
Per una responsabilità 'civile' delle imprese. Verso il welfare generativo e 'di territorio'

Lo scenario attuale evidenzia la natura entropica della crisi del welfare state le cui origini possono farsi risalire agli anni '70 del secolo scorso. Se negli ultimi quarant'anni i governi dei principali Paesi europei hanno saputo rispondere ai bisogni e ai rischi sociali procedendo a una ridefinizione dei sistemi di welfare pubblico – specialmente nel Nord Europa, dove la copertura dei bisogni si è potuta associare a un coerente rigore gestionale –, in Italia non si è riusciti a porre rimedio agli squilibri che caratterizzano la redistribuzione della ricchezza. Squilibri che riguardano i diversi ambiti del

welfare – sanità, scuola, assistenza, previdenza sociale – e, quanto al mondo del lavoro, le diverse situazioni occupazionali: occupati e inoccupati, assunti nella grande impresa o nella PMI, lavoratori standard e non, impiegati nel privato o nella pubblica amministrazione, ecc.

Se il welfare tradizionale, redistributivo e di tipo occupazionale, non riesce a far fronte a questi disequilibri, dobbiamo pensare a un nuovo modello di welfare generativo o 'civile', che guardi al soddisfacimento dei bisogni della civitas tutta (il territorio, come insieme di risorse naturali e di capitale umano) e

alla cui base sta il concetto della reciprocità. Questo nuovo paradigma di welfare presuppone l'apporto importante delle imprese, che devono riscoprire il proprio ruolo sociale, o per meglio dire la propria responsabilità 'civile'. Ciò può dar vita a nuove sperimentazioni di welfare, le quali necessitano della partecipazione di più soggetti: imprese, enti pubblici e società civile. Sono sperimentazioni queste che privilegiano il format della 'rete' oppure quello della 'cabina di regia' affidata alle associazioni datoriali. Nell'articolo saranno prese in esame alcune buone pratiche di welfare 'civile' e territoriale.

L'autore

• **Giovanni Scansani**, Amministratore Unico Valore Welfare Srl

Introduzione

Viviamo in un'epoca postmoderna e postfordista che ha salutato la fine di un secolo, il ventesimo, che tra le tante definizioni aveva ricevuto anche quella di "secolo del welfare state", la cui costruzione è stata parallela alla grande crescita economica portata dall'industrializzazione.

La 'crisi' del welfare state in Occidente – i cui prodromi possono farsi risalire alla metà degli anni '70 del secolo scorso al termine del cosiddetto 'Trentennio glorioso' apertosi con la fine della Seconda guerra mondiale – è in realtà, come la stessa crisi economica e finanziaria dell'inizio di questo millennio, un fenomeno non congiunturale, ma entropico. Più che di 'crisi' è forse corretto parlare di una manifestazione dello stadio di maturità raggiunto dai differenti welfare state europei, i quali si trovano all'interno di un quadro che era già sta-

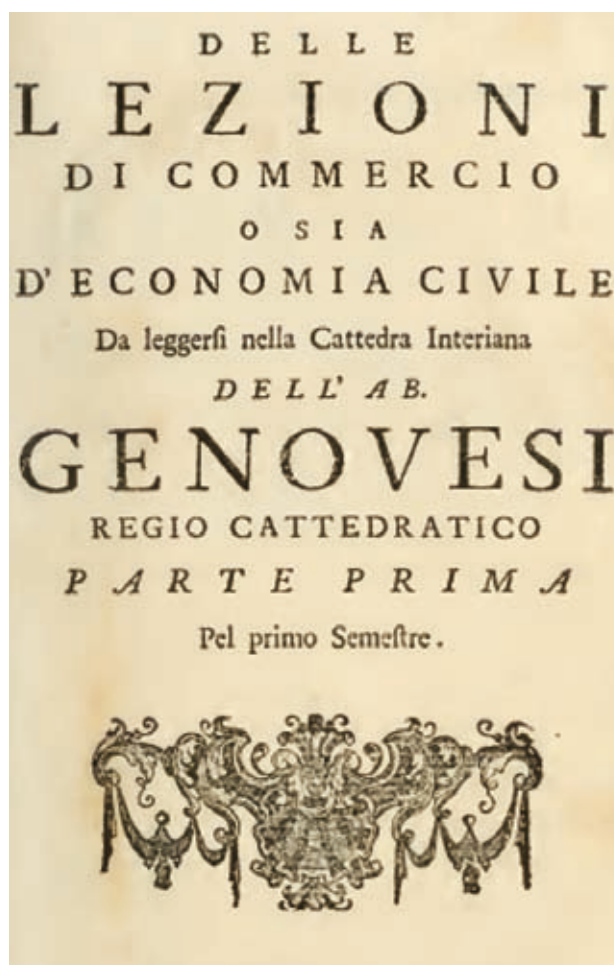
to definito, quasi vent'anni fa, di 'austerità permanente'. Quadro fattosi più complesso per una pluralità di fattori maturati nel tempo. Fattori di natura esogena, quali l'ipercompetitività derivante dalla globalizzazione, la de-industrializzazione, la terziarizzazione, la finanziaria delle economie e più recentemente la ridefinizione dello spazio di sovranità degli Stati. E fattori di tipo endogeno: si pensi alle dinamiche demografiche derivanti da immigrazione e invecchiamento della popolazione, al ridisegno dell'accesso al mondo del lavoro e alla riscrittura – con qualche cancellazione – dei diritti e delle tutele a esso collegate, alla crescente necessità di conciliare ritmi di vita e di lavoro sempre più fluidi e spesso purtroppo precari, alle difficoltà economiche, se non proprio alla povertà, che ciclicamente possono affliggere anche chi è inserito nel mondo del lavoro (spe-

cialmente per come questo si è andato plasmando negli ultimi due decenni).

A tutto ciò il processo d'integrazione europea ha aggiunto l'imposizione di vistosi 'tagli' al finanziamento delle policy di *welfare state*, con l'introduzione di nuovi e più stringenti vincoli economici di spesa e di manovra complessiva (*spending review* e *fiscal compact*), a testimonianza di come oggi il secondo termine del binomio (*state*) sia fortemente messo in discussione, con conseguenze facilmente immaginabili anche per il primo dei due termini (*welfare*). Quanto all'Italia, bisogna anche tenere conto dalla forte spinta al decentramento (riforma del Titolo V della Costituzione) che è nel frattempo intervenuta creando un sistema in buona parte caratterizzato da più forti differenziazioni territoriali, ossia da disparità che hanno accresciuto il divario Nord-Sud anziché ridurlo, e che ha riconfigurato il welfare pubblico in un passaggio, fortunatamente non totale, dal *welfare state* alle *welfare region*.

Su questo sfondo occorrerà poi considerare che la spesa sociale complessiva in Italia è caratterizzata da una notevole staticità, da una mancanza di adattamento della sua composizione rispetto ai bisogni, con una persistente centratura su pensioni e sanità, in una fase in cui sono giunte a maturazione necessità e vulnerabilità che non sono mai state debitamente considerate dal paniere di rischi e bisogni coperti dal welfare pubblico. Si pensi alla diffusione del lavoro temporaneo generato dalla flessibilità, alle necessità di conciliazione vita-lavoro derivanti dal crescente tasso di partecipazione femminile al mondo del lavoro, all'incremento delle esigenze di cura per le non autosufficiente delle persone anziane, sempre più numerose e spesso collocate in contesti familiari che non sono più, come un tempo, in grado di provvedere alla loro assistenza semplicemente perché la famiglia, come la si conosceva, o non c'è più o non è più in grado di assolvere alla sua funzione di primo ammortizzatore sociale.

In questo quadro l'azienda (ri)diventa un'agenzia di welfare di straordinaria importanza, che non può non farsi carico, peraltro con una serie di vantaggi, della domanda di servizi integrativi del welfare pubblico che proviene dai lavoratori. Questo ruolo, che pienamente rientra tra le pratiche di responsabilità sociale delle imprese (RSI), non è nuovo ma è oggi espresso nel pieno di una stagione che ne vede accresciuta la richiesta e necessaria una più diffusa adozione. La crisi – che letteralmente rimanda al concetto di 'cambiamento', di 'transizione' – ha accelerato questo processo e sta conducendo verso sperimentazioni e soluzioni anche molto interessanti, dimostrando così, una volta di più, che il welfare è un fattore di crescita, di fioritura e di avvaloramento della



Il frontespizio del volume "Delle Lezioni di Commercio ossia di Economia Civile" (1765) di Antonio Genovesi, scrittore, filosofo, economista e sacerdote italiano, uno dei padri dell'economia civile

collettività (quale essa sia: dalla famiglia all'impresa a un'intera nazione).

Il welfare aziendale (WA) si presenta come un pilastro integrativo rispetto a quello primario di fonte pubblica, cui la contrattazione collettiva dedica crescenti spazi recependo una serie di buone prassi e di istanze che negli anni sono giunte a maturazione, soprattutto nella dialettica delle relazioni industriali delle grandi imprese e che si sono consolidate nonostante un quadro normativo, soprattutto fiscale, obsoleto e non sempre favorevole, specie per le PMI.

E questo è uno dei nodi gordiani del nostro tema: il tessuto economico italiano è composto essenzialmente da PMI (il 95% delle imprese) che occupano almeno l'80% degli addetti: se non si sostiene il WA con una specifica normativa che possa operare una ricognizione della frammentaria disciplina attuale – per lo più di natura fiscale, molto datata e neppure concepita per questa finalità –, agganciandola a una robusta serie di incentivi

che prescindano dagli attuali vincoli normativi (prevedendone semmai altri più consoni all'attualità delle questioni), sarà lo Stato stesso, quindi la collettività, a non trarne tutti i possibili benefici. Benefici che scaturirebbero dalla risposta che le aziende possono, e spesso vogliono, dare ai bisogni lasciati senza adeguate risposte da parte del *welfare state*.

Il modello di welfare occupazionale

L'Italia è un Paese caratterizzato da un modello di welfare tipicamente occupazionale, cui si associa un importante ruolo di servizio affidato alla famiglia, se c'è, e alla donna che, seppure inserita nel mondo del lavoro, resta il principale *caregiver* verso i figli e i membri anziani della famiglia. Il modello occupazionale ha favorito nel tempo il consolidarsi di posizioni caratterizzate da interventi generosi per gli *insider* e modestissimi o assenti per gli *outsider*.



Questa impostazione presuppone che i diritti sociali derivino principalmente dalla posizione degli individui nel mondo del lavoro. Ciò ha fortemente inciso sul nostro *welfare state* perché ha comportato una maggiore tutela rivolta a chi il lavoro ce l'ha (occupati) o l'ha avuto (pensionati). Tale impostazione, però, finisce per non essere funzionale neppure alla sua origine culturale: essa, infatti, deve fare i conti con il crescente numero di lavoratori 'flessibili' e di *working poor* e con la crescente massa di coloro che hanno lavorato ma non hanno conseguito un livello di protezione sufficiente (anziani poveri o non autosufficienti), i quali si rivolgono al welfare pubblico proprio perché le tutele legate allo *status* lavorativo si rivelano in questi casi, come in altri, del tutto inadeguate.

Come inadeguata, rispetto alle esigenze di chi lavora, è

anche l'offerta dei servizi (si pensi a quelli per la prima infanzia) che si somma a un diminuito potere di spesa delle famiglie per effetto della crisi. Ne deriva una progressiva divaricazione sociale e una più netta scoperta della classe media, ossia della classe che compone la maggior parte degli occupati nelle aziende dai quali, non a caso, proviene una domanda di sostegno, in termini di welfare integrativo, che è fortemente cresciuta e continua a crescere.

Il modello di welfare generativo

In un modello di welfare pubblico concentrato su pensioni e sanità, nel quale si assiste alla forte riduzione delle fonti pubbliche di finanziamento destinate al restante paniere di interventi, il WA può diventare un involontario alleato della disegualianza. Basti pensare al fatto che gli investimenti associati al WA sono tipicamente presenti nelle grandi imprese, mentre lo sono assai meno nelle PMI; questo non solo per un certo ritardato culturale, ma anche per la minore capacità di manovra rispetto all'incentivazione fiscale che le PMI e i loro dipendenti, a differenza delle imprese di rilevante dimensione, non possono pienamente sfruttare. Il che è quanto dire che Mario, a parità di mansioni, inquadramento, anzianità lavorativa, luogo e settore di lavoro, non fruendo di un piano di welfare aziendale (PWA) percepirà, di fatto, meno di Guido che ha le stesse caratteristiche meno una: lui è impiegato in una grande azienda, nella quale esiste un consolidato sostegno integrativo di WA.

Insider e *outsider* diventano, così, concetti applicabili non solo per distinguere chi ha un lavoro e chi non ce l'ha, ma anche per identificare chi lavora in una grande azienda (il 20% degli addetti) e chi no (la maggioranza degli occupati: l'80%). Le linee di segmentazione, in realtà, sono anche più numerose: oltre alla dimensione dell'impresa per la quale si lavora, per comprendere come la frammentazione categoriale e le barriere di accesso al WA possano rafforzare le disparità e le debolezze del nostro *welfare state* basterà pensare alle differenze geografiche (Nord/Sud), settoriali (terziario/manifatturiero) e contrattuali (lavoratori standard/non standard; impiego privato/impiego pubblico; qualifiche).

Queste dicotomie sono in realtà più ampie se guardiamo al welfare nel suo complesso. Sappiamo che i costi associati agli interventi di welfare pubblico sono destinati ad aumentare: ne consegue che, secondo l'impostazione redistributiva sulla quale è basato il nostro *welfare state*, occorrerebbe far fronte a tale crescita con l'incremento progressivo del prelievo fiscale. Non essendo verosimile ipotizzare che la pressione erariale possa tenere il ritmo del costo crescente delle risposte ai bisogni sociali, la

prospettiva più avanzata, in grado di superare l'ostacolo, è quella del welfare generativo, sostenuta con vigore dagli economisti civili come Stefano Zamagni.

Questa prospettiva, in luogo dell'assistenzialismo deresponsabilizzante, valorizza la persona e le risorse di cui dispone, umane *in primis*, chiedendo al beneficiario degli interventi di sostegno di reciprocare rispetto a quanto ricevuto, secondo le sue possibilità. Si comprende agevolmente come il WA si inserisca pienamente in questa logica, essendo capace di indurre comportamenti fondati anche su quel principio di reciprocità che è la cifra specifica del welfare generativo. È noto, infatti, come l'introduzione di un PWA consenta, a certe condizioni, persino di misurare il ROI derivante dall'investimento correlato e come tra i KPI che possono essere considerati ve ne siano alcuni che sono direttamente derivanti da manifestazioni di reciprocità (quali l'incremento della qualità esecutiva del lavoro, che si traduce in incremento qualitativo dei beni e dei servizi prodotti, la fidelizzazione dei collaboratori, il miglioramento del clima relazionale, il dono).

Il dono e la reciprocità nelle organizzazioni

Tra dono e lavoro esiste un rapporto profondo, anch'esso indagato dagli economisti civili (Luigino Bruni su tutti) e desumibile dai risultati di recenti indagini dedicate all'analisi delle dinamiche innescate dall'adozione dei PWA (McKinsey 2013). Il lavoro porta sempre con sé un'eccedenza, perché nel lavorare c'è sempre qualcosa di più del dovuto. Non va oltre il dovuto la macchina, mentre l'uomo sta realmente lavorando in quanto immette in questo processo se stesso proprio nel momento in cui supera l'applicazione meccanica del contratto. Il contratto, del resto, è sempre incompleto: se ci si limitasse a tradurre in pratica solo la lettera dei contratti il mondo si fermerebbe in un planetario sciopero 'bianco'. Il superamento del contratto è gratuità, è dono. Senza la possibilità di generare questa eccedenza, quando cioè il lavoro non consente di esprimere liberamente passioni, intelligenze, culture e motivazioni intrinseche, quando non si riesce a passare dal lavoro come *task* al lavoro come 'senso' (termine che oltre al suo 'significato' ci rimanda anche alla sua 'direzione'), nessun sistema di *total reward* potrebbe riuscire a ottenere la parte migliore che ciascun collaboratore può esprimere e che, di per sé, è un fattore di competitività essenziale per il successo della stessa azienda.

Le aziende che introducono PWA sorretti da motivazioni 'civili' hanno compreso questi aspetti. Con un limite da tenere ben presente e del quale il WA è baluardo di non superamento: se il lavoro diventa estrazione di

capacità senza orari e senza spazi per la vita all'esterno dell'azienda si otterranno, prima o poi, collaboratori *burnout*. Per far sì che l'eccedenza nel lavoro fiorisca, occorre tutelare l'eccedenza della vita sul lavoro, proteggendo gli spazi relazionali, realizzando il più possibile quel *work-life balance* senza il quale lo squilibrio, nel lavoro e nella vita, è dietro l'angolo.

Queste prospettive, ponendo al centro dell'attenzione la persona, prima ancora che il lavoratore, ci dicono anche che nelle pratiche di WA si ritrova una fonte di rafforzamento di legami fiduciari e di relazioni tra dipendenti e azienda che fertilizzano il lavoro, lo rendono capace di nuovi e migliori frutti; non solo all'interno della singola impresa, ma anche al suo esterno. Il WA ha, infatti, due *output* 'civilissimi': resta nella *civitas* (il territorio), perché non si delocalizza ("si fa" dove le persone vivono e lavorano), e genera esternalità positive verso l'ambiente nel quale l'impresa opera e verso il quale la stessa può reciprocare rispetto all'aver consumato risorse e beni comuni 'offerta' proprio dal territorio.



È questa una reciprocità che si sostanzierà nella creazione di positivi flussi economici per l'economia locale, perché il sostegno alla domanda di beni e servizi che i lavoratori avranno ricevuto con l'introduzione di un PWA (es: asili nido, assistenza domiciliare, istruzione) comporterà che, per poterne sfruttare appieno i benefici, essi dovranno rivolgersi alla rete di offerta locale di quegli stessi beni e servizi.

Il circolo che s'instaura è certamente virtuoso perché l'imprenditore (civile) sa che valorizzare il territorio in cui opera farà crescere la sua impresa. E anche questa è una manifestazione di reciprocità. Anche questa è una prassi 'generativa', perché in grado di attivare azioni che rafforzano i legami interni ed esterni all'azienda, grazie a risposte che accrescono la fiducia e costruiscono capitale

sociale, senza il quale le collettività – siano esse aziendali o locali – insteriliscono e lentamente muoiono.

La responsabilità sociale delle aziende

Se il WA è adottato con il solo obiettivo di fare *saving* abbattendo il cuneo fiscale del costo del lavoro, nessuna delle finalità più profonde, durature e ‘civili’ potrebbero essere conseguite. Al contrario, un’impresa che introduca nella sua matrice valoriale l’attenzione all’equilibrio esistenziale delle persone che in essa lavorano avrà il pregio di rendere tangibile agli occhi dei dipendenti un sistema di valori sul quale quella stessa impresa potrà costruire, con maggiore efficacia, anche il suo percorso di RSI.

È evidente, infatti, che la condivisione delle iniziative volontarie che l’impresa assume su di sé in una logica di sostenibilità della sua azione potranno esser maggiormente efficaci laddove siano interiorizzate da chi, in una tale impresa, si trova inserito. A un certo livello di sviluppo della cultura responsabile non è neppure escluso che si possano creare forti ‘con-sensi’ tra motivazioni aziendali e motivazioni individuali – intrinseche, proprie dei dipendenti –, le quali potranno rappresentare una ‘moneta’ di particolare valore, ancorché non convertibile in denaro, che parteciperà pienamente alla percezione del complessivo trattamento ricevuto.

Su questo, una solida cultura aziendale orientata alla RSI potrà costruire persino degli indicatori in grado di accertare il contributo che le motivazioni intrinseche avranno potuto dare alla crescita dell’*employee engagement index* e al conseguente incremento della produttività.

Tra i fattori cruciali dell’attività aziendale (e della produttività in particolare) non vi è dubbio che vi sia la vicinanza tra il sistema valoriale del singolo e quello dell’impresa in cui questi lavora, non meno della qualità delle relazioni nell’ambiente di lavoro, al cui mantenimento ottimale e al cui miglioramento costante concorrono, ovviamente, tanto le politiche di *wellbeing* quanto quelle di *welfare* (‘bene-essere’ e ‘bene-avere’: questa è la combinazione ottimale).

In una visione ‘civile’ le relazioni lavorative cessano di essere unicamente rapporti di scambio (prestazione di lavoro vs. salario) o relazioni puramente strumentali rispetto all’obiettivo della *performance*; in una visione ‘civile’ parte della stessa *mission* dell’impresa diventa la realizzazione umana delle persone che in essa operano, la qualità delle loro relazioni anche fuori dal luogo di lavoro (famiglia, amici, interessi). A questo proposito mi piace ricordare

un passaggio di quanto Giovanni Ferrero ha detto il giorno delle esequie del padre Michele, grande imprenditore ‘civile’: “La fabbrica per l’uomo e non l’uomo per la fabbrica. Una concezione del lavoro che mette al centro gli aspetti sociali prima e il profitto dopo”.

È da queste premesse che si approda a un modello di condivisione e di patto fiduciario tra impresa, chi vi lavora e il territorio (enti pubblici e società civile, ma anche ambiente e cultura locale) ed è da qui che si arriva al modello della responsabilità sociale condivisa, a sua volta manifestazione di quella che Zamagni, ampliando il concetto di RSI, definisce responsabilità civile d’impresa (RCI).

Buone prassi di responsabilità ‘civile’ d’impresa nel welfare territoriale

Il welfare aziendale territoriale, ossia quell’insieme di buone prassi che stanno producendo una ricca casistica di laboratori d’innovazione sociale nei quali sembra realizzarsi l’idea della sussidiarietà circolare (tra PA, aziende *profit* e società civile organizzata), è attualmente una delle sfide più interessanti per chi, come noi, si occupa di servizi di supporto alle politiche di welfare, sia aziendale che pubblico.

Fare innovazione sociale significa rispondere ai bisogni sociali in modo più efficace rispetto alle soluzioni esistenti e creare nuove relazioni e collaborazioni. Una risposta allineata a questa premessa è la creazione di reti.

La rete è senza dubbio una soluzione ideale per facilitare l’ingresso del WA nelle PMI che possono, in tal modo, raggiungere più facilmente una ‘massa critica’ espressione di una domanda di beni e servizi altrimenti meno appetibile per la corrispondente rete di offerta presente in un dato territorio. Il caso paradigmatico di questa modalità organizzativa è la rete GIUNCA, attiva da tempo a Varese, ormai ricca di esperienza e cresciuta allargando il suo raggio d’azione dalla conciliazione vita-lavoro sino al microcredito.

Un’altra modalità possibile – anzi quella che sembra avere maggiore *chance* di sviluppo per la sua più facile replicabilità – è quella che vede la locale organizzazione rappresentativa dei datori di lavoro svolgere un ruolo di complessiva regia del programma. Laddove si arrivi a un accordo territoriale, a essa si affiancano anche le OO.SS., rendendo così più robusta l’impalcatura del progetto. Il progetto *Welfa-RE* che abbiamo sviluppato con Unindustria Reggio Emilia rientra nella casistica della ‘cabina di regia’ affidata all’associazione datoriale.



Grazie a un tessuto locale caratterizzato da una storica presenza di operatori delle organizzazioni della società civile (volontariato, cooperazione sociale), il progetto si è tradotto nella realizzazione di una piattaforma immediatamente operativa, che consente ai lavoratori delle aziende iscritte alla locale sede confindustriale (e alle loro famiglie) di accedere a una serie di servizi fruendo di condizioni migliorative, con potenziali significativi risparmi sulle principali voci di spesa.

Welfa-RE intercetta due assi principali d'intervento. Il primo è il sostegno al reddito dei dipendenti, con soluzioni *tax free* e non soggette a contribuzione previdenziale; è in quest'ambito che Welfare Company agisce come provider di buoni acquisto, buoni sconto a valore aggiunto e come gestore di un network territoriale convenzionato al quale i lavoratori accedono tramite una speciale "MyCARD" usufruendo di condizioni di miglior favore nell'acquisto di beni e servizi. Il secondo riguarda i servizi *family friendly* e di *work-life balance*, realizzati con l'intervento della cooperazione sociale specializzata nei servizi all'infanzia e nei servizi di assistenza domiciliare per anziani e disabili.

Il *format* con 'cabina di regia' confindustriale ha generato altri esempi rintracciabili a Prato, a Pistoia, a Modena, a Pavia (dove la novità è la presenza anche della locale Diocesi) e a Padova (con il progetto *WelfareNET* finanziato dalla Regione Veneto e dal Fondo Sociale Europeo).

L'intervento dell'ente locale regionale come finanziatore o co-finanziatore di progetti di WA con target PMI è un'ulteriore evidenza della crescita culturale connessa allo sviluppo di questa specifica formula di welfare quale è appunto il welfare aziendale territoriale. La Regione Lombardia con una serie di bandi pubblicati in questi ultimi anni ha avviato percorsi di sostegno alla progettualità delle PMI e ha ulteriormente rafforzato le reti territoriali di conciliazione; la Regione Liguria ha recentemente annunciato l'avvio di un programma volto a finanziare iniziative di conciliazione vita-lavoro con l'intento di sostenere l'occupabilità femminile e le pari opportunità. È interessante rilevare che, in questo caso, l'associazione dei datori di lavoro è nuovamente presente, sia pure con funzioni di *advisor* incaricato di selezionare il provider che potrà gestire il progetto.

In una visione ancora più ampia sembra che il WA 'di rete' possa riprodurre quell'eccellenza tutta italiana che sono stati i distretti industriali, veri punti di forza del nostro sistema produttivo. In questi territori si concentrano solide radici e identità culturali, specializzazione produttiva ed elasticità rispetto alle esigenze dei mercati. In questi contesti sono nate anche esperienze di innovazione contrattuale, aperte a sperimentazioni e

a percorsi originali. L'esperienza del WA 'di rete' può recuperare queste dinamiche e questi valori, ma deve fare i conti con la diversità contrattuale. Sono infatti molte le differenze, individuali e di settore, che caratterizzano il rapporto di lavoro nelle imprese retiste. Una discussione aperta è quella che intende verificare se sia possibile regolare collettivamente i rapporti di lavoro del personale delle imprese retiste. A tal fine si è ipotizzato un contratto 'sovraziendale' o 'collettivo di rete', che – anche in regime di codatorialità – dovrebbe poter avere la capacità di regolare in maniera uniforme alcuni tra i principali istituti che qualificano i rapporti di lavoro ascrivibili alle imprese della rete.

Conclusioni e prospettive future per il welfare aziendale

Da più parti e con proposte anche diverse tra loro si è sottolineato (e dimostrato) che le politiche di welfare sono un fattore di sviluppo e non una voce di costo da minimizzare. Di più, sono un fattore di crescita e di investimento che aumenta il benessere sociale e quindi la ricchezza del Paese.

Sul fronte specifico del WA la contrattazione (di primo e di secondo livello) deve poter trovare uno spazio di manovra pieno e coerente con l'attuale fase economica e di ridefinizione delle relazioni di lavoro. La limitazione alla deducibilità fiscale di alcune tra le principali prestazioni che dovrebbero comporre un PWA – attualmente ancora agganciate alla dimensione dell'impresa, alla unilateralità della scelta datoriale (in stile paternalistico-filantropico) che, per di più, esclude dalla loro accessibilità negoziale gli stessi lavoratori che dovrebbero fruirne – è un esempio dell'obsolescenza, quando non dell'assurdità, dell'impianto normativo fiscale attualmente vigente; impianto normativo che, non si deve mai dimenticarlo, non è stato disegnato per sostenere il WA, ma si è originato ad altri fini e risale a trent'anni fa: letteralmente un'altra epoca rispetto alla vita economica e lavorativa di oggi.

Occorrerebbe un'inversione di approccio che possa avvicinare maggiormente al WA le PMI, incentivandole, abbattendo frammentazioni insostenibili, favorendo in maniera decisa relazioni industriali orientate al 'civile'. L'incentivazione fiscale e giuslavoristica dovrebbe essere associata a precisi controlli e sanzioni, i cui costi e la cui esecuzione diventa superflua o limitabile grandemente con netto beneficio sui costi, laddove si prescelgano supporti che hanno il pregio della finalizzazione certa dei budget individuali stanziati a titolo di WA. È il caso delle rendicontazioni informatizzate generabili *online* tramite portali dedicati ed è il caso dei *voucher* a finalità multipla previsti nella proposta governativa di ri-



forma del Terzo Settore che, tramite la possibile adozione di un V.U.S.P. (Voucher Universale per i Servizi alla Persona e alla Famiglia), potrebbe facilitare non di poco la gestione dei PWA e soprattutto avvicinare l'Italia ad alcune delle più evolute nazioni dell'Europa occidentale (dove strumenti simili sono stati adottati molti anni fa). Questo facile *benchmark* ci farebbe scoprire qualcosa circa la generazione di concreti effetti, più volte misurati all'estero, sui risultati economici ottenuti nel sostegno delle prestazioni e della rete di offerta, nell'attivazione di nuovi posti di lavoro e nell'incremento del gettito fiscale, grazie alla forte riduzione dell'economia sommersa che caratterizza spesso l'offerta di servizi alla persona.

In una prospettiva di sviluppo dovranno essere innalzate alcune soglie economiche di deducibilità e di defiscalizzazione che sono semplicemente anacronistiche rispetto alle finalità delle prestazioni di welfare a cui sono associate. Analogamente, se non a livello centrale, certamente a livello regionale, dovrebbero essere maggiormente diffuse prassi di promozione, coordinamento e finanziamento dei piani di welfare aziendale e ciò anche tramite misure che incentivino le reti e i modelli di *partnership* territoriale, con sgravi per le imprese protagoniste di questi progetti, verificando anche come si possano porre in essere sussidiarietà circolari in grado di generare circuiti a valore aggiunto e scambi sinergici tra interventi di WA e *policy* di welfare pubblico.

Infine, considerando che l'approdo al PWA è il risultato di una scelta destinata a durare, ossia che si tratta di un percorso di investimento a lungo termine che impegna l'azienda e le OO.SS. nello sviluppo di iniziative destinate a fornire adeguate risposte durante le mutevoli fasi di vita delle fasce che compongono la popolazione aziendale, occorrerebbe mirare a diffondere quella consapevolezza, sinora mancata, e a cui si è recentemente richiamato lo storico dell'economia Giulio Sapelli: la considerazione che il WA non dovrebbe neppure essere imputato in bilancio tra i costi, ma dovrebbe essere contabilizzato tra gli investimenti, con quel che ne conseguirebbe sotto il profilo gestionale e finanziario, specialmente per le PMI che sono anima, cuore e corpo della nostra economia.

BIBLIOGRAFIA

- Agostini, C., Ascoli, U. (2014), *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in Politiche Sociali, 2/2014, Il Mulino, Bologna.
- Becchetti, L. (2009), *Oltre l'homo oeconomicus. Felicità, responsabilità, economia delle relazioni*, Città Nuova Editrice, Roma.
- Becchetti, L. (2014), *La buona organizzazione dell'impresa civile*, in Short Paper AICCON n. 2, Forlì.
- Bruni, L. (2012), *Le nuove virtù del mercato*, Città Nuova Editrice, Roma.
- Bruni, L. (2014), *Fondati sul lavoro*, Vita e Pensiero, Milano.
- Castels, F.G. (2004), *The future of the Welfare State. Crisis myths and crisis realities*, Oxford University Press, Oxford.
- Di Vico, D. (2015), *Capitale e lavoro. Ricominciamo dal modello Alba*, Corriere della Sera, 19 febbraio 2015.
- Di Salvatore, L. (2015), *Reti di imprese e prospettive della contrattazione decentrata*, nel Merito.com, 26 gennaio 2015.
- Ferrera, M. (2007), *Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, in Stato e Mercato, 2/2007, Il Mulino, Bologna.
- 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, Venezia, Marsilio.
- Ferrera, M. (2014), *Europa e solidarietà dopo la crisi. Un'agenda per il lavoro intellettuale*, in Politiche Sociali, 3/2014, Il Mulino, Bologna.
- Ferrero, G. (2015), *Hai reso pensabile ciò che era impensabile*, IISole24Ore, 19 febbraio 2015.
- Franzoni, F. (2012), *Collaborazioni tra istituzioni pubbliche, non-profit e imprese eticamente responsabili: verso un nuovo welfare?*, in Autonomie locali e servizi sociali, 2/2012, Il Mulino, Bologna.
- Gatti, M., Iannotta, M. (2014), *Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana*, in Gatti, M. (a cura di), *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone* – Quaderni di Sviluppo & Organizzazione, n. 20, ESTE, Milano, 2014.
- Gori, C., Ghetti, V., Rusmini, G., Tidoli, R. (2014), *Il welfare sociale in Italia. Realtà e prospettive*, Carocci Editore, Roma.
- Grandi, D., Massagli, E., Zuccaro, R. (2014), *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in Massagli, E., *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies e-book series, n. 31, ADAPT University Press, Modena.
- Maino, F. (2014), *Welfare integrato: una proposta* in newsletter *Secondo Welfare*, www.secondowelfare.it, 8 settembre 2014.
- Marsala, A. (2014), *LaFemMe: un nuovo linguaggio per promuovere il lavoro delle donne*, in newsletter *Secondo Welfare*, www.secondowelfare.it.
- Pavolini, E., Ascoli, U., Mirabile, M.L. (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Pennacchi, L. (2005), *C'è un futuro per il modello sociale europeo? Il Welfare State in Europa e in Italia*, in Annali Fondazione Giuseppe di Vittorio 2004, Ediesse, Roma.
- Pierson, P. (1999), *Lo Stato sociale nell'era dell'austerità permanente*, in Rivista Italiana di Scienza Politica, n. 3, Il Mulino, Bologna.
- Riboldi, L.M. (2014), *Flessibilità, reti d'impresa e codatorialità. Un mix potenzialmente vincente per lo sviluppo*, in Sviluppo&Organizzazione, ottobre 2014, Este, Milano.
- Zamagni, S. (2006), *L'economia come se la persona contasse: verso una teoria economica relazionale*, in Working Paper, n. 32, Università di Bologna-Facoltà di Economia in collaborazione con AICCON, Bologna.
- Zamagni, S. (2011), *Lavoro, disoccupazione, economia civile*, in Quaderni di Economia del Lavoro, n. 94, Franco Angeli, Milano.
- Zamagni, S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, Bologna.