliero e ho chiesto a loro se potevo utilizzarlo e mi hanno detto che non c'era problema, di fare la fotocopia del biglietto" [Rita]

"Di sicuro alla fine non lo utilizzerò per il carburante o altro, ma penso che lo acquisterò per pagare vari servizi che ho già in essere. So che si possono pagare anche i servizi di premium tv e quindi penso che lo utilizzerò anche per quello o adesso valuterò se magari c'è qualche servizio che devo fare prossimamente e lo farò, ecco." [Giacomo]

"Un abbonamento per la palestra, annuale" [Dario]

"lo uso tutt'ora per pagare l'osteopata, fisioterapista e per pagare la palestra" [Elisa]

"Ho pagato l'asilo nido" [Sonia]

"Buoni benzina, benzina gratis per un mese, anzi più di un mese! E ho avuto il rimborso delle fatture per l'asilo nido della mia bimba" [Carlo]

7) Le motivazioni della non scelta del WA

Nelle interviste ho avuto modo di interloquire anche con alcuni lavoratori che, invece, non hanno scelto la conversione del premio. Interessante è l'analisi della non scelta da parte di un dipendente il quale sottolinea come il WA sia ancora troppo burocratico e vincolante:

"Perché non amo particolarmente l'opportunità di lasciare dei soldi posizionati in un determinato posto... Il welfare aziendale in Italia è ancora troppo stringente. Non è un conto corrente, dove io posso prelevare 50 euro e sfruttarmeli per andare a cena con la moglie, l'amica o come voglio io" [Lorenzo]

Per come è pensato, ad oggi, la procedura per poter usufruire del WA è molto simile all'uso delle assicurazioni sanitarie:

"A me ricorda molto quello che nella mia vita ho utilizzato in altre aziende che era un po' il discorso delle assicurazioni sanitarie, dove in realtà io anticipavo dei soldi per un operazione X a fronte di fattura e ho avuto poi il riaccredito di quella determinata spesa medica. Il welfare, io, l'ho inteso e l'ho capito in questa logica, non lo vedo ancora uno scambio di soldi effettivo ma dall'altra parte lo pos-

so anche capire perché è chiaro, sei in una tassazione agevolata rispetto a quello di prendere una premialità e mettercela in banca." [Lorenzo]

Un'altro dipendente afferma di non aver scelto subito il welfare aziendale perchè voleva capire come funzionava:

"Diciamo che volevo anche vedere come andava"
[Diego]

8) I punti di debolezza del WA

Come sottolineano in molti però, se la spesa viene inserita nel portale di welfare e si procede al suo rimborso non è possibile procedere, in un secondo momento, al recupero delle spese sul 730. Ad esempio alcuni dipendenti riportano che se si mettono delle spese nei rimborsi di welfare non è più possibile scaricarle dal 730, come nel caso delle soese sanitarie, dei libri di testo scolastici:

"Il welfare aziendale può essere utilizzato per le spese mediche Però se io lo utilizzo per le spese mediche non posso poi detrarle dal 730. Alla fine quindi è uguale: se io utilizzo tutto il mio premio per fare le spese mediche io poi le spese mediche le detraggo tutte nel 730. Se invece io le metto tutte sul welfare, quei soldi poi non posso detrarli " [Federico]

"Faccio un esempio; a me potevano servirmi in quel momento lì i libri di testo... Ma per i libri di testo io ho già uno sconto dove vado a comprarli (del 20%) e in più li metto nel 730. Quindi io già li ho scontati, molto più scontati rispetto a che metterli nel welfare, quindi non mi conveniva " [Enrico]

"Andando a leggere le informazioni del portale ho capito che quello che pensavo fosse utile pagare con il welfare aziendale, era inutile pagarlo con il welfare aziendale. Ad esempio, il rimborso della mensa o cose di questo genere, cose per le quali normalmente ho una detrazione del 19% sul 730. " [Luigi].

Un intervistato sottolinea come una delle motivazioni della difficoltà nella scelta di conversione del premio potrebbe essere quella legata all'età; infatti persone più "anziane" oppure non abituate all'uso di piattaforme online possono riscontrare maggiori difficoltà nell'uso della piattaforma:

"Io posso capire che magari un ventenne, un trentenne abbia più dimestichezza su queste cose qui, abbia più tempo per poterlo fare. Noi, magari di una generazione un po' più datata, vogliamo una cosa un po' più easy. Noi siamo un po' della vecchia generazione: soldi, meglio subito, prenderli e metterli in tasca poi uno ci pensa cosa fare con quei soldi lì"
[Enrico]

9) Immagine di WA

Ho ritenuto interessante chiedere a tutti i coinvolti di descrivere il welfare aziendale tramite un'immagine, operazione non semplice poichè non tutti sono stati in grado di descrivere in modo oggettivo il welfare. Ecco le risposte emerse:

"Per me è semplicemente un salvadanaio, nel senso che quell'importo è lì, non è stato mai toccato. Probabilmente se ne facessi un uso diverso potrebbe venirmi in mente l'immagine di un portafoglio, che si

apre e si chiude e che quindi può essere utilizzato"
[Marco]

"L'immagine di una burocrazia" [Lorenzo]

"Il giovane perché è uno strumento politico non inteso come politica ma come policy, come utilizzo giovane" [Enrico]

"Due mani che si uniscono perché sono stati veramente... Un aiuto reciproco..." [Rita]

"A me viene in mente il relax. Qualcosa che in più mi dà l'azienda anche per fare relax. Dedicarmi io a qualcosa di extra-lavorativo" [Giacomo]

"Opportunità per i dipendenti per avere dei soldi, dei Liquidati alla fine" [Federico]

"Un Viggo" [Diego]

"Risparmio" [Luigi]

"Un insieme di colori non troppo forti, ma piacevoli e sicuramente è uno strumento, in questo senso, utile" [Ernesto]

"Un insieme. Tutta l'azienda" [Katia]

"Il reparto in cui lavoro. È proprio un servizio per me, dipendente, come persona" [Alessio]

"Un salvadanaio comodo" [Dario]

"Direi la stretta di mano" [Elisa]

"Nave" [Diego]

"Nuvola, qualcosa su cui stai comoda" [Sonia]

"Un'immagine potrebbe essere una formula matematica tipo $1+1 = 2$, per dire" [Massimo]

"Salvadanaio a forma di porcellino" [Carlo]

"Mare, perchè ha un orizzonte aperto e c'è sempre qualcosa di nuovo da scoprire" [MariaGiulia]

Interessanti sono state le metafore utilizzate dall'A.D. e dalla Responsabile del progetto welfare; se per l'A.D. è il WA è un "patto" tra due persone, per la Responsabile del progetto il WA è uno strumento per dare beneficio alla collettività:

"Una mano che si stringe" [A.D.]

"Il sole che irradia i suoi raggi e dà benefici un po' a tutti" [Responsabile progetto welfare]

Un'ultima precisazione prima di concludere l'analisi dell'intervista. In quanto media impresa QCom non ha al suo interno una rappresentanza sindacale e per la realizzazione della piattaforma di welfare si è appoggiata a Confartigianato Bergamo, il quale gli consiglia l'utilizzo della piattaforma TreCuori. Come si legge nelle parole dell'A.D. è molto importante la collaborazione tra azienda e associazione di categoria:

"Per avere una gestione snella del piano di welfare aziendale abbiamo capito che l'unione attraverso una associazione di categoria, come Confartigianato, poteva essere la cosa, per noi, migliore."

Ma come ricorda Enrico, se davvero il welfare aziendale vuole funzionare, deve cercare di essere più "selettivo" rispetto al target di utilizzatori, ai bisogni da indagare e deve fornire risposte basate su un rapporto umano:

"Deve essere reso più targhettizzato verso una tipologia di persona. Non si può catalogare l'esigenza"

in un vademecum, bisogna magari parlare con delle persone, che magari dicono “Ma io ho questo problema come posso risolverlo? Ma io come posso fare per questo? Ma io se compro questo poi?” Ci deve essere sempre e comunque il rapporto umano. Ci deve essere sempre la possibilità di parlare con qualcuno che venga a capire quale sono le mie problematiche. Oggi si tende molto a scrivere tutto e fare un vademecum “Hai un problema? Lo leggi qua il tuo problema” Si ma non è proprio quello il mio problema”

4.2. La Piattaforma di Welfare “Tre Cuori”²⁰¹

Il progetto nasce con una logica non profit per volontà di un gruppo di persone provenienti da organizzazioni del Terzo Settore, imprese e cittadini che sono spinte dalla motivazione e convinzione che le nuove tecnologie digitali siano le nuove forme di collaborazione se si vuol davvero produrre ed incentivare il circolo virtuoso del bene comune. L’approccio promosso da TreCuori fa riferimento a due concetti chiave: il tema del “valore condiviso”²⁰² e quello della “sussidiarietà circolare”,²⁰³ i quali influenzano la Responsabilità Sociale d’Impresa con lo scopo di renderla il pilastro, anche, delle Pmi e delle microimprese. In questo modo esse diventano i soggetti attivi per generare il benessere collettivo

²⁰¹ <https://www.trecuori.org/about/>, consultato il data 05/07/2019

²⁰² Cfr. Porter, M. & Kramer, M. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 3-17.

²⁰³ Cfr. Zamagni, S. 2018a. Beni comuni territoriali ed economia civile, in “*Scienze del territorio*”, n. 6 “Le economie del territorio bene comune”, pp. 50-59, Firenze University Press.

poiché sono i primi interlocutori del territorio locale. Il progetto di WA TreCuori è la realizzazione di una piattaforma digitale che nasce con l'idea di cercare di superare i limiti che il welfare aziendale tradizionale impone agli utilizzatori. In particolare, TreCuori si basa su alcuni principi tra i quali possiamo ricordare: libertà di spesa per i lavoratori, valorizzazione del territorio, facilità di utilizzo della piattaforma e formazione di consulenti da loro appositamente formati. La particolarità di questo provider è il fatto che lascia il lavoratore libero di scegliere a quale fornitore di beni e servizi rivolgersi, senza essere vincolato da logiche di convenzionamenti. La piattaforma cerca di far dialogare in maniera virtuosa i tre principali soggetti del tessuto sociale: il mondo economico, il Terzo Settore e le persone affiancando ad esse le Amministrazioni Pubbliche che hanno come scopo lo sviluppo e l'implementazione del welfare locale e municipale attraverso l'associazionismo e la partecipazione attiva dei cittadini. L'idea alla base di TreCuori è quella di porre al centro le persone che con le loro azioni siano in grado di indirizzare le scelte delle imprese, all'interno delle quali lavorano, a promuovere azioni che abbiano ricadute sul tessuto locale, in particolare tramite la promozione del Terzo Settore. La piattaforma di welfare proposta alle aziende ha lo scopo di soddisfare i valori della meritocrazia, trasparenza, rispetto della privacy e facilità di utilizzo. TreCuori nasce a Conegliano Veneto, in provincia di Treviso, nel

2013 come marketing sociale²⁰⁴ per poi diventare, nel 2016, Società Benefit²⁰⁵ per cui sono previsti benefici fiscali ma obblighi più stringenti in termini di documenti e rendicontazione. Come si legge nello Statuto Sociale di TreCuori Spa SB, all'art. 3 "Oggetto":

“Lo scopo ultimo della società è [...] quello di favorire lo sviluppo economico e sociale del territorio. [...] In qualità di Società Benefit, la Società intende relazionarsi con i soggetti terzi [...] fornendo adeguati strumenti per diventare attori e protagonisti del sostegno al mondo del non profit attraverso un’interazione positiva con le imprese; nei confronti delle imprese con le quali entra in contatto, la società intende operare sviluppando modello di business e servizi utili alle stesse [...]”

La scelta di diventare Società Benefit è stata la naturale conseguenza scelta per assolvere al meglio al “vincolo di missione sociale” del progetto, pertanto TreCuori è uno strumento versatile in grado

²⁰⁴ Con il termine marketing sociale si definisce l’uso delle strategie e delle tecniche del marketing per influenzare un determinato gruppo/target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento con il fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o la società nel suo complesso.

²⁰⁵ Con il termine di Società Benefit si fa riferimento a un’evoluzione del concetto di azienda; infatti se lo scopo primo dell’azienda è quello di distribuire i dividendi agli azionisti nelle società benefit viene integrato l’obiettivo del profitto con quello della ricaduta sociale. Non sono da considerare Imprese Sociali o una evoluzione del mercato non profit ma vere e proprie trasformazioni di imprese a scopo di lucro. Se in USA la forma giuridica della Benefit Corporation era già presente dal 2010, L’Italia è stata la prima in Europa a legiferarvi. Infatti, il 1° gennaio 2016 con la L. 208 del 28 dicembre 2015 (L. di stabilità 2016), la c.d. Legge Bosetti e Gatti, art. 1 commi 376-384, anche a seguito delle pressioni esercitate da Sé, Mauri Del Barba, primo firmatario del DDL sulle Società Benefit depositato nel 2015. (Cfr. <http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>).

di adattarsi a contesti tra loro diversi ma sinergici quali il marketing sociale, il welfare aziendale e il welfare pubblico. Come ogni progetto, TreCuori ha visto diverse fasi di sviluppo: la prima fase, tra il 2013-2014 dove è stata messa a punto l'idea della prima versione della piattaforma denominata SìCard Live che aveva la sola funzione di marketing sociale²⁰⁶; tra il 2015 e il 2016 la piattaforma è stata usata in tre aree pilota – Conegliano (TV), Volterra (PI) e Seregno (MB) – con lo scopo di andare a capire i punti di forza e le criticità grazie ai feedback degli utilizzatori (tra cui 600 associazioni non profit, scuole, 800 imprese, commercianti e cittadini) e l'ultima fase ha preso avvio a settembre 2016 quando la piattaforma TreCuori è stata resa disponibile su tutto il territorio nazionale come strumento di marketing sociale e di welfare aziendale. Ma cosa intende TreCuori con la definizione di welfare aziendale? Con il termine welfare aziendale, TreCuori intende definire un servizio, dato al dipendente, in grado di andare oltre la semplice retribuzione mensile:

“l'insieme di provvedimenti di gestione delle risorse umane mirati al miglioramento del benessere del singolo lavoratore, al di là della retribuzione classica (stipendio)”²⁰⁷

²⁰⁶ Cfr. video: “TRECUORI RACCONTATO DA CHI LO USA: UN ASSOCIAZIONE, UN NEGOZIO E UNA PERSONA”,
https://www.youtube.com/watch?v=_y1lDz9mNAM&list=PLn-Tl2cz6PwVsfIIjdD6qXIsufUBcTYRE

²⁰⁷ Cfr. <https://www.trecuori.org/glossario/>

Il modo in cui il welfare aziendale prende vita sono i c.d. Piani di Welfare Aziendale:

*“ovvero azioni strutturate poste in essere dall’azienda per fornire ai propri dipendenti prestazioni non monetarie finalizzate a incrementare il benessere individuale e familiare sotto il profilo economico e sociale”*²⁰⁸.

La piattaforma TreCuori è lo strumento operativo con il quale le aziende attuano i Piani di Welfare:

*“intesa come strumento operativo tramite il quale le aziende attuano i piani di Welfare Aziendale. Tramite la Piattaforma i dipendenti dell’azienda ottengono i Welfare Voucher necessari per ottenere dagli Enti ed Aziende abilitate i beni e servizi ammessi. I Welfare Voucher, elettronici o cartacei, sono strumenti con cui l’azienda che adotta un piano di Welfare Aziendale, permette ai propri dipendenti di ottenere beni e servizi”*²⁰⁹

Ovviamente tutti i servizi sono nel rispetto della vigente normativa²¹⁰. Essi riguardano cinque macro-aree (Fig. 25):

- prodotti o servizi (i cosiddetti “*fringe benefit*”) disponibili nel limite di 258,23 €;
- la sanità: check-up sanitari, cure mediche, cure odontoiatriche, visite mediche specialistiche e altro ancora;











²⁰⁸ Cfr. <https://www.trecuori.org/glossario/>

²⁰⁹ Cfr. <https://www.trecuori.org/glossario/>

²¹⁰Cfr. slide piattaforma TreCuori disponibili al seguente link: https://www.trecuori.org/wp-content/uploads/2017/06/TreCuori-Welfare_.pdf

- l'istruzione, che può andare dalle rette di iscrizione ai libri scolastici, dalla mensa alle spese di trasporto, dalle lezioni private alle vacanze studio, fino a doposcuola e attività formative integrative;
- forme di assistenza alle persone: assistenza medica domiciliare per familiari non autosufficienti, operatore sociosanitario qualificato, colf – badante e contributi, servizio baby-sitting, insegnate di sostegno;
- ricreazione e il tempo libero, cioè viaggi, vacanze, centri estivi, attività sportive, attività ludiche e anche cinema, teatri, abbonamenti a giornali o riviste etc.

Figura 25: I Servizi di Welfare offerti da TreCuori - slide 7

Macro-tipologia di Benefit	Servizi che rientrano nel Welfare	Servizi che rientrano nel Welfare	Limiti d'importo	Acquisto ovunque
 FRINGE BENEFIT	qualsiasi prodotto e servizio		258,23 €	
 SANITÀ	dalle cure odontoiatriche alle visite mediche specialistiche, dalle cure termali ai trattamenti di fisioterapia	Check-up Sanitari Cure mediche Cure odontoiatriche Visite mediche specialistiche	Nessun limite	
 ISTRUZIONE	dalle rette di iscrizione ai libri scolastici, dalla mensa alle spese di trasporto, dalle lezioni private alle spese per affitto Case dello Studente, in Italia e all'Estero	Asilo Nido (Pubblico, Privato, Aziendale, Condominiale, Famiglia) Scuola Materna, Primaria, Secondaria (Paritaria, Privata, Pubblica) Università e Corsi di Aggiornamento e di lingua in Italia e all'Estero Doposcuola, Gite, Vacanze Studio e attività scolastiche integrative	Nessun limite	
 ASSISTENZA	dalla baby sitter per i bambini all'insegnate di sostegno, dalla badante per i propri genitori all'assistenza ai non autosufficienti	Assistenza medica domiciliare per familiari non autosufficienti Macchinari per familiari non autosufficienti Operatore socio sanitario Qualificato Colf – Badante e contributi Servizio Baby Sitting	Nessun limite	
 TEMPO LIBERO	dai viaggi di piacere ai mezzi pubblici, dalle attività ludiche alle feste religiose, dai biglietti di cinema e teatro agli abbonamenti alle pay TV	Viaggi, Vacanze, Settimane Bianche, centri estivi Attività sportive (palestra, piscina, corsi, skipass) Attività ludiche, ricreative, artistiche, educative, feste Corsi di musica, danza, fotografia, informatica, lingua e cucina Cinema e TV, Teatri, Parchi Tematici, Giornali	Nessun limite	

FAMILIARI AMMESSI AL WELFARE: Genitori, Coniuge, Figli, Fratelli, Generi e Nuore, Suoceri.

All'interno della piattaforma, nella propria area personale, che a sua volta si articola in diverse voci, è possibile vedere se si può chiederne il rimborso del servizio. Per ogni area viene indicato anche l'art. del TUIR a cui fa riferimento; ad esempio per l'area istruzione-studio è possibile chiedere il rimborso per l'acquisto di libri scolastici, inclusi nella lista del ministero (art. 51-c.2, *lettera f-bis*) e ne può beneficiare anche il familiare ma non è possibile chiedere il rimborso per le lezioni private (art. 51- c.2, *lettera f*); per quanto riguarda l'area istruzione-campus e vacanze studio si ricorda che solo i familiari possono beneficiare del rimborso (art. 51-c.2, *lettera f-bis*), mentre per il recupero degli interessi sui mutui ne può beneficiare solo il lavoratore (art. 51-c.4, *lettera b*). È bene fare una precisazione. All'interno della piattaforma sono disponibili servizi che possono andare a rimborso, il cui riferimento lo si trova nel TUIR - Art. 51, comma 2, *lettera f-bis* e *lettera f-ter*, mentre altri, che fanno riferimento all'art. 51, comma 2, *lettera f*), che a sua volta rimanda all'Art. 100 comma 1, non possono andare a rimborso ma devono essere erogati direttamente dall'azienda ossia da TreCuori per suo conto. Ma qual è la differenza nel procedimento di rimborso? Dato che il procedimento e i controlli sono piuttosto rigidi, sia per la sicurezza del lavoratore sia per evitare usi non appropriati del welfare, per semplificare possiamo dire che per i servizi ammessi a rimborso:

1. il lavoratore presenta i documenti di spesa quietanzati;

2. TreCuori controlla che il documento abbia i requisiti previsti dalla norma;
3. e, infine, TreCuori rimborsa al lavoratore la spesa sostenuta.

Per i servizi non ammessi a rimborso, invece:

1. Il lavoratore sceglie il servizio e l'erogatore;
2. TreCuori informa e verifica che l'erogatore sappia come emettere il documento;
3. Il lavoratore, dalla propria area riservata, indica a TreCuori quanto deve pagare all'erogatore;
4. TreCuori emette un ordine di consegnare a quel lavoratore il servizio al prezzo indicato e di fatturare tale servizio a TreCuori;
5. quando arriva la fattura, TreCuori controlla che sia emessa correttamente e se tutto è corretto TreCuori paga l'erogatore.

A differenza di altre piattaforme TreCuori non offre pacchetti di welfare, ma lascia libera l'azienda di scegliere cosa offrire ai suoi lavoratori. Spetterà poi al lavoratore scegliere l'erogatore a cui rivolgersi; TreCuori è solo l'esecutore materiale del pagamento. Tuttavia, poiché TreCuori paga solo dopo che il lavoratore ha avuto il servizio e dopo che è stata verificata la corretta documentazione, casi di non solvibilità del servizio, ad oggi, non sono mai successi e a detta di uno dei fondatori della piattaforma, risultano anche molto improbabili. Per quanto riguarda le persone che possono chiedere i rimborsi, oltre al dipendente sono compresi anche i familiari quali i genitori, il coniuge, figli, fratelli/sorelle, generi e nuore

e suoceri purché siano inseriti nella piattaforma di Welfare. A tal proposito TreCuori ha caricato sulla sua pagina YouTube il procedimento per inserire il familiare beneficiario e l'ente erogatore. Per quanto riguarda l'inserimento del familiare a carico è necessario entrare nella propria area personale e aggiungere lo stesso nella sezione area familiare, indicandone le generalità²¹¹. Per quanto attiene all'inserimento dell'ente erogatore, il beneficiario deve accedere alla propria area riservata, andare su inserisci erogatore e aggiungere i dati richiesti (quali il nome, la ragione sociale, la partiva iva ecc.)²¹² in attesa che TreCuori confermerà o meno la richiesta di rimborso. Nella lista degli erogatori preferiti è possibile vedere quali sono quelli che possono avere il rimborso e per il quali è attivo il pagamento telematico. Le modalità di pagamento dei servizi sono semplici e prevedono essenzialmente due articolazioni. La prima modalità è quella attraverso un documento intestato a TreCuori che può essere inviato da casa per via telematica (come un normale bonifico "home banking" pagato dalla piattaforma) oppure direttamente in negozio con una card legata al proprio Conto Welfare. La seconda modalità è quella rimborsuale ovvero il lavoratore (limitatamente ai servizi ammessi a rimborso) si presenta in negozio, paga il bene o il servizio e caricherà il documento nella propria area riservata per essere rimborsato entro una settimana direttamente dalla piattaforma TreCuori. (Fig. 26 e 27).

²¹¹ Cfr. <https://www.youtube.com/watch?v=I4rIC0Zc3CM>

²¹² Cfr. <https://www.youtube.com/watch?v=eX0ZDB-fPD0>

Figura 26: Procedura per pagamento e il rimborso delle spese, slide 7

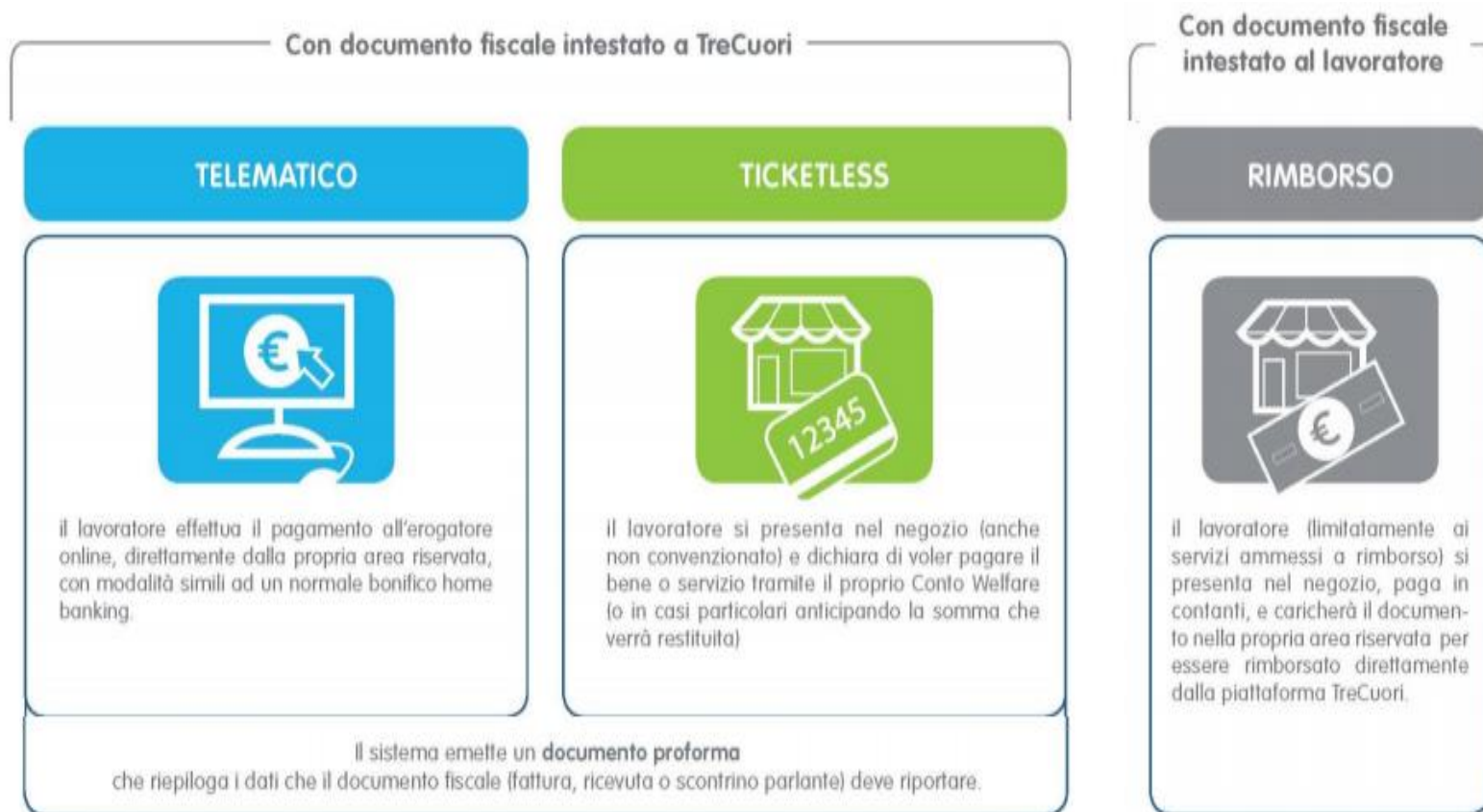
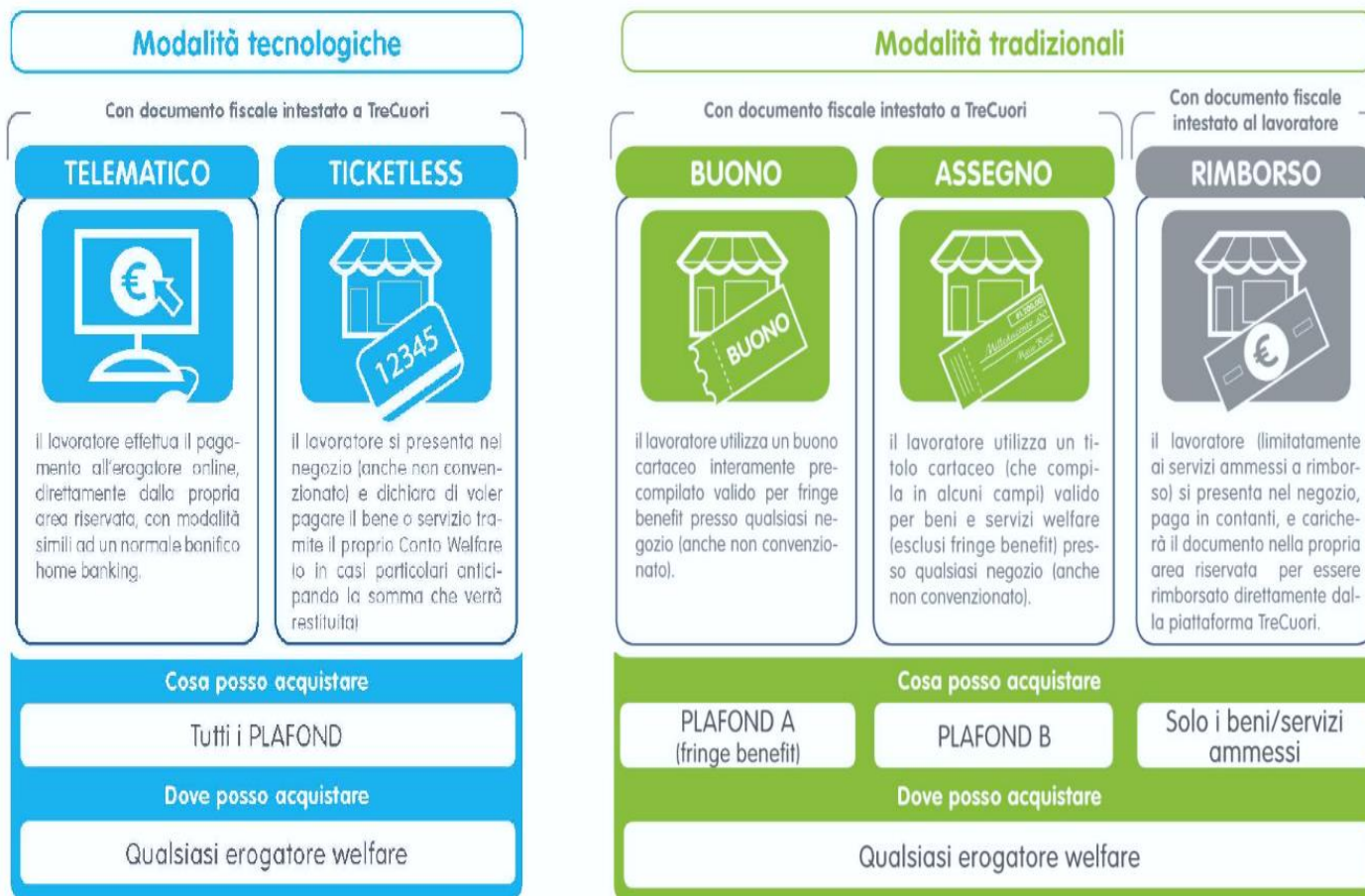


Figura 27: Procedura per pagamento e il rimborso delle spese



Attenzione: Si precisa che mentre il documento di spesa può essere sempre intestato a TreCuori, non è vero il contrario: se il documento è intestato al lavoratore va bene solo per alcune tipologie di servizi. Le istruzioni specifiche sono disponibili nell'area riservata del singolo utente.

Con la modalità tradizionale il soggetto ha davanti a sé tre scelte: pagare con il buono, con un assegno o procedere successivamente al rimborso. Per quanto riguarda i pagamenti con il buono cartaceo precompilato valido per ogni fringe benefit e per il pagamento tramite assegno o titolo cartaceo, il documento fiscale deve essere intestato a TreCuori. Se invece si vuole procedere in un secondo tempo al rimborso della spesa, il lavoratore, per i servizi ammessi al rimborso deve pagare in contanti, caricare il documento nella propria area riservata e successivamente, se la richiesta è ritenuta valida, verrà eseguito il rimborso da TreCuori. Se con la modalità telematica è possibile acquistare tutti i beni previsti dalla normativa rivolgendosi liberamente a qualsiasi erogatore, per quanto attiene la modalità tradizionale vi sono dei vincoli rispetto al “che cosa” è possibile acquistare; infatti con il buono si può attingere solo a uno specifico plafond “A” (ad esempio i fringe benefit come i buoni benzina per i quali è previsto un limite complessivo di 258,23 euro), con l’assegno a un plafond “B” (ad esempio il rimborso del trasporto pubblico locale solo per il lavoratore o i familiari a carico o per il pagamento di viaggi) mentre per quanto riguarda i rimborsi sono ammessi solo quelli previsti dalla normativa. Così come per la via telematica anche per quella tradizionale l’acquisto dei beni può avvenire liberamente presso qualsiasi erogatore. Se è vero che il documento di spesa può essere sempre intestato a TreCuori, non è vero il contrario; infatti se l’intestatario è il lavoratore il documento di spesa va bene solo per alcune tipologie di

servizi. Infine, i lavoratori possono usufruire di beni e servizi in svariati modi tra cui troviamo possiamo trovare una fruizione c.d. "pianificata" (ad esempio l'abbonamento in palestra) oppure "in negozio" (ad esempio l'acquisto di libri scolastici). Quindi la diffusione del welfare aziendale è legata, soprattutto, alla possibilità data all'azienda di attivare un piano senza l'obbligo di una contrattazione sindacale di secondo livello e l'allargamento dei servizi ammessi ai vantaggi contributivi e fiscali agendo anche da leva efficace per raggiungere ulteriori obiettivi, quali il miglioramento del clima aziendale, l'aumento della produttività, la fidelizzazione dei lavoratori e l'attrazione di nuovi talenti. Un ulteriore impulso viene dal rinnovo dei Contratti Collettivi Nazionali che quasi sempre prevedono l'introduzione di servizi di welfare, anche se per alcune realtà, soprattutto Pmi, non è sempre facile adempiere a tali obblighi. Come si andrà ad analizzare nel prosieguo del capitolo, la scelta di collaborare con Confartigianato è conseguente alla più generale strategia di sviluppo. Inoltre, per quanto riguarda il welfare, due sono i punti di riferimento sui TreCuori si muove: da un lato la libertà di spesa lasciata ai lavoratori e dall'altro il sostegno del territorio. Come ricorda Santoni (2017c), in TreCuori qualsiasi azienda, a prescindere dalla propria dimensione (da quella con migliaia di lavoratori a artigiani e commercianti con un solo dipendente), attraverso il ruolo fondamentale dei loro consulenti. Come ha ricordato il Dott. Lucchetta durante l'intervista, approcciando il campo delle Pmi sarebbe stato impossibile allestire una rete tecnico-

commerciale in grado di "servire" migliaia di piccole aziende, sparse per l'Italia. Ne è conseguita la scelta di operare in partnership con "intermediari" come ad esempio:

- Associazioni di Categoria (come Confartigianato)
- Consulenti del Lavoro
- HR Manager
- Professionisti
- Consulenti in genere

Questi soggetti sono circa 500, tra cui un 25% sono Associazioni di Categoria a livello provinciale o regionale (esempio le Confartigianato sono circa 50, dislocate in varie province d'Italia). TreCuori, in materia di welfare, è quindi il braccio operativo dei soggetti sopra indicati. Tra le associazioni di categoria che utilizzano TreCuori non c'è solo Confartigianato ma possiamo ricordare anche Confesercenti, Confcommercio, Confapi e la rete territoriale WelfareNet.²¹³ Ad oggi in TreCuori lavorano 41 persone dipendenti le quali si occupano di welfare e circa una quindicina di professionisti che operano con un contratto di consulenza specialistica (i c.d. Welfare

²¹³ A questo riguardo è bene fare una precisazione. Il progetto WelfareNet è nato parallelamente a TreCuori. Tuttavia, essendo le dinamiche molto convergenti, i due progetti si sono sposati con grande facilità ed in modo reciprocamente utile. Mentre WelfareNet non è attivo su tutto il territorio nazionale, TreCuori opera in tutta Italia. TreCuori interagisce con diversi progetti territoriali – tipo WelfareNet - come ad esempio il progetto “Valoriamo” che si sta sviluppando nella provincia di Lecco sotto la spinta della Fondazione Cariplo. Per approfondire il progetto si veda: Maino, F., Razetti, F. 2019. Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi. Giappichelli Editore, Torino.

Specialist). Come si avrà modo di leggere nell'analisi dell'intervista, tutti i dipendenti della piattaforma TreCuori hanno a loro disposizione un Premio di Risultato annuale di 2.000 euro a cui si deve aggiungere un bonus di 200 euro per ogni figlio a carico.

Le ricadute positive sul territorio locale si hanno per due ordini di motivi: il primo è perché non essendo vincolati tramite convenzioni i lavoratori possono decidere di spendere tutto il proprio conto welfare presso un'attività di propria fiducia del loro territorio (piuttosto che acquistare on-line o presso catene nazionali). Il secondo motivo è perché, come ricordato in precedenza, le finalità di TreCuori non si limitano al welfare aziendale, ma si estendono anche al marketing sociale e al welfare pubblico. L'idea di marketing sociale si basa sul fatto che molte persone, avendo piacere che la loro spesa abbia una ricaduta positiva sul territorio, orientano i loro comportamenti di acquisto in favore di negozi o aziende disposti a fare pervenire risorse alle organizzazioni non-profit che stanno loro a cuore. Quindi quando un possessore di tessera TreCuori (con l'APP o con la tessera fisica) sceglie per i propri acquisti un'impresa convenzionata TreCuori e raggiunge la soglia di spesa prestabilita dall'impresa, riceve un Voucher da destinare all'organizzazione che gli sta a cuore. Il cliente che riceve il Voucher lo può consegnare all'organizzazione che desidera sostenere oppure lo può registrare on-line (tramite l'APP o sul sito) destinandolo a quella che gli sta più a cuore. L'impresa riceverà a fine mese una fattura

con l'elenco di controllo di tutti i Voucher realmente distribuiti²¹⁴. In questo modo si instaura un circolo virtuoso grazie al quale imprese e negozi promuovono i loro prodotti e servizi, le associazioni e gli enti non profit ottengono contributi economici e le singole persone generano valore condiviso in favore delle organizzazioni che hanno a cuore. Per quanto riguarda il welfare pubblico, TreCuori offre funzioni che permettono alle Pubbliche Amministrazioni di erogare contributi economici ai cittadini e alle famiglie a basso reddito o con particolari necessità. Il nome TreCuori è stato scelto perché il progetto è nato dalla collaborazione di tre diverse tipologie di soggetti - le imprese, le associazioni non profit e le persone - con l'obiettivo di generare benefici reciproci. L'idea è che attraverso la loro interazione, si possano perseguire i propri obiettivi e al contempo favorire quelli degli altri soggetti, nella logica della sussidiarietà circolare e del valore condiviso (Fig. 28).

Figura 28: Logo di TreCuori. Ogni area è rappresentata da un cuore colorato in maniera diversa.



214

Cfr.

https://www.trecuori.org/public/web/facsimili/Info_Iscrizioni_Associazioni.pdf

Per riassumere TreCuori offre diversi vantaggi perché permette:

- ai lavoratori di spendere il proprio conto welfare presso i loro fornitori di fiducia;
- ai fornitori di non essere obbligati a riconoscere una commissione commerciale per incassare una spesa welfare;
- a tutte le imprese - anche le micro o Pmi - di godere di questi benefici, grazie a procedure semplici e al supporto offerto dai loro consulenti di fiducia abituali;
- ai consulenti delle imprese (in particolare consulenti del lavoro e associazioni di categoria) di diventare i veri protagonisti delle dinamiche di diffusione del welfare aziendale, offrendo così ai propri clienti (consolidati o nuovi) innovativi servizi a valore aggiunto che rispondono ad una domanda del mercato sempre più forte;
- ai territori dove l'impresa e i lavoratori sono presenti di poter beneficiare delle dinamiche economiche così attivate.

Pertanto, TreCuori è una piattaforma digitale che permette:

- ad imprese, di qualsiasi dimensione, di attivare piani welfare in favore dei propri lavoratori;
- ai lavoratori, siano essi a tempo indeterminato, determinato, interinali, ecc., di spendere i piani welfare attivati dai propri datori di lavoro;
- ad erogatori di beni e servizi welfare (studi medici, librerie scolastiche, palestre, alber-

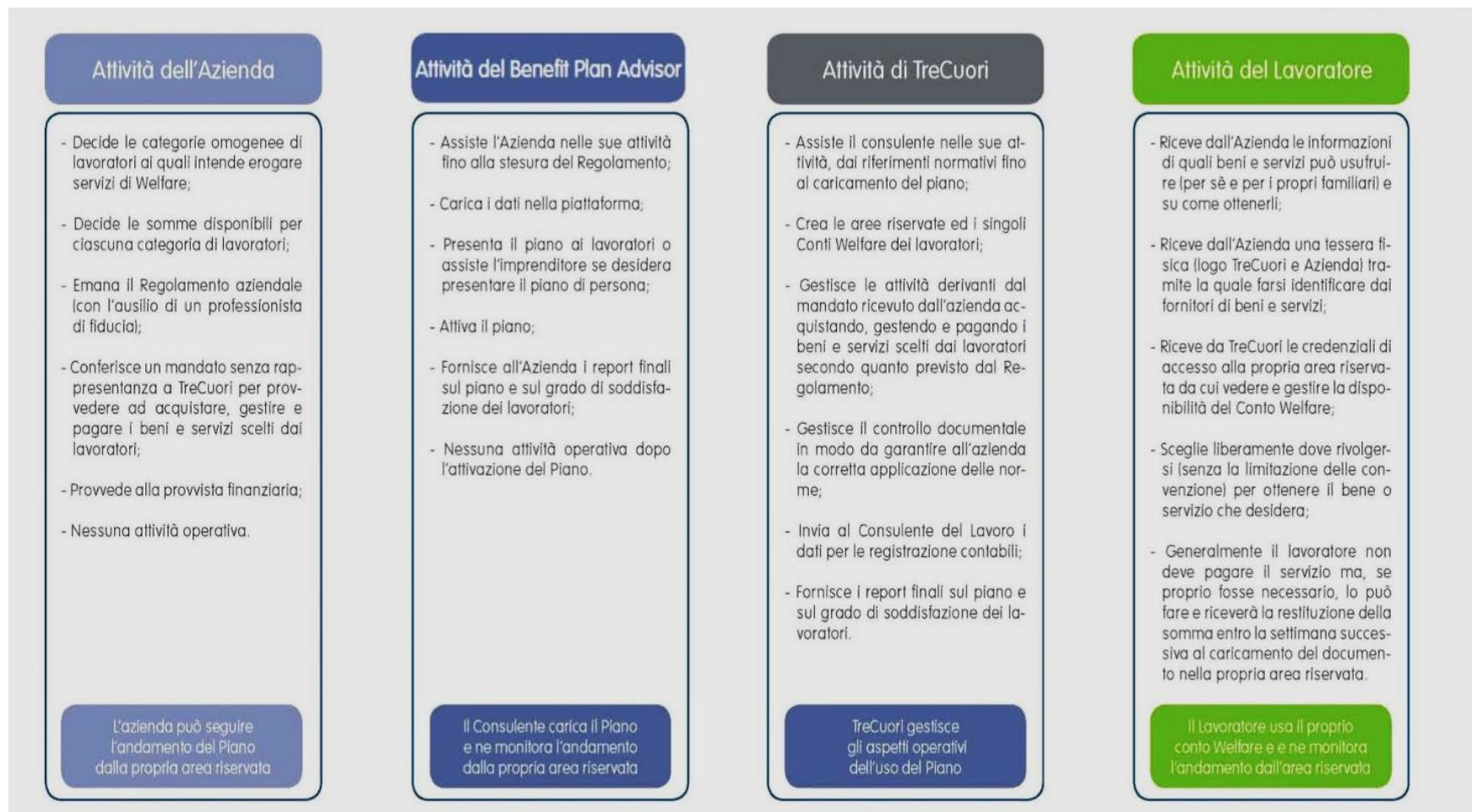
ghi, cooperative che offrono servizi alla persona, ecc.) di incassare le spese welfare dei lavoratori titolari di un piano welfare;

- ad associazioni non profit e scuole di ricevere contributi generati da TreCuori.

In sintesi (Fig. 29):

- l'impresa che vuole attivare un piano welfare si rivolge al proprio consulente di fiducia (Consulente del Lavoro, associazione di categoria, ecc.) e ne stabilisce i parametri (valore, categorie omogenee, ecc.)
- il consulente aziendale carica il piano welfare sulla piattaforma TreCuori e lo attiva;
- i lavoratori spendono il proprio Piano di Welfare per acquistare beni e servizi per sé e per i propri familiari presso i propri erogatori welfare di fiducia;
- gli erogatori di beni e servizi welfare (studi medici, librerie scolastiche, palestre, alberghi, cooperative che offrono servizi alla persona, ecc.) incassano le spese welfare dei lavoratori titolari di un piano welfare che li hanno scelti;
- le associazioni non profit e scuole possono ricevere contributi generati da TreCuori.

Figura 29: Schema dell'attività di TreCuori, slide 8



All'interno della propria area riservata l'impresa può monitorare in tempo reale l'avanzamento dell'uso del piano da parte dei propri dipendenti. Qualora poi emergessero particolari difficoltà, il lavoratore avrà a sua disposizione un tutor personale per chiedere chiarimenti funzionali e di carattere normativo. TreCuori offre assistenza sui bisogni dei lavoratori, sulla scrittura del regolamento interno aziendale, sulla presentazione del Piano di Welfare ai lavoratori e promuove, prima e dopo, un'indagine sull'uso e soddisfazione del Piano. Per cercare di essere il più reticolari possibili TreCuori forma figure professionali, chiamate Welfare Specialist, che hanno il compito di affiancare le aziende prima, durante e dopo l'implementazione del Piano. In TreCuori non esiste un vero e proprio convenzionamento ma vi è una semplice abilitazione in quanto non vengono mai chieste commissioni al fornitore e dunque non c'è bisogno di alcuna convenzione. L'azienda che affida l'incarico a TreCuori di gestire il piano welfare paga una percentuale sull'importo gestito, cioè su quanto i lavoratori effettivamente spenderanno e non sul teorico nominale. Oltre a questo, l'azienda paga anche una piccola quota per le spese fisse (ovvero qualche centinaio di euro) per l'avviamento di ogni piano.

4.1.2. Analisi dell'intervista. Il welfare aziendale come: Cuore

Dall'analisi dell'intervista con il Dott. Lucchetta sono emerse dieci aree tematiche, le quali hanno permesso di identificare la metafora e la narrazione

predominante. La metafora di WA è quella del “Cuore“, inteso quale senso di vicinanza e di affettività al lavoratore, al territorio e all’azienda. La narrazione vede al suo interno un’ambivalenza: se da un lato l’immagine del cuore indica affettività, vicinanza, attenzione ai bisogni della persona, dall’altro la messa a disposizione di una piattaforma online mette a disposizione del fruitore una molteplicità di servizi disciplinati dalla normativa, come viaggi, rimborsi per le spese di istruzione e così via. Quindi la dimensione affettiva si perde nel nulla.

Dall’analisi sono emerse dieci aree tematiche utili all’analisi dell’intervista.

1) Le motivazioni della nascita di TreCuori

TreCuori nasce con lo scopo di far interagire il mercato, il sociale e la collettività, rappresentata dai cittadini, all’interno di un sistema integrato di servizi. Per questo motivo, nel logo dell’azienda, sono rappresentati Tre Cuori di colori diversi, ciascuno indicante uno dei diversi partner sociali coinvolti:

"Fare interagire il mondo economico (cuore blu) con il mondo sociale (o Terzo Settore con il cuore arancione) con i cittadini (cuore verde)"

TreCuori nasce grazie all’appoggio di Eurolik, una Società Benefit il cui scopo è quello di promuovere e implementare il benessere territoriale. All’interno della società gli utili non vengono ripartiti tra i soci ma vengono reinvestiti in azioni sociali:

C'è una società che si chiama Eurolink che è proprietaria del 99% di Tre Cuori. Ci sono dentro quaranta soci circa, nessuno di questi soci può avere più del 5% del capitale, perché noi vogliamo che sia una società aperta. Chiunque può entrare in società. TreCuori appartiene a Eurolink che è una Società Benefit perché oltre ad avere uno scopo suo personale come azienda normale ha anche un beneficio di utilità comune. Non dividiamo utili; i soci nostri non hanno utili se facciamo utili. Perché la nostra missione è che chi ha messo dei soldi non ha messo 5 mila euro per prendere 200 euro. È un atto di responsabilità."

2) Quali sono gli interlocutori di TreCuori

TreCuori si rivolge principalmente a Piccole e Medie imprese perché, come si può leggere nello stralcio sottostante, sono proprio quelle le aziende che hanno meno mezzi, risorse economiche e non:

"Chi ha più difficoltà ad accedere a questo tipo di mondo è sicuramente la piccola azienda che non ha né la conoscenza, né la capacità, né la struttura, né il sostegno da parte degli operatori del settore in grado di fare il piano welfare"

Una delle principali resistenze che si trovano nella realizzazione del Piano di welfare parte proprio dalla paura e preoccupazione dell'imprenditore il quale teme che la messa in atto del Piano sia solo una "perdita" di tempo e di soldi:

"Paura e preoccupazione nella testa dell'imprenditore, anche perché il primo anno richiede un certo tipo di sforzo, i tempi

dell'assistenza o delle informazioni. Poi come tutte le cose: se ci si abitua lo si usa regolarmente"

Questo anche perchè spesso le aziende che decidono di fare welfare usano il WA come strumento per intercettare i bisogni dei lavoratori:

"Strumento come intercettazione della domanda. L'imprenditore e il lavoratore sono impegnati in un costante duello; ognuno proteso a strappare qualcosa all'altro "

3) Il confronto tra il Welfare State e il Welfare Aziendale

Il Dott. Lucchetta precisa che lo Stato sta implementando e promuovendo il WA per cercare di supplire alle proprie carenze:

"Lo Stato sta cercando di spostare sulle aziende quello che non riesce a fare, giusto o sbagliato ma è così. Il welfare aziendale è lo strumento più potente ed efficace oggi disponibile per migliorare la produttività dell'impresa. Noi diciamo che il welfare è molto utile ed efficace per questa roba qua [intesa come recupero del deficit di produttività, NdA]"

Per riassumere possiamo dire che il welfare aziendale, ad oggi, svolge una funzione di supplenza del Welfare State con l'obiettivo principale di migliorare la produttività dell'azienda che ha come conseguenza, diretta o meno, quella di migliorare il clima aziendale e la felicità dei lavoratori. Il Dott. Lucchetta ipotizza l'esistenza di cinque articolazioni del WA:

"1) il welfare contrattuale, quello che si decide a livello di CCNL;

2) il premio di risultato, che è convertibile in welfare solo per le grandi aziende e solo per accordo sindacale di secondo livello;

3) il welfare individuale, che sono quei pochi beni e servizi di previdenza, gli interessi sui mutui, i fringe benefit che posso dare al singolo lavoratore;

4) il welfare puro che è quello che fanno quasi tutte le aziende che, in base a come è andato l'anno, danno ai propri dipendenti un premio;

5) il welfare di TreCuori: l'azienda dovrebbe fare ciò che è utile per lei e per i lavoratori "

Infatti, il welfare aziendale oggi deve essere pensato come un processo di interconnessione tra più materie:

"Il welfare aziendale ha un impatto fiscale, amministrativo, diritto del lavoro, ha una serie di aspetti. Che poi non è solo la norma, è anche l'interpretazione della norma"

Durante l'intervista è emerso che il welfare aziendale, per come pensato e strutturato oggi è lo strumento per garantire la competitività aziendale:

"E' comunque un modo per stare sul mercato; perché se l'azienda a fianco ha un sistema premiante di welfare che permette di essere più competitiva perché ha minori costi rispetto a parità di somme sborsate. Anche perché se te li dessi in busta paga avresti la parte contributiva. Quindi beni e servizi offerti dal welfare aziendale determinano uno sgra-

vio fiscale per l'azienda e una maggiore spesa per i lavoratori“

Pertanto se da un lato aumenta la competitività aziendale, dall'altro incrementa la produttività:

"Il welfare diventa strumento strategico e adatto a questo tipo di dinamica che serve per trasformare la produttività dell'azienda, per cambiare le relazioni all'interno dell'azienda"

Ma per fare questo è necessario che oltre ai cambiamenti normativi vi sia anche un cambiamento culturale:

"Il problema è un cambio culturale."

4) Una definizione di produttività

Alla luce di quanto detto la produttività può essere definita come rapporto costi/benefici:

"Come un rapporto tra costi e benefici. Io posso ottenere un miglioramento della produttività riducendo i costi o migliorando la produzione o tutti e due. Ma l'obiettivo è migliorare la produttività, altrimenti non ha senso il welfare"

È necessario, che l'obiettivo sia semplice, misurabile e riconosciuto dalla collettività dei lavoratori, o quanto meno riconosciuto dai lavoratori all'interno di un dato reparto produttivo:

"L'obiettivo sia misurabile in modo semplice; il lavoratore pensa in modo semplice, non puoi mettermi indici, formule o robe strane. Non contano gli obiettivi; conta la loro dignità e la loro soddisfazione "

Ad esempio, in TreCuori l'obiettivo per ottenere il Premio di Risultato nell'area back-office, è stato quello di quantificare le telefonate senza risposta:

"Nel back-office è venuta fuori la questione di come fare per misurare le loro performance. Loro hanno detto: "Sapete quante telefonate arrivano a noi?" Allora un parametro è: a quante telefonate non riusciamo a rispondere? Oppure: Quanto tempo aspetta una persona prima di rispondere alla cornetta?"

Ma, come evidenzia il Dott. Lucchetta, definire l'obiettivo non è sempre facile e per permetterne una migliore comprensione sarebbe opportuno comunicare i risultati i quali confermano, o smentiscono, il raggiungimento dello stesso:

"La definizione di obiettivo non è una cosa semplice è una cosa articolata, che implica un cambiamento nella cultura; la cosa migliore sarebbe che il giorno 10, 9, 8 o 6 o 25 dicessi: "Comunichiamo i risultati"

5) I miglioramenti nel clima aziendale

Ne discende che il miglioramento del clima aziendale è la conseguenza del Piano di Welfare ben strutturato:

"Il miglioramento del clima aziendale, la soddisfazione dei lavoratori, il risparmio contributivo e fiscale sono solo la diretta conseguenza di un piano di welfare aziendale ben fatto."

Il Dott. Lucchetta sottolinea come sia importante conoscere il livello di resistenza da parte del lavoratore al cambiamento:

"Se non conoscete il livello di resistenza dei lavoratori a questo cambiamento non introducete il piano welfare perché è pericoloso. Perché l'imprenditore lo sente nella pancia il pericolo"

Poichè se da un lato "controllare" i soldi da erogare nel premio è facile, "controllare" i pensieri dei singoli è alquanto difficile:

"Controllare i soldi è anche facile ma controllare i pensieri no. Il lavoratore, per sua natura è resistente al cambiamento per varie ragioni: per motivi naturali, per motivi tecnologici. Il lavoratore ha bisogno anche di autostima, di considerazione, di autonomia, di tante altre cose che non sono solo il denaro"

6) Premio di TreCuori ai propri dipendenti

Essendo una piattaforma di welfare anche gli stessi dipendenti di TreCuori hanno al loro interno la possibilità di usufruire del Piano welfare a cui viene aggiunto un premio per ogni figlio, con l'obiettivo di sostenere maggiormente la genitorialità:

"Per esempio noi come welfare ai nostri lavoratori [inteso solo come i lavoratori della piattaforma Tre Cuori] diamo 2.000 euro di base più 600 euro in più per ogni figlio. Il premio viene diviso in quattro periodi. Quindi 600 euro sono 150 ogni tre mesi che vengono aggiunti al welfare normale."

Il premio, sia quello fornito dalle aziende ai dipendenti, sia quello dato da TreCuori ai suoi dipendenti è diverso per reparto e lo si ottiene al raggiungimento di un dato obiettivo (come visto sopra nel punto 4: Una definizione di produttività):

"Quindi io divido l'azienda in reparti, quindi non faccio un premio individuale ma faccio un premio per gruppi di lavoro. Si lavora all'interno del merito. Quindi l'obiettivo deve essere definito coinvolgendo i lavoratori di tutti i reparti. E questo per una logica molto semplice: ho la necessità di farlo per categorie omogenee, lo prevede la legge"

7) Il Piano di Welfare Aziendale

Un aspetto fondamentale da considerare in un Piano welfare è anche la storia aziendale. Infatti, il Piano di welfare vede l'inevitabile coinvolgimento di tutta una serie di caratteristiche dell'azienda tra cui, appunto, la storia aziendale, le caratteristiche dell'imprenditore e del livello di resistenza del lavoratore. Per cercare di rendere il più "focalizzato" possibile il Piano di Welfare, TreCuori propone un'indagine vita-lavoro prima di introdurre il welfare aziendale. Ad ogni dipendente viene data una password per accedere al portale, all'interno del quale il lavoratore simula il suo potenziale Piano di Welfare:

"Viene data una password per tutti uguale, quindi anonima. Il lavoratore può scegliere massimo dieci servizi e il budget che pensa di destinare. Prima di concludere l'indagine viene chiesto di esprimere i propri pareri sui servizi proposti con il fine di aiutare l'azienda a considerare meglio l'attuazione del piano welfare, segnando anche eventuali suggerimenti"

Dall'esperienza di TreCuori emerge che la scelta di conversione del Premio aumenta con il passare del

tempo; se al primo anno la conversione tende ad essere abbastanza bassa (si attesa intorno al 25%) al terzo anno la conversione è totale (100%):

"Nei PDR c'è una tendenza di crescita dei piani; le aziende che hanno fatto due, tre piani tendenzialmente hanno aumentato l'importo disponibile. Vuol dire che i lavoratori hanno convertito maggiormente il loro premio. In genere il primo anno, la nostra esperienza ci dice che lo converte circa il 25%, il secondo anno statisticamente intorno al 70% e il terzo anno il 100%"

8) Indagine conoscitiva o mappatura aziendale

Secondo il Dott. Lucchetta l'indagine preliminare è fondamentale poichè permette di fare una prima mappatura rispetto all'interesse e all'utilizzo dei servizi, da parte dei lavoratori:

"Ho fatto un'indagine, ho visto quali sono i servizi e questo mi agevola"

9) Le caratteristiche e il funzionamento della piattaforma TreCuori

Il fatto di porsi sul mercato dei provider come piattaforma aperta e libera nasce perché non si vuole "obbligare" e "indirizzare" la scelta del fruitore, poiché il rischio di fare utilizzare solo enti convenzionati sarebbe quello di provocare nell'utilizzatore pensieri di "sotto-interessi" aziendali:

"Un'azienda che gestisce welfare aziendale non dovrebbe avere un conflitto di interessi con attività trasversali"

In particolare, in QCom il principale servizio di welfare utilizzato dai lavoratori è stato il viaggio:

"Il 52% di spese nel settore viaggi e vacanze, settore ricreazione, mentre le piattaforme hanno circa un 8/10%. Perché questa differenza? Perché noi, che siamo l'unica piattaforma che in questo momento funziona così, lasciamo il dipendente libero di spendere i soldi dove vuole. E questo modifica di fatto la struttura della spesa, perché i lavoratori vanno a spendere dove vogliono."

All'interno della piattaforma per ogni voce viene indicato se il servizio è rimborsabile nel 730 o meno:

"Vai pure dal dentista però sappi che la spesa odontoiatrica la puoi detrarre dal 730. Mentre altri servizi, come l'asilo, fino a 632 euro. E quindi valuta tu. Io ho il dovere di informarti, poi tu lavoratore fai come vuoi".

Ad oggi TreCuori ha circa sessantamila lavoratori che si appoggiano al portale.

10) Il Welfare Specialist

Per raggiungere l'obiettivo ambizioso di un welfare aziendale utile ai lavoratori, TreCuori ha istituito una nuova figura professionale (Tomelleri, 2017); quella del Welfare Specialist. Come leggiamo nelle parole dell'intervistato, il Welfare Specialist ha una preparazione trasversale nelle materie di diritto e di organizzazione aziendale. E', inoltre, un'opportunità per i neolaureati di proporsi nel mercato del lavoro:

"Questo welfare specialist dovrebbe essere uno essenzialmente preparato nel welfare aziendale. È una

figura professionale nuova. Il Welfare Specialist è una figura preparata da noi, di cui noi rispondiamo ai lavoratori del suo lavoro. E quindi va dall'azienda ma con la garanzia che dietro ci siamo noi. Il Welfare Specialist deve avere competenze piuttosto articolate: deve conoscere un po' il diritto del lavoro, deve conoscere di organizzazione aziendale e soprattutto deve parlare il nostro stesso linguaggio. Quindi la novità è che sta emergendo la figura su questo piano tanto che noi abbiamo fatto un ufficio di formazione e facciamo sistematicamente la formazione. Quindi queste figure sono un'opportunità, per neo-laureati, per chi è diplomato o laureato in materie giuridiche o economiche"

Questa nuova figura professionale opera a contatto diretto con le aziende:

"Se mi chiamasse la QCom oggi io manderei il welfare specialist di Verona, ne ho uno a Verona bravo, e gli direi: "Senti vai tu. La consulenza costa X la prendi tu, il resto lo prendiamo noi. Fammi vedere quello che fai ti dico ok va bene". Faccio una lettera di garanzia alla QCom che rispondiamo noi del piano, a posto. Una delle difficoltà di applicazione del welfare aziendale è la presenza nel territorio di persone competenti."

Ma perchè è nata la necessità di sviluppare questa nuova figura professionale, oltre che per la promozione del welfare da loro proposto? Il motivo principale risiede nel fatto che, ad esempio, i consulenti del

lavoro non hanno le competenze, e gli interessi, per promuovere il WA in tutte le sue potenzialità:

"Il BPA (il consulente del lavoro, anche le associazioni di categoria), purtroppo, non ha delle persone preparate per assistere i lavoratori. [Ad oggi] Noi lavoriamo con i soggetti intermediari che possono essere: consulenti del lavoro, associazioni di categoria, i sales manager consulenti aziendali a vario tipo. O meglio siamo il braccio armato di questi soggetti"

Zobeles Holding Spa e la piattaforma di welfare “Willis Towers Watson”

4.3. Zobeles Holding Spa e la piattaforma di welfare “Willis Towers Watson”

Zobeles è una multinazionale trentina specializzata nella produzione di prodotti chimici, fondata nel 1919 da Enrico Zobeles. Enrico, per motivi di studio, dopo aver frequentato il Ginnasio si trasferì a Vienna per completare il suo percorso tecnico-commerciale. In seguito, trova un’occupazione in una banca viennese dove un suo cliente gli chiede di diventare distributore dei suoi prodotti tra cui grasso per le scarpe e cere. Dopo aver accettato l’incarico, Enrico, ottiene la licenza di produzione per aprire una sua attività nel territorio trentino. A causa della Prima Guerra Mondiale l’attività subì un rallentamento ma, appena il Trentino e l’Alto-Adige furono annessi al Regno d’Italia nel 1919, Enrico apre la prima sede operativa di Zobeles a Trento. Nel 1920 sposò Emma Hafner da cui ebbe due figli, Luigi e Fulvio, ai quali lascerà l’azienda dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale. I figli saranno i punti di riferimento dell’azienda fino agli anni Duemila. Enrico non si lasciò abbattere dai cambiamenti epocali che hanno interessato il territorio trentino tra cui possiamo ricordare l’arrivo di una nuova valuta, l’abbandono di aree agricole e

lo sviluppo delle industrie. L'impresa originaria nasce in uno stanzone di circa quaranta metri per dieci e si concentra soprattutto sulla produzione di pigliamosche e "Vischio d'Aquila" per catturare piccoli uccellini da rivendere sul mercato. Enrico Zobebe, quando commercializza i prodotti, ci teneva a sottolineare che le offerte erano tutte "senza impegno" ossia senza l'obbligo di acquisto. A partire dalla seconda metà degli anni Venti del Novecento l'economia mondiale è stata segnata da una ripresa nella produzione industriale e negli scambi commerciali. Con la crisi finanziaria del 1929, e le conseguenti politiche di deflazione, si è però avuta la chiusura di molte realtà bancarie e la perdita di risparmi per la popolazione locale. La fabbrica in quegli anni, attraversa comunque un periodo di prosperità economica che le ha permesso nuovi investimenti tra cui l'acquisto di una nuova macchina pigliamosche che permetterà la produzione fino a 130 mila pezzi al giorno. Luigi Zobebe, dopo gli studi in ingegneria chimica, entra in azienda nel 1946 e, dopo aver letto un articolo sul Corriere della Sera, ebbe l'intuizione di puntare sulla lana d'acciaio, andando controcorrente rispetto all'economia trentina degli anni Cinquanta, ferma al settore industriale. I primi prototipi di lana d'acciaio prendono il nome di pagliette con funzione abrasiva per pulire superfici specifiche; da qui ha origine una nuova linea di prodotti con diverse varietà di grana per arrivare, infine, alle pagliette saponate. Fulvio Zobebe, invece, si concentra soprattutto nello sviluppo della produzione; si laurea in ingegneria

meccanica ed entra in azienda nel 1947 con il compito di girare l'Italia e promuovere i prodotti dell'azienda. Grazie alle sue competenze trova soluzioni sempre più ingegnose e negli anni Settanta brevetta i primi fornelli antizanzara e la produzione di spirali zanzarifughe. Nel 1939 Zobebe amplia ulteriormente gli spazi spostandosi in una struttura dove erano collocati gli uffici e due capannoni per l'attività di produzione e magazzino. In quegli anni l'azienda contava circa 300 dipendenti e fatturava mensilmente un milione di Lire: ciò ha permesso l'ampliamento dei prodotti come la cera per i pavimenti, il grasso per le scarpe e le vernici per alluminio e legno. Da qui ha origine la linea "ENZO", acronimo di Enrico Zobebe. Zobebe si identifica come linea di prodotti per gli ambienti domestici e inizia anche a commercializzare il mercato in paesi esteri. Infatti, l'azienda era collocata sulla linea strategica commerciale tra la ferrovia del Brennero e la ferrovia della Valsugana. Per far fronte ai bombardamenti, nel 1943, Enrico decide di trasferire gli impianti e i macchinari nelle cantine dei paesi vicini. Tutto ciò è stato possibile solo grazie al pieno coinvolgimento degli operai dell'azienda, legati con un vincolo di solidarietà che andava oltre i ruoli e le posizioni ricoperte. Enrico Zobebe muore nel 1950 e la gestione passa ai due figli i quali si trovano a fronteggiare, fin da subito, la concorrenza delle imprese americane che introducono sul mercato il DDT ossia il diclorodifeniltricloroetano, inizialmente usato per curare la malaria e altre malattie provocate dagli

insetti e in seguito divenuto un potente pesticida in formato spray. Il DDT mette in seria crisi i pigliamosche e diventa pertanto necessario ampliare la gamma dei prodotti e ripensare le produzioni e i mercati di riferimento. Alla sua morte Enrico lascia disposto nel testamento un versamento di mille lire per ogni anno di lavoro a cinque dipendenti storici e donazioni a organizzazioni benefiche di Trento. Gli anni Sessanta rappresentano un vero banco di prova per i due fratelli dove i guadagni raddoppiano grazie alla vendita dei due articoli di punta: spiralette e pagliette d'acciaio. Si verificano anche dei piccoli cambiamenti all'interno dell'azienda: compaiono le docce negli spogliatori degli operai e una stanza per la pausa pranzo e durante il Venerdì Santo, la fabbrica diventa sede della messa, a cui fa seguito una grande colazione pasquale per tutti i dipendenti. Possiamo definire, pertanto, la famiglia Zobebe come una famiglia di imprenditori illuminati e virtuosi che vanno alla costante ricerca del miglioramento sia in termini di prodotti commerciali, sia per migliorare il clima aziendale. Negli anni si espande la produzione sui mercati; nel 1981 Zobebe comincia a commercializzare in USA e dal 1998 esporta i prodotti anche nel mercato del Sud America, in Brasile. Negli anni 2000 raggiunge il mercato asiatico, in particolare la Cina. Nel 2006 Doughty Hanson, private equity inglese, acquista la maggioranza di Zobebe. Tra il 2014 e il 2017 Zobebe inizia a produrre beni per la cura personale. Nel 2013 Zobebe ha stilato il nuovo Codice Etico, quale idea di Responsabilità Sociale d'impresa. Al suo

interno vi sono i valori a cui si ispira l'azienda ovvero: la creazione di un miglior posto di lavoro da raggiungere tramite il lavoro in gruppo, la passione, l'integrità delle decisioni, l'eccellenza e la ricognizione. Oggi Zobebe ha sede direttiva a Trento, ma è presente anche in Spagna, Bulgaria, Messico, Cina, Brasile, India, Singapore e Texas²¹⁵. La produzione attuale fa riferimento prodotti per la cura della persona, della casa e pesticidi²¹⁶.

Per quanto riguarda il WA In Zobebe vengono erogati due premi: il Premio Presenza e il Premio di Risultato che rientrano entrambi nel Piano di Welfare. Il calcolo per il premio degli operai è diverso da quello degli impiegati/quadri ma le linee generali per il calcolo sono le seguenti:

1. Premio di risultato: si caratterizza per il suo stretto legame al conseguimento di risultati rilevanti per l'impresa anche in termini di competitività. La sua erogazione è determinata, oltre che dal grado di raggiungimento di obiettivi collettivi, anche dall'applicazione di moltiplicatori individuali. Il lavoratore può decidere la percentuale di premio da convertire la quale può variare tra il 25%, il 50%, il 75% o il 100%. Il premio si riceve con la mensilità di maggio. A chi decide di convertire il premio in welfare, l'azienda corrisponde una maggiorazione del 20%.

²¹⁵Cfr: https://www.facebook.com/ZobebeHoldingSpa/?_tn_=%2Cd%2CPR&eid=ARBFes4lBXXOdsO3daWpAGqcgVT7KZJ5g_AXWRwJe8vIWpgrlkkjJG18ErK6UQmObyEAZV-UqqRZAaS

²¹⁶ Cfr: <https://www.zobebe.com/categories>.

2. Premio di presenza: è, invece, legato alla presenza, come previsto dall'ex art. 8 del CCNL Chimici del 22 settembre del 2012²¹⁷. Il 19 luglio 2018 i sindacati (Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil), e le associazioni imprenditoriali, quali Federchimica e Farindustria, hanno raggiunto l'accordo sul rinnovo del contratto nazionale che coinvolge oltre 176.000 lavoratori in più di 2700 imprese. L'intesa è stata unitaria e ha una durata di 3 anni e mezzo (fino al 30 giugno 2022). È stato, inoltre, confermato l'Edr (elemento distinto della retribuzione) di 22 euro a cui si sono aggiunti altri 9 euro da gennaio 2019 derivanti dalle verifiche del passato contratto. L'intesa prevede un aumento medio sui minimi (Trattamento economico minimo) di 97 euro (categoria D1) divise in 4 tranches: 1° gennaio 2019 di 30 euro; 1° gennaio 2020 di 27 euro; 1°luglio 2021 di 24 euro; 1° giugno 2022 di 16 euro. È prevista la valorizzazione del "Fondo Tris", ovvero il fondo del settore per garantire maggiori tutele, la riqualificazione professionale, l'innovazione e il sostegno con lo scopo di favorire ed agevolare il cambio intergenerazionale. Per quanto riguarda l'organizzazione dell'orario di lavoro è stata prevista la possibilità di una riduzione dell'orario di lavoro per i lavoratori più anziani, per favorire così

²¹⁷ Cfr. <http://www.informatori.info/art-8-orario-lavoro>. In particolare, dal 1° aprile 1983 il lavoratore ha diritto alla corresponsione di un importo pari al 30% della retribuzione relativa alle prime solo 120 ore di effettiva preferenza prestate nel limite globale annuo di 2.024 ore (2.429 se il lavoratore è discontinuo). A tal fine verranno conteggiate le ore di ferie, festività, i riposti e la riduzione d'orario eccetera.

l'ingresso dei giovani. Il premio si riceve con la mensilità di dicembre.

Il numero totale di dipendenti di Zobebe Spa, al 31 maggio 2019 è di 256 dipendenti. Di seguito viene riportato il grafico (Fig. 30) all'interno del quale si può vedere come la percentuale di conversione del Premio di Risultato sia passata dal 36,6% al 30,7% nonostante il totale dei dipendenti aventi diritto alla conversione sia passato da 243 del 2017 a 254 del 2018. Per quanto riguarda la percentuale di conversione vediamo che per quanto riguarda la conversione del 25% si è passato dal 15,73% del 2017 al 7,69% del 2018 e per la conversione del 50% si è passati dal 19,10% del 2017 al 7,69 del 2018. Pertanto, possiamo dire che la conversione del 25 e 50% ha subito una riduzione. È, per contro, aumentata, la conversione del premio al 75% (da 2,2% del 2017 al 3,85% del 2018) e del 100% (dal 62,92% del 2017 all'80,77% del 2018). A livello di qualifica professionale vediamo che nel 2017 il 28,09% degli operai e il 71,91% degli impiegati ha convertito il Premio mentre nel 2018 si è passati a un aumento di conversione per quanto riguarda gli operai (34,62) e una diminuzione per gli impiegati (65,38%). Nel calcolo sono stati inclusi anche i quadri, con esclusione dei dirigenti. Nell'analisi dei dati, gentilmente forniti da Zobebe e Willis Towers-Watson, facenti riferimento all'annualità 2018, si legge che la maggior parte dei dipendenti utilizza soprattutto i buoni shopping all'interno dei quali sono compresi i buoni spesa (card Poli), i buoni carburante (TotalErg e Q8) e i buoni Amazon,

Tigotà, NaturaSi, Feltrinelli e Decathlon. Una parte consistente utilizza il premio per l'area rimborsuale sia in materia di salute (15.360,53 euro) sia in materia di educazione (19.719,84 euro) dove le cifre sono all'incirca equiparabili. È bene ricordare che i rimborsi salute se rimborsati tramite welfare non entrano nel computo del 730. Solo una piccola parte dei dipendenti converte il premio in contributi aggiuntivi nel fondo pensione mentre una quota ancora più ristretta lo utilizza per l'area relax e benessere (in particolare i pass per le QC Terme), sport e fitness (come l'abbonamento in palestra e per gli skipass) e per l'acquisto di gift card. Zobele è stata tra i fondatori della rete Welfare Trentino il cui scopo è quello di valorizzare il territorio e sostenere le piccole realtà locali che da sole non potrebbero mettere in atto percorsi di WA. È bene ricordare che solo nella realtà di Zobele è presente la figura professionale della facilitatrice, la quale opera solo all'interno dell'azienda. Come si avrà modo di leggere la facilitatrice ha avuto un ruolo determinante per far conoscere il WA agli impiegati ma, soprattutto, agli operai che sono quelli che hanno avuto maggiori difficoltà nell'approcciarsi al welfare. Per aiutarli è stato disposto uno sportello interno all'azienda, con postazioni pc, secondo cadenza mensile. Ad occuparsi del procedimento è stata scelta una donna alla quale è stata affiancata un'altra collega con lo scopo di fornire assistenza, soprattutto nel periodo iniziale e di maggiore conversione del welfare (il mese di novembre).

Figura 30: Conversione del Premio di Risultato

CONVERSIONE PREMIO DI RISULTATO IN WELFARE

2017		
Total eligible		num. Scelte
243		89
% 36,6%		
SUDDIVISIONI		
scelte %		num. Scelte %
25%		14 15,73%
50%		17 19,10%
75%		2 2,25%
100%		56 62,92%
QUALIFICA	NUMERO	%
OPERAI	25	28,09%
IMPIEGATI	64	71,91%

2018			
Total eligible		num. Scelte	
254		78	
% 30,7%			
SUDDIVISIONI			
scelte %		numero	%
25%		6	7,69%
50%		6	7,69%
75%		3	3,85%
100%		63	80,77%
QUALIFICA	NUMERO	%	
OPERAI	27	34,62%	
IMPIEGATI	51	65,38%	

4.3.1. Analisi delle interviste. Il welfare aziendale come: rete

Le interviste hanno previsto il coinvolgimento di 21 dipendenti, di cui 13 donne e 8 uomini divisi in impiegati (14) e operai (7) a cui si aggiungono la facilitatrice, Roberta Calliari e l'Human Resources Manager, il Dott. Diego Casagrande.

Dall'analisi dell'intervista sono emerse dieci aree tematiche, le quali hanno permesso di identificare la metafora e la narrazione predominante. La metafora di WA che emerge dalle interviste è quella della "rete" e la narrazione che ne discende è quella secondo la quale la rete può essere letta secondo due articolazioni: come strumento per "pescare" e come reticolarità delle relazioni. Nella prima declinazione la rete è fittamente intrecciata per non far scappare nessun pesce e così anche Zobebe, grazie alla sua facilitatrice, cerca di tenere tutti i dipendenti "ancorati" intorno al WA. Nella seconda articolazione si fa riferimento all'iconografia della Rete Welfare Trentino, la quale ha come scopo la realizzazione di nuove sinergie e alleanze tra i soggetti locali. Quindi se da un lato la rete "intrappola" il dipendente nel percorso di WA, dall'altro ne permette lo sviluppo capillare.

Si passa, ora, a descrivere le dieci aree tematiche individuate.

1) Il WA in Zobeles: nascita ed impatto aziendale

Zobeles Holding Spa è una multinazionale che ha iniziato a promuovere azioni di welfare aziendale a partire da fine 2015 quando, come ricorda il Dott. Casagrande, la normativa non era ancora chiara. La prima conversione del Premio l'azienda l'ha fatta a maggio 2017, con riferimento all'annualità del 2016:

"La legge non era ancora chiara. Nel corso del 2016 abbiamo avuto sviluppi sulla normativa e abbiamo deciso di abbracciare l'ipotesi di convertire il premio di risultato. Il premio aziendale è stato rinnovato e abbiamo inserito un'apertura alla conversione in welfare perché noi abbiamo cominciato a convertire la prima volta a maggio 2017 relativamente al premio 2016, poi abbiamo convertito a maggio 2018 relativamente al premio 2017"

Inoltre, il Dott. Casagrande, afferma che sarebbe bello pensare il WA come *well-being*, ovvero come benessere a 360°:

"A me piacerebbe spostarlo di più rispetto a quello che è il well-being, non il welfare inteso come flexible benefit" [Dott. Casagrande]

Interessante è vedere che impatto ha avuto l'introduzione del welfare aziende da parte dei dipendenti. Tutti gli intervistati concordano sul fatto che l'iniziativa di WA promossa da Zobeles è stata un ottimo strumento per fidelizzare e valorizzare il lavoratore:

"E' stata una bella iniziativa secondo me" [Carolina]

"Personalmente, non è cambiato nulla. So che c'è questa possibilità, so che ci sono delle agevolazioni" [Roberto].

"A livello aziendale l'ho trovata una buona iniziativa perché da una buona immagine dell'azienda perché ha un occhio finalizzato anche al benessere del dipendente" [Guido]

"Mi è piaciuta come proposta." [Silvia]

"Secondo me è stato un passo importante verso la tutela e l'assistenza al lavoratore da parte dell'azienda. Non è un progetto a cui hanno aderito tutte le aziende sul territorio. Zobebe si è offerta di fare questo passo che secondo me è importante nei confronti dei dipendenti" [Elisa]

"La trovo una possibilità, un'opportunità che non so se tutte le aziende hanno, non credo. Ho trovato molto bello che dessero questa opportunità e l'ho trovato molto innovativo." [Veronica]

"Venire incontro da parte dell'azienda, insomma, anche un po' ai dipendenti" [Giuseppe]

"E' migliorata, perché da un servizio in più e un servizio in più ai lavoratori, ecco" [Paolo]

"La vedo [l'azienda, NdA] più vicina al dipendente perché lo strumento non è stato imposto" [Silvia]

"Una buona pubblicità che si sta facendo la Zobebe con il welfare" [Pamela]

"Se fosse stato che era solo un vantaggio nostro allora l'azienda avrebbe fatto una cosa bella, positiva per i suoi operai, però c'è anche l'interesse sotto"
[Angelo]

"Sicuramente a livello di fidelizzazione ha funzionato" [Alice]

"Secondo me l'immagine dell'azienda è migliorata. Molte persone sono contente e questo ha dato un incentivo in più di sicuro" [Sofia]

2) Il CCCNL dei Chimici

Come ricordato sopra, Zobebe ha come riferimento il CCNL dei Chimici, il cui rinnovo ha portato dei cambiamenti a livello di retribuzione:

"Da contratto nazionale, penso, c'è stata una regressione in termini economici. La quota prima era gestita dall'articolo 8 dei chimici e noi perceivamo una maggiorazione pari al 30% della quota oraria, che è la nostra paga, moltiplicato per un numero di ore, fino a un massimo di 120, che facevamo in più rispetto al teorico annuo. Comunque le ore lavorate in più, fino a 120, venivano moltiplicate per il 30% della busta paga e la cifra, circa 500 euro, ci veniva pagata. Il Contratto Nazionale ha tolto questo premio e quindi... è una cosa che il dipendente non percepisce in maniera molto buona" [Dario]

Nelle parole della facilitatrice si legge che il rinnovo del contratto collettivo ha permesso di introdurre la detasazione del premio permettendo l'equiparazione dell'importo lordo a quello netto:

"La cosa positiva del welfare aziendale è stato, appunto, poter disporre di un importo che il lordo era anche il netto, quindi c'è stata anche una sorta di aumento dello stipendio"

3) I costi indiretti del WA

Ma come sottolinea il Dott. Casagrande, in realtà, il welfare aziendale diventa un costo aggiuntivo per l'azienda, poiché richiede un maggior impegno da parte dell'azienda, anche a livello di costi economici:

"Se vogliamo dire che l'azienda non paga contributi in parte è vero, però ci paga un 20% comunque in più quindi quel saving, passami il termine, sui contributi non versati ce lo mangiamo quasi totalmente."

4) Il Piano di Welfare: il Premio di Risultato e il Premio Presenza

Zobebe, come ricordato sopra, mette a disposizione dei dipendenti due premi: il Premio di Risultato, di cui si può scegliere quanto convertire in welfare, e il premio presenza, che va tutto in welfare. Al dipendente che decide di convertire il premio in welfare, Zobebe eroga una maggiorazione del 20% sul convertito.

"Il premio di fine anno va tutto obbligatoriamente nel welfare e il premio che prendo il mese prossimo posso decidere io di farmelo mettere in busta paga "[Dario]

"Il fatto che ci lascino scegliere quale percentuale del premio devolvere è importante, secondo me. In

modo tale che uno riesce anche a farsi i suoi calcoli e capire quanto effettivamente potrà spendere" [Elena]

Il Premio Presenza ha tuttavia dei limiti, infatti in caso di assenza prolungata il Premio non viene corrisposto:

"L'anno prima ho avuto un incidente e sono stato in malattia e non avevo diritto al premio presenza" [Carlo]

Anche il Premio di Produzione presenta ha dei limiti. Infatti per legge è prevista la somma vincolante di 258,23 euro che è possibile spendere solo in shopping quali buoni pasto, amazon e buoni carburante:

"Nel momento in cui i 258 euro di spesa li ho consumati, avere un extra lo preferirei averli in busta paga, anche se tassato. Per me non conviene. Per me è stato un limite un anno in cui il premio di fine anno lo avevo abbastanza alto, sopra i 258 euro." [Dario]

"Quindi io avevo il limite di 258 euro che nei generi alimentari vanno subito" [Dario]

"Buoni spesa e i buoni benzina, purtroppo, sono utilissimi ma è troppo basso il limite che si può usare, perché il limite è di 258 euro " [Roberto]

"Però avendo un po' la cifra limitata a 258 euro di buoni ho delle difficoltà a gestire il tutto" [Silvia]

"Anche perché i 258 euro che c'è come range nazionale è poca roba se comunque abbiamo dei premi più alti." [Pamela]

Il Dott. Casagrande prosegue mettendo in luce che in realtà con lo sviluppo del Piano di Welfare ha creato molti costi indiretti, in termini di impegno aziendale:

“Abbiamo creato una serie di costi indiretti che se faccio la somma del 20% che do in più e di tutti i costi indiretti, di ore uomo e di materiale e di tempo dedicato al progetto, a livello di costi aziendali io non ho risparmiato niente”

La possibilità di avere a disposizione un Piano welfare ha portato dei cambiamenti oggettivi nei dipendenti, in particolare si vede la detassazione come strumento per restare “ancorati” all’azienda:

“Ha sicuramente agevolato il mio manage familiare perché poter usufruire del 5% di sconto, di poter portare le fatture delle colonie estive sulla piattaforma è indubbiamente... mi è servito” [Carolina]

“In questo senso è stato utile, perché è detassato quindi è più del valore che si prenderebbe in busta paga” [Carlo]

Ma come sottolinea il Dott. Casagrande utilizzare il Piano di Welfare non è così banale, poichè quello che il dipendente mette a rimborso nel welfare non lo può detrarre nel 730:

“Non è così banale perché ci sono dietro dei lavori anche a livello di Certificazione Unica dove sappiamo che se uno fa un rimborso sanitario va indicato comunque nella CU, anche il beneficiario va comunicato e quindi anche lato nostro abbiamo dovuto mettere in piedi un sistema di tracciabilità, di sistemi di contabilizzazione del premio divisi tra

quelli che vanno a cedolino e quelli che vanno a portale"

5) Il funzionamento della piattaforma di welfare

Il portale a cui si appoggia Zobebe è quella fornita da Willis Towers Watson, piattaforma chiusa, con un portale di servizi già definito a cui si appoggia, anche, Confindustria Roma. La piattaforma, in linea di massima, è di facile utilizzo:

"La piattaforma è abbastanza semplice " [Alice]

"Quest'anno è un po' più difficile andare ad esempio sullo shopping perché è una sezione a parte" [Carlo]

"In linea di massima è facile, poi magari, secondo me, nell'inserimento delle richieste potrebbe essere resa un attimino più snella." [Elisa]

"È semplice ed intuitiva. Sono sincera, magari le primissime cose che ho inserito dimenticavo qualcosa, però è comoda perché una volta avevo sbagliato ad inserire uno scontrino della farmacia e l'avevo messo, per errore, sotto la voce educazione anziché sanitario. Mi è arrivata la mail chiarissima dove mi diceva che avevo inserito questo mentre andava inserito l'altro. L'ho reinserito, tutto a posto e me l'hanno rimborsato in breve, insomma, anche in caso di errore è veramente semplice, intuitiva" [Veronica]

"Secondo me bisognerebbe farlo un po' più sezionale. Dove trovi i buoni spesa, dove trovi quello che possono essere altre tipologie. Perché vedo che a volte sono un po' mescolate, ma non so se è perché noi non conosciamo bene il sito. " [Martina]

"Dal mio punto di vista è semplicissima." [Eleonora]

"Sì, dal mio punto di vista è semplicissima. Certo, dovrebbero implementare un po' di più le opzioni dei pacchetti " [Pamela]

Dentro la piattaforma vi è una sezione interamente dedicata alla shopping che prende il nome di Amilon il quale riunisce i principali negozi e catene, ad eccezione del supermercato Poli, per il quale c'è accesso diretto dalla piattaforma:

"È un contenitore dove sono raggruppati tutti i buoni shopping.. All'interno ci sono praticamente tutti i negozi, tutte le catene, tranne shopping Poli e Orvea che sono scorporati da Amilon e sono all'interno di Willis, nella sezione shopping. Secondo me inizialmente era un po' più semplice. Adesso con questi ultimi aggiornamenti si è complicata un po', soprattutto il fatto che alcune cose, tipo i buoni del Poli sono ancora sulla piattaforma Willis, sono esterni, mentre altri supermercati, tipo il Despar, si trovano all'interno di Amilon" [Elena]

Un aspetto interessante che è stato messo in luce da uno degli intervistati consiste nel fatto che sarebbe necessario promuovere maggiori convenzioni con strutture territoriali, permettendo anche la valorizzazione dei fornitori locali:

"Sicuramente sarebbe meglio se ci fossero più convenzioni sul nostro territorio. Ti faccio un esempio: come con i ristoranti o pizzerie qua nei dintorni è logico che la gente ne usufruirebbe molto di più. Però se devi andare a mangiare la pizza in Val di Non vai. Magari vai più vicino" [Roberto]

6) I limiti della piattaforma di welfare

Come mette in luce il Dott. Casagrande la piattaforma di welfare, non sempre è immediatamente comprensibile perchè non tutti sono abituati a usare servizi on-line, come l'*home banking*:

"Ricordiamoci che è una piattaforma web quindi per chi usa qualche sito di e-commerce magari è più semplice. Per chi usa un portale di questo tipo, all'inizio, non è così banale."

E come tutte le piattaforme online vi sono dei limiti, in particolare la normativa richiede troppa documentazione soprattutto quando si devono inserire nuovi rimborsi:

"Per esempio, a volte quando si inseriscono i dati, che non sempre aggiorna tutte le istruzioni o quando bisogna reinserire una pratica ci sono già dei dati all'interno e restano dei dati vecchi, torna a dati vecchi quindi se poi si dà l'ok per la pratica ovviamente viene rifiutata perché il sistema ha riproposto il dato vecchio invece che ripartire da zero su alcuni dati già inseriti in precedenza" [Elisa]

"Il processo è un po' lungo per avere i rimborsi"
[Sara]

"Troppe carte. Basterebbe il bonifico alla fine..."
[Enrica]

"Io ho fatto l'anno scorso la richiesta per i libri di mia figlia della scuola.. è un po' laborioso... non è subito intuitivo.. bisogna andare nelle spiegazioni a vedere cosa si può detrarre, come e quando volevo detrarre la mensa di mio figlio, però alla fine non"

l'ho fatto perché chiedevano troppe carte. Che poi con un bonifico c'è scritto spesa per il trasporto nome e cognome. Però vogliono anche la carta della scuola. C'è troppa documentazione" [Angelo]

Il maggior limite, riscontrato un pò da tutti, è che la piattaforma di per sè è un pò troppo restrittiva verso chi è senza famiglia; infatti il singolo vede poco intereccettate le sue esigenze:

"Non ho una grossa possibilità di utilizzo perché non ho figli, non ho spese sanitarie perché sono esente per motivi di salute miei quindi mi si riduce davvero tanto la possibilità di usare le cifre che ho a disposizione." [Silvia]

"Perché sicuramente chi ha figli con più facilità riesce ad utilizzare il budget... è un po' più difficile per chi non ha figli, che quindi ha delle spese solo sanitarie che però non hanno importi altissimi e questo sì, è un po' limitante." [Elena]

"Spesso molti dei benefit sono visti per la famiglia: i corsi di lingua verso i piccoli, gli sconti per l'asilo eccetera però ci sono benefit anche per i singoli come buoni. Diciamo che per le famiglie è meglio. Vedo che sono molto più contenti i colleghi che hanno la famiglia, i figli piccoli rispetto a chi no, perché siamo un po' più limitati nella quantità di cose da scegliere " [Sofia]

"Chi ha figli li userà per il discorso dei figli ovviamente che ci sono delle agevolazioni e chi non li ha.. Per chi non ha figli il pacchetto non è così ampio" [Pamela]

È vero anche che vi sono molti servizi che possono essere scelti, come i corsi di lingue:

"Può essere utilizzato anche da ragazzi più giovani anche per altre cose perché ci sono anche altre cose, come estetica, massaggio, corso di lingue. Quindi uno potrebbe spaziare in tanti settori" [Martina]

Sia il Dott. Casagrande, sia la Dott.ssa Calliari, si sono accorti di questa difficoltà e stanno collaborando con la piattaforma Willis Towers-Watson per andare a intercettare meglio il singolo:

"Quello che ci stiamo accorgendo facendo analisi è che stiamo perdendo per strada singoli o persone molto giovani che hanno poche di queste spese che al di là di spendere i 258 euro di shopping gli rimane gran poco di disponibile. Certo che chi ha famiglia, chi ha figli all'asilo, scuola materna o elementari ha una bella fetta di opportunità" [Dott. Casagrande]

"Quindi magari è un pochino più ristretto per chi non ha figli perché è vero che puoi portare a rimborso spese mediche o quant'altro ma spese mediche non sono sempre. E poi diciamo che secondo me convertire il premio nel welfare è utile soprattutto per famiglie, soprattutto per genitori con figli perché molto spesso infatti si possono portare a rimborso spese del nido, spese della scuola materna e quant'altro." [Dott.ssa Calliari]

7) I servizi di welfare utilizzati

Come già anticipato il WA viene usato soprattutto per le spese alimentari, come i buoni pasto, e per le

spese rimborsabili afferenti alle spese di educazione ed istruzione:

"L'anno scorso per mia figlia e adesso lo vorrei usare per un campus, sempre di mia figlia, una gita studio in inglese " [Carlo]

"Colonie estive per i bambini." [Carolina]

"Buoni benzina e buoni spesa" [Roberto]

"Acquisto dei buoni spesa" [Guido]

"Buoni spesa" [Sara]

"Buoni spesa del Poli" [Dario]

"Buoni spesa" [Giuseppe]

"Buoni spesa" [Paolo]

"La tessere del Poli.. Io che ho figli mi è comodissimo perché scarico mensa e tutto." [Enrica]

Altri dipendenti, grazie al buono amazon, hanno ad esempio acquistato beni per la casa:

"L'acquisto di una televisione nuova" [Carlo]

Altri ancora l'hanno utilizzato per il rimborso di spese mediche:

"Poi siccome l'anno scorso mia moglie era incinta l'ho usata anche per le visite specialistiche di mia moglie" [Guido]

"Rimborsi sanitari, visite mediche piuttosto che lenti a contatto, occhiali" [Elena]

"In passato ho avuto dei problemi di salute importanti e quindi attraverso il welfare sono riuscita a far fronte a delle spese abbastanza cospicue."
[Elisa]

O ancora per acquistare l'abbonamento del treno:

"L'abbonamento del treno che mi viene rimborsato per la cifra annuale" [Silvia]

"Terme, alberghi " [Pamela]

Infine, soprattutto tra gli operai, c'è chi decide di mettere buona parte del premio nel fondo pensione:

"Li metto anche nel fondo pensione" [Eleonora]

"Fondo pensione" [Anna]

8) Il ruolo della facilitatrice

Come ricordato sopra, per cercare di rendere accessibile a tutti il welfare aziendale Zobebe, oltre a mettere a disposizione il numero verde a pagamento di Willis, ha deciso di introdurre la figura della facilitatrice quale "strumento" di intermediazione tra il dipendente e la piattaforma online. La facilitatrice è molto importante proprio nel momento di comunicazione di che cos'è il WA, soprattutto nell'intercettazione delle frangie più "deboli" dei lavoratori, come gli operai:

"E' nata l'idea del facilitatore, perché se noi ci crediamo e lo sforzo di generare questo valore verso il dipendente è tale dobbiamo metterci di impegno. Perché non esiste l'ufficio di comunicazione che ti dice che puoi convertire il tuo premio e di passare in ufficio. Cosa vuol dire? Cos'è? Cosa significa? Quali sono i servizi? Qual è la piattaforma? Quali sono le esigenze a cui posso accontentare? Quali vantaggi ho? Quelle cose li non te le spiega il call center e non te le spiega sicuramente una riunione di un'ora sul mondo welfare. Già parlare di welfare

tre anni fa a un operaio diceva: Cos'è? Ah si i buoni benzina, punto. E non era sicuramente il risultato che avremmo sperato di ottenere“.

Il problema era come riuscire ad intercettare i dipendenti, perchè una semplice mail o un comunicato in bacheca non sarebbe risultato efficace:

“Agli impiegati, forse, è più facile, mandi una mail un po' indirizzata dall'ufficio personale ma con gli operai come fai? Con il comunicato in bacheca cartaceo? Non solleciti l'interesse”

È nata, quindi, l'esigenza di creare spazi fisici per far conoscere il WA. Per questo motivo è stato predisposto un apposito info-point, aperto a cadenza settimanale, all'interno del quale i lavoratori possono trovare risposta ai loro dubbi e quesiti sui servizi di WA. All'interno di questo spazio vi opera la facilitatrice, coadiuvata da una sua collega:

“Allora abbiamo deciso di aprire questi spazi. All'inizio più frequenti, li facevamo un mercoledì e un venerdì alla settimana, un'oretta dedicata, con una postazione pc, con una persona dedicata. Vedendo la fila che si generava per entrare in questo info point hai generato interesse, vedi che ci sono 10 persone che aspettano per capire, forse la cosa non è così banale, non è così poco interessante” [Dott. Casagrande]

I compiti della facilitatrice sono diversi e spaziano tra la promozione del WA e l'inserimento diretto del Premio in piattaforma:

“Lavoro uno: Fai la campagna, raccogli le conversioni, decidi cosa passare al premio, parla con Wil-

lis, per ogni persona questo l'ha accantonato. Lavoro due: assistiti le persone a fare la scelta. Lavoro tre: arrivano le fatture di Willis, gestisci in contabilità la fattura di Willis. Controlla che la contabilità sia allineata perché alla fine siamo un'azienda e di conti stiamo parlando."

La dott.ssa Calliari, la facilitatrice, a sua volta evidenzia che i dipendenti sentono la necessità di avere una figura predisposta che li segua nella stesura del Piano:

"Oltre ad avere un minimo di spiegazione in merito a cos'è il welfare e al portale Willis, hanno la necessità di qualcuno che operativamente inserisca le scelte per nome e conto di. E' stata proprio utile la mia figura perché era lì, in azienda"

Questa nuova mansione ha portato un carico di lavoro maggiore per Roberta:

"Soprattutto nel reparto produzione dove non tutti hanno dimestichezza con il computer.. Una persona più anziana ha più difficoltà rispetto un giovane che fa subito. La maggioranza delle persone che viene allo sportello è dai 50 ai 60 anni..."

Con la facilitatrice sono stati fatti degli incontri *ad hoc* con lo scopo di spiegare cos'è il welfare aziendale, quali sono i vantaggi e qual'è la metodologia di utilizzo del portale:

"Noi abbiamo avuto, anche, degli incontri; collettivi e individuali"

Dal punto di vista dei lavoratori Roberta è ritenuta fondamentale perchè rappresenta un "ancora" di sicurezza in caso di dubbi:

"Perché intanto danno la sicurezza che la cosa si possa fare. E' stata un'opportunità in più per parlare con gli operai, soprattutto" [Silvia]

"Adesso devo saldare il campus di mia figlia e siccome non è una cosa che si usa di frequente quel portale lì, se c'è qualche dubbio chiedo a lei. So che mi spiega e mi dà una mano" [Carlo]

"Il facilitatore è sempre molto disponibile per cui qualsiasi domanda bastava alzare la mano, mandare una mail... quindi il facilitatore è sicuramente fondamentale." [Guido]

"Roberta, che per noi è il referente diciamo, è stata molto importante. Molto, molto utile. Ma a tutti, perché all'inizio c'era abbastanza non conoscenza della materia. Una presentazione, proprio generale di che cos'è il welfare, di come funziona e poi anche molto nel pratico, a livello di utilizzo della piattaforma" [Elena]

"E' stato essenziale il primo anno in cui noi non capivamo bene come destinare gli importi al fondo, in che misura, volevamo capire i pro e i contro. Perché ovviamente non conoscendo un'iniziativa magari una persona vuole fare delle scelte consapevoli riguardo a come destinare il proprio denaro... è importante" [Elisa]

"Utilissima! Anche perchè secondo me è servita per aumentare la percentuale di persone che utilizzano

il welfare. Anche perché se hai una persona a disposizione che ti aiuta per i dubbi " [Anna]

9) La Rete territoriale Welfare Trentino

Come vedremo nel proseguo della tesi, Zobeles è stata tra le fondatrici della rete territoriale #Welfare Trentino, realtà che si appoggia alla rete di Confindustria Trento. La Rete nasce a fine 2016 il cui obiettivo era quello di creare un servizio al dipendente che non fosse la semplice erogazione di un computo economico:

"Come sfida... C'era l'esigenza di costruire un tipo di servizio al dipendente che fosse un'alternativa al premio di risultato in busta paga"

L'obiettivo della Rete è quello di creare sinergia tra l'azienda e il territorio:

"E' quello di creare un pool di aziende per fare rete welfare che abbiamo deciso di chiamare "Welfare Trentino. Quindi abbiamo fatto un Comitato Direttivo di qualche azienda. All'inizio eravamo in cinque aziende ma la consapevolezza era quella di allargarlo. Abbiamo anche un certo tipo di bacino di dipendenti coinvolti nel welfare. Quindi abbiamo unito le aziende più rappresentative in modo da formare un bel campione di interesse sul territorio"

Il presidente della Rete era Enrico Zobeles, mentre il Dott. Casagrande era nel Comitato Direttivo. Ad oggi le aziende coinvolte nella Rete sono sedici e hanno un bacino di dipendenti intorno ai 5 mila lavoratori. La Rete nasce come sfida per e nel territorio trentino con il chiaro obiettivo di creare una sinergia tra i bisogni del territorio e quelli del lavoratore. Infatti

all'interno della rete è promossa l'adesione alla cooperativa Consolida, che riunisce le centoventi cooperative di servizi alle famiglie:

"E' stata fatta una convezione a livello territoriale con Consolida che nel portale ha questi multi-servizi che vanno appunto dalla cura della persona, all'assistenza, al baby-sitting, al dopo-scuola ai campi estivi"

Il Dott. Casagrande sottolinea che questi servizi sono sfruttati poco, nonostante vi sia una scontistica del 10%, per gli appartenenti alla rete:

"A noi hanno dato una prelazione, diciamo così, con un codice sconto del 10% da utilizzare nel portale. E so che alcuni dipendenti l'hanno utilizzato" [Dott. Casagrande]

La vera sfida, sia di Zobebe, sia della Rete, è che il WA si concretizzi nell'utilizzo effettivo dei servizi per le esigenze di conciliazione vita-lavoro:

"I servizi dovrebbero essere la vera leva per fare welfare o well-being, perché adesso sappiamo tutti che il problema del lavoratore con un età media dai 35 ai 50 anni e che può avere i genitori anziani con bisogni sempre più frequenti e può avere figli piccoli con altre necessità. Quindi lavorando full time i servizi che si mettono in piedi sono veramente questi e non il buono amazon o il buono shopping. Esiste anche quello, lo usiamo come leva ma non è solo quello. Per me il vero pacchetto welfare è più spinto verso i servizi" [Dott. Casagrande]

Se per Zobebe la facilitatrice è la figura di riferimento per il dipendente a livello aziendale, per la Rete

Welfare Trentino è stata assunta una figura professionale la quale si occupa di tenere i rapporti tra la Rete e la piattaforma di welfare:

"Sta vicino alle aziende per tutti i flussi sui fornitori, se ci sono problemi sui pagamenti, se ci sono delle migliorie da adottare, sui punti da migliorare del portale, sulle convenzioni che ci sono inserite".

10) Immagine di WA

Così come per QCom, anche a Zobebe è stato chiesto di provare a descrivere il welfare aziendale tramite un'immagine. Le immagini ricorrenti sono essenzialmente due: la famiglia e i soldi:

"Un cielo con le nuvole, sereno e molto variabile."

[Roberto]

"Famiglia" [Alice]

"Un acquisto facilitato." [Carlo]

"Un pacchettino regalo" [Dario]

"Soldi puliti" [Silvia]

"La tessera del Poli" [Elena]

"Una lampadina, Lo trovo qualcosa di molto innovativo" [Veronica]

"La famiglia" [Sofia]

"Un salvadanaio" [Eleonora]

"Una stretta di mano" [Giulio]

"Il simbolo del soldo" [Sara]

"Una piccola utilitaria, nel senso che funziona ma non è nemmeno una supermacchina.. Non so... è in evoluzione ecco." [Giuseppe]

"La famiglia" [Paolo]

"I soldi!" [Anna]

"Un salvadanaio con tante freccine che per dirti una freccia dice bambini, una freccia dice scuola, una freccia svago. Così', con una cosa centrale con tante freccine, ma in una foto unica" [Pamela]

"Il caveau di Paperon de Paperoni!" [Enrica]

"I soldi.. Ma è un qualcosa che va oltre ai premi.. è un qualcosa in più" [Angelo]

Qualcuno ha descritto il welfare aziendale tramite un aggettivo:

"Strumento per agevolare il menage familiare"
[Carolina]

"Che i pro sono delle cose molto utili, tipo i buoni spesa e i buoni benzina." [Roberto]

"Utile" [Guido]

"Supporto" [Elisa]

"Qualcosa di positivo" [Martina]

Il Dott. Casagranda ha descritto il welfare aziendale come l'iconografia delle Rete Welfare Trentino che vede una rapporto circolare tra azienda, territorio e lavoratore (Fig. 31):

"L'iconografia di quello che è Welfare Trentino: l'azienda che abbraccia il territorio, che abbraccia il dipendente, che abbraccia. Le aziende intese come servizi. L'azienda, i dipendenti e l'ambiente insomma "

Figura 31: Iconografia rete Welfare Trentino



Mentre per la Dott.ssa Calliari il WA è rappresentato da un dipendente che chiede sempre quando se è arrivato il suo Premio:

"Ogni volta viene a chiedermi... ti faccio un esempio. I buoni del Poli arrivano il mese successivo. Io quando gli ho ordinato i buoni del Poli me lo sono trovata due o tre volte al giorno a chiedermi se erano arrivati"

4.4. La Piattaforma di Welfare “Willis Towers-Watson”

Le origini di Willis risalgono al 1828 quando a Londra iniziarono ad operare tre società: Henry Willis & Co., Faber Brothers e Dumas & Wylie Limited. Henry Willis iniziò a commerciare vendendo merci su commissione del Regno Unito presso la Baltic Exchange di Londra e nel 1841 si candidò per entrare nel Lloyd's dove cominciò a fornire servizi di intermediazione assicurativa per carichi di merci su commissione. In seguito, venne

coinvolto nel settore navale e fondò la Henry Willis & Company con cui si creò una posizione nel settore assicurativo marittimo. Negli stessi anni, nel 1865, Reuben Watson fondò la R. Watson & Sons, società attuariale, e il Manchester Unity of Oddfellows lo nominò attuario. Nel 1897 Willis & Co. e Faber Brothers si unirono e diedero vita alla Willis, Faber & Co. che sviluppò un ampio mercato marittimo, con il maggior portafoglio di intermediazione del mondo. Nel 1928 si unì anche Dumas & Wylie Limited dando origine a Willis, Faber & Dumas. Nel 1976 la Willis, Faber & Dumas venne quotata nella Borsa di Londra ponendosi come intermediario specializzato leader nel Regno Unito e nel 1990 Willis, Faber & Dumas arrivò negli USA come intermediario commerciale grazie alla fusione con l'agenzia Corroon & Black. Nel 1995 R. Watson & Sons e The Wyatt Company si unirono dando origine alla Watson Wyatt. Nel 2006 venne lanciata la Willis Research Network, la più grande collaborazione al mondo tra istituzioni accademiche e settore finanziario. Nel 2010 Towers Perrin, nata nel 1934, e Watson Wyatt si unirono creando Towers Watson e, nel 2012, Towers Watson acquisì Extend Health entrando, così, nel mercato dell'assistenza sanitaria privata degli Stati Uniti. Nel 2015 Willis Group si accorda per acquisire l'85% di Miller, il principale intermediario assicurativo indipendente del commercio all'ingrosso di Londra. Nel 2016 Willis Group e Towers Watson si uniscono e danno origine a Willis

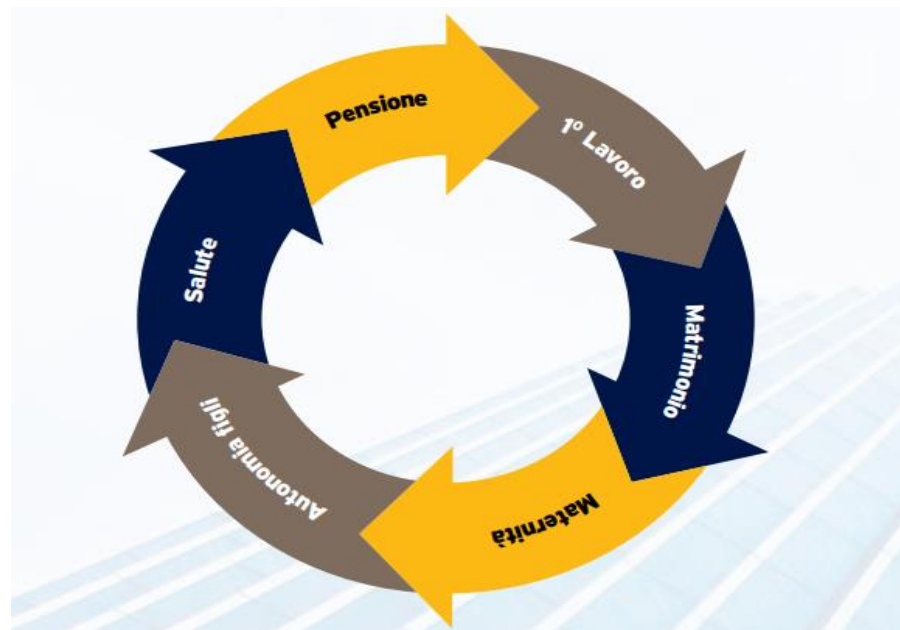
Towers Watson²¹⁸. Oggi Willis è una Public Company le cui quote sono in mano a investitori istituzionali e dipendenti della Società. In Italia opera da oltre un secolo occupandosi di brokeraggio per le principali compagnie di assicurazioni italiane. Willis Towers-Watson, ad oggi, conta 40.000 dipendenti nel mondo, di cui 500 in Italia.

Per quanto riguarda il tema del WA il riferimento è il Dott. Cesare Lai, Responsabile dell'area "Employee Benefits". Nello specifico Willis Towers Watson si occupa di Flexible Benefit ossia un modello di Compensation che permette alle aziende di rispondere in maniera efficace ed efficiente alle esigenze dei singoli dipendenti. È bene ricordare che già alla fine degli anni '80 Willis aveva introdotto nella sua offerta gli Employee Benefit. A livello nazionale sempre più aziende si stanno muovendo in questa direzione che permette di usufruire, in maniera maggiore, delle agevolazioni fiscali e contributive previste dall'ordinamento italiano (artt. 51 e 100 del TUIR). Il motivo è quello di andare a rispondere alla perdita del potere d'acquisto delle retribuzioni dei lavoratori, migliorare il clima aziendale e le politiche di Compensation & Reward. La sfida per le aziende è molto impegnativa e, per questo motivo, hanno bisogno di essere accompagnate. La piattaforma di welfare messa a disposizione permette a ogni dipendente di scegliere la

²¹⁸ Cfr.: <https://www.willistowerswatson.com/it-IT/About-Us/our-history>

composizione del proprio pacchetto di benefit in modo autonomo e consapevole, sempre nel rispetto del budget a propria disposizione. Il dipendente vi accede tramite username e password. In questo modo l'azienda riesce a rispondere in modo efficiente alle esigenze del singolo lavoratore che variano in base all'età, alla composizione del nucleo familiare, le ambizioni di crescita personale e lo stile di vita (Fig. 32).

Figura 32: Esempio di esigenze del singolo lavoratore, in http://www.willis.it/documents/WelfareAziendale/8916_FlexWEB_revised.pdf



I programmi di Flexible Benefit permettono alle aziende di contenere la spesa dei benefit en-

tro un determinato range offrendo l'accesso a un paniere di servizi sempre più ampio²¹⁹:

“Willis è in grado di supportare il proprio cliente nella realizzazione di un programma di Flexible Benefits durante le fasi di:

- *Analisi e valutazione del programma di benefit più idoneo e verifica delle possibilità di intervento, miglioramento*
- *Design del nuovo piano flessibile e definizione del paniere di benefit*
- *Selezione dei fornitori*
- *e, infine, nella scelta dell'implementazione, organizzazione, amministrazione del piano e gestione della piattaforma”*

Dal 2010 vengono disegnati i primi piani di welfare con un paniere esteso di benefit, ma restano comunque molti dubbi rispetto alla normativa. Per questo motivo Willis Towers-Watson sottopone la questione dell'Agenzia delle Entrate la quale, il 13 Giungo 2012, chiarisce la norma e le modalità del finanziamento e della gestione dei piani. Oggi i flexible benefit sono Piani di Welfare e/o fidelizzazione dei lavoratori da parte delle aziende rispetto a categorie contrattuali o sub-categorie in riferimento alla mansione lavorativa. Il Piano di flexible benefit si può configurare come una piramide: alla base vi è la parte obbligatoria prevista per categoria (ad esempio i fondi pensione per

219

Cfr. http://www.willis.it/documents/WelfareAziendale/8916_FlexWEB_revised.pdf

categoria, l'assistenza sanitaria); a livello intermedio troviamo i benefit che l'azienda per accordo e regolamento aziendale offre di dipendenti (ad esempio il buono pasto) e al top troviamo il budget che l'azienda lascia al dipendente per andare a integrare o i benefit o andare su alcune aree non coperte dall'azienda. I vantaggi sono duplici: per i dipendenti sono soprattutto fiscali, in quanto i benefit inclusi non concorrono alla formazione del reddito e non sono soggetti a tassazione; mentre per le aziende vi è una riduzione del carico contributivo in quanto i benefit sono soggetti a regime contributivo agevolato²²⁰. Tra i clienti di Willis Towers Watson troviamo anche Confindustria con la quale lavorano sul tema delle Reti d'impresa. Fin da subito Willis ha creduto nella validità sociale del progetto di Rete quale mezzo per diffondere il welfare anche nelle Piccole e Medie Imprese. RETIMPRESA²²¹, ossia l'Associazione di Confindustria avente lo scopo di promuovere e diffondere le aggregazioni e le reti d'impresa nel sistema produttivo italiano, ha condiviso con Willis la sua *vision* in tema di servizi alle Piccole e Medie Imprese e dalla loro collaborazione, è nato il progetto di Rete che è andando poi a ramificarsi in tutta Italia, in particolar modo nelle singole realtà territoriali. In particolar modo sono significativi i casi dei comuni di Trento, Bolzano e Brescia poiché

²²⁰ Cfr. <https://www.youtube.com/watch?v=b9cxRbPiQho>: Cesare Lai, Willis - Welfare Aziendale Milano 2014

²²¹ RetImpresa nasce il 28 ottobre 2009 e insieme a Infocamere e all'Università Ca' Foscari di Venezia è socio fondatore dell'Osservatorio nazionale sulle Reti d'Impresa, nato a ottobre 20148. Per approfondire si veda: <http://www.retimpresa.it/>

sono quelli che hanno creduto maggiormente nel progetto di Rete e sono diventati parti attive nella creazione e diffusione della cultura di welfare.

4.4.1. Analisi dell'intervista. Il welfare aziendale come: abito

All'intervista hanno partecipato il Dott. Cesare Lai, responsabile Head of Health & Benefits Italia, e le dott.sse Greta Barindelli, Flexile Benefit Coordinator e Tiziana Vitale, Flexible Benefits Account.

Dall'analisi dell'intervista sono emerse dodici aree tematiche, le quali hanno permesso di identificare la metafora e la narrazione predominante. La metafora con la quale è possibile descrivere il WA in Willis Towers-Watson è quella dell' "abito", suggerita dal Dott. Lai nel corso del colloquio, il quale afferma che non vi è un abito che sta bene a tutte le donne. La narrazione che ne discende è la seguente: l'abito presenta un modello standard, uguale per tutti, ovvero la normativa, ma è di per sè modificabile nella sue misure, inteso quale modellabilità del Piano di Welfare. Ne discende che il Piano di Welfare ha delle caratteristiche standard, previste dalla normativa, ma è possibile apportarvi delle variazioni tramite la selezione dei servizi scelti.

Si passa, ora, a descrivere le dodici aree tematiche individuate.

1) La mission di Willis Towers-Watson

Come già anticipato Willis è una multinazionale che si occupa prevalentemente di azioni di brokeraggio e di assicurazioni:

"Prevalentemente Willis Tower Watson è un broker e una società di consulenza e lavora in varie aree di business... Quindi rischi industriali, responsabilità civile, trasporti, energy e anche rischio people"
[Dott. Lai]

È bene ricordare che come azienda non esternalizza nulla all'estero:

"Tutto il customer care è qui in questo ufficio, in lingua italiana mentre altri provider per cercare di avere una renditività più alta mettono tutto il servizio in Albania. La comunicazione su questi temi è molto importante, bisogna avere qualcuno che capisca, anche il dialetto, che sia formato bene. È veramente importante" [Dott. Lai]

2) La situazione attuale del WA italiano

Parlando del modello italiano di welfare aziendale, il Dott. Lai evidenzia un aspetto molto interessante ovvero che sono nel nostro paese è previsto un WA ampiamente defiscalizzato e detassato:

"Se andiamo a vedere a livello mondo i vari impianti, noi abbiamo un impianto che per mille motivi storici ci permette di avere un potenziale menù tra cui scegliere, finito ed invidiabile in tutto il mondo perché non c'è un menù così ampio defiscalizzato e detassato."

3) Il WA in Willis Towers-Watson

È tramite il Dott. Lai che Willis ha iniziato a sviluppare il ramo dei Flexible Benefit, circa nove anni fa, partendo proprio dai dipendenti di Willis:

"Nel 2010 è stato fatto il primo progetto pilota sui dipendenti della Willis. Fatto il disegno tecnico, con la consulenza dello studio legale Maisto e Toffoletto, abbiamo fatto l'interpello all'Agenzia delle Entrate, che ha risposto nell'arco di 12/13 mesi e ha dato giudizio favorevole. Da lì abbiamo iniziato a vedere, a costruire per i nostri clienti. Nello specifico per piani di welfare parliamo di flexible benefit."

In Willis si parla soprattutto di Flexible Benefit. Ma il welfare che viene promosso dal provider non si limita alla semplice erogazione del servizio, bensì parte da un'analisi a monte dei servizi che già l'azienda mette a disposizione dei propri lavoratori:

"Il welfare non è soltanto il flexible benefit, è quando un'azienda dice: 'Ok io pago bene i miei dipendenti, gli dò il fondo sanitario, faccio formazione sulla pensione, gli do tutto e gli do anche quello' e magari riesco a considerare gli elementi come un tutt'uno" [Dott. Lai]

Pertanto il welfare aziendale è da intendersi come servizio dato dall'azienda a 360°. Il responsabile primo e ultimo del processo di WA è Willis. Ne discende che è necessario strutturare un buon team di lavoro. In Willis la gestione della struttura del WA si compone da quattro parti: i consultat, che procacciano le aziende; gli account che seguono i clienti; l'ufficio procurement che si occupa dei convezionamenti e il customer care che si occupa delle chiamate e dei rimborsi.

" Il team è composto da consultant che vanno a procacciare le aziende-clienti, poi ci sono gli account

che seguono il cliente, l'ufficio procurement che si occupa dei convenzionamenti e poi c'è il customer care che ha il rapporto diretto con i dipendenti che si occupa di rispondere alle chiamate, alle mail e processa anche i rimborsi educazione, assistenza, mobilità e spese mediche." [Dott.ssa Barindelli]

Come ricorda il Dott. Lai, prima di proporre un piano di welfare aziendale è necessario capire qual'è la fonte di finanziamento che l'azienda ha deciso di mettere a disposizione, se è un flexible benefit o se è un Premio di Produzione:

"Perché un conto è se è un flexible benefit dove l'azienda dice che vuole dare a tutti i dipendenti 1000 euro da usare lì. Un'altra cosa è se gli do il Premio di produzione, 1000 euro, scegliere se convertirli o meno"

Inoltre è bene ricordare che la normativa dispone che il welfare aziendale sia dato a tutti, o alla generalità dei dipendenti e non è più possibile utilizzare il c.d. "voucher open", come era previsto dalla Circolare dell'Agenzia delle Entrate, la numero 28E del 2016.

4) Gli interlocutori di Willis Towers-Watson

Willis segue principalmente multinazionali:

"Le principali realtà multinazionali, diciamo che noi tendenzialmente non seguiamo le piccole e medie imprese. Noi siamo il fondo di categoria della grande distribuzione organizzata" [Dott. Lai]

Gli interlocutori di Willis sono le aziende, gli HR delle aziende e la casa madre:

"l'azienda, l'HR e la casa madre." [Dott. Lai]

Una parte rilevante è coperta anche dai sindacati, che non sempre sponsorizzano in modo appropriato il welfare aziendale:

"Parliamo con sindacati, alcune volte abbiamo anche un rapporto diretto con i sindacati ad esempio nella fase di conversione del PdR dove se i sindacati magari facessero proprio, diciamo, pubblicità del welfare, fossero loro gli sponsor sicuramente anche le percentuali di conversioni sarebbero più alte. Quindi questo rapporto diretto tra il provider e i sindacati può aiutare. Invece quando si mettono di mezzo senza neanche capirlo il progetto viene un po' a morire " [Dott.ssa Barindelli]

5) Il funzionamento del portale welfare

All'interno del portale di welfare, come ricordato anche nella descrizione di Zobebe, il dipendente ha la possibilità di se convertire il 25%, il 50%, il 75% o il 100% del Premio di Risultato:

"Nel portale la prima cosa è la possibilità per il dipendente di scegliere quanto premio convertire se il 25, il 50, il 75 o il 100% del premio" [Dott.ssa Vitale]

Il portale è descritto come facile e di semplice utilizzo, proprio perchè lo scopo è quello di arrivare a tutti nel mondo più semplice ed immediato possibile:

"Volutamente è molto semplice perché il portale deve essere uno strumento di facile utilizzo per i dipendenti " [Dott.ssa Vitale]

Willis mette a disposizione delle aziende un numero verde a pagamento e all'interno del portale è presente una chatboat, avente scopo di risolvere i problemi più immediati, come ad esempio la dimenticanza delle credenziali d'accesso:

"Il singolo dipendente ha il contatto solo con il costumer care tramite mail e numero verde. C'è anche la chatboat Flexi " [Dott.ssa Vitale]

6) Il Piano di Welfare Aziendale

I pacchetti di welfare proposti da Willis sono tre. Vi è un pacchetto base che prevede solo i buoni spesa; un pacchetto medium che, oltre ai buoni spesa, ha anche l'area rimborsuale e, infine, un pacchetto completo nel quale è prevista, oltre ai buoni spesa e l'area rimborsuale, l'area dello svago, come viaggi, terme eccetera:

"Il protocollo prevede tre tipi di pacchetti per rispondere alle esigenze di tutte le aziende. Abbiamo un primo pacchetto base che prevede soltanto i buoni spesa; un pacchetto medium che prevede tutta l'area rimborsuale come educazione, sanità, dove viene meno un po' la parte svago, mentre nel pacchetto completo abbiamo tutto ciò che è possibile attivare, ad eccezione dei mutui, nell'ambito dei piani di flexible benefit " [Dott.ssa Barindelli]

Prima di iniziare un Piano è importante andare a capire quali sono le motivazioni che hanno spinto l'azienda a fare WA:

"Il disegno è a monte su tutto l'impianto benefit che l'azienda sta facendo. Ci sono alcune aziende che vengono perché hanno sentito per radio il welfare e

vogliono fare il welfare. Ok. Ma cos'hai come fondo pensione di base? Di integrazione? Qual è il piano sanitario che stai offrendo ai tuoi dipendenti? Stai coprendo i familiari o meno? Una volta che hai messo i pilastri di base e li hai rafforzati allora sì che puoi anche andare a fare quel piano“. [Dott. Lai]

Lo scopo di un buon Piano di Welfare è quello di avere un approccio di *Total Reward* dei servizi offerti ai propri lavoratori:

“E' avere un approccio di Total Reward quindi cosa sto dando ai miei dipendenti? Quanto li sto pagando? Che tipi di protezione gli sto dando di base? Il SSN, il fondo di categoria, un piano integrativo che riesca coprire sia le franchigie“ [Dott. Lai]

Il consiglio di Willis a un'azienda che vuole iniziare a fare un Piano welfare è quello di dare tutto, ad eccezione dei rimborsi sui mutui per i quali la procedura è molto più complessa e comporta una serie di valutazioni aggiuntive:

“Quello che dico sempre: partiamo con tutti gli altri benefit, facciamo conoscere il sistema ai dipendenti poi magari tra due o tre anni mettiamo anche il rimborso degli interessi passivi dei mutui“ [Dott.ssa Barindelli]

7) Come si convenziona una struttura

Per aprire un convenzionamento sono richiesti determinati requisiti, in particolare è necessario andare a valutare la sua solvibilità in caso di fallimento della stessa:

“Ogni struttura deve passare un check molto approfondito ossia dobbiamo garantirne la sua solvibilità per evitare che il dipendente rimanga scoperto. Se si sceglie una società piccolina, con un capitale sociale molto basso è pericoloso perché poi se il fornitore finale fallisce e anche l’intermediario salta l’azienda ci deve rimettere i soldi. Quindi queste tematiche sono importanti nella valutazione che le aziende devono fare, sull’affidamento” [Dott.ssa Barindelli]

8) I servizi in “real time“

Willis, dalla sua esperienza ha colto un aspetto molto importante che interessa gli utilizzatori del welfare; ovvero l’acquisto in tempo reale del servizio:

"Tutti i dipendenti delle nostre aziende continuavano ad esprimere l’esigenza di averlo subito. I benefit acquistabili da catalogo hanno anche delle scadenze molto lunghe. Però ormai la percezione di avere tutto subito è chiara e quindi abbiamo dovuto rispondere con questa modalità" [Dott. Barindelli]

"Una cosa che abbiamo apprezzato sul fatto dei dipendenti è il discorso di poter andare ad acquistare quelli che sono i servizi in tempo reale. Allora se tendenzialmente il trend è sempre stato "faccio la mia scelta un mese e il mese successivo effettivamente c’è quello che ho acquistato" capisci che hai un lasso di tempo più o meno di un mese rispetto a quando tu hai selezionato il servizio sulla piattaforma " [Dott.ssa Vitale]

Il tempo reale presenta, però, dei “limiti“, come ricorda la Dott.ssa Barindelli, poichè una volta effettuata la scelta non è più possibile tornare indietro e modificare la selezione:

"Noi scriviamo ovunque che quando hai fatto la scelta non è più modificabile perché tu devi pensare dietro a questo sistema cosa c'è. Per garantire il tempo reale vuol dire che c'è un'integrazione di sistemi; c'è la nostra piattaforma con la piattaforma di un altro fornitore. Quando il dipendente sceglie, si scarica in budget in automatico sulla nostra piattaforma, c'è un sistema sotto amministrativo"

9) I limiti della piattaforma di welfare

Una delle problematiche emerse anche con Zobelet è il fatto che spesso il welfare aziendale, così come presentato dal portale Willis, presenta delle difficoltà di utilizzo da parte del singolo, il quale vede poco intercettate le sue domande:

"Magari il singolo che non ha problemi di salute, non ha figli o altro, non sceglie l'area di educazione, non sceglie l'area di sanità magari perché ha già un piano sanitario ben strutturato cosa gli rimane? O si fa le vacanze oppure si fa i corsi o va a teatro o va al cinema" [Dott. Lai]

Mentre risulta più facilmente fruibile da chi ha famiglia:

"Quindi se hai figli hai già quelle spese. Se prima pagavo due mila euro all'anno di educazione adesso me lo rimborsano e il mio livello di percepito schizza perché recupero immediatamente due mila euro"
[Dott. Lai]

10) La funzione del report del Piano di Welfare Aziendale

Per rendere trasparente e chiara la gestione del Premio viene redatto da Willis, a fine anno, oppure su richiesta anche a metà anno, un report all'interno del quale è possibile vedere in quali servizi è stato utilizzato il welfare. Questa operazione permette all'azienda di avere una rendicontazione effettiva dei servizi utilizzati, poichè vi sono limiti di spesa definiti per legge:

"E' importante per l'azienda rispetto a quello che sono le spese mediche, la previdenza perché si ha un limite di deducibilità; 3.615 euro per le spese mediche e 5.164 euro per i fondi previdenza complementari" [Dott.ssa Baridnelli]

È bene ricordare che solo per il finanziamento del Premio di Risultato è possibile abbattere i limiti di legge. In ragione di quanto detto sopra, se si ha un limite di 3.000 euro di spese mediche si può spendere fino a 6.615 euro:

"Solo per la fonte di finanziamento PdR tu puoi abbattere questi limiti; quindi hai premio di 3.000 euro puoi arrivare a spendere in spese mediche 6.615 euro mentre ciò non è possibile se la fonte di finanziamento è uno stanziamento ex-novo o il CCNL dove diciamo, gli importi sono un po' esigui ed è difficile."

11) La rete territoriale Welfare Trentino

La piattaforma a cui si appoggia Confindustria Trento, e quindi la Rete Welfare Trentino, è quella fornita

ta da Willis, al cui interno vi è una figura di raccordo tra Willis e Confindustria Trento:

"Poi noi abbiamo anche una facilitatrice in Confindustria Trento. Monica Vidi è fondamentale perché ci permette appunto di essere sul territorio nonostante noi siamo qui a Milano." [Dott.ssa Barindelli]

Come sottolinea il Dott. Lai il progetto di Rete diventa interessante perchè permette di coinvolgere le piccole realtà imprenditoriali:

"La cosa interessante sui progetti di rete è la possibilità di coinvolgere piccole aziende. Ad esempio nel progetto di rete Welfare Trentino è stata coinvolta Lizard che ha dieci dipendenti che tendenzialmente non sarebbero il nostro target perché non avrebbero neanche i soldi per pagare la fig che di norma chiediamo"

La Rete Welfare Trentino, nasce come protocollo di intesa con RetImpresa, che è il documento a cui Willis fa riferimento per la creazione di tutte le reti territoriali:

"La rete welfare Trentino ha lo scopo di promuovere il convenzionamento delle strutture del territorio come, ad esempio, il supermercato Poli (primissimo ente ad essere convenzionato) " [Dott.ssa Barindelli]

Nelle parole della Dott.ssa Vitale, la Rete Welfare Trentino ha avuto un grande sviluppo perchè ha capito le esigenze del territorio:

"Secondo me, il successo di Welfare Trentino è stato proprio quello di capire le necessità che c'erano sul

territorio. Nel momento in cui noi come provider, abbiamo capito quali erano le necessità reali delle aziende ci siamo mobilitati a convenzionare tutto quello che poteva essere più interessante ed appetibile per il dipendente “

Nella rete Welfare Trentino, il budget è stato usato soprattutto per l’acquisto di buoni spesa:

“Soprattutto per l’acquisto di buoni alimentari, buoni benzina e buoni generici. A seguire i rimborsi delle spese di educazione e quelli salute. In realtà una buona percentuale ce l’ha anche il fondo pensione”

[Dott.ssa Vitale]

12) Immagine di WA

Per concludere è stato chiesto a tutti e tre i partecipanti all’intervista di descrivere con un’immagine il welfare aziendale. Da coordinatrice del servizio la Dott. Bardinelli lo ha descritto come un cerchio dove al centro dello stesso vi è l’HR, intorno al quale ruotano gli interessi dell’azienda, delle RSA/RSU (se presenti) e del lavoratore:

“Come coordinatrice, questo è quello che per me è il welfare: l’azienda che pone al centro il dipendente cioè l’HR che ha in mente il dipendente e le sue esigenze. Secondo me un piano riesce bene non quando l’azienda pensa di risparmiare ma quando l’azienda si chiede cosa può fare; si pone dal punto di vista del dipendente “

Per il Dott. Lai, il WA è la sua famiglia:

“Per me il welfare è mio figlio che ha tutte le scuole pagate e la vacanza”

Mentre per la Dott.ssa Vitale è lei stessa in vacanza:

"Sono io in spiaggia "

4.5. La rete territoriale #Welfare Trentino: esempio di *best practices* tra azienda, territorio e piattaforma di welfare

Come ricordato sopra una delle principali realtà promotrici della Rete, quale strumento di promozione e aggregazione della domanda di welfare aziendale per le piccole realtà, è il territorio di Trento con la rete “#Welfare Trentino”²²². La rete nasce dalla collaborazione tra le aziende: Arcese Trasporti Spa, Dalmec Spa, Edizioni Centro Studi Erickson Spa, Gpi Group, Lizard Srl, Vetri Speciali Spa, Zobebe Group e il territorio locale. È bene precisare che la rete nasce grazie al supporto di Confindustria nazionale con l’appoggio di RetImpresa la quale pone le condizioni base per la tutela del benessere dei dipendenti nella scelta dei piani di welfare aziendale. Tra gli obiettivi della Rete figura quello di cercare di avvicinare le imprese di piccole dimensioni al tema del welfare aziendale, fornendo la consapevolezza che tramite una Rete d’Impresa si possono creare le economie di scala in grado di aumentare il potere contrattuale degli aderenti e rendendo accessibili, anche alle aziende di medie e piccole dimensioni, i servizi di welfare che altrimenti sarebbero ad esse preclusi. All’interno della Rete vi è il Comitato di gestione composto da

²²² Cfr. <http://welfare Trentino.it/>

persone designate dalle imprese retiste, con la presenza di un rappresentante di Confindustria Trento (privo di voto), che si riunisce periodicamente (almeno due volte l'anno) il cui obiettivo è quello di monitorare lo stato di avanzamento del progetto, le nuove adesioni, le nuove proposte ed iniziative. Il Comitato assume le decisioni a maggioranza e deve verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi e l'attuazione del programma di rete, nonché valutare i risultati dell'attività del provider selezionato per la fornitura dei servizi. Nuove ammissioni, revoche, modifiche al programma comune spettano all'Assemblea, organo composto dai legali rappresentati delle imprese retiste, che assume le decisioni a maggioranza dei 2/3. Fondamentale è il legame che si sviluppa con il territorio che, se da un lato fornisce risposte adeguate alle esigenze dei lavoratori, dall'altro crea ricadute positive anche sull'economia territoriale. L'Associazione datoriale, Confindustria Trento, svolge principalmente quattro ruoli: è la "cabina di regia" e "sportello in azienda" per chiarire eventuali dubbi circa il piano di welfare; affianca le aziende e fornisce consulenza in tema di welfare aziendale; si occupa della comunicazione e cura la pubblicazione della rivista Trentino Industriale²²³. Negli anni il numero di fornitori locali è aumentato proprio perché l'obiettivo è quello di andare a rendere più vasta ed articolata l'offerta dei servizi. I benefit che propone la Rete sono afferenti all'area salute, previdenza, assistenza, casa, scuola,

²²³ Cfr. <http://www.trentinoindustriale.com/>

wellness, svago e shopping. Il progetto si poggia sulla piattaforma online gestita da Willis Towers Watson la quale mette a disposizione del dipendente un budget da spendere autonomamente in base alle proprie esigenze. Ne discende che l'azienda è sgravata da tutti gli oneri gestionali, amministrativi e tecnici connessi all'uso della piattaforma da parte dei lavoratori. Come si può leggere nelle parole di Enrico Zobe, presidente della rete, sono queste reti d'impresa che permettono la valorizzazione e lo sviluppo delle realtà locali:

*“Reti come queste sono in grado di produrre benefici non solo per i dipendenti, che ne costituiscono il baricentro, ma anche per le aziende: nelle realtà che hanno introdotto programmi di welfare aziendale la produttività è cresciuta e il clima lavorativo è migliorato. A beneficiarne è infine anche la comunità locale, perché il progetto genera ricadute su tutto il territorio”.*²²⁴

Nel 2019 sono sedici le realtà aderenti alla rete. Durante il “Welfare Day” svoltosi lo scorso marzo a Trento, sono stati presentati i dati raccolti dalla piattaforma Willis sulla rete #Welfare Trentino. Il numero di dipendenti coinvolti è passato da 1.209 del 2018 a 2.188 nel 2019 e sono entrate altre quattro aziende. Il budget messo a disposizione era di 563.729.87 euro e ne è stato consumato l'84%. In particolare, l'area più utilizzata è quella dei buoni

²²⁴ Cfr. “UNA RETE PER IL BENESSERE DEI DIPENDENTI”, in <http://welfare.trentino.it/una-rete-per-il-benessere-dei-dipendenti/>, 22 settembre 2019.

spesa (39%), seguita dai rimborsi per le spese di educazione (20%), fondi pensione (18%), rimborsi salute (16%) per finire con l'area della ricreazione (7%). In dettaglio i principali utilizzatori sono gli impiegati (il 60%) seguiti da operai (35%) e quadri (5%). Solo in un caso aziendale sono stati concessi di piani di welfare anche ai dirigenti i quali hanno investito il loro piano welfare interamente nell'area educazione. Lasciando da parte la situazione dei dirigenti, risulta interessante andare ad esaminare in dettaglio come viene suddiviso il budget di spesa negli altri tre casi. La spesa per quadri, impiegati e operai è divisa in modo diverso. Per quanto riguarda gli impiegati e gli operai la maggior parte del budget viene utilizzato nell'area dei buoni spesa (il 37% nel caso di impiegati e il 44% per gli operai) mentre i quadri tendono a utilizzare la maggior parte del budget nell'area educativa (44%). Gli operai tendono a utilizzare la restante parte di budget soprattutto nella stipula di fondi pensione (29%), seguita dall'area educazione (12%), salute (11%) e ricreazione (4%). Nel settore impiegatizio l'area educazione (22%) è l'area immediatamente successiva a quella dei buoni spesa a cui fanno seguito i fondi pensione (12%), i rimborsi sulla salute (18%) e l'area ricreazione (11%). La situazione dei quadri è leggermente diversa, infatti come ricordato sopra la maggior parte del budget si colloca nell'area educativa a cui fa seguito l'area dei buoni spesa (30%), mentre salute (9%), ricreazione (9%) e fondi pensione (8%) tendono ad equipararsi. Possiamo quindi affermare che le principali aree

nelle quali si concretizza il budget, ad esclusione dei dirigenti, sono quelle dei buoni spesa, che prevedono una somma fissa pari a 258,83 euro, e l'area educativa per impiegati e quadri, mentre per gli operai una buona parte del budget viene investito nei fondi pensione. Il picco di spesa in tema di piani di welfare si ha a novembre, quando si chiude il periodo di utilizzo dei piani. In particolar modo per quanto riguarda l'area dei buoni spesa il principale fornitore è il supermercato locale "Poli", seguito dai buoni Amazon e benzina Q8 mentre nell'area ricreazione la maggior parte del budget viene speso per le QC Terme e i cofanetti regalo. Nel portale di welfare si cerca di valorizzare i consorzi, le cooperative e le associazioni che il territorio offre in tema di educazione e assistenza con lo scopo di favorire una maggiore conciliazione vita-lavoro. La logica su cui si muove la rete trentina è quella del *win-win* puntando ad accrescere sia il numero delle aziende aderenti alla rete sia quello dei partner locali con lo scopo di dare maggior visibilità alla rete stessa. I primi risultati hanno portato a un miglioramento del clima aziendale; a una riduzione del *turn-over*; a un aumento della soddisfazione e della produttività sia da parte dei dipendenti che vedono accrescere il loro potere d'acquisto sia da parte del contesto locale dove viene speso la maggior parte del budget.

Breve sintesi del capitolo

Nel capitolo sono stati presentati ed analizzati i due studi di caso aziendali. Per quanto riguarda l'azienda lombarda di telecomunicazioni, QCom, possiamo dire che lo scopo principe per il quale ha deciso di mettere in atto politiche di WA è per la questione della defiscalizzazione e detassazione del Premio di Risultato. Come è emerso dal confronto incrociato con i dati forniti dalla piattaforma di welfare alle quale si appoggiano, TreCuori, si evince che i principali servizi utilizzati dai dipendenti sono stati: i viaggi a cui hanno fatto seguito le attività sportive e i buoni spesa/buoni carburante. Solo una minima parte di lavoratori ha destinato il proprio premio al rimborso di spese mediche. Si è poi passati all'analisi della piattaforma di welfare TreCuori che ha sede nel territorio veneto ed è una Società Benefit. Per rispondere meglio alle esigenze delle imprese, TreCuori ha istituito la figura professionale del *Welfare Specialist* il quale oltre ad essere un'opportunità lavorativa per i giovani è anche un ibrido professionale (Tomelleri 2017), formato da TreCuori, il quale presenta una molteplicità di competenze in materia di WA, in particolare modo deve conoscere molto bene il campo del diritto del lavoro e di organizzazione aziendale.

Zobe Holding Spa è, invece, un'azienda del territorio trentino appartenente alla rete territoriale Welfare Trentino i cui scopi sono principalmente due: da un lato vuole creare reti territoriali per la valorizzazione dei servizi locali e dall'altro cerca di coinvolgere nel processo di WA anche Pmi, che

altrimenti difficilmente metterebbero in atto percorsi di WA, dati anche gli elevati “costi di servizio” richiesti dalle piattaforme di welfare. Lo scopo per il quale Zobebe ha introdotto il Piano di Welfare, e ha partecipato alla nascita della rete Welfare Trentino, è da ricercarsi nella *mission* aziendale: ovvero la sensibilità in tema di miglioramento del clima aziendale e di valorizzazione del territorio locale. Per questo motivo Zobebe, oltre al Premio di Risultato, eroga anche il Premio Presenza ed ha istituito la figura professionale della facilitatrice aziendale. La differenza è che mentre il Premio Presenza è direttamente convertito dall’azienda in welfare, il Premio di Risultato lascia il lavoratore libero di scegliere la percentuale di conversione che può essere il 25%, il 50%, il 75% o il 100%. Al momento della conversione Zobebe eroga una maggiorazione del 20% sul premio. La piattaforma a cui si appoggia è quella fornita dalla grande azienda di brokeraggio milanese Willis Towers-Watson che, tra le sue attività, ha anche un reparto interno dedicato alla realizzazione ed implementazione di Piani di Welfare, da loro definiti Flexible Benefit. Incrociando i dati forniti dalla piattaforma si evince che in Zobebe i servizi utilizzati sono stati quelli dei buoni spesa, in particolare quelli del Poli che è la realtà dei supermercati trentini a cui fanno seguito i rimborsi per l’area salute ed istruzione. Solo una piccola parte converte il Premio nel fondo pensionistico.

È bene ricordare che le sensibilità aziendali in tema di WA sono molto diverse e non esiste una

motivazione giusta o sbagliata nella scelta della piattaforma online a cui appoggiarsi. Come si avrà modo di vedere nel prossimo capitolo le due piattaforme di welfare analizzate presentano una grande differenza in termini di “strutturazione”; infatti mentre TreCuori è una piattaforma pura e aperta, con i pro e i contro che ne discendono, Willis Towers-Watson è una piattaforma ibrida e chiusa la quale presenta altri punti di forza e di debolezza. Vi sono due ulteriori differenze. Mentre QCom si rivolge soprattutto a Pmi, Willis Towers-Watson ha come clienti grandi aziende; inoltre mentre TreCuori si interfaccia con le Associazioni di categoria e manda nelle singole aziende il proprio Welfare Specialist, Willis Towers-Watson si interfaccia direttamente sia con le rappresentanze sindacali sia con le aziende. Per concludere, se volessimo descrivere il welfare aziendale con una metafora per QCom sarebbe quella della “stretta di mano” intesa sia come vicinanza sia come opportunità di ottenere un vantaggio, in questo caso la defiscalizzazione, mentre per Zobebe è sarebbe quella della “rete” intesa quale interconnessione delle relazioni umane e sociali. Per quanto riguarda le piattaforme di welfare, invece, possiamo ipotizzare che se in TreCuori la metafora è quella “cuore”, che se da un lato rimanda all’idea di affettività, dall’altro mette a disposizione del lavoratore una piattaforma online con servizi standardizzati, nel caso di Willis Towers-Watson l’immagine è quella “dell’abito” il quale prevede un modello standard (la normativa) ma

modellabile nelle misure (ovvero la scelta dei servizi del Piano di Welfare).

Analisi e comparazione tra gli studi di caso

*“Accade invece che,
quando ci si trovi in disaccordo su qualche punto,
e quando l'uno non riconosca che l'altro parli bene e con chiarezza,
ci si infuria,
e ciascuno pensa che l'altro parli per invidia nei propri confronti,
facendo a gara per avere la meglio
e rinunciando alla ricerca sull'argomento proposto
nella discussione “*

Platone²²⁵

Nel capitolo che segue viene proposta l'analisi comparativa tra i quattro studi di caso presentati. Come si vedrà le principali analogie dei percorsi di WA, sia lato azienda sia lato provider di welfare, la si ha in riferimento al tema della detassazione; mentre la principale differenza è nell'attenzione data ai dipendenti (c.d. *corporate citizenship*).

5.1. Il punto di vista delle aziende: QCom e Zobe Holding Spa

Il confronto tra queste due realtà ha permesso un'analisi approfondita di quelle che sono le motivazioni principali che spingono un'azienda, sia essa di medie o grandi dimensioni, a portare avanti percorsi di Welfare Aziendale. Come si vedrà nel corso dell'analisi, le motivazioni sono diverse,

²²⁵ Cfr. Platone, *Gorgia*

perché le stesse aziende hanno costrutti culturali differenti. Un ruolo importante è giocato anche dalla scelta della piattaforma di Welfare alla quale decidono di appoggiarsi in quanto è tramite essa che i dipendenti possono usufruire dei beni/servizi previsti per norma di legge. Da ricordare che un ruolo fondamentale nello sviluppo e implementazione del welfare aziendale è giocato, in particolar modo, dalla comunicazione del Piano di Welfare che le aziende mettono in atto; in altre parole come si comunica ai propri dipendenti la messa in atto del welfare aziendale? Si può avere una comunicazione diretta, ad esempio attraverso una riunione nella quale il responsabile del progetto di welfare dell'azienda presenta il welfare aziendale, oppure la comunicazione può avvenire in modo indiretto ad esempio tramite mail o posta certificata. Una delle criticità, come vedremo, è che spesso nelle Pmi non esiste un ufficio che si occupa della comunicazione e gestione del Piano, come può essere quello delle HR, ma spesso il Responsabile del progetto Welfare è un dipendente, magari già con altri ruoli di responsabilità, che si trova ad occuparsi di questo aspetto. La stesura del Piano di Welfare viene fatta dalla piattaforma che dopo aver valutato le caratteristiche economiche e demografiche dei dipendenti, manda i propri consulenti, adeguatamente formati, a fare formazione in azienda, come avviene in QCom. In Zobe Holding Spa vi è un aspetto molto interessante; infatti è stata predisposta una figura, appositamente formata in materia di WA, chiamata

“facilitatore”, il cui compito principale è quello di accompagnare i dipendenti nell’individuazione dei propri bisogni e aiutarli nella scelta dei servizi. Senza addentrarci ora nella disamina di questa figura è bene ricordare che una presenza competente e costante in azienda in tema di welfare è quello di cui i dipendenti hanno bisogno, soprattutto in fase di accompagnamento iniziale.

La letteratura²²⁶ ha più volte sottolineato che il fattore centrale in grado di spiegare il livello di diffusione del welfare aziendale è costituito dal tessuto produttivo di un Paese. Se maggiore è la quota di grandi aziende maggiore è la probabilità che gli interventi sociali di base occupazionale si diffondano tra le aziende di un dato Paese, mentre se è minore la quota delle grandi imprese maggiore è la difficoltà nella realizzazione di misure di welfare aziendale (Mapelli 2017; Maino & Razetti, 2019, 50). Come ricordano Maino e Rizza (2018), le ragioni di queste dinamiche hanno sede in diversi fattori. In primo luogo, le grandi aziende sono dotate di maggior quantità di risorse, non solo in termini economici ma anche di competenze, specializzazione e tempo rispetto ad aziende più piccole. Un altro motivo è la possibilità di usare economie di scala per la realizzazione di Piani di Welfare Aziendali avendo, pertanto, una proiezione migliore nel medio-lungo periodo. Infine, un ruolo importante è giocato dai sindacati che possono agire come stimolo per la sperimentazione di forme di contrattazione, con particolare attenzione ai bisogni

²²⁶ Cfr. I, II, III e IV Rapporto sul Welfare Index Pmi.

sociali. In loro assenza è a discrezione del singolo datore di lavoro l'introduzione di Piani di Welfare. In Italia il tessuto produttivo si caratterizza per la presenza di Piccole e Medie Imprese; il 95,1% delle aziende conta meno di 10 dipendenti e nelle microimprese risulta impiegato il 46% della popolazione lavorativa, nonostante l'Italia sia il paese più industrializzato in Europa dopo la Germania dove le microimprese rappresentano l'83,6% del tessuto produttivo. È altresì vero che in Germania le grandi imprese rappresentano lo 0,4% mentre in Italia sono lo 0,08% (Database Eurostat). In tema di welfare, le PMI mettono in luce che le principali difficoltà nell'attivazione del Piano di Welfare sono i vincoli economici e legislativi. Nel Terzo Rapporto Welfare Index PMI di Generali (2018, 50) si mette in luce che:

“Molto dipende dalla dimensione: tra le imprese più grandi la quota di quelle che hanno una conoscenza molto o abbastanza dettagliata sfiora il 70,0%, per poi ridursi rapidamente scendendo di dimensione fino al 18,7% delle microimprese. Le imprese più grandi sono strutturate, possono contare su figure professionali dedicate e sono in grado di utilizzare consulenze specialistiche. La conoscenza è la condizione necessaria per innescare il circolo virtuoso”.

Come ricordano Maino & Razetti (2019, 51) è per questo motivo che le prime analisi e studi in tema di welfare aziendale hanno preso come riferimento aziende di medie-grosse dimensioni.

Come anticipato nella breve introduzione del capitolo, in base alle analisi condotte vediamo che esistono delle differenze e delle somiglianze tra le due aziende.

Per quanto attiene alla dimensione delle analogie troviamo che entrambe presentano, in misura diversa, tre caratteristiche:

- attenzione alla detassazione;
- critica della somma prevista dalla legge di 258,23 euro, ritenuta troppo restrittiva;
- e l'idea del welfare aziendale come beneficio per la collettività, il cui focus è il miglioramento del benessere aziendale.

Maggiori sono invece i punti di divergenza. Infatti, vediamo che:

- mentre Zobebe ha introdotto i Piani di Welfare, a partire dal 2016 quando la normativa era in fase “generativa”; QCom ha iniziato questo percorso a fine 2017, quando la normativa è stata più chiara;
- QCom e Zobebe sorgono in territori geografici diversi; la prima nel territorio lombardo mentre la seconda nel territorio trentino, regione a statuto speciale;
- molto importante è l'attenzione alla famiglia; se in Zobebe possiamo affermare che il focus del programma di WA è la famiglia, in QCom si mette al centro del Piano il singolo;
- la scelta della piattaforma giustifica il punto precedente. Se in QCom, grazie alla piattaforma

aperta TreCuori, il singolo ha una maggiore possibilità di scelta nella destinazione del proprio premio, in Zobebe il singolo ha maggiori difficoltà, poiché Willis Towers Watson è una piattaforma chiusa, dove maggiore attenzione viene data alla dimensione rimborsuale, soprattutto a livello familiare. Zobebe è però pienamente consapevole di questo limite, tant'è vero che l'HR e la facilitatrice stanno lavorando in sinergia con Willis per capire come andare a colmare il gap;

- la peculiarità di Zobebe consiste nel fatto che è l'unica azienda della rete Welfare Trentino a presentare al suo interno la figura della facilitatrice che ha lo scopo apposito di promuovere, far conoscere e aiutare i dipendenti, soprattutto quelli più "deboli" come gli operai, nella destinazione del premio;
- Zobebe presenta un forte radicamento nel e con il territorio, tant'è vero che grazie allo sviluppo della Rete Welfare Trentino ha cercato sia di valorizzare le realtà locali dei fornitori di servizi (come il supermercato Poli, tipica realtà del trentino e l'associazione sportiva Aquila basket), sia di permettere alle piccole imprese di associarsi e di poter usufruire del provider di welfare Willis. QCom, invece, non pone particolare attenzione al territorio e alla sua valorizzazione;
- per quanto riguarda la scelta dei servizi utilizzati dai lavoratori troviamo grosse differenze. In QCom la maggior parte del Premio viene speso in viaggi e benessere, mentre in Zobebe la spesa maggiore la si

trova nell'utilizzo dei buoni spesa, buoni benzina e cui fanno seguito i rimborsi per le spese di istruzione e salute. Possiamo ipotizzare che la scelta sia dettata, anche, dal fatto che mentre in QCom viene erogato solo il Premio di Risultato, in Zobebe vengono messi a disposizione due Premi: quello di Risultato e quello di Presenza, prevedendo una maggiorazione del 20% in caso di conversione del Premio di Risultato;

- infine, significativa appare la differenza di immagine con la quale l'A.D. di QCom e l'HR di Zobebe associano il welfare aziendale; se per il primo il welfare aziendale è associabile a una "stretta di mano", quindi un patto, una formalità, un'opportunità per sfruttare la detassazione; per il secondo l'immagine caratterizzante è quella della "rete", immagine della Rete di Welfare Trentino, il cui centro è il lavoro di sinergia e capillarità tra azienda, lavoratore e territorio.

Nel dettaglio la scelta di confrontare due aziende di dimensioni diverse nasce per i seguenti motivi; da un lato si è cercato di capire l'importanza di andare ad analizzare come il WA si sviluppi nelle Pmi, quale peculiarità del territorio italiano e dall'altro è stato importante sottolineare che le Pmi possono, e devono, fare welfare aziendale, soprattutto grazie allo strumento della Rete d'Impresa, di cui un esempio è la rete Welfare Trentino che, sotto il suo ombrello, riunisce grandi e piccole realtà, che da sole non potrebbero e non sarebbero in grado di fare welfare aziendale. L'analisi di Zobebe ha messo in

luce come una multinazionale, o una grande azienda, possa essere promotore di un welfare territoriale attento sia al contesto locale sia alla valorizzazione delle realtà locali (ad esempio il supermercato Poli). Un ruolo importante è giocato dal sindacato; se nelle piccole realtà il sindacato difficilmente ha una sua rappresentanza all'interno dell'azienda e spesso si disinteressa alle tematiche del welfare aziendale, nelle grandi realtà il sindacato è lo strumento affinché il contratto di welfare sia rispettato. È importante ricordare la necessità di una figura, all'interno dell'azienda, come la facilitatrice, il cui compito è quello di occuparsi del processo di welfare aziendale, fondamentale soprattutto per la frangia più “debole” dei dipendenti, ad esempio gli operai. La facilitatrice, infatti, oltre a far conoscere il welfare aziendale, è lo “strumento” al quale chi è in difficoltà può appoggiarsi per l'inserimento e la destinazione del Premio. È bene ricordare che una figura come la facilitatrice sarebbe opportuno trovarla in ogni azienda che decida di fare welfare, ma ovviamente i costi e la formazione non sono da tutte le aziende sostenibili, come nel caso delle Pmi. Bisogna, inoltre, ricordare che le realtà presentate sorgono in due regioni diverse, la prima in Lombardia mentre la seconda in Trentino, la quale a sua volta è una regione a statuto speciale. Come ricorda Bichi (2007, 81) anche l'area geografica nella quale ha origine la ricerca presenta aspetti rilevanti nel processo di intervista; infatti se la ricerca è più rilevante in un territorio geografico/contesto locale si possono mettere in

evidenza importanti distinzioni all'interno delle singole regioni le quali presentano differenziazioni in termini di urbanizzazione e specificità territoriali. Le regioni a Statuto autonomo, come il Trentino, si distinguono dalle altre in quanto presentano un proprio Statuto regionale (o Statuto speciale) il quale disciplina le competenze esclusive concesse alla Regione. La differenza tra lo Statuto regionale, come la Lombardia, e lo Statuto speciale è che mentre il primo è modificabile tramite una legge regionale, il secondo è adottato con legge costituzionale. Lo Statuto regionale è approvato dal Consiglio regionale con votazione a maggioranza assoluta ed è sottoponibile a referendum popolare. Un'attenzione particolare deve essere data alle regioni a Statuto speciale per le quali sono previsti tre tipi di potestà legislativa: la potestà esclusiva, la potestà legislativa concorrente che ha gli stessi limiti delle Regioni ordinarie e la potestà integrativa e attuativa che permette alle Regioni di creare norme *ad hoc* che possono adeguare la legislazione statale alle esigenze regionali riservando le materie residuali allo Stato. In tema di autonomia finanziaria le Regioni a Statuto speciale hanno sempre goduto di particolari privilegi ossia hanno la possibilità di istituire leggi su tributi propri, possibilità prevista ma di fatto negata, prima della L. 3/2001, alle altre Regioni. Con la riforma del 2001 la differenza tra Regioni a Statuto speciale e quelle ordinarie si è attenuata. In particolare, nell'art. 119 della Cost., con L. 42 del 2009, si stabilisce un'ulteriore disciplina di coordinamento della finanza regionale

(e provinciale) per le Regioni a Statuto speciale in presenza di decreti legislativi di attuazione alla cui stesura partecipa una Commissione paritetica Stato-Autonomia speciale. Infine, un fattore discriminante tra le due regioni è anche l'attenzione delle politiche sociali alle tematiche di conciliazione vita-lavoro:

1. Si pensi alla Certificazione Family Audit (8 novembre 2010)²²⁷, marchio registrato e di proprietà della Provincia autonoma di Trento che funge da Ente di certificazione. Il Family Audit è uno strumento manageriale avente come obiettivo quello di attivare un cambiamento culturale all'interno dell'impresa attraverso azioni innovative di Work-life balance. Gli ideatori lo definiscono come uno standard che innesca un ciclo virtuoso di miglioramento continuo e che offre la possibilità alle organizzazioni di lavoro di adottare politiche di gestione del personale orientate al benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie. Inizialmente alle organizzazioni viene richiesto di svolgere un'indagine al loro interno grazie alla quale si individuano obiettivi e iniziative con lo scopo di migliorare le esigenze di conciliazione tra famiglia e lavoro dei dipendenti. L'elemento centrale è la partecipazione dei

²²⁷ Cfr. Protocollo d'intesa per la promozione a livello nazionale del "Family Audit", <https://www.trentinofamiglia.it/> e <https://www.trentinofamiglia.it/News-eventi/News/La-conciliazione-in-Trentino-modello-nazionale.-Al-via-la-sperimentazione-in-5-regioni.-E-Piacenza-copia-Trento>

collaboratori dell'organizzazione nel momento in cui si richiede di stabilire i bisogni in materia di conciliazione e di proporre soluzioni. Il Family Audit mira ad accrescere il benessere aziendale, nella convinzione che questo strumento permetta di creare valore economico per le organizzazioni, di rafforzare la propria immagine, di migliorare la propria identità aziendale, di aumentare i livelli di produttività e la soddisfazione dei propri dipendenti. Come viene più volte ricordato, la conciliazione non è solo una questione etica, riconducibile alla responsabilità sociale dell'impresa, ma è anche un obiettivo di business aziendale e d'interesse pubblico dove le risorse umane sono l'elemento strategico per il successo delle organizzazioni. Resta, però, il problema della gestione del potenziale conflitto tra vita professionale e vita privata quale minaccia alla salute ed al benessere delle persone. Dalla sperimentazione è emerso che l'organizzazione, che decide di mettere in atto il processo di Family Audit, produce una serie di risultati positivi: ad esempio un miglioramento del clima organizzativo, con la riduzione del tasso di assenteismo e di turn-over, con la conseguente fidelizzazione dei dipendenti e una maggiore attrattività dell'organizzazione nel mercato del lavoro. Lo standard Family Audit può essere

adottato da qualsiasi organizzazione pubblica o privata, profit o non-profit, di piccola, media o grande dimensione. Il processo di certificazione si realizza attraverso percorsi di valutazione sistematica e standardizzata con il supporto di professionisti accreditati al Registro dei consulenti e valutatori Family Audit e l'ausilio di una piattaforma informatica denominata "GeAPF Family Audit". La conciliazione famiglia e lavoro, pertanto, costituisce uno degli assi costitutivi del "Distretto famiglia" ed il Family Audit è uno degli strumenti più innovativi per realizzarla concretamente. I Distretti per la Famiglia, istituiti dalla Legge provinciale 2 marzo 2011 n. 1 "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità", si qualificano come forme di organizzazione economica e istituzionale su base locale, in cui soggetti diversi per natura e funzioni collaborano alla realizzazione del benessere familiare. Tramite l'attivazione dei Distretti, la Provincia autonoma di Trento attiva politiche e iniziative rivolte non solo al welfare familiare ma anche al perseguimento di ulteriori obiettivi, quali la qualificazione del territorio e del suo capitale sociale; l'innovazione delle culture amministrative e dei correlati modelli organizzativi e la crescita economica. È

bene ricordare che un territorio “amico della famiglia” è un territorio accogliente e attrattivo sia per le famiglie sia per i soggetti che vi interagiscono, ed è in grado di offrire servizi e opportunità rispondenti alle aspettative delle famiglie residenti e non, agendo tramite una logica di distretto, all’interno del quale attori diversi appartenenti ad ambiti di attività e missioni diversi, cercano di perseguire il fine comune dell’incrementazione del benessere familiare sul territorio. In quest’ottica, infatti, i Distretti Famiglia sono il circuito economico e culturale, su base locale, all’interno del quale diversi attori, afferenti ad ambiti di attività e finalità, operano con l’obiettivo di promuovere e valorizzare la famiglia. Il Distretto famiglia ha ricadute positive: sulle famiglie, sulle organizzazioni pubbliche, sull’economia e sul territorio. Ad esempio; alle famiglie permette di esercitare le proprie funzioni fondamentali e di creare benessere al proprio interno; alle organizzazioni pubbliche e private offre servizi e interventi qualitativamente aderenti alle esigenze e alle aspettative delle famiglie e infine permette di (ri)qualificare il territorio come laboratorio strategico all’interno del quale si sperimentano e si integrano le politiche pubbliche, si confrontano e si rilanciano le culture amministrative, si innovano i

modelli organizzativi, in una dimensione di incontro e confronto nell'ambito del contesto nazionale ed europeo.²²⁸ Infine, le iniziative promosse dal Family Audit toccano i diversi ambiti della vita familiare come: l'accoglienza familiare, i servizi per i ragazzi e i giovani; la conciliazione vita-lavoro; i servizi per la prima infanzia; di interventi economici e le agevolazioni tariffarie. Un'attenzione particolare è data alla pluralità linguistica in ragione del fatto che la provincia autonoma di Trento è collocata in un territorio multietnico e multilingue.

2. La regione Lombardia ha investito oltre 10 milioni di euro (di cui 4,5 milioni di risorse regionali e 5,6 milioni di risorse del Fondo Sociale Europeo – Asse II Inclusionione Sociale) per finanziare i progetti per favorire la conciliazione vita-lavoro e di welfare aziendale²²⁹. Le iniziative sono state realizzate dalle Reti di Conciliazione, ovvero reti pubblico-privato che operano sulla base di un accordo. Capofila della Rete è l'Agenzia di Tutela della Salute (la ex ASL) territorialmente competente. Per l'annualità 2017-2018 ogni rete ha attivato un Piano

²²⁸ Cfr. <https://www.trentinofamiglia.it/Politiche-familiari/Distretti-famiglia>

²²⁹ Cfr. Prima Edizione degli Stati Generali della Conciliazione Famiglia Lavoro e Welfare Aziendale - anno 2016, http://www.lombardiasociale.it/wp-content/uploads/2016/09/Conciliazione_versione-06072016.pdf

Territoriale che prevede la realizzazione di 44 progetti nel territorio regionale. La programmazione 2017-2018 è stata prorogata anche per l'annualità 2019 con un ulteriore stanziamento di 1 milione di euro. Le azioni finanziate riguardano: i servizi per l'infanzia, anche nei periodi di chiusura delle scuole (vacanze invernali/primaverili ed estive) e nel pre- e post scuola; i servizi di trasporto per soggetti fragili (disabili, anziani...) e la consulenza a micro, piccole e medie imprese e Reti di Impresa per usufruire del regime di defiscalizzazione, contrattazione di secondo livello e misure flessibili di lavoro. Ognuna delle Reti deve sviluppare un'azione di sistema (formazione, informazione e/o comunicazione). Le azioni sono complementari ai progetti approvati tramite gli Avvisi emanati direttamente da Regione Lombardia e cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo (FSE). Tutte le azioni sono identificate dallo specifico logo regionale²³⁰.

230

Cfr.

<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioServizio/servizi-e-informazioni/Cittadini/Persone-casa-famiglia/conciliazione-vita-lavoro/conciliazione-tempi-lavorativi/conciliazione-tempi-lavorativi> e <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/servizi-e-informazioni/cittadini/persone-casa-famiglia/conciliazione-vita-lavoro>

5.2. Il punto di vista delle piattaforme: “TreCuori” e la piattaforma di welfare aziendale “Willis Towers-Watson”

Maino & Razetti (2019) mettono in luce che tutte le società che operano nel mercato dei provider articolano la loro offerta di welfare su tre canali distinti:

- Welfare aziendale tradizionale, detto anche *on-top* (unilaterale, previsto da regolamento oppure negoziale derivante da un accordo fra impresa e rappresentanti dei lavoratori);
- Welfare previsto dal CCNL: che ha avuto come punto di partenza il rinnovo del Contratto dei metalmeccanici valido per il triennio 2016-2019 con il quale è stata introdotta la contrattazione collettiva nazionale;
- Premio di Risultato: ossia la possibilità per il lavoratore di ricevere in tutto o in parte il Premio in welfare.

È interessante notare come spesso gli Enti del Terzo Settore si configurano come fornitori di servizi oppure come provider di welfare aziendale o beneficiari stessi dei Piani di welfare. Cooperative e imprese sociali sono abituate a collaborare tramite rapporti di *partnership* e si possono porre quali attori strategici dentro le reti multi-attore²³¹, come si può vedere nel caso del Consorzio Gino Mattarelli (CGM), all'interno del comune di Milano il quale si appoggia a due provider: Jointly e UBI Welfare per quanto

²³¹ Si veda il caso della rete “Valoriamo” del comune di Lecco, promossa grazie al bando “Welfare in Azione” di Fondazione Cariplo per il triennio 2014-2017. Il portale di welfare a cui si appoggia è TreCuori. Per approfondire si veda: Maino, F., Razetti, F. 2019. Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi. Giappichelli Editore, Torino, capitolo V.

riguarda i servizi dedicati alla cura della persona, salute e educazione. Quello che interessa principalmente a CGM è l'accompagnamento all'emersione del bisogno per cui è stata istituita la figura del *Welfare Manager* il cui punto di forza è quello di essere presente fisicamente all'interno delle aziende. Gli obiettivi che si è posta CGM sono quelli di dare struttura a un'offerta di servizi alla persona quanto più efficiente possibile; pensare a Piani di welfare rivolti sia alle aziende *profit* che servizi B2B (*Business-to-Business*) e B2E (*Business-to-Employee*) e valorizzare la capillarità dell'offerta dei contesti locali (Barazzetta, Maino, & Santoni, 2019)²³². Fare parte di un Consorzio permette la contaminazione e lo scambio di idee ed esperienze, agendo anche come leva per ripensare l'integrazione tra pubblico e privato. Uno dei rischi è quello di andare a vedere il Terzo Settore secondo una logica di "mercattizzazione" (Moro, 2014), ossia pensarlo secondo le logiche del Mercato portando ad una perdita dell'identità e della missione del *non profit*.

Prima di confrontare i due portali di welfare è bene precisare che sul mercato attuale esistono diversi provider di welfare i quali possono essere suddivisi in tre diverse tipologie (Pesenti, Scansani, 2018, 9-10), in base al loro *core business*:

²³² Altra esperienza interessante a riguardo è quella di AIWA: Associazione Italiana di Welfare Aziendale, nata nel 2016 a seguito della riforma del TUIR avente scopo di interloquire in modo unitario e univoco con i diversi *policy-maker* nella promozione consapevole del welfare aziendale. Tra gli scopi di AIWA ci sono quelli di promuovere una cultura in tema di welfare aziendale; informare e organizzare forme di interlocuzione istituzionale. Per approfondire si veda: Maino, F., Razetti, F. 2019. Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi. Giappichelli Editore, Torino, capitolo VI.

1. *Provider puro*: è il proprietario di una piattaforma ed è unicamente attivo (ossia specializzato) nella vendita e nell'esecuzione di servizi di supporto alla gestione dei programmi di welfare aziendale;
 2. *Provider ibrido*: è il proprietario di una piattaforma, ma è concentrato su un diverso *core-business* rispetto al quale la gestione dei servizi di supporto al Welfare aziendale rappresenta un utile completamento della sua offerta complessiva;
 3. *Provider reseller*: non è proprietario della piattaforma, si concentra su un diverso *core-business* e per poter competere nel settore ha stretto una *partnership* (con un *Provider* “puro” o “ibrido”) in forza della quale agisce “come se” disponesse di una propria piattaforma (che in alcuni casi è anche “griffata” con il proprio *brand*). Appartengono a questa terza tipologia anche alcune società che agiscono in apparenza come *Provider* “puri”, ma che, in realtà, sono dei “*reseller* specializzati” in quanto unicamente attivi nella rivendita (sia pure con altro *brand*) del portale di un (vero) *Provider* (“puro” o “ibrido”) ²³³.
- Di seguito viene proposto il confronto tra i due provider di welfare i quali, seppur interessati alla reticolarità del progetto di welfare e nel rispetto della normativa vigente, presentano caratteristiche e modalità di erogazione diverse. Alla luce dell'analisi condotta, nel precedente capitolo, possiamo vedere che la principale differenza è nella “tipologia”; infatti se TreCuori si pone come provider puro di welfare aziendale, in quanto è il proprietario della piattafor-

²³³ Per approfondire si veda Pesenti, L. e Scansani, G. (2018). *Provider: il welfare aziendale come mercato*. Working paper, Agosto.

ma ed è anche il principale interlocutore nella vendita ed esecuzione dei servizi di welfare; Willis Towers-Watson è un provider ibrido in quanto è sì il proprietario della piattaforma di welfare ma il suo *core business* sono le azioni di brokeraggio e di assicurazione delle aziende, tant'è vero che per Willis il welfare aziendale è una aggiunta alla sua attività e un modo per andare ad intercettare un mercato in crescita e in rapido sviluppo.

Vi sono poi anche altre differenze tra le due piattaforme:

- TreCuori è una piattaforma “recente” ed è “aperta”, ossia non prevede già dei convenzionamenti ma permette all'utilizzatore di scegliere dove andare. In questo modo intercetta maggiormente le richieste del singolo, ma il rischio è quello di lasciare spaesato il fruitore davanti alla scelta del servizio da utilizzare. Inoltre, si rivolge soprattutto a Pmi e ha sviluppato al suo interno la figura del *welfare specialist* con il fine di arrivare a tutte le aziende che richiedono consulenza. TreCuori, come provider di welfare si interfaccia primariamente con le Associazioni datoriali, mentre il rapporto con le singole aziende è affidato al *welfare specialist*.
- La piattaforma Willis, invece, ha una storia molto più “vecchia” ed è un provider “chiuso” ossia prevede già delle convenzioni con i servizi territoriali. Willis Towers-Watson tende ad intercettare maggiormente le domande dei nuclei familiari o dei singoli che sanno già cosa hanno bisogno. A differenza di TreCuori, Willis si occupa di “formare” direttamente le aziende in tema di welfare aziendale e si in-

terfaccia in prima persona con i sindacati e le aziende. Infine, si rivolge prioritariamente a grandi aziende, mentre le Pmi possono usufruire dei suoi servizi solo tramite lo sviluppo delle Reti territoriali con contratti appositamente registrati.

Vi sono, comunque, due aspetti prioritari su cui le piattaforme concordano; entrambe danno molta importanza alla detassazione prevista dalla normativa; infatti nei rispettivi portali è possibile trovare una guida dettagliata riguardo a quali spese sono scaricabili dal 730, per le quali non conviene il WA e, per quanto riguarda il parere sul ruolo giocato dai sindacati, entrambe concordano sul fatto che quest'ultimi si stanno adoperando ancora troppo poco per lo sviluppo e l'implementazione del welfare aziendale.

Come analizzato nel quarto capitolo un metro di paragone tra le aziende e le piattaforme è rappresentato dall'uso delle metafore le quali, come il vissuto sociale, tendono a cristallizzarsi e danno origine alle esperienze quotidiane (Tomelleri 2010, 166). In particolare, è possibile identificare delle metafore trasversali agli studi di caso presentati.

Per il lato azienda il WA può essere pensato secondo due metafore: come “comunità” e come “sistema di controllo/prigione”.

L'azienda come “comunità”: da un lato essa crea senso di appartenenza nel dipendente e lo fidelizza (c.d. *corporate citizenship*), come si può leggere nelle parole di un dipendente di Zobebe:

“Nel senso che sicuramente a livello di fidelizzazione sì, nel senso se si dovesse pensare di cambiare è comunque un elemento che ti fa rimanere abbastanza” [Alice]

dall'altro lato tende a creare delle piccole sotto unità aggregative date dall'appartenenza a un dato settore produttivo aziendale, come mette in luce una lavoratrice di QCom:

“In questa azienda ho un ruolo di commerciale interno e lavoro per obiettivi con dei premi al raggiungimento degli stessi. Fermo restando che i commerciali, quelli esterni hanno ovviamente la macchina aziendale e la benzina è pagata dall'azienda. Io siccome sono un'impiegata, sono un commerciale ma sono interna ovviamente non ho la macchina aziendale e non ho la benzina pagata, non ho i bonus che hanno ovviamente i commerciali” [Katia]

L'azienda come “sistema di controllo/prigione”: dove il dipendente si sente “controllato”, soprattutto quando deve scegliere, se e come, destinare il proprio Premio. Il controllo permette al singolo di formulare dubbi e sospetti verso il potere centrale, o periferico, dell'azienda (Tomelleri 2010, 169). Un esempio sono le parole di un dipendente di Zobebe:

“Alla fine, non è che sono soldi che ti rimborsano loro presi da chissà dove, sono sempre soldi nostri” [Angelo]

Per quanto riguarda la concezione del Premio e della sua conversione esso può essere rappresentato con l'immagine del "salvadanaio", infatti se da un lato questa metafora indica un piccolo "tesoretto" per il dipendente:

"è un salvadanaio, un importo che è lasciato lì e basta" [Marco, QCom]

dall'altro lato rappresenta un'offerta la quale può essere letta secondo due dimensioni; o come opportunità per sfruttare la detassazione:

"Con questa diversa formula del welfare aziendale chiaramente la tassazione è estremamente vantaggiosa per il datore di lavoro. È molto, a mio modo di vedere, vantaggiosa per il dipendente qual ora la utilizzi nel migliore dei modi" [Dott. Erri, A.D. di QCom]

oppure come un bene per la collettività:

"È stata fatta una convezione a livello territoriale con Consolida che nel portale ha questi multiservizi che vanno dalla cura della persona, all'assistenza, al baby-sitting, al dopo-scuola ai campi estivi. Per me il vero pacchetto welfare è più spinto verso i servizi" [Dott. Casagrande, HR di Zobebe]

Dal lato dei provider di welfare possiamo identificare tre metafore di WA: come "strumento di control-

lo”, come “strumento di competizione” sul mercato e come “strumento di risparmio”.

Il WA come “strumento di controllo”: può essere inteso sia come forma di controllo dei pensieri del lavoratore:

“Perché hai voglia tu controllare i soldi è anche facile ma controllare i pensieri no. Perché se qualcuno inizia a pensare così ti si ritorce contro” [Dott. Lucchetta, TreCuori]

sia come strumento per controllare i servizi utilizzati dai dipendenti:

“A fine anno, ma anche incasso d’anno, c’è una rendicontazione rispetto a quello che è l’utilizzo. Il report è molto importante per l’azienda perché rispetto alle spese mediche, la previdenza vi è un limite di deducibilità: 3.615 euro per le spese mediche e 5.164 euro per i fondi previdenza complementari” [Dott.sse Vitale e Barindelli, Willis Towers-Watson]

Il WA come “strumento di competizione” sul mercato poiché vi è una molteplicità di provider, i quali a loro volta decidono a quale “pubblico” rivolgersi, in base alla loro “struttura”. Ad esempio, TreCuori essendo una piattaforma “appena nata” ha deciso di rivolgersi ad aziende di piccole e medie dimensioni, le quali hanno maggiori difficoltà nella stesura del Piano di Welfare, anche perché le grandi

aziende tenderanno ad appoggiarsi a piattaforme più “strutturate” e più consolidate:

“Noi ritenevamo che una grossa azienda non possa affidare il proprio piano welfare, quindi un elemento molto delicato nell’equilibrio di una azienda, ad un’azienda appena nata. Io non l’avrei fatto come imprenditore” [Dott. Lucchetta, TreCuori]

“Noi siamo il fondo di categoria della grande distribuzione organizzata” [Dott. Lai, Willis Towers-Watson]

E, infine, il WA come “strumento di risparmio”; una sorta di “piccolo tesoretto” aziendale:

“Noi quando siamo partiti, andavamo nelle aziende spiegando che il welfare aziendale fondamentalmente si basa sul risparmio fiscale e contributivo che visto dal punto di vista dell’azienda ha un suo senso, una sua ragione d’essere” [Dott. Lucchetta, TreCuori]

“Se per mille motivi l’azienda non sta attenta e sfora di 1 euro tutto il valore va in tassazione. Quindi se tu sbagli e dai 259 euro non è che tassi l’euro, tassi tutto dalla prima lira. Quindi è molto importante proprio avere una chiara rappresentazione di cosa l’azienda sta mettendo a bilancio” [Dott. Lai, Willis Towers-Watson]

Dalle analisi delle interviste sono emerse due metafore trasversali sia alle due aziende, sia alle due piat-

taforme: la “ricerca di senso” e il WA come “caveau”.

Come ricorda Tomelleri (2010, 166), la “ricerca del senso” è una metafora molto evidente quando si svolgono le interviste poiché l’intervistato cerca di dare un significato “concreto” alla domanda posta dall’intervistatore, poiché la richiesta dovrebbe essere sempre circoscritta e non sfuggibile. Di seguito si riporta uno stralcio di intervista dove l’intervistata [Katia, QCom] cerca di fornire un’immagine tangibile di WA:

“I: Se dovessi descrivermi il welfare aziendale con un’immagine che cosa mi diresti?”

S: Aiuto! Con un’immagine in che senso?”

I: Un’immagine, una figura...”

Dall’altro lato si può vedere il WA inteso come “caveau” il quale indica al contempo risparmio:

“Il caveau di Paperon de Paperoni!!” [Enrica, Zobe-
le]

e affettività al premio:

“Ma perché devo lasciare anche il mio premio che è una cosa proprio mia, che ho preso io” [Katia, QCom]

In un secondo momento si è ipotizzato un uso diverso di metafore per descrivere il WA a seconda dell'appartenenza di genere. Dall'analisi delle immagini di WA emerse, si vede che in realtà non vi sono differenze significative tra i generi ma entrambi prediligono descrivere il WA come strumento per il raggiungimento di un obiettivo che può essere la semplice detassazione o il pagamento dei servizi.

Infine, possiamo individuare tre coordinate per interpretare e spiegare le somiglianze e le differenze tra le metafore: il rapporto tra il dipendente e l'azienda; il rapporto tra il dipendente e il portale di welfare e il rapporto tra il dipendente e la facilitatrice.

Nel rapporto tra il dipendente e l'azienda, il dipendente può essere visto come “strumento” per lo sviluppo e l'implementazione del Piano di Welfare e come “opportunità” per massimizzare i profitti dell'azienda. Si riporta lo stralcio dell'intervista al Dott. Erri, A.D. di QCom e al Dott. Casagrande, di Zobebe:

“L'aspetto più di felicità è una cosa che si ottiene qual ora il dipendente abbia già questa consapevolezza del fatto che ricevere una cifra in un borsello individuale, anziché in busta paga, possa essere un vantaggio. Tutti questi soldi, che ci sono nel salvadanaio, sono soldi guadagnati dal dipendente e che fino a ieri nella stessa forma, però magari con una risultanza netta differente, avevano già in busta paga” [Dott. Erri, A.D. di QCom]

“Perché alla fine siamo un’azienda e di conti stiamo parlando; se io ho accantonato 10 mila euro di premio, 5 mila euro sono andati in cedolino” [Dott. Casagrande, HR di Zobebe]

Nel rapporto tra il dipendente e la piattaforma di welfare, il dipendente è il destinatario del Piano, ma quasi sempre viene lasciato da solo nella gestione dello stesso. Come sottolinea Enrico, dipendente di QCom:

“Visto che penso che ognuno di noi abbia esigenze diverse... Non si può catalogare l’esigenza in un vademecum, bisogna magari parlare con delle persone”

Infine, nel rapporto tra dipendente e la facilitatrice bisogna fare attenzione a non vedere il dipendente come soggetto “fragile” ed “incapace” di scegliere i servizi di welfare di cui necessita. È bene precisare che la facilitatrice è il “mezzo” per arrivare a coinvolgere l’intera collettività aziendale; in questo modo il WA diventa “accessibile” a tutti:

“Anche perché secondo me è servita per aumentare la percentuale di persone che la utilizzano. Anche perché se hai una persona a disposizione che ti aiuta per dubbi. Se non ci fosse stata secondo me ci sarebbe stata qualche persona in meno” [Anna]

Breve sintesi del capitolo

In quest'ultimo capitolo sono stati analizzati e confrontati i quattro studi di caso. Come è emerso dalla lettura del capitolo aziende e piattaforme presentano punti di affinità e punti di differenziazione. In particolare, entrambe le aziende sono concordi nel sostenere che la somma di 258,23 euro prevista dalla legge da destinare in buoni spesa è troppo restrittiva e che il WA sia un beneficio per l'intera collettività aziendale, anche se la sua attuazione aumenta i costi aziendali indiretti, come messo in luce nell'intervista del Dott. Casagrande. I punti di divergenza li troviamo soprattutto per quanto riguarda l'intercettazione della domanda; se in Zobebe il primo destinatario è la famiglia, in QCom il destinatario primo del Piano di Welfare è il singolo lavoratore. Inoltre, Zobebe presenta una spiccata sensibilità per quanto riguarda la gestione e la messa in pratica del Piano di Welfare e per questo motivo ha deciso di introdurre in azienda la figura della facilitatrice quale "strumento" utile per la gestione dell'intero processo di welfare. Data la *mission* di WA, le due aziende si sono appoggiate a due provider di welfare diversi tra loro. Infatti, mentre TreCuori si presenta come piattaforma "pura", "libera" e "aperta" dove ogni singolo dipendente può scegliere dove destinare il proprio premio, la piattaforma di Willis Towers-Watson è una piattaforma "ibrida", "vincolata" e "chiusa" che indirizza il fruitore nella scelta del servizio e del fornitore. Entrambe le piattaforme, però, inseriscono all'interno del proprio software online le voci che sono possibili detrarre dal 730. Possiamo

affermare che per una buona riuscita del Piano di Welfare è necessario andare ad indagare il rapporto e i servizi che l'azienda mette già a disposizione dei propri lavoratori (come ad esempio i fondi pensioni) e, una volta fatta questa verifica, è possibile pensare ed implementare percorsi di WA. Si è ipotizzata l'esistenza di due metafore trasversali sia alle due aziende sia alle due piattaforme: quella della "ricerca di senso" e quella del WA come "caveau". A livello aziendale si sono, invece, ipotizzate due metafore: si può vedere l'azienda come "comunità" che fidelizza e crea nuove aggregazioni sociali e l'azienda come "sistema di controllo o di prigione" dove il dipendente si sente "controllato", soprattutto quando deve scegliere, se e come, destinare il proprio Premio. Per quanto riguarda la concezione del Premio e della sua conversione esso può essere rappresentato come "salvadanaio", come un piccolo "tesoretto". Dal lato dei provider possiamo identificare tre metafore di WA: come "strumento di controllo del dipendente"; come "strumento di competizione" per accaparrarsi le aziende o come "strumento di risparmio". Infine, è bene ricordare l'importanza del rapporto che intercorre tra il dipendente, l'azienda, il provider di welfare e la facilitatrice.

Conclusioni finali

*“Le rivoluzioni dunque non riguardano piccole questioni,
ma nascono da piccole questioni e
mettono in gioco grandi questioni”*

Aristotele²³⁴.

Prima di addentrarci nelle conclusioni finali è bene riprendere i punti chiave del progetto di ricerca. Il punto di partenza è stata l'indagine delle trasformazioni culturali e sociali del welfare all'interno della società post-moderna o “società del rischio” (Beck, 2000). Come abbiamo avuto modo di vedere non vi è una definizione universalmente riconosciuta di welfare; infatti la revisione sistematica della letteratura in campo nazionale ed internazionale delle diverse definizioni di welfare aziendale ha messo in luce delle differenze importanti, prima fra tutti che mentre a livello nazionale il tema del WA afferisce alle discipline della giurisprudenza, nel modello europeo, e non, ha come riferimento il tema delle risorse umane. La classificazione delle diverse articolazioni di welfare, divise per area nazionale ed internazionale, ha permesso l'individuazione di inediti repertori culturali, intendendo con esso un modo socialmente condiviso di pensare e concepire la realtà (Lusardi e Tomelleri, 2016). Come ricordato, l'inserimento di un autore/autrice in un repertorio culturale è dettato dall'appartenenza dello/a stesso/a a un dato settore

²³⁴ Cfr. Aristotele. Politica, Libro V.

scientifico-disciplinare. Alla luce di ciò sono stati individuati sei repertori culturali: tre per la dimensione nazionale (le politiche sociali; le relazioni industriali; economia e società) e tre per quella internazionale (*Welfare Capitalism* o individualista; *Industrial Welfare* o integrativo; *Corporate Welfare* o statale). Infine, si è ipotizzata l'esistenza del repertorio culturale dell'"*occupational welfare*" (o ProWelfare) come possibile esempio di raccordo tra tutti e sei i repertori individuati.

Inizialmente si è deciso di presentare l'exkursus storico riguardante l'evoluzione del Welfare State e delle motivazioni che ne hanno portato al declino. I motivi sono prettamente legati a fattori esogeni, come la crisi petrolifera del 1973, e fattori endogeni quali i cambiamenti sociodemografici della popolazione. In seguito si è spostata l'attenzione sul Welfare State italiano che, come ricordato, è difficilmente inscrivibile all'interno di un modello standardizzato di welfare (ad esempio nel modello mediterraneo), ma per le sue caratteristiche è possibile definirlo come modello "particolaristico-clientelare" (Ascoli, Paci e Pasini, 2017) poiché da un lato presenta al suo interno molte frammentazioni e differenze, soprattutto a livello regionale (particolaristico) e dall'altro conferisce grande potere negoziale alle associazioni datoriali (clientelare). Molti autori hanno provato a dare una definizione condivisibile dall'intera comunità di ricercatori di "*Cos'è il Welfare*". Il primo a parlare di "Welfare State" è stato l'arcivescovo di York nel

1941 il quale ha contrapposto il Welfare State britannico al “War State” tedesco. Ad esso hanno fatto poi seguito altri autori quali Polany, Dahrendorf, Briggs, T.H. Marshall, Titmuss, Esping-Andersen, Ferrera, Maino, Saraceno e Jensen. Si è deciso di esaminare in dettaglio la proposta del sociologo italiano Italo Vaccarini (2017) il quale ha cercato di definire le diverse articolazioni di Welfare in base a tre approcci teorici: fenomenologico, normativo e critico. Una volta operata la classificazione, Vaccarini identifica quattro fasi nello sviluppo del Welfare State: ascesa (tra il 1880 e il 1940); consolidamento (tra il 1940 e il 1970); crisi (dal 1973 alla Grande Recessione del 2008) e l’attuale fase di *Retrenchment* o ricalibratura (Ferrera, Hemerijck e Rhodes, 2000). Sia la fase di ricalibratura (che in Italia è rimasta incompleta) sia i cambiamenti esogeni ed endogeni, sopra citati, hanno portato la necessità di identificare nuove forme di Welfare. Come ricorda Cesareo (2017), oggi bisogna parlare di “Welfare Responsabile” il cui centro è nell’attivazione capacitante dei cittadini tramite l’integrazione sociale tra gli attori sociali, dando particolare rilievo alla dimensione meso e di prossimità. In particolare, possiamo identificare cinque proposte di Welfare Responsabile: il Welfare Mix, il Secondo Welfare, il Welfare aziendale (oggetto della tesi), il Welfare municipale e il Welfare comunitario.

Il paradigma con il quale si è deciso di interpretare e spiegare l’attuale fase di Welfare è quello del “rischio”, come proposto dal sociologo tedesco

Ulrich Beck (2000) il quale pone al centro della sua analisi l'insorgenza dei nuovi rischi e bisogni sociali, quali aspetti caratterizzanti la società post-moderna. Bauman (2006, 2011), riprendendo gli studi di Beck, parla di "modernità liquida" intendendo con essa la crisi del concetto di comunità (intesa come legame sociale) a cui segue l'avvento di un individualismo, sempre più sfrenato. La logica conseguenza è la perdita di ogni certezza e l'unica soluzione per "salvarsi" è quella del "dover apparire" a tutti i costi; concezione rafforzata dal processo di consumismo che non mira al possesso del bene, ma mette in atto un processo di "fame" costante verso un obiettivo indefinito (Tomelleri & Doni, 2015). Secondo Bauman la modernità liquida è pertanto "la convinzione che il cambiamento è l'unica cosa permanente e che l'incertezza è l'unica certezza" (Bauman, 2011). Come ricordano Maino e Razetti (2019), l'aumento e la diversificazione dei bisogni sociali, uniti alle difficoltà del settore pubblico a ricalibrare le proprie offerte di policy, hanno portato a una crescente diversificazione dei sistemi di welfare nei Paesi occidentali. Il welfare aziendale sta diventando uno degli strumenti a cui i soggetti non pubblici, quali le imprese, possono fare affidamento per rinnovare il sistema di protezione sociale. Con il welfare aziendale da un lato si colmano alcune lacune del welfare state offrendo una ricalibratura funzionale e dall'altro si cercano di soddisfare le domande inevase dei lavoratori. Vi sono però dei limiti tra cui possiamo annoverare la perdita dei tratti universali del welfare pubblico da

cui derivano maggiori differenze tra *insider* e *outsider* e uno sviluppo squilibrato di un welfare aziendale a “macchia di leopardo” (Maino & Razetti 2019, 3) con le distorsioni tipiche del welfare italiano; ovvero tende a concentrarsi nelle grandi aziende e multinazionali, con particolare sviluppo nel Nord Italia, avendo come riferimento le aree più consolidate tra cui salute e previdenza trascurando le aree della famiglia, conciliazione vita-lavoro e assistenza alle persone non autosufficienti. L’obiettivo del welfare aziendale, anche alla luce delle analisi condotte nei due studi di caso, deve diventare necessariamente territoriale se vuole davvero essere efficace e andare a colmare le aree lacunose del Welfare State. Come è emerso dalle analisi delle interviste sia dei provider, sia delle aziende, diventa sempre più importante ed urgente pensare a un welfare aziendale territoriale che tenga presente sia la contrattazione collettiva nazionale sia quella di rete che permette alle singole realtà imprenditoriali, di un dato territorio, di aggregare le proprie competenze e risorse economiche, coinvolgendo una molteplicità di attori pubblici e privati presenti sul territorio. Il territorio diventa uno spazio fisico delimitato che in qualche modo “contiene” geograficamente le imprese, ma, in questa ottica, l’intervento in tema di welfare aziendale territoriale è riduttivo; è necessario, pertanto, che il contesto locale diventi “un ecosistema economico-sociale” (Maino & Razetti, 2019, 65) costituito dalle relazioni nascenti tra i diversi *stakeholder*. Ne discende che i Piani di

welfare aziendale, se condivisi e generati tramite la collaborazione tra attori diversi presenti sul territorio, possono andare a creare il “bene collettivo prodotto localmente” che porta vantaggi alle imprese e al contempo favorisce lo sviluppo del tessuto sociale ed economico del territorio stesso (Maino & Rizza, 2018; Zamagni, 2018c). È il concetto di “*Shared value*” promosso da Porter e Kramer (2011) declinato nella lettura dello sviluppo delle reti d’impresa quali soggetti di ri-conciliazione dello sviluppo economico e sociale. Spingendoci oltre potremmo affermare che in questo modo si ingloba e si supera la nozione di Responsabilità Sociale d’Impresa che secondo Porter e Kramer presenta il limite di porre attenzione solo sulle caratteristiche sociali dell’impresa tralasciando quelle economiche. Secondo Maino e Razetti (2019) il passaggio dal welfare aziendale a quello territoriale può avvenire tramite tre dimensioni cruciali: il numero di aziende effettivamente coinvolte nel piano di welfare tramite i contratti di rete, la bilateralità e al ruolo delle associazioni di categoria; le caratteristiche dei beneficiari quali i familiari, gli ex-dipendenti, i dipendenti di altre imprese, i cittadini del territorio²³⁵ e, infine, la diversificazione dei partner locali che partecipano alla rete quali fornitori, finanziatori, regolatori e/o valutatori del progetto. Le Reti d’Impresa identificano sempre un soggetto

²³⁵ Emblematico il caso della sede di Alba della Ferrero il cui asilo nido aziendale è aperto anche alle famiglie del territorio. Altro caso interessante è quello promosso da Luxottica che nel 2018, tramite un accordo con il comune di Agordo (Belluno) ha potenziato i servizi dell’asilo nido comunale tenendolo aperto fino alle 18 e anche il sabato e ha aperto un centro per anziani affetti da demenza e Alzheimer.

capofila che può essere un soggetto del Mercato (come nel caso della Rete Giunca, Welfare Trentino e WelfarNet), di un ente pubblico (come nel caso della Rete Beatrice, nata nel 2018 in Val Seriana) oppure di Consorzi di imprese del Terzo Settore (ad esempio il progetto Valoriamo nel territorio lecchese); inoltre si differenziano per la natura e gli attori coinvolti. Ad esempio, la Rete Welfare Trentino include aziende di dimensioni differenti appartenenti a settori produttivi diversi coinvolgendo i fornitori locali presenti nella piattaforma. Infine, non tutte le reti hanno deciso di appoggiarsi a una piattaforma di welfare come nel caso della Rete Giunca oppure si sono appoggiate a provider *profit* (quali ad esempio Willis Towers Watson ed Easy Welfare) o *non profit* (come TreCuori che oltre ad essere un provider di welfare è anche uno strumento di marketing sociale). Le esperienze raccontate presentano, almeno nella fase iniziale, la presenza di un imprenditore illuminato, che punta al cambiamento sostanziale facendo incontrare tre flussi: il flusso dei problemi (i nuovi rischi sociali), il flusso delle politiche sociali (le soluzioni) e il flusso della politica (i rapporti di forza interni). Un altro aspetto importante è il capitale sociale (Putman, 2003; Cartocci, 2007) ovvero la fiducia che si instaura tra gli attori economici, sociali e politici. Ciò si traduce in modi diversi di disponibilità e collaborazione tra gli attori. Le reti possono generare dinamiche persistenti nel territorio, attraverso livelli di *engagement* degli attori e in base al ruolo giocato dalle

Amministrazioni locali. Gli ostacoli che si incontrano sono principalmente tre: (1) a livello culturale in quanto vi è una forte resistenza da parte delle aziende al cambiamento (2) a cui fa seguito una ritrosia del mondo datoriale e sindacale che si traduce (3) in una carenza (o assenza) di iniziative ed interventi causati dallo squilibrio tra domanda e offerta. Le distorsioni distributive sono legate alle differenze tra lavoratori occupati e disoccupati e tra gli occupati in aziende di grandi e piccole dimensioni. Per quanto attiene alle distorsioni territoriali, la maggior parte delle aziende che implementano e sviluppano programmi di welfare si concentrano nel Centro-Nord Italia, mentre risultano ancora scarse nel meridione. È bene ricordare ancora una volta che sebbene il territorio italiano si caratterizzi per l'enorme presenza di Piccole e Medie Imprese (infatti esse rappresentano il 95% del tessuto produttivo) in realtà sono proprio loro ad essere in difficoltà nella realizzazione del Piano di welfare, in quanto non hanno né le risorse economiche né il numero di personale adatto a gestire l'innovazione. L'auspicio è che i Piani di welfare diventino beni collettivi prodotti localmente con lo scopo di accrescere il potere del territorio locale. Ovviamente la realizzazione non è di facile attuazione proprio perché aziende, associazioni datoriali e sindacali, bilateralità, contrattazione, istituzioni pubbliche e non profit fanno fatica a dialogare. Come ricordano Maino & Razetti (2019) sono tre le condizioni potenzialmente favorevoli allo sviluppo del welfare aziendale nelle Piccole e medie

imprese: un consistente ricorso alla contrattazione di secondo livello; l'acquisto di servizi forniti dal Terzo Settore e la creazione di sinergie tra welfare pubblico locale e welfare aziendale. Le esperienze esaminate mostrano che “fare welfare facendo rete” non solo è auspicabile ma è anche fattibile (Maino & Razetti, 2019, 197). È importante ricordare la scelta metodologica seguita. Dopo un'attenta analisi dei differenti strumenti ricerca, si è deciso di utilizzare la metodologia qualitativa poiché rispondeva in modo più dettagliato al tema oggetto di studio, inoltre la metodologia narrativa si basa sull'assunto che è l'organizzazione stessa a raccontarsi, in quanto tende ad elaborare ed esprimere un racconto di sé; in altre parole l'organizzazione narra ma, allo stesso tempo, può anche essere narrata (Cortese 2000, 4). La metodologia di ricerca utilizzata ha avuto, pertanto, come riferimenti teorici l'approccio narrativo nelle organizzazioni, promosso dalla sociologia polacca Czarniawska (2000) e dal ricercatore italiano Cortese (2000) e lo studio di caso, secondo la definizione dello studioso americano Yin (1994). Come ricorda Gabriel (1995), l'organizzazione è in primis un mondo di significati ossia attribuzioni soggettive che danno senso a ciò che accade, che permette di integrare la storia organizzativa con quella individuale per avvicinare e al tempo stesso allontanare. Come sottolineano Bruni e Gherardi (2012²³⁶):

²³⁶ Cfr. Bruni, S. & Murgia, A. 2012. Narrazioni, lavoro e organizzazioni in *M@gm@*, vol. 10, n°1, gennaio-Aprile.

“Per il lavoratore il trascorrere una parte della giornata impiegato in attività lavorative è solo uno degli aspetti della vita, ma la vita è fatta anche di attività, solitamente intrecciate alla quotidianità del lavoro.”

Infatti, i contesti professionali non possono essere rappresentati con una singola storia, ma è necessario raccoglierne una pluralità e interpretarle e la storia che emerge è una storia tra le altre storie. Le storie hanno un loro potenziale euristico: ossia trasformano ciò che si vive in esperienza (Bruni, Murgia 2012).

Per quanto riguarda il campionamento e la ricerca sul campo sono state prese in esame due realtà aziendali: una media impresa del territorio lombardo (QCom) e una grande azienda trentina (Zobe Holding Spa) le quali si appoggiano a due provider di welfare diversi: Tre Cuori, per QCom, e Willis Towers-Watson, per Zobe Holding Spa. Il totale di dipendenti intervistati è stato di quarantadue: diciannove per QCom, di cui un Amministratore Delegato e la Responsabile del Servizio Welfare e ventitré per Zobe, di cui una è la facilitatrice e uno il Manager delle Risorse Umane. L'età degli intervistati è compresa tra i venticinque e i sessant'anni. Per quanto riguarda il genere hanno partecipato alla rilevazione donne e uomini di cui sei donne e tredici uomini per QCom e quattordici donne e nove uomini per Zobe. Diventa necessario studiare il lavoro all'interno della sua cornice sociale di riferimento ma anche comprenderne le cause e le trasformazioni. Alla luce di ciò si capisce perché negli ultimi anni l'approccio narrativo è diventato

così importante per lo studio delle organizzazioni avendo come scopo quello di studiare i contesti lavorativi e i significati attribuiti al concetto stesso di lavoro. Alla base troviamo che attraverso l'analisi delle modalità e delle forme di lavoro è possibile far emergere letture soggettive e rappresentazioni individuali, così come sostenuto dall'approccio simbolico-interpretativo e dal pensiero post-moderno i quali hanno focalizzato la loro attenzione sui contesti lavorativi e su cosa essi producono. In dettaglio, Bruni e Gherardi (2012) ricordano che la narrazione può essere utilizzata per conferire senso di appartenenza e socializzazione tra i lavoratori e per permettere di analizzare, in modo critico, i cambiamenti organizzativi. Per questo motivo occorre leggere il welfare aziendale come elemento perturbativo all'interno di organizzazioni ben definite e strutturate, nel tempo e nello spazio.

A questo punto è bene presentare le principali criticità emerse dall'analisi delle interviste. Dato che gli spunti sono molti si è deciso di esporre le questioni per punti:

- 1) Innanzitutto, la necessità di confrontare due aziende diverse per numero di dipendenti e per regione nasce dalla necessità di proporre un confronto tra una media impresa che si approccia, anche con diffidenza e risorse limitate, al tema del welfare aziendale e una grande azienda che ha maggiori possibilità, anche economiche, di implementare e realizzare programmi di welfare.

2) Per quanto attiene al tema dei provider, il confronto tra una piattaforma “aperta”, qual è TreCuori e una “chiusa”, come Willis, mettono in luce due grosse criticità. La prima riguarda l’intercettazione della domanda di chi lo utilizza; se infatti una piattaforma aperta lascia al fruitore la possibilità di scegliere a quale ente rivolgersi è anche vero che lascia troppa responsabilità di scelta al fruitore che si trova a dover spaziare tra molti servizi restando, molte volte, incerto. D’altro canto, una piattaforma chiusa tende a limitare le scelte, soprattutto nel caso in cui l’utente sia un singolo, non abbia un nucleo familiare. Allo stesso tempo è però vero che in questo modo si indirizza maggiormente l’uso dei servizi, mettendo l’interessato davanti a una rosa ben definita di servizi. La seconda criticità riguarda la tipologia di utilizzatore; se nel caso di una piattaforma aperta il singolo ha più possibilità di spendere il suo Piano welfare, una piattaforma chiusa ne limita i servizi, rilegando la scelta soprattutto al tema dello svago e del divertimento (come i viaggi, i centri benessere ecc..).

3) Interessanti sono le quattro metafore individuate. Se in QCom il punto di partenza per la realizzazione di Piani di welfare è l’agevolazione fiscale, come si evince dall’immagine della “stretta di mano”, in Zobebe l’attenzione al territorio e al dipendente è fondamentale, come si vede nell’immagine della “rete”. Per TreCuori vi è sì l’attenzione alla dimensione di prossimità e vicinanza rappresentata nella metafora del “cuore”,

ma al contempo il rischio è che questa attenzione si perda nell'utilizzo della piattaforma online, mentre in Willis Towers-Watson molta importanza viene data alla gestione del sistema del Piano di Welfare, che come visto, può essere "modellato" in base alle esigenze del singolo; non a caso Willis Towers-Watson parla di WA come "abito", come modo di "essere", secondo l'accezione aristotelica. Come possiamo vedere dalla comparazione tra le metafore, le due aziende mettono molta attenzione sulla relazione tra azienda e dipendente, seppure in modo diversi, mentre le due piattaforme hanno come focus la gestione del Piano di welfare. Se in QCom l'attenzione al dipendente viene posta in termini di sgravio fiscale, in Zobebe il lavoratore è importante in quanto persona; se in TreCuori il Piano di Welfare cerca di tenere insieme le esigenze della collettività dei fruitori, siano essi singoli o famiglie, in Willis Towers-Watson molta importanza è data ai servizi alle famiglie.

4) Altro aspetto cruciale è l'attenzione al territorio. Nel caso di Zobebe, il contesto locale è il motore per lo sviluppo e l'implementazione del piano di welfare che prevede la scelta tra i negozi e le cooperative locali (come nel caso del supermercato Poli o della rete di servizi per le famiglie CONSOLIDA). Ciò diventa possibile sia grazie all'utilizzo di una piattaforma chiusa, come nel caso di Willis sia grazie allo strumento delle reti d'impresa. Al contrario nel caso di aziende come QCom che si appoggiano a piattaforme aperte il territorio locale ha un ruolo secondario.

5) Un tema fondamentale è quello delle Reti e dei contratti d'impresa quali mezzi a due scopi: da un lato permette alle piccole e medie realtà di unirsi insieme per realizzare progetti di welfare aziendale e dall'altro sottolineano l'importanza di dare maggiore al contesto locale. Quest'ultima articolazione si lega all'esempio del distretto industriale, come chiave di lettura della circolarità tra sfera socioculturale ed economica (Becattini, 2000b). Come ricorda Becattini (2015, 127) il distretto industriale non è solo supporto "tecnico" (economico) all'economia del paese, ma è soggetto vivente, identità sociale ed ambientale.

6) È importante spostare l'attenzione sul tema della conciliazione vita-lavoro rivolta sia alle famiglie sia al singolo, il quale presenta esigenze e problematiche affini, ma al contempo, come ha più volte ricordato il Dott. Casagrande di Zobebe:

“Sappiamo tutti che il problema del lavoratore, che ha un'età media dai 35 ai 50 anni, è che può avere i genitori anziani con bisogno sempre più frequente e può avere figli piccoli con altre necessità”

7) Feltrin e Zan (2014, 204) sottolineano che il tema della rappresentanza degli interessi datoriali nel nostro paese è fortemente radicato; infatti essi mostrano un forte radicamento territoriale, un'elevata densità associativa e una buona diffusione del sistema d'offerta. È bene ricordare

che se la CGIL, già dagli anni Novanta, si è mostrata diffidente verso il WA mettendone in evidenza i rischi rispetto all'aumento delle disuguaglianze che si sarebbero prodotte, la CISL ha promosso una linea di forte apertura verso la contrattazione del welfare aziendale considerandola coerente con la propria visione cooperativa e sussidiaria delle politiche sociali. Nel tempo le divergenze si sono appianate portando alla stipula dell'Accordo Interconfederale del 28 febbraio 2018 sulle relazioni industriali e la contrattazione collettiva, nato con lo scopo di rafforzare l'unità sindacale e riallineare la contrattazione per le categorie più svantaggiate. È altresì vero che in Italia, nonostante il welfare non sia stato oggetto di molte negoziazioni da parte datoriale, è sempre stato al centro degli interventi del sindacato, soprattutto a livello locale e territoriale. Le associazioni di rappresentanza possono giocare un ruolo strategico: nella promozione della conoscenza della cultura di welfare aziendale; nell'accompagnamento delle aziende associate alla rete territoriale; nella messa a disposizione delle associate di una piattaforma welfare facente capo a un provider; nella promozione della contrattazione di secondo livello e nel sostenere l'adozione del contratto di rete. Come è emerso dall'analisi delle interviste svolte ai due provider, entrambi sono concordi nell'affermare che le associazioni di categoria sono ancora troppo restie a promuovere il welfare aziendale e quando lo fanno non sempre lo promuovono nel modo adeguato. Un esempio di eccellenza in questo caso è rappresentato dalla Rete

Welfare Trentino e Welfare Alto Adige/Sudtirolo all'interno delle quali i sindacati, sia RSU che RSA, seppur con tutte le resistenze del caso, si sono posti come primi interlocutori nel capire e in seguito spiegare agli affiliati il welfare aziendale.

8) I quesiti che si aprono alla luce delle analisi condotte sono molteplici ma quelli principali riguardano in particolar modo lo sviluppo di nuove figure professionali (Tomelleri, 2017) quali ad esempio la facilitatrice in Zobeles o il Welfare Specialist di TreCuori. Che ruolo giocano nelle aziende? È importante la loro presenza? Alla luce dell'analisi condotta su Zobeles si vede che un ruolo decisivo è giocato dalla facilitatrice, quale figura di raccordo tra l'azienda, la piattaforma e il dipendente. Perché i lavoratori hanno bisogno di essere affiancati, almeno inizialmente, nella destinazione del proprio portafoglio di welfare e al contempo hanno bisogno di sentirsi affiancati e rassicurati davanti alle novità. Quest'aspetto è ben sottolineato dall'intervento di Enrico, uno dei dipendenti di QCom, quando ricorda che non possono esserci risposte preconfezionate e standardizzate, fornite da un call center, a problemi personali:

“Non si può catalogare l'esigenza in un vademecum, bisogna magari parlare con delle persone”

Si ha la necessità di avere una figura adeguatamente formata e presente in azienda in grado di fornire

supporto ai dipendenti. Ovviamente se per aziende di grandi dimensioni il problema è marginale, poiché hanno la possibilità di destinarvi personale, per le Pmi il problema si presenta in misura maggiore, soprattutto per quanto attiene al tema della formazione di una persona e relativo al costo.

9) Sarebbe bene ripensare all'uso dei Flexible benefit o meglio, sarebbe bene ripensare alla quota, vincolata per legge, che rende di per sé il welfare aziendale troppo restrittivo, soprattutto per le persone che non hanno famiglia o particolari esigenze la cui spesa di welfare rischia di essere limitata solo ai 258, 23 euro di Flexible benefit. Come mostra il titolo della tesi, se il welfare aziendale deve essere un welfare responsabile, personalizzato e innovativo bisogna stare bene attenti a come lo si utilizza, poiché il rischio di inciampare nelle trappole della standardizzazione, spersonalizzazione, burocratizzazione e delega sono inevitabili.

10) Il WA ha inevitabili ricadute anche in tema di capitale sociale, definito da Coleman quale insieme di risorse relazionali inalienabili, indivisibili, intangibili e non convertibili in beni economici (Bagnasco, Piselli, Pizzorno e Triglia, 2001). Nei loro studi Fukuyama (1996) e Putman (1993) riprendono l'idea di Coleman e definiscono il capitale sociale come le caratteristiche dell'organizzazione sociale (Bagnasco, Piselli, Pizzorno e Triglia, 2001). Come ricordano Bagnasco, Piselli, Pizzorno e Triglia (2001) le Pmi che agiscono in rete hanno colto appieno la sfida

dell'opportunità dello sviluppo del capitale sociale²³⁷. Diversi autori hanno proposto teorie sul capitale sociale, ma quella più interessante rispetto allo sviluppo del welfare è la teoria proposta da Bourdieu secondo cui il capitale sociale è una risorsa produttiva ossia una tipicità del singolo individuo il quale decide di mettere in comune e condividere le sue “risorse” all'interno di una rete di relazioni e legami sociali basati sull'appartenenza ad un gruppo sociale (come in questo caso può esserlo l'azienda). La rete che si crea è il prodotto di strategie individuali di investimento sociale che orientano il modo d'agire e vanno a creare delle relazioni a breve o lungo termine (Cartocci, 2007). Il welfare aziendale, pertanto, è generatore di capitale sociale poiché genera, e produce, qualcosa in più di un semplice benessere economico; ovvero crea le condizioni affinché le generatività e la corrispondenza ai bisogni primari degli individui siano soddisfatti.

11) Alla luce delle osservazioni il welfare aziendale è una delle nuove forme di welfare responsabile (Cesareo, 2017; Pesenti, 2017) e pertanto non deve sostituire il Welfare State ma si deve affiancare ad esso (logica dell' *et-et*); deve puntare all'empowerment (Nussbaum, 2012) del dipendente che utilizza il welfare; deve pensare che il territorio sia il suo principale interlocutore e, infine, deve ragionare in una logica meso ovvero di integrazione

²³⁷ Cfr. Vignali R. 2006. Eppur si muove. Innovazione e piccola impresa. Guerini e Associati

e interazione con le altre forme di welfare quali, ad esempio, il welfare municipale.

12) Infine, tra i casi analizzati in questa ricerca, un esempio di *best practices* che tiene insieme i pilastri del welfare responsabile sopra ricordati è sicuramente l'esperienza di Welfare Trentino dove, attraverso il lavoro di rete, le pratiche di welfare aziendale diventano beni comuni, localmente condivisi. Ne discende che è necessario pensare al welfare aziendale come qualcosa che vada oltre una semplice disposizione di legge.

Dalla ricerca condotta sono emersi alcuni spunti di ricerca molto interessanti; ad esempio è possibile ipotizzare una relazione tra il titolo di studio e la scelta di come destinare il proprio portafoglio di welfare da parte del dipendente? O ancora: è possibile ipotizzare una reale difficoltà nell'uso della piattaforma di welfare legato alla fascia d'età dell'utilizzatore? Per lo sviluppo locale quale tipo di piattaforma è meglio? Una piattaforma "chiusa" che prevede già tutta una serie di convenzioni oppure è meglio una piattaforma aperta, dove la responsabilità è lasciata al singolo?

Un'ulteriore osservazione prima di avviarci verso la conclusione del dibattito è che sarebbe interessante ripensare il WA alla luce della teoria relazione proposta da Donati (2009). Come ricorda Cohen (2001) bisogna fare attenzione alla "natura del contratto" che si sta instaurando in quanto se si ragiona in un'ottica di welfare aziendale è inevitabile il ritorno alla forma dei c.d. "contratti

relazioni”, perché il welfare aziendale è di per sé un bene relazionale. Donati e Solci (2011) classificano i beni in sei forme: esiste il bene privato che per sua natura è solo del singolo e pertanto escludibile; il bene pubblico che è rivolto alla collettività; il bene comune che è rivolto alla collettività e pertanto è deperibile (come nel caso del Welfare State); il bene collettivo che a differenza di quello comune è escludibile (ossia ne usufruiscono solo i diretti interessati); il bene economico basato sul principio di rivalità/esclusione e escludibilità ed infine il bene relazionale. Donati e Solci definiscono bene relazionale quel bene che mette in gioco le identità personali e sociali dei partecipanti, nasce da una motivazione non strumentale, si basa sull’assunto della reciprocità, della piena condivisione e viene elaborato nel tempo. Come ultima caratteristica sottolineano il fatto che il bene relazionale ha come conseguenza una riflessività relazionale. Il bene diventa relazione quando permette a un individuo di conseguire uno scopo in linea con i propri valori, ovviamente tenendo conto della temporalità dello stesso (Donati e Solci, 2011). È possibile “misurare” i beni relazionali? Donati e Solci (2011, 121) si basano sull’assunto che il bene relazionale ha di per sé una natura aggregativa; pertanto è formato da una dimensione intersoggettiva, come la Responsabilità Sociale e da una dimensione di riflessibilità. Dalla loro somma ha origine il bene relazionale ma esso è più della semplice somma in quanto è influenzato da fattori emergenti esterni quali il clima aziendale e la Responsabilità Sociale d’impresa. Quindi è possibile

affermare che il bene relazionale è qualcosa di buono poiché soddisfa, o per le meno cerca di soddisfare i bisogni umani dei partecipanti. Se leggiamo il welfare aziendale in questa dimensione vediamo che qual ora esso si ponga come promotore di soddisfacimento dei bisogni primari degli utilizzatori non può che essere considerato un bene “buono”.

Per concludere, gli studiosi devono necessariamente porre attenzione su come il welfare aziendale si sviluppa all'interno delle aziende e come esso si trovi ad interagire con il contesto locale. Molto spesso il welfare aziendale, per come viene concepito nella maggior parte dei casi, tende ad essere standardizzato e spersonalizzato, lontano dai reali vissuti dei singoli; tant'è vero che il più delle volte il dipendente si trova da solo davanti ad uno schermo a dover scegliere dove e come destinare il proprio Premio e, nel caso di dubbi, può rivolgersi a un anonimo, seppur disponibile, call center. Molti poi tendono a non scegliere il welfare perché è una novità e spesso non vi è questa grossa convenienza sia perché le spese messe nel welfare non possono essere scaricate nel 730 sia perché essendo il welfare aziendale esente da tassazione, non è calcolato nei fini contributivi. Alla luce di tutto quanto scritto risulta evidente che il welfare in azienda è un tema che tocca i diversi settori disciplinari, i quali devono necessariamente iniziare a dialogare se si vuole parlare di un welfare aziendale personalizzato, innovativo e responsabile.

Ringraziamenti

É più facile raccontare e scrivere di qualcosa che non riguarda la nostra vita personale e gli affetti... Ma come ogni buon lavoro che si rispetti è doveroso ringraziare tutte le persone che mi hanno accompagnata in questa "avventura".... Un'avventura che in fondo mi ha cambiata e mi ha permesso di crescere e maturare... Da dove iniziare? Un primo grazie va al mio tutor scientifico nonché relatore, il Prof Stefano Tomelleri, che mi ha accompagnata in questi 3 anni. Grazie per la pazienza e per l'ascolto, ma soprattutto grazie per avermi spronata a proseguire quando la voglia di intraprendente un'altra strada prendeva il sopravvento. Grazie per avermi permesso di mettermi in gioco e per aver creduto in me...Grazie anche a Roberto e Arianna che mi hanno dato consigli preziosi. Grazie ai miei compagni di dottorato con i quali ho condiviso momenti formativamente divertenti... Grazie all'università di Bergamo che mi ha permesso di coltivare il gusto della ricerca... Grazie alle aziende, QCom e Zobebe Holding Spa e ai provider di welfare, TreCuori e Willis Tower Watson che si sono messi in gioco e mi hanno aperte le porte permettendomi di studiare le loro realtà...Grazie anche al Prof. Luca Pesenti che mi ha fornito ottimi e preziosi consigli di lettura e di ricerca..

*Grazie a mio marito che con immensa pazienza ha riletto la mia tesi e mi ha sostenuto nei momenti più difficili. Grazie per aver sempre cercato di "contenere" il vulcano che ogni tanto esplodeva, ma si sa, tra i vari compiti del marito c'è anche questo...
Grazie alla mia famiglia, a mia sorella, ai miei nonni che hanno sempre cercato di consigliarmi quello che secondo loro era la strada giusta...
Grazie a Silvia che so che da lassù veglia su di me...
Grazie a chi in me ha sempre creduto ma grazie anche chi ha cercato di mettermi in difficoltà perché si sa: ciò che non uccide fortifica! Con la speranza di non aver dimenticato nessuno, nel caso mi scuso in anticipo, voglio concludere questo mio percorso formativo con un detto africano che racchiude in sé la massima che ognuno di noi dovrebbe sempre ricordare:*

"Se vuoi arrivare primo, corri da solo; se vuoi arrivare lontano, cammina insieme".

Grazie!!!

Bibliografia

Adler, P.S., Kwon, S.W. & Heckscher, C. 2008. Professional Work: The Emergence of Collaborative Community, in *Organization Science*, 19, pp. 359-376.

Ascoli, U. 1994. Welfare mix e cultura dei servizi, in Pennacchi, L. 1994. Le ragioni dell'equità: principi e politiche per il futuro dello stato sociale. Dedalo, Roma, in Marzulli, M., Moscatelli, M. & Pavesi, N. 2017, p. 119.

Ascoli, U. & Ranci, C. 2003. (a cura di). Il welfare mix in Europa. Carocci, Roma in Marzulli, M., Moscatelli, M. & Pavesi, N. 2017, p. 119.

Ascoli, U., Mirabile M.L. & Pavolini E. (2012). Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 3, pp. 53-76.

Agostini, C. e Natali, D. 2016. Italian Welfare Reforms: Missed Opportunities for a Paradigmatic Change? in Schubert K., De Villota, P. and Kuhlmann, J. eds. 2016. *Current Challenges to European Welfare System*, Springer, pp. 395-418.

Agostini, C. e Ascoli, U. 2014. Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano? *Politiche Sociali*, 2, maggio-agosto, pp. 263-280.

Åkerstrøm Andersen, N. e Pors, J.G. 2016. Il welfare delle potenzialità. Il management pubblico in transizione. Milano-Udine: Mimesis.

Ambra, M.C. 2016. Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 1, pp. 197-211.

Ardigò, A. 1981. Introduzione all'analisi sociologica del Welfare State e delle sue trasformazioni, in La Rosa, M., Minardi, E., Montanari, A. 1981. I servizi sociali tra programmazione e partecipazione, Franco Angeli Editore: Milano, pagg. 41 – 83.

Arletti, L. 2018a. Piccole e medie imprese per il welfare aziendale: la rete Welstep, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 19 marzo.

Arletti, L. 2018b. Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare. Working Paper 2WL, n. 2. Centro di Ricerca Luigi Einaudi, Torino.

Arlotti, M. 2018. Fra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva. *Politiche Sociali*, vol. 15, n.3, pp. 443-448. Il Mulino: Bologna.

Arts, W. E Gellissen, J. (2002). Three worlds of welfare capitalism or more? A state-of-the-art report. *Journal of European Social Policy*, 12 (2), pp. 137-158.

Atkinson, R. 1998. The Life Story Interview. Sage, London, in Bichi, R. 2002. (trad. it. L'intervista biografica. Una proposta metodologica. Vita e Pensiero, Milano).

Atkinson, R. 2002. L'intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale. Raffaele Cortina Editore.

AA. VV. 2012. Welfare contrattuale e aziendale. Le dimensioni e dinamiche in Italia e in Europa. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 3, edizioni Ediesse, luglio-settembre.

Bagnasco, A., Piselli, F., Pizzorno, A., Triglia, C. 2001. Il capitale umano. Istruzioni per l'uso. Il Mulino: Bologna.

Bandera, L. 2013. Luxottica: siglato il nuovo accordo sul welfare aziendale, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 5 giugno.

Bandera, L. 2014. WelfarNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 28 Novembre.

Bandera, L. 2016a. Talenti Latenti: rete per un welfare di comunità, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 16 giugno.

Bandera, L. 2016b. Patto generazionale e Bonus Vita: Luxottica allarga (ancora) il proprio welfare, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 19 luglio.

Bandera, L. 2016c. WelfarNet: in Veneto le reti di welfare si metteranno in rete, *Percorsi di Secondo Welfare*, 5 ottobre.

Bandera, L. (2018). La crisi del welfare state e lo sviluppo del secondo welfare. Corso di formazione sindacale sul welfare aziendale, CISL Lombardia, Milano, 22 ottobre.

Balducci, M. 2002. Premessa, in Morgan, G. 1997. Images. Le metafore dell'organizzazione. Edizione aggiornata 2002, Franco Angeli, Milano (trad. *Images Of Organization*. Sage, Thousand Oaks, 1997), pp. 11-17.

Barazzetta, E. 2017. In Lombardia continua l'esperienza delle Reti Territoriali di conciliazione, *Percorsi di Secondo Welfare*, 24 febbraio.

Barazzetta, E. 2019. I bisogni di conciliazione. Possibili modelli di governance. Le opportunità territoriali. Equilibrio tra vita e lavoro, risposte innovative ai bisogni di conciliazione, CISL Lombardia, 29 gennaio.

Barazzetta, E., Maino, F. & Santoni, V. 2019. Nuove logiche di investimento o “mercattizzazione”? Il posizionamento di CGM nel mercato privato dei servizi di welfare aziendale, in *Politiche Sociali*, n°1.

Battilani, P., Conca Messina, S.A. & Varini, V. 2017. Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa. Una prospettiva storica. Il Mulino: Bologna.

Bauman, Z. 2006. Paura liquida. Laterza: Roma-Bari (titolo originario: *Liquid Fear*, Cambridge: Polity Press)

Bauman, Z. 2011. Modernità liquida. Edizione Laterza, Roma (titolo originario: *Liquid Modernity*, Paperback)

Becattini, G. 1998. Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico. Bollati Boringhieri

Becattini, G. 2000a. Dal distretto industriale allo sviluppo locale: svolgimento e difesa di un'idea. Bollati Boringhieri

Becattini, G. 2000b. Il bruco e la farfalla. Prato: nel mondo che cambia (1954-1993). Le Monnier.

Becattini, G. 2007. Il calabrone d'Italia: ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana. Il Mulino: Bologna

Becattini, G. 2015. La conoscenza dei luoghi. Il territorio come soggetto locale. Donzelli Editore.

Beck, U. 1993. L'era dell'e. Asterios, Trieste.

Beck, U. 2000. La società del rischio. Verso una seconda modernità. Carocci, Roma. (Titolo originale Beck, U. 1986. *Risikogellschaft. Auf dem Weg eine andere Moderne*. Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main).

Beck, U. 2008. Una prospettiva globale: oltre la società del lavoro. Paradigmi, 1, pp. 19-33.

Berger, P. & Luckmann, T. 1969. La realtà come costruzione sociale. Il Mulino: Bologna (titolo originale: *The Social Construction of Reality*. 1966).

Bertagna, G. 2012. Fare laboratorio. Scenari culturali ed esperienze di ricerca nelle scuole del secondo ciclo. La Scuola: Brescia.

Bertani, M. 2015. Famiglia e politiche familiari in Italia, conseguenze della crisi e nuovi rischi sociali. Franco Angeli: Milano.

Bertin, G. 2012. Welfare regionale in Italia. *Politiche Sociali*, 1, Ca' Foscari Venezia - Digital Publishing.

Bertin, G. e Robertson, A. 2013. Differenziazione dei sistemi di welfare: le incoerenze dei sistemi liberali e mediterranei. *Sociologia e Politiche sociali*, vol. 16, 1/2013, pp. 63-91.

Bertin, G. e Carradore, M. 2016. Differentiation of welfare regimes: The case of Italy. *International Journal of Social Welfare*. vol. 25, p. 149-160.

Bertin, G. 2017. I processi di trasformazione dei sistemi di welfare in Europa: verso quali prospettive, in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, pp. 75-116.

Bichi, R. 2002. L'intervista biografica. Una proposta metodologica. Vita e Pensiero, Milano.

Bichi, R. 2007. La conduzione delle interviste nella ricerca sociale. Carocci Editore, Roma.

Bichi, R. & Maestripietri, L. 2012. Le narrazioni come metodo di indagine sociologica in *M@GM@*, Vol. 10, n° 1, gennaio-aprile.

Bifulco, L. & Vitale, T. 2003. Da strutture a processi: servizi, spazi e territori del welfare locale, in *Sociologia Urbana e Rurale*, n°72, pp. 95-108.

Blangiardo, G.C. & Pesenti, L. 2017. Trasformazioni socio-demografiche e nuovi rischi

sociali, in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, pp. 179-200.

Bocchi, G. & Ceruti, M. 2004. Educazione e globalizzazione. Raffaello Cortina Editore: Milano.

Bonoli, G. (2007). Time matter, postindustrialisation, new social risk, and welfare state adaptation in advanced industrial democracies. *Comparative Political Studies*, 40, pp. 495-520.

Bosio, S. & Paioni, D.L. 2018. Una nuova prospettiva per le relazioni industriali italiane. L'integrativo territoriale al CCNL Confimi Meccanica nella provincia di Bergamo, in *Bollettino ADAPT*, 18 gennaio.

Brown, A.D. 2006. A narrative approach to collective identities in *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Issue 4, pp. 731-753.

Bruni, S. & Murgia, A. 2012. Narrazioni, lavoro e organizzazioni in *M@gm@*, vol. 10, n°1, gennaio-aprile.

Cafaggi, F., Iamiceli, P. & Mosco, G.D. 2012. I contratti di rete stipulate nel 2010-2011: le prime evidenze – Executive Summary, Fondazione Bruno Visentini.

Cambrosio, A., Keating, P. & Mogoutov, A. 2004. Mapping Collaborative Work and Innovation in Biomedicine. A Computer-Assisted Analysis of Antibody Reagent Workshops, in Tomelleri, S. 2017. Quali professioni per il nuovo welfare? In Cesareo, V. 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero: Milano, p. 477.

Cantillon, B. (2011). The paradox of the social investment state: growth, employment and poverty in the Lisbon era. *Journal of European Social Policy*, vol. 21 (5), pp. 432-449.

Cajaiba – Santana, G. (2013). Social Innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, pp. 42-51.

Cardano, M. 2011. La ricerca qualitative. Il Mulino: Bologna.

Cardone, T. 2017. Reti d'impresa per il welfare. Vantaggi, opportunità e servizi alle aziende, presentazione in occasione dell'evento di lancio della rete #Welfare Alto Adige/Sudtirolo, Assoimprenditori Alto Adige, Bolzano, 4 maggio.

Carta, M. & Tagliente, F. 2018. Benessere al lavoro. Coltivare l'energia organizzativa, in Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano, pp. 189-193.

Cartocci, R. 2007. Mappe del tesoro: atlante del capitale sociale in Italia. Il Mulino: Bologna.

Carr, N. A. e Ann C. 2011. The use and abuse of storytelling in organizations. *Journal of Management Development*, Emerald Group Publishing Limited, 30, 3, pp. 236-246.

Casonatao, M. 2003. Immaginazione e metafora. Piscodinamica, psicopatologia, psicoterapia. Laterza: Roma-Bari. Pesenti, L. 2018c. Contrattare il welfare aziendale. Una sfida per il sindacato.

Corso di formazione CUSL – Il welfare aziendale contrattuale.

Cavalcoli, D. 2019. Filippo, il Welfare Manager che aiuta i metalmeccanici di Forlì, in *La Nuvola del Lavoro*, 27 febbraio.

Censis-Eudaimon 2018. I Rapporto sul welfare aziendale in Italia. Equo accesso e buon orientamento ai servizi: sfida inedita per il welfare aziendale. Roma.

Censis-Eudaimon. 2019. II Rapporto sul welfare aziendale in Italia 2019, Roma.

Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano.

Cigna, M. 2018. Cacciatori o agricoltori? Come i provider approcciano le aziende, in Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano, pp. 71-174.

Chiaromonte, W. e Vallauri, M.L. 2018 (a cura di), Modelli ed esperienze di welfare aziendale, Giappichelli, Torino.

Christie, J.R.R. & Orton, F. 1988. Writing a text on the life, in *Art History*, XI, 4, pp. 543-563 in Cortese, C. 2000. L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono "tutte storie". Guerini e associati, Milano, p. 10.

Cipriani, R. 2008. L'analisi qualitativa: teorie, metodi e applicazioni, Armando: Roma.

Cgil. 2019. Primo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello. Fondazione Di Vittorio, Roma.

Cgil, Spi, Fondazione Di Vittorio 2018 (a cura di). Nono rapporto sulla contrattazione sociale territoriale. Rassegna Sindacale, Roma.

Cnel-Istat. 2016. Rapporto intermedio del Progetto Cnel-Istat sul tema “Produttività, struttura, e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa”, Roma.

Colombo, S. 2017. Sindacato, sindacati e la sfida del welfare contrattuale, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, pp. 123-137.

Colombo, S. & Regini, M. 2016. Territorial differences in the Italian “Social Model”, in *Regional Studies*, vol. 50, n°1, pp. 20-34.

Combrinck, L. & Graham, M.D. 1985. A Developmental Model for Family Systems. *Family Process*, 24, pp. 139-150, in Bertin (2017).

Cohen, D. 2001. I nostri tempi moderni. Dal capitale finanziario al capitale umano. Einaudi: Torino.

Collins, R. 1990. Changing conceptions in the sociology of professions, in Tomelleri, S. 2017. Quali professioni per il nuovo welfare? In Cesare, V. 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero: Milano, p. 474.

Corbetta, P. 2014. Metodologia e tecniche della ricerca sociale. Il Mulino: Bologna.

Cortese, C. 2000. L’organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono “tutte storie”. Guerini e associati, Milano.

Crompton, R. 1999. The gendered restructuring of the middle classes: employment and caring. *Special Issue: Sociological Review Monograph Series: Renewing Class Analysis, Edited by Rosemary Crompton, Fiona Devine, Mike Savage and John Scott*, October, Pages 165-183, Volume 47, Issue n.2, in Barazzetta, E. 2019, slide 19.

Cutilli, P. 2018. L'ergonomia dei luoghi di lavoro. Un approccio sistemico, in Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano, pp. 107-111.

Czarniawska-Joerges, B. 1994. Narratives of individual and organizational identities in *Communication Yearbook*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 193-221 in Brown, A.D. 2006. A narrative approach to collective identities in *Journal of Management Studies*, Vol. 43, Issue 4, p. 8.

Czarniawska, B. 2000. Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale. Edizioni di Comunità (titolo originale. *Narrative approach in organization studies*, 1998. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications).

Czarniawska, B. 2007. Has Organization Theory a Tomorrow? in *Organization Studies*, 28, pp. 27-29.

Czarniawska, B. 2010. The uses of narratology in social and policy studies, in *Critical Policy Studies*, 4:1, pp. 58-76.

Czarniawska, B. 2011. Narrating organization studies, in *Narrative Inquiry*, 21:2, pp. 337-354.

Dahrendorf, R. (1959). *Classi e conflitto di classe nella società industriale*. Editore Laterza, in Saraceno, C. (2013).

Dawkins, C. 2002. Corporate Welfare, Corporate Citizenship and the Question of Accountability. *Business & Society*, 41, 3, September, pp. 269-291.

Denning, S. 2006. Effective storytelling: strategic business narrative techniques, in *Strategy & Leadership*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 34, N° 1, pp. 44-48.

Di Nardo, F. 2016. *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia*. Guerini Next, Milano.

Di Vico, D. 2010. Il welfare dei privati che sostituisce lo Stato”, *Corriere della Sera*, 15 giugno. http://nuvola.corriere.it/2010/06/15/il_welfare_dei_privati_che_sos/

De Sario, B. 2012. Adriano Olivetti e i «servizi sociali»: questioni aperte per l'oggi. Intervista a Luciano Gallino. *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pp. 175-191.

Donati, P. 2001. *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in una economia dopo-moderna*. Bollati Boringhieri: Torino.

Donati, P. 2009. *Teoria relazionale della società: i concetti base*. Franco Angeli: Milano.

Donati, P. 2011. *Sociologia della riflessività*. Il Mulino, Bologna.

- Donati, P., Solci, R. 2011. I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono. Bollati Boringhieri: Torino.
- Donati, P. 2012. Il soggetto relazionale: definizione ed esempi, *Studi di sociologia*, 2, pp. 165-187.
- Donati, P. 2013. Sociologia della relazione. Il Mulino: Bologna.
- Donati, P. & Colozzi, I. 2006. Il paradigma relazionale nelle scienze sociali: le prospettive sociologiche. Il Mulino, Bologna.
- Esping-Andersen, G. 1990. The three worlds of welfare capitalism. Cambridge, Polity Press.
- Esping-Andersen, G. 2000. I fondamenti sociali delle economie post-industriali. Il Mulino, Bologna.
- Esping-Andersen, G. 2002. Why we need a new welfare state. Oxford University Press, Oxford.
- Evetts, J. 2008. Professional Work in Europe. Concepts. Theories and Methodologies, in Tomelleri, S. 2017. Quali professioni per il nuovo welfare? In Cesare, V. 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero: Milano, p. 464.
- Fatali, G. (2012). Introduzione. L'osservatorio HRC-Tower Watson. Milano, Franco Angeli.
- Feltrin, P. & Zan, S. 2015. Imprese e rappresentanza. Ruoli e funzioni delle associazioni imprenditoriali. Carocci Editore, Roma.

Ferrera, M. 1981. Lo stato del benessere: una crisi senza uscita? Le Monnier, Firenze, in Vaccarini, I. 2017, p. 55.

Ferrera, M. 1998. Le trappole del welfare. Il Mulino, Bologna.

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

Ferrera, M. 2007. Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione. *Stato e Mercato*, 3, 81, Dicembre, pp. 341-375.

Ferrera, M. 2010. From the Welfare State to the Social Investment State. Working Papers LPF, Centro Einaudi, Torino.

Ferrera, M. 2013. Neowelfarismo liberale: nuove prospettive per lo stato sociale in Europa. *Stato e Mercato*, 97, aprile, pp. 3-35.

Ferrera, M., Fargion, V., Jessoula, M. 2012. Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato. Collana storica della banca d'Italia. Marsilio: Venezia

Ferrera, M., Hemerijck, A. 2002. Come ricalibrare i regimi di protezione sociale. *Biblioteca della libertà*, XXXVII, maggio-agosto, n. 164-165, pp. 51-89.

Ferrera, M., Hemerijck, A. & Rhodes, M. 2000. The Future of Social Europe. Recasting Work and Welfare in the New Economy. Oieras, Celta Editoria, in Blanfiardo, G.C. & Pesenti, L. 2017, p. 187.

Ferrera, M. & Maino, F. (2013) (a cura di). Primo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino.

Ferrera, M. & Maino, F. (2015) (a cura di). Secondo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino.

Ferrera, M. & Maino, F. (2017) (a cura di). Terzo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino.

Fisher, W. 1984. Narration as a Human Communication Paradigm: The case of Public Moral Argument, in *Communication Monographs*, 51, pp., 1-22 in Cortese, C. 2000. L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono "tutte storie". Guerini e associati, Milano, p. 10.

Flora, P. 1999. State Formation, Nation-Building, and Mass Politics in Europe: The Theory of Stein Rokkan. Based on his collected works. Oxford: Oxford University Press, in Saraceno, C. (2013).

Franzini, M. 2014. Il Welfare state e il futuro del benessere. *Politiche sociali*, 2, maggio-agosto, pp. 167-184.

Gabriel, Y. 1995. The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity, in *Organization Studies*, May, pp. 477-501.

Gallie, D. Paugam, S. 2000 (a cura di). Welfare Regimes and the Experience of Unemployment. Europe, Oxford, Oxford University Press, in Ferrera, M., Hemerijck, A. 2002. Come ricalibrare i regimi di

protezione sociale. *Biblioteca della libertà*, XXXVII, maggio-agosto, n. 164-165, p. 56.

Gallino, L. 2004. Dizionario di Sociologia. UTET, Torino, in Bichi, R. 2007. La conduzione delle interviste nella ricerca sociale. Carocci Editore, Roma.

Gallino, L. 2006. Dizionario di Sociologia. UTET, Torino.

Gallino, L. 2009. Dizionario di sociologia, UTET: Milano.

Gardenghi, P. 2018. Incontro-scontro con il Welfare State. Le trasformazioni del welfare aziendale, in Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano., pp. 32-39.

Giddens, A, 1999. La terza via, Milano, Il Saggiatore.

Gherardi, S., Cozza, M., Poggio, B. 2017. Organizational members as storywriters: on organizing practices of reflexivity. In *the Learning Organization*, Emerald Publishing Limited, Vol 25, pp. 51-62.

Gitelman, H.M. 1992. Welfare capitalism Reconsidered. *Labor History*, 33, Winter.

Gobbo, M & Maino, F. 2015. Reti territoriali per la conciliazione e alleanze locali in Lombardia, in Ferrera, M. & Maino, F. (2015) (a cura di). Secondo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 169-194.

Gori, C. 2014. Libertà di scelta, dalla prima alla seconda generazione. *Welfare oggi*, 2, pp. 7-11.

Granata, E. 2018. Habitat che generano creatività e benessere. Investire negli spazi, in Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano, pp. 91-96.

Gubrium, J. and Holstein, J. 2002. From the Individual Interview to the Interview Society. *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Sage Publications Ltd: London in Marvasti, A. B. 2004. *Qualitative research in sociology*. Sage Publications Ltd: London, pp. 15-17.

Häusermann, S. 2010. *The politics of Welfare Reform in Continental Europe: Modernization in Hard Times*. Cambridge University Press, Cambridge and New York in Bertin (2017).

Heiskala, R. 2007. Social innovations: Structural and power perspectives in Chapter 3 in Hämäläinen, T.J. & Heiskala, R. 2007. *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*, cap. 3, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 52-79.

Hemerijck, A. 2012. When changing welfare state and eurocrisis meet. *Sociologica*, 1, pp- 1-42.

Hemerijck, A. 2013. *Changing Welfare State*. Oxford University Press, Academic, Paperback.

Hemerijck, A. 2018. Social Investment as a policy paradigm. *Journal of European Public Policy*, 25:6, pp. 810-827.

Hudson, J. & Kuhner, S. 2009. Towards productive welfare? A comparative analysis of 23 OECD

countries. *Journal of European Social Policy*, 19, pp. 34-46.

Involti, S. & Verdoni, M. 2006. Parlando tra le righe del colloquio annual. Un caso di storytelling applicato alla formazione in *Sviluppo & Organizzazione*, N°220, marzo-aprile, pp. 64-68.

I quaderni di Sviluppo e organizzazione, Fondazione Este. 2018. La dimensione etica del benessere organizzativo. Teorie e pratiche per stare bene al lavoro. Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno, Milano.

Isfol (a cura di). 2009. Gli enti bilaterali ed il fenomeno della bilateralità, in *Rapporto Isfol*, Isfol, Roma, pp. 369-382.

Istat. 2018. Rapporto annuale 2018. La situazione del Paese, Roma.

Italia Lavoro. 2013. Gli enti bilaterali in Italia, Rapporto Nazionale 2013, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Roma.

Italia Lavoro. 2014. Gli Enti Bilaterali in Italia. Rapporto Nazionale – Aggiornamento 2014., Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Roma.

Jensen, B. 2011. Determinants of welfare service provision after the Golden Age. *International Journal of Social Welfare*, 20, pp. 125-134.

Jensen, B. & Harrison, D. 2013. Social Innovation research in the European Union. Approaches,

findings and future directions. Publications Office of the European Union, Lussemburgo.

Jermier, J.M. & Forbes, L.C. 2011. Metaphor as the Foundation of Organizational Studies: Images of Organization and Beyond, in *Organization & Environment*, 24 (4), SAGE, pp. 444-458.

Jessoula, M. 2016. Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, pp. 9-24.

Johansson, C. 2018. Il welfare aziendale nella prospettiva svedese, in Chiaromonte, W. e Vallauri, M.L. 2018 (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare*, pp. 130-158.

Johnston, A., Kornelakis, A. & Rodriguez d'Acri, C. 2011. Social partners and the welfare state: Recalibration, privatization or collectivization of social risk? in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 17, n°4, pp. 349-364.

Kazepov, Y. e Carbone, D. 2007. *Che cos'è il welfare state*. Carocci, Roma.

Korpi, W. & Palme, J. 1998. The Paradox of Redistribution and Strategies of Equality: Welfare State Institutions, Inequality, and Poverty in the Western Countries. *American Sociological Review*, 5, 63, pp. 661-687.

Lakoff, G & Johnson, M. 1998. *Metafora e vita quotidiana*. Bompiani: Milano (titolo originario: *Metaphors We Live By*. University of Chicago Press: Chicago)

Leonardi, M. 2017. Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, pp. 25-36.

Leonardi, M. & Arlotti, M. 2012. Welfare contrattuale e bilateralismo, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pp.77-114.

Licari, G. 2006. Racconti e storie di vita. L'intervista biografica, in *Narrare i gruppi. Prospettive cliniche e sociali*. Anno 1, Vol. 1, marzo, pp. 123-131.

Lindert, P. H. 2014. Private Welfare and the Welfare State, in Neal L, and Williamson, J. G. eds. *The Cambridge History of Capitalism: Volume 2: The Spread of Capitalism*, Cambridge University Press, 2014, Chapter 14, pp. 464-500.

Lodigiani, R. 2011. Il sistema di welfare in Zanfrini, L. 2011. *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, capitolo 6, pp. 257-276.

Lodigiani, R., Riva, E. & Colombi, M. 2017. *Rapporto 2017. Promuovere il welfare per lo sviluppo inclusivo*. Osservatorio sociale della contrattazione territoriale Cisl, Edizioni Lavoro, Roma.

Losito, B. 1996 *Valutare per capire: la valutazione a sostegno dei progetti di innovazione*, *TD n. 8/9 Inverno 1995-Primavera 1996*, pp. 43-51.

Lucantoni, S. 2016. Fondi sanitari integrativi, in Treu T. 2016 (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, IPOSA, pp. 411-420.

Luksch, M. & Sagratena, K. 2018. Dalla gestione alla valorizzazione delle persone, in Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano, pp. 177-180.

Lusardi, R. & Tomelleri, S. 2016. Non è solo retorica. Le immagini della collaborazione in sanità. *Rassegna Italiana di Sociologia*, LVII, n. 1, gennaio-marzo, pp. 55-80.

Lusardi, R. & Tomelleri, S. 2017. Gli ibridi professionali. Le culture professionali alla prova dell'integrazione sociosanitaria. *Salute e Società*, XVI. Suppl. 3, pp. 11-31

Lucantoni, S. 2016. Fondi sanitari integrativi, in Treu T. 2016 (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, IPOSA, pp. 411-420.

Macchioni, E. 2012. *Welfare aziendale. Buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*. Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Roma.

Macchioni, E. 2014. *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*. Mimesis.

Macchioni, E. & Orlandini, M. 2015. *Welfare aziendale: una sfida territoriale. Reti d'impresa per il welfare aziendale*, in Maino, F & Mallone, G. 2015 (a cura di). *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*. Este Edizioni, Milano, pp. 19-32.

Madama, I. & Maino, F. 2016. *La conciliazione famiglia-lavoro: le Reti territoriali in Lombardia*, in

Ferrera, M. & Maino, F. 2013 (a cura di). Primo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 295-311.

Maino, F. 2013. Regione Lombardia: un laboratorio innovativo di politiche di conciliazione, in Maino, F. 2013. Welfare: dalla crisi alle opportunità. Arel, Roma, pp. 85-96.

Maino, F. 2015. Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti, in Ferrera, M. & Maino, F. 2013 (a cura di). Primo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 16-42.

Maino, F. 2018a. Modelli di welfare a confronto. Il welfare in azienda: sviluppi, attori, rischi e protezione. CISL – Formazione sindacale sul welfare aziendale. 22 ottobre.

Maino, F. 2018b. L'evoluzione del welfare aziendale alla luce dei nuovi bisogni, in Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano, pp. 139-147.

Maino, F. e Mallone, G. 2016. Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo, in Treu T. 2016 (a cura di), Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali, IPOSA, pp. 73-112.

Maino, F., Razetti, F. 2019. Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi. Giappichelli Editore, Torino.

Maino, F. & Rizza, R. 2018. Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il

territorio, in *Stato e Mercato*, n. 2, agosto, pp. 197-224.

Maino, F. & Santoni, V. 2018. Il welfare aziendale e il mondo cooperativo: l'esperienza del Gruppo CGM, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 8 febbraio.

Mallone, G. 2011. La storia del modello Luxottica: come nasce e cosa prevede, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 11 novembre.

Mallone, G. 2012. Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 25 novembre.

Mallone, G. 2013a. Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale, in Ferrera, M. & Maino, F. 2013 (a cura di). Primo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 49-81.

Mallone, G. 2013b. Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto, in *Working Paper 2wel*, n. 3, Centro di Ricerca e Documentazione Einaudi, Torino.

Mallone, G. 2015a. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, in Ferrera, M. & Maino, F. 2013 (a cura di). Secondo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 43-68.

Mallone, G. 2015b. A Varese pubblico e privato insieme per la conciliazione, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 4 febbraio.

Mantovani, G. (a cura di) 2003. Manuale di psicologia sociale, Storia, teorie e metodi di comunicazione, gruppi, culture, atteggiamenti e solidarietà. Giunti, Firenze.

Mapelli, L. 2017. “The development and determinants of ‘occupational welfare’ in the recalibration of European welfare regimes: a comparative perspective”, *Working Paper 2WEL 1/2017*, Torino/Brussels, Centro Einaudi and European Social Observatory, November.

Mares, I. 2003. The Politics of Social Risk. *Business and Welfare State Development*, New York, Cambridge University Press.

Marvasti, A. B. 2004. Qualitative research in sociology. Sage Publications Ltd: London.

Marzulli, M., Moscatelli, M. e Pavesi, N. 2017. Le strade del welfare: sintesi delle principali proposte di riforma, in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, pp. 117-140.

Massagli, E. (a cura di) 2014. Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 3.

Massagli, E. & Spattini, S. 2017. Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato, in ADAPT, AIWA (a cura di). Dizionario breve sul welfare aziendale, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio.

Mauro, A. 2017. Welfare territoriale, in ADAPT, AIWA (a cura di). Dizionario breve sul welfare aziendale, in *Bollettino ADAPT*, 4 dicembre.

Mazzolari, F. & Morlei, G. (2018). Indagine Confindustria sul lavoro del 2018. Premi collettivi per oltre 3 lavoratori su 5 nelle imprese industriali associate a Confindustria. Nota Centro Studi Confindustria, n. 5, 13 novembre.

MBS. 2017. Osservatorio sul bilancio di welfare nelle famiglie italiane, MBS-Consulting. Milano.

MBS. 2019. Rapporto sul bilancio di welfare nelle famiglie italiane, MBS-Consulting. Milano

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. 2019. Report Detassazione – Deposito contratti, 18 marzo 2019, Roma.

Miles, M.B. & Huberman, A. M. 1976. Analyzing qualitative data: A source book for new methods. Beverly Hills, CA, Sage in Yin, R. 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi. Armando Editore.

Mishra, R. 1981. Society and Social Policy, London, The Macmillan Press in Vaccarini, I. 2017. Un excursus storico: dal passato al presente in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, pp. 33-74.

Morgan, G. 2002. Images. Le metafore dell'organizzazione. Edizione aggiornata 2002, Franco Angeli, Milano (titolo originale: *Images Of Organization*. Sage, Thousand Oaks, 1997)

Morgan, G. 2011. Reflections on Images of Organization and Its Implications for Organization and Environment, in *Organization & Environment*, 24 (4), SAGE, pp. 459-478.

Moro, G. 2014. Contro il non profit. Laterza, Roma,
in Maino, F., Razetti, F. 2019. Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi. Giappichelli Editore, Torino.

Natali, D. e Pavolini, E. 2014. Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study, *Research Paper, Observatorie social européén*, 16.

Natali, D. e Rago, M 2010. L'analisi comparata delle politiche di welfare: una riflessione metodologica. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 1, pp. 61-82.

Negrelli, S. & Pacetti, V. 2016. I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane. Il Mulino, Bologna.

Nolan, B. 2013. What use is “social investment”? *Journal of European Social Policy*, 23, 5, pp. 459-468.

Nussbaum, M. 2012. Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil. Il Mulino, Bologna *Creating Capabilities. The Human development Approach*. 2011. Cambridge (Mass.) - London, The belknap Press of Harvard University Press).

OCSEL 2018. Quarto Rapporto sulla contrattazione decentrata 2016/2017. Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova. A cura di Sbarra, L., Benaglia, R., Munno, A.R., e Spiller, S.

Oliva, L. 2019. Al via un protocollo d'intesa interregionale per sostenere l'innovazione delle

politiche sociali, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 29 gennaio.

Örtenblad, A., Putman, L.L. & Trehan, K. 2016. Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory, in *Human Relations*, Vol. 69 (4), SAGE, pp. 875-889.

Pacini, L., Gori, C. & Giovannetti, M. 2014. La pratica del welfare locale. Maggioli Editore

Pandolfo, A. 2016. Principi costituzionali e regole generali del welfare contrattuale, in Treu T. 2016 (a cura di). *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, IPSOA, pp.53-71.

Pais, I., Pesenti, L., Rovati, G. 2018. Protagonisti della rappresentanza. Viaggio esplorativo tra i delegati della Cisl Lombardia. Il Mulino: Bologna.

Parisi, S. & Rendina, M. 2009. Telecomunicazioni, un contratto di nuova generazione. AREL, Europa lavoro economia. Novembre, pp. 43-46.

Pasini, N. 2017. Welfare italiano tra mancato universalismo e accentuato particolarismo. Quale via d'uscita? In Cesareo, V. (a cura di) 2017. *Welfare responsabile*. Vita e Pensiero, Milano, pp, 141-178.

Pavesi, N. e Tacchi, E. M. 2018. Elementi di innovazione nel "welfare municipale", in Cesareo, V. (a cura di) 2017. *Welfare responsabile*. Vita e Pensiero, Milano, pp. 261-292.

Pavolini, E., Ascoli, U. e Mirabile, M.L. 2013. *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna: Il Mulino.

Pavolini, E. e Carrera, F. 2013. I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative, in Pavolini, E., Ascoli, U. e Mirabile, M.L. 2013. *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna: il Mulino, Bologna, pp. 149-202.

Pesenti, L. 2016. *Il welfare in azienda. Imprese “smart” e benessere dei lavoratori*. Milano: Vita e Pensiero.

Pesenti, L. 2017a. La territorializzazione del welfare aziendale: spunti di riflessione, in Cesareo, V. 2017 (a cura di). *Welfare responsabile*. Milano: Vita e Pensiero, pp. 201-224.

Pesenti, L. 2017b. Welfare e lavoro, in Cesareo, V. 2017 (a cura di). *Welfare responsabile*. Milano: Vita e Pensiero, pp. 405-418.

Pesenti, L. 2018a. *Il mercato dei provider in Italia*. Altis, Università Cattolica del Sacro Cuore.

Pesenti, L. 2018b. *Contrattare il welfare aziendale. Una sfida per il sindacato*. Corso di formazione CUSL – Il welfare aziendale contrattuale.

Pesenti, L. 2018c. Il ruolo dei provider nella crescita del mercato del welfare aziendale, in *Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano*, pp. 165-169.

Pesenti, L. e Scansani, G. 2018. *Provider: il welfare aziendale come mercato*. Working paper, agosto.

Pol, E. & Vile, S. 2008. Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term. *European Journal of Political Research*, Working Papers 08-09,

Department of Economics, University of Wollongong.

Poletta, F., Chen, P.C.B., Gardner, B.G & Motes, A. 2011. The Sociology of Storytelling in *The Annual Review of Sociology*, Vol. 37, pp. 109-130.

Porter, M. & Kramer, M. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 3-17.

Powell, M. & Barrientos, A. 2004. Welfare regimes and the welfare mix. *European Journal of Political Research*, 43, pp. 83-105.

Prandini, R. 2014. Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi, in Rizza, R. & Bonvicini, F. 2014. Attori e territori del welfare, innovazione nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento. Franco Angeli, Milano, pp. 45-79.

Prandini, R. & Orlandini, M. 2015. Personalizzazione vs individualizzazione dei servizi di welfare: fasi, attori e governance di una semantica emergente. *Studi di Sociologia*, 4, pp. 353-373.

Putnam, R. 2004. Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America. Il Mulino, Bologna.

Putnam, R.D., Leonardi, R. & Nanetti, R. 1993. Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy, in *Princeton University Press*, Princeton, Maino, F. & Razetti, F. 2019. Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi. Giapichelli Editore, Torino.

Quacquarelli, B. & Paoletti, F. 2006. Storytelling. Qual è il contributo dello storytelling all'interno della vita delle organizzazioni e delle loro attività? in *Sviluppo & Organizzazione*, N° 220, marzo-aprile, pp. 55-63.

Ranci, C e Pavolini, E. 2015. Le politiche di welfare. Il Mulino, Bologna.

Rapporto Annuale ISTAT. 2015. La situazione del Paese, pp. 172-174.

Rapporto Welfare Index PMI 2016, Il welfare aziendale che fa crescere l'impresa.

Rapporto Welfare Index PMI 2017, Il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al paese.

Rapporto Welfare Index PMI 2018, Il welfare aziendale fa crescere l'impresa.

Rapporto Welfare Index PMI 2019, Il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al paese.

Razetti, F. 2015. Bilateralità e welfare contrattuale: quale ruolo per i territori? in Ferrera, M. & Maino, F. 2013 (a cura di). Secondo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 69-109.

Razetti, F. & Tomatis, F. 2017. Bilateralità, settori e territori: diversi modelli di solidarietà a confronto, in Ferrera, M. & Maino, F. 2013 (a cura di). Secondo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 119-145.

Rebora, G. 2001. Manuale di organizzazione aziendale. Carocci, Roma.

Regalia, I. 2016. L'accordo interconfederale sui premi di risultato e welfare aziendale per le imprese senza rappresentanza, in *Politiche Sociali*, n. 3, pp. 513-518.

Rhodes, C. & Brown, A.D. 2005. Narrative, organizations and research in *International Journal of Management Review*, Vol. 7, Issue 3, Blackwell Publishing Ltd, pp. 167-188.

Rizza, R. & Bonvicini, F. 2014. Attori e territori del welfare, innovazione nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento. Franco Angeli, Milano.

Rosanvillon, P. 1984. Liberismo, stato assistenziale, solidarismo. Armando, Roma, in Vaccarini, I. 20017, p. 55.

Rossi, P. 2014. Il welfare aziendale come Giano bifronte. *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2, pp. 233-242.

Rowlinson, M, Casey, A, Hansen, P. H. e Mills, A. J. 2014. Narratives and memory in organization. *Organization*, 21, 4, pp. 441-446.

Santoni, V. 2017a. Welfare aziendale e provider prima e dopo le leggi di stabilità, in Ferrera, M. & Maino, F. 2013 (a cura di). Terzo Rapporto sul Secondo welfare. Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 91-118.

Santoni, V. 2017b. Una joint venture per il welfare aziendale: Rete #Welfare Alto Adige/Sudtirolo, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 27 novembre.

Santoni, V. 2017c TreCuori: un provider di welfare aziendale attento al territorio, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 29 agosto.

Santoni, V. 2018. Luxottica: dal welfare aziendale al welfare territoriale, *Percorsi di Secondo Welfare*, 9 ottobre.

Santoni, V. 2019. Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane, in *Sociologia del Lavoro*, Issue 153, pp. 185-201.

Saraceno, C. 2013. Il welfare. Il Mulino, Bologna.

Scansani, G. 2018. Dinamiche di partecipazione. Il welfare aziendale e partecipazione nelle relazioni industriali, in Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano., pp. 41-46.

Scaratti, G. 2012. Costruire ambienti organizzativi: uno sguardo psicologico tra pratiche organizzative e riflessione in azione. Rassegna Italiana di Sociologia in Lusardi, R. &

Schnapper, D. 2004. La democrazia previdenziale. Vita e Pensiero, Milano, in Vaccarini, I. 2017, pp. 49 e 55.

Senatori, I. 2017. The Irresistible Rise of Occupational Welfare in Italy: From Social Innovation to Regulatory Challenges. *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, Kluwer Law International, 33(4), pp. 441-462, January.

Sennet, R. 2012. *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della cooperazione*. Feltrinelli, Milano.

Stake, R.E. 1975, *Evaluating the Arts in Education: A Responsive Approach*, Columbus, Ohio, Merrill
Losito, B. 1996 *Valutare per capire: la valutazione a sostegno dei progetti di innovazione*, *TD n. 8/9 Inverno 1995-Primavera 1996*, p. 48

Stendardi, U. e Munno, A. R. *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in Treu T. 2016 (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, IPSOA, pp. 145-171.

Stenhouse L. (1975), *Case Study in Comparative Education: particularity and generalisation*, in *Comparative Education*, Vol.15, n.1, pp.5-10
Losito, B. 1996 *Valutare per capire: la valutazione a sostegno dei progetti di innovazione*, *TD n. 8/9 Inverno 1995-Primavera 1996*, p. 46.

Sinclair, S. & Baglioni, S. (2014). *Social Innovation and Social Policy – Promises and Risks*. *Social Policy and Society*. Review Article, pp. 469-476.

Sobrero, R., Brezzo, E & Rizzo, F. 2018. *Dall'azienda ai territory. Il welfare genera valore*, in *Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018*, Milano, pp. 75-79.

Srinivas, S. 2010. *Industrial welfare and the state: nation and city reconsidered*, *Theory and Society*, 39, 3/4, Special Issue in Memory of Charles Tilly (1929-2008): *Cities, States, Trust and Rule*, May, pp. 451-470.

Taylor-Gooby, P. 1996. The Response of Government: Fragile Convergence? in Bertin, G. e Robertson, A. 2013. Differenziazione dei sistemi di welfare: le incoerenze dei sistemi liberali e mediterranei. *Sociologia e Politiche sociali*, vol. 16, 1/2013, p.64.

Taylor-Gooby, P. 2004. New Risk and Social Change, September, [www.researchgate.net/publication/242612618 New Risks and Social Change](http://www.researchgate.net/publication/242612618_New_Risks_and_Social_Change).

Tocqueville, A. 1968. La democrazia in America, in *Scritti politici*, vol. 2, Torino, UTET, 1968 in Vaccarini, 2017, p. 48.

Tomelleri, S. 2007. Ma se ci fosse una specie di fantasma. Narrazioni significative nelle pratiche mediche delle terapie intensive italiane. *Rassegna italiana di sociologia*, XLVIII, 1, pp. 91-117, gennaio-marzo.

Tomelleri, S. 2009. Metaphors in Action in Medical Practice. *Salute e Società*, Franco Angeli, fascicolo EN2, pp. 142-154.

Tomelleri, S. 2010. Narrare il mestiere: le metafore nel discorso professionale medico. *Salute e Società*, Franco Angeli, fascicolo 2, pp. 163-180.

Tomelleri, S. 2016. Non è solo retorica. Le immagini della collaborazione in sanità. *Rassegna Italiana di Sociologia*, LVII, n. 1, gennaio-marzo, pp. 55-80.

Tomelleri, S. 2017. Quali professionalità per il nuovo welfare? in Cesareo, V. (a cura di) 2017.

Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, pp. 465-484.

Tomelleri, S. & Artioli, G. 2013. Scoprire la collaborazione resiliente: una ricerca-azione sulle relazioni interprofessionali in area sanitaria. Franco Angeli, Milano.

Tomelleri, S. & Doni, M. 2015. Zombi, I mostri del neocapitalismo. Medusa Edizioni.

Trampusch, C. 2007. Industrial Relations as a Source of Solidarity in Times of Welfare State Retrenchment, in *Journal of Social Policy*, vol. 36, n°2, pp. 197-215.

Treu T. (a cura di) 2016. Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali, IPOSA.

Tursi, A. 2018. Finalità sociali del welfare. Alla ricerca di equilibrio tra relazioni industriali e società, in Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno 2018, Milano, pp. 49-56.

Vaara, E., Sonenshein, S., Boje, D. 2016. Narrative as sources of stability and change in organizations: approaches and directions for future research in *Academy of Management Annals*, Vol. 12, Issue 1, pp. 495-560

Vaccarini, I. 2017. Un excursus storico: dal passato al presente in Cesareo, V. (a cura di) 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero, Milano, pp. 33-74.

Van Lancker, W. (2013). Three Shortcomings of the Social Investment Perspective. *Social Policy and Society*. March. Available on CJO.

Varanini, F. 2006. L'organizzazione come rete di storie e lo storytelling come furto in *Sviluppo & Organizzazione*, N°220, marzo-aprile, pp. 69-74.

Venturini, G. & Graziano, P. 2018. Misurare la coesione sociale: una comparazione tra le regioni italiane, in *Rivista Impresa Sociale*, 11 novembre.

Vignali, R. 2006. Eppur si muove. Innovazione e piccola impresa. Guerini e Associati.

Visentini, A. 20148. Smart Working. Lavorare bene per sentirsi meglio, in *Atti del convegno Wellfell*, 12-13 giugno 2018, Milano, pp. 81-88.

Ville, S. & Pol, E. (2008). Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? Working Paper 08-09. School of Economics University of Wollongong, June,

Volpi, G. 2018. Il welfare contrattuale nelle piccole imprese toscane, in Chiaromonte, W. e Vallauri, M.L. 2018 (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare*, pp. 188-190.

Wiß, T. & Greve, B. 2018. A Comparison of the Interplay of Public and Occupational Work–Family Policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom, in *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, n°1.

Xiao, Y. Artifacts and Collaborative Work in Healthcare: Methodological, Theoretical And

Technological Implications of the Tangible, in Tomelleri, S. 2017. Quali professioni per il nuovo welfare? In Cesare, V. 2017. Welfare responsabile. Vita e Pensiero: Milano, p. 477.

Yin, R. 2005. Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi. Armando Editore (titolo originale: *Case study research: Design and methods*. 2003. Sage publications).

Zamagni, S. 2018a. Beni comuni territoriali ed economia civile, in “*Scienze del territorio*”, n. 6 “Le economie del territorio bene comune”, pp. 50-59, Firenze University Press.

Zamagni, S. 2018b. Mirare al ben-essere aziendale per civilizzare l’impresa, in I quaderni di Sviluppo e organizzazione, Fondazione Este. 2018. La dimensione etica del benessere organizzativo. Teorie e pratiche per stare bene al lavoro. Atti del convegno Wellfell, 12-13 giugno, Milano.

Sitografia

<http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>,

consultato in data 18 luglio 2019.

Gallup Healthways, 2008. How Does the Gallup-Sharecare Well-Being Index Work? Measures Purpose, Social, Financial, Community, and Physical Well-Being Worldwide.
<https://www.gallup.com/175196/gallup-healthways->

[index-methodology.aspx](#), consultato in data 8 settembre 2019.

<http://www.informatori.info/art-8-orario-lavoro>, consultato in data 8 luglio 2019.

www.pensionielavoro.it/site/home/wikiwelfare/welfare-aziendale-e-benefici-per-limpresa/vantaggi-fiscali.html consultato in data 24 maggio 2018.

www.researchgate.net/publication/242612618_New_Risks_and_Social_Change

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

http://www.treccani.it/enciclopedia/stato-del-benessere_%28Enciclopedia-del-Novecento%29/,

Stato del Benessere, *Enciclopedia Treccani del Novecento*, III supplemento, consultato in data 08/05/2019.

www.tuttitalia.it/statistiche/indici-demografici-struttura-popolazione/ consultato in data 24 maggio 2018.

<http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/> consultato in data 5 luglio 2019.

<https://worldhappiness.report/ed/2017/>, consultato in data 8 settembre 2019.

FAMILY AUDIT

<https://www.trentinofamiglia.it/News-eventi/News/La-conciliazione-in-Trentino-modello-nazionale.-Al-via-la-sperimentazione-in-5-regioni.-E-Piacenza-copia-Trento>

<https://www.trentinofamiglia.it/Politiche-familiari/Distretti-famiglia>

<https://www.trentinofamiglia.it/>

REGIONE LOMBARDIA

<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioServizio/servizi-e-informazioni/Cittadini/Persone-casa-famiglia/conciliazione-vita-lavoro/conciliazione-tempi-lavorativi/conciliazione-tempi-lavorativi>

<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/servizi-e-informazioni/cittadini/persone-casa-famiglia/conciliazione-vita-lavoro>

Prima Edizione degli Stati Generali della Conciliazione Famiglia Lavoro e Welfare Aziendale - anno 2016, http://www.lombardiasociale.it/wp-content/uploads/2016/09/Conciliazione_versione-06072016.pdf

TRECUORI

“TreCuori raccontato da chi lo usa: un’associazione, un negozio e una persona: https://www.youtube.com/watch?v=_yllDz9mNAM&list=PLnTl2cz6PwVsfIIjdD6qXIsufUBcTYRE consultato in data 5 luglio 2019.

https://www.trecuori.org/public/web/facsimili/Info_Iscrizioni_Associazioni.pdf consultato in data 5 luglio 2019.

<https://www.trecuori.org/glossario/> consultato in data 5 luglio 2019.

https://www.trecuori.org/wp-content/uploads/2017/06/TreCuori-Welfare_.pdf
consultato in data 5 luglio 2019.

Come inserire il familiare nella piattaforma di TreCuori:

<https://www.youtube.com/watch?v=I4rlC0Zc3CM>
consultato in data 5 luglio 2019.

Come inserire un erogatore nella piattaforma di TreCuori;

<https://www.youtube.com/watch?v=eX0ZDB-fPD0>
consultato in data 5 luglio 2019.

WELFARE TRENTINO

<http://www.trentinoindustriale.com/>

<http://welfaretrentino.it/>

UNA RETE PER IL BENESSERE DEI DIPENDENTI, in <http://welfaretrentino.it/una-rete-per-il-benessere-dei-dipendenti/>, 22 settembre 2019, consultato in data 15 luglio 2019.

WILLIS TOWERS-WATSON

http://www.willis.it/documents/WelfareAziendale/8916_FlexWEB_revised.pdf, consultato in data 9 luglio 2019

[https://www.youtube.com/watch?v=b9cxRbPiQho:](https://www.youtube.com/watch?v=b9cxRbPiQho)
Cesare Lai, Willis - Welfare Aziendale Milano 2014,
consultato in data 9 luglio 2019

ZOBELE HOLDING SPA

https://www.facebook.com/ZobeLeHoldingSpa/?__tn__=%2Cd%2CPR&eid=ARBFes41BXXQdsO3daWpAGqcgVT7KZJ5g_AXWRwJe8vIWpgr1ikkjJG18ErK6UQmObyEAZV-UqqRZAaS, consultato in data 9
luglio 2019

<https://www.zobeLe.com/history>, consultato in data 9
luglio 2019

<https://www.zobeLe.com/categories>, consultato in
data 9 luglio 2019