

GIULIA MALLONE

**IL SECONDO WELFARE IN ITALIA: ESPERIENZE
DI WELFARE AZIENDALE A CONFRONTO**

**WORKING
PAPERS** **W**

WP-2WEL 3/13

In partnership con

© 2013 Giulia Mallone e 2WEL • Centro Einaudi

Giulia Mallone si è laureata in Scienze internazionali e istituzioni europee presso l'Università degli Studi di Milano, e ha conseguito la laurea magistrale in Economics and Political Science (MA) presso la stessa Università con una tesi sulle esperienze di welfare aziendale e territoriale in Italia dal titolo *Beyond the Welfare State: Occupational Welfare in Italy*. Dall'aprile 2011 fa parte del gruppo di ricerca del progetto Percorsi di secondo welfare; da ottobre 2012 è iscritta al programma di dottorato di ricerca in Labour Studies presso la Graduate School in Social and Political Sciences dell'Università degli Studi di Milano. Ha pubblicato recentemente *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?* (in M. Bray e M. Granata, a cura di, *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, 2012), *Secondo welfare e imprese: quali prospettive?* (con F. Maino, in «La rivista delle politiche sociali», 2012, n. 3) e *Rise in Occupational Welfare Benefit Schemes* (con F. Maino, in «European Industrial Relations Observatory On-line», febbraio 2012).

e-mail: giuliamallone@gmail.com

Il progetto **Percorsi di secondo welfare**, diretto da Franca Maino (Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università di Milano) con la supervisione scientifica di Maurizio Ferrera (Centro Einaudi e Università di Milano), è realizzato dal Centro Einaudi in partnership con ANIA, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cariplo, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione con il Sud, KME Group, Luxottica e Corriere della Sera.

Avviato nel maggio 2011 con l'obiettivo di ampliare e approfondire il dibattito sulle trasformazioni dello stato sociale in Italia, il progetto guarda in particolare alle misure e alle iniziative cosiddette di «secondo welfare» (realizzate cioè da soggetti privati: imprese, fondazioni, associazioni, enti del terzo settore). L'attività è costruita a partire da una raccolta sistematica di dati volta a caratterizzare e monitorare le esperienze in corso. Ricognizione e analisi dell'esistente sono infatti essenziali per promuovere valutazioni d'impatto capaci di fornire uno stimolo non solo al dibattito ma alla concreta promozione del secondo welfare.

Nell'autunno 2011 è stato aperto un sito web – www.secondowelfare.it –, raggiungibile anche dal sito www.centroeinaudi.it. È attiva una newsletter informativa e, dalla fine del 2012, viene pubblicata una serie di *Working Papers*. Un rapporto finale uscirà nell'autunno del 2013.

2WEL, Percorsi di secondo welfare • Centro Einaudi
Via Ponza 4 • 10121 Torino
telefono +39 011 5591611 • e-mail: segreteria@centroeinaudi.it
www.secondowelfare.it • www.centroeinaudi.it

INDICE

IL SECONDO WELFARE IN ITALIA: ESPERIENZE DI WELFARE AZIENDALE A CONFRONTO	5
1. Introduzione	5
2. La crisi del welfare state tradizionale e il «secondo welfare»	5
3. Le imprese nel secondo welfare	6
4. Il ruolo degli attori nel cambiamento istituzionale	8
5. Il welfare aziendale in Italia: casi a confronto	10
5.1. Luxottica	10
5.2. KME	11
5.3. SEA Aeroporti Milano	12
5.4. ATM Azienda Trasporti Milanesi	12
6. L'analisi dei processi: il ruolo degli attori nel cambiamento istituzionale	13
7. Interessi, istituzioni, idee: lo schema interpretativo	17
8. Riflessioni conclusive	19
Riferimenti bibliografici	20

PAROLE CHIAVE

welfare, secondo welfare, welfare aziendale, PMI, governi locali,
conciliazione famiglia-lavoro

ABSTRACT

**IL SECONDO WELFARE IN ITALIA: ESPERIENZE
DI WELFARE AZIENDALE A CONFRONTO**

I sistemi di welfare dei paesi europei sono stati sottoposti, a partire dagli anni Settanta, a una serie di pressioni di carattere economico e sociale che ne hanno drammaticamente minato i presupposti e le prospettive di medio e lungo periodo. L'Italia, insieme agli Stati dell'Europa meridionale, presenta ancora oggi un sistema di welfare disfunzionale in termini di distribuzione dei costi per aree di intervento e categorie di beneficiari. È in questo contesto che si sviluppa il dibattito sul «secondo welfare», un welfare privato che non si sostituisce allo stato sociale ma ne integra i servizi cercando un «incastro virtuoso». Un ruolo importante nello sviluppo del secondo welfare è occupato da aziende e parti sociali. Se i progetti di welfare aziendale su base territoriale iniziano a essere studiati e implementati per dare la possibilità alle PMI di offrire servizi di welfare ai propri dipendenti, le esperienze più diffuse e consolidate sono quelle portate avanti all'interno delle grandi imprese. L'analisi empirica si concentra proprio sulle grandi realtà aziendali, cercando da un lato di «mappare» i benefit più utilizzati e identificare le aree invece scoperte, dall'altro di ricostruire i processi che favoriscono il cambiamento attraverso lo studio del comportamento degli attori coinvolti. Le conclusioni prestano infine particolare attenzione alle dinamiche che guidano il cambiamento, evidenziando come le diverse combinazioni di fattori scatenanti e facilitanti portino a risultati più o meno soddisfacenti in termini di assetto e *governance* dei sistemi.

IL SECONDO WELFARE IN ITALIA: ESPERIENZE DI WELFARE AZIENDALE A CONFRONTO

1. INTRODUZIONE

La necessità di «ricalibrare» il welfare state pubblico, resa ancor più impellente dalla recente crisi economica, spinge i governi europei a implementare politiche di contenimento dei costi che si scontrano drammaticamente con l'aumento dei bisogni sociali della popolazione. In questo contesto, altri soggetti hanno fatto il proprio ingresso nell'arena del welfare per contribuire con risorse – economiche, ma anche organizzative e relazionali – all'integrazione dei servizi lasciati scoperti dallo Stato che «si ritira». Un dibattito, quello sul «secondo welfare», che marca con forza la distinzione tra privatizzazione dei servizi e costruzione di un nuovo sistema di *governance* in grado di coinvolgere al tempo stesso attori pubblici e privati. Tra i soggetti del secondo welfare spicca, per capacità finanziarie e gestionali, il mondo imprenditoriale, attraverso l'offerta di welfare aziendale per i lavoratori.

Questo paper, che prende in considerazione quattro casi di grandi imprese italiane che hanno introdotto sistemi di benefit per i dipendenti, è finalizzato a comprendere le dinamiche e i diversi ruoli degli attori coinvolti nell'implementazione dei programmi di welfare aziendale. Grazie alla ricostruzione dei processi aziendali che hanno portato al cambiamento – svolta attraverso numerose interviste con rappresentanti sindacali e datoriali – è possibile individuare una serie di fattori che di volta in volta causano, influenzano, e talvolta impediscono il cambiamento istituzionale.

2. LA CRISI DEL WELFARE STATE TRADIZIONALE E IL «SECONDO WELFARE»

Dopo la grande espansione del welfare state nei paesi europei, iniziata con la fine della seconda guerra mondiale e alimentata dalla straordinaria crescita economica di quegli anni, la crisi energetica degli anni Settanta ha segnato l'inizio del periodo che Paul Pierson (2001) ha definito dell'«austerità permanente». Una fase caratterizzata dalla necessità di contenere la spesa pubblica, ma allo stesso tempo dall'emergere di nuovi rischi sociali derivanti da profondi cambiamenti culturali, demografici ed economici. I governi europei hanno dovuto esercitarsi in quella che

Maurizio Ferrera e Anton Hemerijck (2003) hanno chiamato la «ricalibratura» dei propri sistemi di welfare, senza però compromettere la relazione con gli elettori. Mentre alcuni, primi tra tutti i paesi nordici, sono riusciti a combinare politiche rigorose con un welfare generoso e di stampo universalistico, altri, tra cui l'Italia, stanno ancora cercando di correggere gli squilibri di un sistema di protezione sociale disfunzionale in termini di copertura e ripartizione della spesa per settori (Ferrera 2010a).

La crisi che dal 2008 ha colpito duramente le economie europee ha poi contribuito all'espansione dei nuovi rischi sociali (Greve 2012). Basti considerare che il tasso di disoccupazione – al 10,8 per cento in Italia – raggiunge tra le donne il 12 per cento e per i giovani addirittura il 35,9 per cento (fonte: Istat, dati giugno e marzo 2012), testimoniando come queste categorie siano svantaggiate e sottotutelate nel mondo del lavoro, a fronte di una popolazione anziana che cresce più che nel resto d'Europa. Secondo l'Eurostat gli ultraottantenni – che nel 2030 saranno in Italia l'8 per cento della popolazione, contro una media europea del 6,5 per cento – già oggi necessitano di cure mediche che non sempre riescono a ottenere a causa dei costi, della mancanza di strutture facilmente accessibili e delle lunghe liste di attesa (database EU-SILC). È in questo panorama che si è sviluppata, sui quotidiani e nel dibattito pubblico, l'idea di un «secondo welfare» alimentato dalla cooperazione dei diversi soggetti, pubblici e privati, che vivono e operano sul territorio e nelle comunità locali. Contributi come quelli pubblicati sul «Corriere della Sera» a firma di Dario Di Vico (2010a, 2010b) e di Maurizio Ferrera (2010b, 2012) hanno dato inizio alla riflessione circa l'opportunità di promuovere un nuovo *welfare mix* caratterizzato dall'ingresso di attori privati come fondazioni, volontariato, sindacati, associazioni datoriali, assicurazioni, cooperative e aziende nell'«arena del welfare»¹. Mezzi aggiuntivi che possono, in partnership con gli enti locali e attraverso un forte radicamento territoriale, contribuire a dare risposte a nuovi e vecchi bisogni, specialmente di fronte all'arretramento del welfare state pubblico (Ferrera e Maino 2012).

3. LE IMPRESE NEL SECONDO WELFARE

Tra i protagonisti del secondo welfare un ruolo importante può essere rivestito dalle imprese, che hanno potenzialità in termini di risorse economiche e organizzative per implementare quelle politiche aziendali a favore della sostenibilità – sociale e ambientale – che rientrano oggi nell'ampio concetto di *corporate social responsibility* (European Commission 2001).

Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorati-

¹ Per approfondire i concetti di *welfare mix* e privatizzazione del welfare cfr. Ascoli e Ranci (2002).

va, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale². Spazio crescente all'interno delle aziende, ma anche nelle amministrazioni pubbliche, è occupato dalla sfera del *work-life balance*³. Le politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro – questione che colpisce drammaticamente le donne italiane – iniziano ad acquisire rilevanza all'interno del dibattito pubblico. Le lavoratrici, «divise» tra lavoro e compiti di cura dei figli e – sempre più spesso – dei genitori anziani, si trovano ancora troppo frequentemente costrette a rinunciare al posto di lavoro a causa della mancanza di un'offerta adeguata di servizi⁴.

Tanti sono gli studiosi che, da Richard Titmuss (1958) in poi, hanno ipotizzato gli effetti perversi dell'espansione del welfare occupazionale, che copre cioè i lavoratori sulla base del settore industriale di appartenenza. Misure di welfare offerte ad alcuni in virtù dello status professionale possono infatti favorire lo sviluppo di un welfare state pubblico residuale destinato solo agli indigenti, e aumentare così quella frammentazione sociale tra *insiders* e *outsiders* che in Italia è già accentuata. Proprio per questo è necessario che l'iniziativa privata in campo sociale sia efficacemente inserita in un quadro normativo che consenta quello che Ferrera (2005) chiamerebbe l'«incastro virtuoso» delle diverse soluzioni all'interno di un modello di *governance* multi-attore e multilivello, che non può tuttavia fare a meno della partecipazione del pubblico come supervisore, coordinatore e regolatore. Elemento centrale per la diffusione del welfare aziendale sono infatti le politiche fiscali: gli articoli 51 e 100 del Testo unico delle imposte sui redditi dispongono sgravi e agevolazioni che rendono l'offerta di beni e servizi da parte del datore di lavoro più conveniente del tradizionale aumento in busta paga. In aggiunta al ruolo dello Stato, il coinvolgimento delle parti sociali è necessario per la diffusione di una nuova idea di welfare e servizi alla famiglia come legittima integrazione del salario, specialmente in questo momento di grave crisi finanziaria. L'intervento dei rappresentanti dei lavoratori conferisce legittimità al sistema, ed è garanzia di continuità rispetto a quelle che erano, nella tradizione industriale italiana, politiche aziendali concepite più spesso come «dono» di stampo paternalistico⁵. Pratiche che in passato erano riconducibili alla volontà della proprietà di fidelizzare i dipendenti – spesso nel tentativo di «addolcire» le maestranze più combattive di fronte a processi di riorganizzazione del lavoro – sono entrate oggi nella contrattazione collettiva e aziendale. Tra le diverse formule adottate, la crisi ha favorito lo sviluppo di soluzioni parzialmente «autofinanziate», che coinvolgono i dipendenti in prima perso-

² Per una definizione di welfare aziendale si vedano anche Titmuss (1958) e Greve (2007).

³ Per approfondire il tema della conciliazione famiglia-lavoro in Italia si rimanda a Graziano e Madama (2011).

⁴ La rilevanza del tema della conciliazione a livello nazionale è stata recentemente dimostrata dall'approvazione da parte del Consiglio dei Ministri del Piano nazionale per la famiglia. Il piano costituisce un primo tentativo di fornire linee di indirizzo omogenee in merito alle politiche familiari ispirato alle numerose iniziative dell'Unione Europea nel segno della valorizzazione della famiglia (Canale 2012; Visentini 2012; Gatti, Omodei e Papetti 2012).

⁵ Per approfondire il fenomeno del paternalismo industriale in Italia si rimanda ad Amatori (1980) e Benenati (1993, 1999).

na nel raggiungimento di livelli di produttività, cui sono associati bonus «in welfare» come convenzioni e voucher per prestazioni mediche e socio-sanitarie di assistenza a minori, anziani e disabili, nonché sostegno al reddito familiare sotto forma di polizze assicurative e rimborsi scolastici. La conversione del premio di risultato in beni e servizi incentiva da un lato il coinvolgimento attivo dei lavoratori nel raggiungimento di determinati obiettivi aziendali, dall'altro sfrutta le agevolazioni fornite dalla normativa fiscale.

Lo sviluppo del welfare aziendale è, in ultima analisi, il risultato dell'interazione di diversi attori – primi tra tutti imprese, istituzioni e parti sociali – all'interno di dinamiche spesso complesse e in un panorama di relazioni industriali non sempre fertile per lo sviluppo di strumenti di welfare alternativi.

4. IL RUOLO DEGLI ATTORI NEL CAMBIAMENTO ISTITUZIONALE

La letteratura accademica che studia la relazione tra le preferenze degli attori economici e sociali e i processi di *policy-making* ha evidenziato l'esistenza di diverse dinamiche – da cui dipendono diversi risultati in termini di *policy* – e ha mostrato l'influenza di una molteplicità di *stakeholders*, ciascuno dei quali portatore di propri interessi e preferenze, che possono collaborare o confrontarsi nell'arena del welfare.

Iniziativa e influenza dei soggetti e dei gruppi di interesse sono state ampiamente considerate nel tentativo di spiegare i processi di espansione e *retrenchment* del welfare state. Secondo Paul Pierson (1994, 2001) l'espansione del welfare state ha generato nuovi gruppi di interesse, come i beneficiari e i dipendenti pubblici, che giocano un ruolo cruciale nello scoraggiare i tagli al welfare, indipendentemente dal fatto che vengano suggeriti da esponenti di destra o di sinistra. Il neoistituzionalismo propone infatti l'idea che il cambiamento istituzionale sia *path-dependent*, e cioè influenzato dall'eredità delle istituzioni già esistenti. Le scelte passate incidono quindi sulle decisioni presenti e future proprio perché il funzionamento del ciclo elettorale e la tendenza alla mobilitazione dei gruppi interessati inducono i politici a valutazioni di breve periodo.

Altri autori hanno spiegato la centralità delle divisioni politiche e ideologiche (Allan e Scruggs 2004, Korpi e Palme 2003). La teoria delle risorse di potere legge le politiche di welfare come un'arena di conflitto tra gruppi legati a diverse tradizioni politiche e di classe, ponendo l'accento sul ruolo determinante della coscienza operaia e sindacale nello sviluppo del welfare state (Korpi 2006). L'approccio *employer-centered* si concentra al contrario sul contributo politico degli imprenditori nella formazione del welfare state, erroneamente ignorato per focalizzarsi esclusivamente sulle interazioni tra Stato e sindacato «come se ci trovassimo in un mondo immaginato senza aziende» (Mares 1997, 300). E anche laddove gli interessi delle

imprese siano stati presi in considerazione, si è trattato di affermare a priori l'avversione degli imprenditori per qualsiasi sviluppo nel campo della protezione sociale (Mares 2003). È importante invece ricordare che l'influenza dei comportamenti e delle preferenze del settore produttivo sulle scelte politiche – come ad esempio negli studi sulla dipendenza strutturale dello Stato dal capitale – è stata in più occasioni riscontrata (Swank 1992, Przeworski e Wallerstein 1988).

Alcuni studiosi hanno infine interpretato un dato assetto politico ed economico come il risultato degli *interessi* che hanno prevalso in quella specifica circostanza, delle *istituzioni* preesistenti, del potere generativo delle *idee* all'interno dei rapporti tra gli attori coinvolti (cfr. Hall 1997, Kaelberer 2002, Horowitz e Heo 2001). Se da un lato la letteratura sulla formazione del welfare state non ha affrontato adeguatamente il ruolo del mondo imprenditoriale, l'approccio *employer-centered* non si è soffermato sulla natura del coinvolgimento imprenditoriale, omettendo ad esempio di distinguere il consenso dall'iniziativa. Le «tre i» – interessi, istituzioni, idee – possono invece contribuire all'analisi del cambiamento istituzionale inteso come prodotto dell'interazione fra le tre dimensioni comunicanti. L'analisi empirica dei quattro casi scelti si presta a questa ultima interpretazione, e sembra confermare l'idea del cambiamento istituzionale come prodotto di fattori scatenanti e incentivanti. Questi possono essere identificati proprio negli *interessi*, intesi come necessità e strategie aziendali, nelle *istituzioni*, definite come l'eredità delle strutture preesistenti, e nelle *idee*, che si diffondono e che variano in base al clima aziendale e alle diverse influenze culturali presenti. La figura 1 presenta lo schema interpretativo elaborato per l'analisi dei processi di creazione e modernizzazione dei sistemi di welfare aziendale.

Figura 1 • *Interessi, istituzioni, idee: uno schema interpretativo*



Lo schema evidenzia come il cambiamento, il cui elemento scatenante è costituito dagli interessi degli imprenditori, sia agevolato e al tempo stesso condizionato nel risultato finale dall'esistenza di istituzioni preesistenti, e spinto infine dalla presenza di diverse influenze culturali. La parte conclusiva della ricerca cercherà di applicare l'interpretazione offerta ai quattro casi trattati.

5. IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA: CASI A CONFRONTO

L'analisi empirica si basa sull'esperienza di quattro grandi imprese italiane al fine di ricostruire i processi di costituzione e rinnovamento dei rispettivi sistemi di welfare aziendale alla luce delle interazioni tra i diversi attori coinvolti nonché di descrivere e valutare i risultati finali in termini di nuovi assetti di *governance*. Mentre Luxottica e KME sono imprese private accomunate dall'influenza paternalistica e dalla predominanza del ruolo dell'imprenditore, ATM e SEA nascono come aziende pubbliche per la fornitura di servizi alla cittadinanza e condividono la tradizione di welfare bilaterale e di coinvolgimento sindacale.

5.1. Luxottica

Uno dei primi esempi di offerta di welfare collegata ai risultati aziendali è costituito dall'ormai famosissimo «pacchetto welfare» destinato ai dipendenti del gruppo Luxottica. A differenza dei più tradizionali sistemi di benefit – modulati in base alla posizione ricoperta e per lo più destinati ai ruoli dirigenziali – il welfare aziendale di Luxottica nasce dalla volontà di integrare i salari più bassi coprendo i bisogni primari delle famiglie di operai e impiegati. Il pacchetto – che comprende il «carrello della spesa», la polizza di assicurazione sanitaria, il rimborso dei libri di testo e diverse borse di studio – è elaborato all'interno di un Comitato di Governance composto in misura paritetica da azienda e parti sindacali, e le risorse a disposizione sono stabilite sulla base di un indicatore collegato all'aumento della qualità nella produzione. L'indice di qualità concordato dai membri del Comitato di Governance conferma il successo dell'iniziativa: dall'introduzione del sistema di welfare aziendale nel 2009 a oggi la qualità della produzione ha continuato a migliorare attraverso riduzione degli scarti, minore assenteismo e maggiore attenzione all'efficienza dei processi⁶.

L'ultimo contratto integrativo aziendale, firmato il 17 ottobre 2011, presenta poi nuove misure di *work-life balance* per i dipendenti degli stabilimenti produttivi: la «banca ore», il permesso di paternità retribuito fino a cinque giorni, più flessibilità nella gestione della presenza e part-time. Il «*job sharing familiare*» prevede poi per il coniuge e i figli la possibilità di sostituire il dipendente per un periodo, così da permettergli di assentarsi per studio, lavoro stagionale o motivi di salute e personali senza sacrificare la capacità reddituale del nucleo familiare. Il contratto rileva l'esigenza di migliorare ulteriormente la performance aziendale con più innovazione, attenzione ai processi, flessibilità nella turnistica. È evidente la volontà del management di «dare qualcosa in cambio» ai propri dipendenti di fronte alla richiesta di una significativa riorganizzazione del ciclo produttivo, e di alimentare quel clima costruttivo tra azienda e rappresentanti dei lavoratori che da tempo caratterizza le relazioni industriali del gruppo Luxottica. Si tratta di una strategia lungimirante di trasformazione dell'approccio paternalistico in un sistema condiviso, che favorisca

⁶ Per approfondire il funzionamento e i risultati del programma welfare di Luxottica si rimanda a Salomoni (2011) e Mallone (2011, 2012).

il coinvolgimento attivo della forza lavoro al raggiungimento dei risultati e faccia percepire i cambiamenti in atto come legittimi anziché imposti unilateralmente. Se da un lato l'inclusione del welfare in un accordo sindacale vincola l'azienda all'impegno preso ben più che nel caso di iniziativa unilaterale, dall'altro la condivisione con i rappresentanti dei lavoratori è necessaria perché questi ultimi recepiscano i termini della contrattazione come frutto di negoziazione: un elemento essenziale per l'impresa quando l'introduzione di welfare aziendale è accompagnata, o addirittura causata, dall'implementazione di misure di ristrutturazione aziendale.

5.2. KME

Una situazione molto diversa per condizioni e risultati raggiunti è quella di KME, azienda fondata con il nome di SMI nel 1886. Gli stabilimenti dell'antica Società Metallurgica Italiana sono tuttora considerati tra gli esempi più riusciti del fenomeno dei «paesi-fabbrica», insediamenti produttivi attrezzati, per volontà della proprietà, a fornire tutti i servizi necessari alla vita dei dipendenti e delle loro famiglie. Ancora oggi a Campo Tizzoro, piccolo centro in provincia di Pistoia, si trovano le strutture che ospitavano le scuole, i luoghi ricreativi, i servizi sanitari e le abitazioni per i dipendenti fatti costruire dai proprietari, all'epoca la famiglia Orlando.

L'antica tradizione paternalistica della città-fabbrica costituisce una solida base di partenza per l'ammodernamento del sistema di welfare aziendale, trascurato negli ultimi decenni a seguito della diffusione dei servizi sul territorio e della facilità degli spostamenti. È stato con l'arrivo di Enzo Manes, a capo del gruppo KME dai primi anni Duemila, che si è concretizzata l'intenzione di utilizzare quell'eredità di «attenzione alle persone». L'apertura di Dynamo Camp – un campo estivo per bambini affetti da patologie gravi e croniche sorto all'interno di una vecchia fabbrica del gruppo, e per la cui realizzazione le strutture di KME sono state impegnate per circa un anno fornendo costante supporto finanziario, logistico e amministrativo – ha costituito il primo passo. Dynamo Camp, operativo dal 2007, rappresenta oggi un riuscitissimo esempio di imprenditoria sociale sostenibile e qualificante per il territorio circostante e la sua comunità. Il successo del progetto ha alimentato riflessioni circa l'opportunità di rinnovare strutture e servizi a beneficio dei lavoratori che si sono però presto scontrate con la realtà delle relazioni industriali del gruppo. Nonostante il management avesse da tempo preso a studiare nuove iniziative di welfare – alcune già predisposte a titolo sperimentale negli uffici di Firenze –, nessuna di queste ha raccolto il consenso formale dei rappresentanti sindacali. Le proposte di welfare da parte dell'azienda hanno infatti coinciso con l'aggravarsi della crisi economica, che ha colpito in maniera diretta la realtà degli stabilimenti. Se per i sindacati, con la FIOM maggioritaria negli impianti, la scelta di non appoggiare l'offerta di servizi ai dipendenti è motivata dalla diffidenza verso la strategia aziendale e dalla paura che KME voglia costruirsi un «alibi» per non intervenire su altri fronti, il management ha invece dimostrato di comprendere la delicatezza del tema, decidendo di non forzare l'implementazione unilaterale del welfare. Nonostante le eccellenti premesse in termini di tradizione aziendale,

«accese» dall'arrivo di Manes alla guida del gruppo, la difficile relazione con i sindacati non ha reso possibile lo sviluppo di una *governance* condivisa e ha anche avuto ripercussioni indirette sul comportamento aziendale.

5.3. SEA Aeroporti Milano

Come spesso avveniva nelle società pubbliche, i programmi di welfare per i dipendenti SEA – la società fondata nel 1948 per la gestione del sistema aeroportuale milanese – hanno iniziato a essere istituiti, dagli anni Settanta in poi, attraverso accordi tra azienda e sindacati. Alcuni benefit venivano erogati direttamente in azienda, altri affidati ai due CRAL (Circoli Ricreativi Aziendali Lavoratori) e gestiti dai rappresentanti dei dipendenti. Il susseguirsi degli accordi – che hanno disposto anche la Cassa Sanitaria, il Fondo Pensioni, il part-time per le mamme e la flessibilità degli orari, nonché i permessi extra per ragioni di salute (arricchiti da una serie di benefit offerti dall'azienda) – ha alimentato un sistema di welfare complesso e talvolta «disordinato» di cui era ormai diventato difficile ricostruire tappe e modalità istitutive. L'occasione per la ristrutturazione del sistema – a seguito della mappatura dei servizi in essere e della somministrazione di un questionario per individuare i bisogni dei lavoratori – si è presentata nel 2008, quando la società è stata scossa dall'improvviso *de-hubbing* di Alitalia. L'evento, che ha causato una netta riduzione del traffico aereo e ha forzato l'attuazione di una vasta e dolorosa riorganizzazione aziendale, ha posto chiaramente la necessità di individuare un sistema più efficiente e dunque in grado di offrire di più in un momento di grave incertezza economica per i lavoratori. Il lungo e talvolta deciso confronto con i sindacati, iniziato nel 2009, ha portato nel settembre 2011 alla firma di un contratto integrativo aziendale che rinnova radicalmente il sistema di welfare attraverso la creazione di una *governance* congiunta per la gestione dei servizi per i dipendenti, i pensionati e i familiari a carico. Grazie al rinnovamento del sistema e all'istituzione dell'Associazione NoiSea per la gestione unica del welfare, i dipendenti beneficiano di un sistema di prestazioni che, a differenza delle iniziative per il benessere dei lavoratori introdotte e gestite unilateralmente dall'azienda, è ben più solido e difficile da modificare in caso di eventi come un cambio alla guida della compagnia. Con l'accordo del 2011 i sindacati hanno accettato la fusione dei CRAL all'interno della nuova Associazione, mentre l'azienda ha mantenuto nella nuova gestione congiunta anche le iniziative unilateralmente introdotte nel corso degli anni. L'unico nodo ancora da sciogliere riguarda l'accordo tra SEA e sindacati per la determinazione del finanziamento aziendale alla nuova Associazione, in fase di definizione da diversi mesi.

5.4. ATM Azienda Trasporti Milanesi

ATM Azienda Trasporti Milanesi è una società per azioni, di proprietà del Comune di Milano, nata nel 1931 per la gestione del trasporto pubblico in città e provincia. Già negli anni Venti, con la vecchia Azienda Tranviaria Municipale, i dipendenti disponevano di strutture come la Cassa Speciale di Previdenza e la Cassa di Soccorso e Malattia. In quegli stessi anni il Sindacato Tranvieri Urbani iniziava a

organizzare le prime colonie estive per i lavoratori, finché nella seconda metà degli anni Settanta azienda e sindacati hanno firmato gli accordi costitutivi di Ge.S.A.I. (Gestione Servizi Assistenziali Integrativi) e G.T.L. (Gestione Tempo Libero) per l'offerta di servizi socio-sanitari e ricreativi. Nel 1997 le parti hanno concordato sull'opportunità di fondere le due gestioni in un'unica organizzazione per l'amministrazione dei servizi e degli immobili di proprietà dell'azienda destinati ai lavoratori. Il processo si è concluso con la creazione, nel dicembre del 1997, della Fondazione ATM, presieduta da un consiglio di amministrazione composto da quattro membri eletti dai lavoratori e tre nominati dall'azienda. Sono automaticamente iscritti tutti i lavoratori e i pensionati aderenti al fondo sanitario aziendale, insieme con i familiari a carico.

Nonostante la Fondazione copra una vasta gamma di bisogni – dalle spese sanitarie e nelle strutture di degenza alla consulenza legale e psicologica e fino all'abitare –, l'allora presidente dell'azienda Elio Catania ha spinto il Dipartimento Risorse Umane a continuare a lavorare sui temi del welfare e della conciliazione famiglia-lavoro. ATM ha così realizzato negli anni successivi numerosi servizi come l'asilo nido aziendale, campagne di prevenzione medica e piani di flessibilità per i genitori. L'impegno di Catania è culminato nel 2005 con la costituzione di una specifica funzione dedicata ai servizi sociali all'interno del Dipartimento HR, composta da diverse figure professionali tra cui alcuni psicologi, molto apprezzati all'interno del team. Le iniziative studiate dal team multidisciplinare rientrano nell'amministrazione esclusiva dell'azienda: una situazione delicata, che ha causato qualche attrito con i rappresentanti sindacali. La strategia di *empowerment* seguita dal management si basa infatti su un «patto di reciprocità» che lega l'azienda al singolo dipendente, il quale accetta l'aiuto necessario a risolvere i propri problemi economici e/o familiari – che possono sfociare in situazioni drammatiche come l'abuso di alcol e droghe – in termini di investimento aziendale sull'individuo come risorsa umana. Il focus sul singolo si scontra con l'ideologia tipica del sindacato, che mira a ottenere diritti diffusi ed esigibili da tutti i lavoratori (o almeno da intere categorie). La strategia aziendale punta invece alla diffusione di una più «flessibile» e «sostenibile» idea dei benefici, non statici e acquisiti bensì legati al ciclo di vita e ai bisogni transitori degli individui. Un'idea che, nonostante il grado di discrezionalità del management difficilmente accettabile da parte dei rappresentanti dei lavoratori, non è a oggi sfociata in un conflitto, grazie probabilmente a quelle buone relazioni industriali coltivate nell'ambito della gestione condivisa della Fondazione ATM.

6. L'ANALISI DEI PROCESSI: IL RUOLO DEGLI ATTORI NEL CAMBIAMENTO ISTITUZIONALE

Il paper ha analizzato i sistemi di welfare aziendale implementati in quattro grandi imprese italiane. Due, Luxottica e KME, sono società private e sviluppate a livello internazionale, mentre le altre due, ATM e SEA, nascono come aziende pubbliche per la fornitura di servizi alla cittadinanza. Risultati diversi sono influenzati, se non

determinati, dall'interazione degli attori, ciascuno dei quali è portatore di propri interessi e preferenze.

Il successo di **Luxottica** nell'implementare il «pacchetto welfare» è l'esito di un insieme di fattori tra cui la marcata attitudine paternalistica della proprietà, la relativamente debole influenza dei sindacati in azienda e contestualmente l'assenza di una radicata cultura sindacale. Caratteristiche che, unite al forte legame emotivo tra l'azienda e la comunità di riferimento, hanno consentito di portare a termine il cambiamento, innescato da una necessità di riorganizzazione aziendale. È interessante osservare come nel caso di Luxottica il perpetuarsi di un approccio paternalistico basato sull'attaccamento emotivo dei lavoratori alla figura del proprietario Del Vecchio sia agevolato dall'incontro tra la «giovane» cultura sindacale e la peculiarità dell'insediamento produttivo, unito alla popolazione locale in un legame di gratitudine reciproca e senso di appartenenza. L'attaccamento emotivo e personale tra lavoratori/comunità locale e proprietà è a sua volta motivo di insicurezza per le rappresentanze sindacali che non avvertono l'appoggio delle maestranze, essendo queste ultime più sensibili alle richieste aziendali. La scarsa forza contrattuale ha in ultima istanza portato i sindacati ad adottare uno spirito cooperativo, partecipando a un programma di welfare che sarebbe con ogni probabilità stato implementato anche senza il loro contributo. Ci si può certo chiedere il perché della volontà aziendale di coinvolgere le parti sindacali. Il clima di collaborazione e buone relazioni industriali di cui il gruppo beneficia è stato senza dubbio valorizzato dalla scelta di trasformare l'elargizione di un «dono» di stampo paternalistico in un sistema condiviso e partecipato, che responsabilizza ogni lavoratore circa il proprio operato.

Una lettura più approfondita evidenzia poi come il coinvolgimento delle parti sindacali nella definizione di livelli di produttività e criteri di valutazione dell'operato costituisca il presupposto necessario per l'applicazione di un sistema legato ai risultati di produzione. L'accordo bilaterale assicura l'impegno condiviso da entrambe le parti a contribuire alla sostenibilità di lungo periodo del progetto, e allo stesso tempo pone le basi per una riorganizzazione aziendale che sarebbe più difficile da attuare – e senza dubbio impopolare – sotto forma di imposizione unilaterale. La necessità di miglioramenti all'interno del ciclo produttivo ha fatto da miccia per l'istituzionalizzazione di un sistema di benefit nato dalla volontà della proprietà di «dare qualcosa» ai lavoratori in un momento di difficoltà. Nel caso di Luxottica, la scelta di istituire un sistema di welfare aziendale è stata il prodotto di due spinte parallele: da un lato, la volontà dell'imprenditore di mostrare il proprio supporto ai lavoratori in un periodo di crisi economica, e, dall'altro, il progetto di un «circolo virtuoso della qualità» in grado di generare risorse attraverso un miglioramento complessivo della produttività. L'incontro tra motivazione personale e necessità aziendali è stato infine reso possibile dalla partecipazione dei sindacati nel «suggerire» lo scambio.

KME presenta una antica tradizione di paternalismo industriale che, anche se trascurata negli anni più recenti, rimane viva nella memoria del gruppo. Un'eredità

che Enzo Manes ha cercato di sfruttare per costruire un nuovo sistema di welfare aziendale, ispirato dal successo dell'esperienza del Dynamo Camp. Mentre però quest'ultimo progetto deriva da un'iniziativa liberalmente predisposta da Manes, il quale ha successivamente scelto di coinvolgere l'azienda e i suoi dipendenti, l'introduzione di benefit per i lavoratori si colloca sempre – anche se attuata unilateralmente – nell'ambito delle relazioni industriali del gruppo, si inserisce nel processo di negoziazione tra le parti. L'instabilità derivante da un passato di relazioni industriali conflittuali, acuita dalle recenti conseguenze della crisi economica sugli stabilimenti italiani, ha causato uno stallo nella predisposizione del nuovo sistema per i dipendenti. È significativa la scelta del management, che ha spontaneamente deciso di annullare la sperimentazione di iniziative già allo studio anziché forzarne l'attuazione in maniera unilaterale, per non creare ulteriori occasioni di attrito con il fronte sindacale. È altresì importante notare che l'azienda, analogamente a quanto riscontrato in altri casi, ha più volte lamentato la scarsa sensibilità e l'assenza di interesse da parte dei sindacati a discutere di welfare aziendale, sempre subordinato alla richiesta di retribuzione monetaria. Nonostante la «spinta emotiva» data dalla lunga tradizione di paternalismo industriale della vecchia SMI, KME non è a oggi riuscita a portare a termine il progetto di rinascita del welfare aziendale a causa del mancato appoggio della parte sindacale, particolarmente attiva all'interno degli stabilimenti.

SEA e ATM condividono lo stesso passato di aziende pubbliche caratterizzate da una *governance* bilaterale delle iniziative di welfare. In anni recenti entrambe hanno sfruttato quell'eredità per l'ammodernamento dei rispettivi sistemi, sempre all'insegna della condivisione con i rappresentanti dei lavoratori. L'associazione NoiSea e la Fondazione ATM sono le sole responsabili della fornitura di beni e servizi ai dipendenti, e costituiscono – a differenza di iniziative per il benessere dei lavoratori introdotte e gestite unilateralmente dall'azienda – realtà ben più difficili da smantellare in caso di eventi come un cambio ai vertici, che potrebbe altrimenti risultare in un calo dell'impegno aziendale rispetto ai temi del welfare.

L'evento scatenante del cambiamento in **SEA Aeroporti Milano** è stato, come già detto, il *de-hubbing* di Alitalia a Malpensa, che ha drammaticamente ridotto i voli e le entrate della compagnia. È stato allora che management e sindacati hanno convenuto circa l'inevitabilità di una ampia ristrutturazione aziendale che non avrebbe potuto non coinvolgere quella imponente, e per alcuni aspetti obsoleta, «macchina del welfare» che si era costituita negli anni con la sovrapposizione inerte di accordi e servizi. Quella che potrebbe sembrare una mera riorganizzazione dei costi è andata invece configurandosi – assicurano entrambe le parti – come un'opportunità di rinnovamento dei benefit per soddisfare i bisogni, nuovi e crescenti, della popolazione aziendale. La riorganizzazione dell'offerta di welfare non comporta una riduzione dei costi a carico dell'azienda, anche se la definizione del nuovo budget non è a oggi ancora stata conclusa. La maggiore preoccupazione della parte sindacale, condivisa dall'amministratore di SEA Giuseppe Bonomi, è stata quella di assicurare un sistema di gestione condivisa e al tempo stesso il più possibile

indipendente, così da scongiurare il rischio che un cambio ai vertici del gruppo si possa in futuro tradurre in una riduzione dell'impegno verso i lavoratori. Con la costituzione della nuova associazione, infatti, qualsiasi diminuzione delle risorse o modifica dell'assetto esistente dovranno essere concordate da entrambe le parti. È evidente come l'eredità dell'assetto bilaterale del welfare per i dipendenti abbia giocato nel caso di SEA un ruolo di rilievo rispetto alla definizione del nuovo sistema, tracciato in larga misura su una linea di continuità rispetto all'esistente. È altresì importante evidenziare come il processo di cambiamento istituzionale sia stato causato da un evento improvviso che ha sconvolto l'equilibrio aziendale, e reso possibile da condizioni favorevoli come la strategia di management «illuminato» di Bonomi e le buone relazioni industriali. Queste ultime si sono rivelate cruciali nella gestione del periodo di crisi seguito al *de-hubbing*: le sigle sindacali maggioritarie – CGIL, CISL e UIL – non solo hanno mantenuto un atteggiamento cooperativo di fronte ai pesanti sacrifici richiesti ai lavoratori, ma hanno anche disposto l'ingresso delle sigle minori all'interno del nuovo sistema di *governance*, così da favorire una più ampia condivisione degli obiettivi.

ATM Azienda Trasporti Milanesi ha seguito un percorso, analogo a quello di SEA, che ha portato l'azienda e i sindacati alla costituzione della Fondazione ATM già nel 1999. Nonostante sia la Fondazione a gestione bilaterale a essere responsabile dell'offerta dei servizi di welfare per dipendenti, pensionati e familiari a carico, nel corso degli anni successivi il management di ATM ha implementato diverse iniziative di welfare facenti capo al Dipartimento HR. La scelta dell'azienda, che già finanzia la Fondazione in base ad accordi con i rappresentanti sindacali, può trovare diverse spiegazioni. Da un lato, mentre la Fondazione si rivolge alla generalità dei dipendenti, ai pensionati e ai familiari a carico, le iniziative di welfare aziendale interne ad ATM intervengono sui bisogni dei soli dipendenti, e hanno quindi una platea di beneficiari differente. Secondariamente, queste iniziative hanno uno scopo ben diverso: mentre la Fondazione persegue come obiettivo il benessere delle famiglie coinvolte, ATM si propone di porre rimedio ai disagi dei lavoratori che influiscono, in ultima analisi, sulla performance aziendale. Si tratta dunque di una lungimirante politica mirata alla salvaguardia del capitale umano, fattore di produzione cruciale per una società di servizi. Come nel caso di SEA, la ristrutturazione del welfare aziendale culminata con la costituzione della Fondazione ATM è stata resa possibile dalla tradizione di gestione condivisa dell'offerta di welfare e dall'influenza dei sindacati nei processi decisionali. A differenza di SEA, tuttavia, il management di ATM – spinto dalla convinzione di Elio Catania – ha adottato una strategia «a doppio binario»: ha cioè progressivamente affiancato ai servizi finanziati in base ad accordi con le parti sindacali una serie di iniziative gestite unilateralmente per risolvere problemi specifici dei lavoratori che possono avere ripercussioni sulla performance aziendale. Iniziative che, non richiedendo l'appoggio sindacale, si configurano in maniera più flessibile, lasciando all'azienda più «margine di manovra» rispetto alle azioni da intraprendere e ai tempi di implementazione. Mentre i sindacati «tollerano», ma spesso non condividono tali iniziative, evidenziandone il vantaggio per l'azienda più che per l'insieme dei lavoratori,

il management sottolinea la difficoltà di giungere a scelte condivise a causa della loro eccessiva lentezza nel documentarsi e deliberare rispetto alle proposte delle Risorse Umane. Nel caso di ATM, una traiettoria di parziale continuità rispetto all'assetto precedente ha portato alla coesistenza di due sistemi paralleli.

7. INTERESSI, ISTITUZIONI, IDEE: LO SCHEMA INTERPRETATIVO

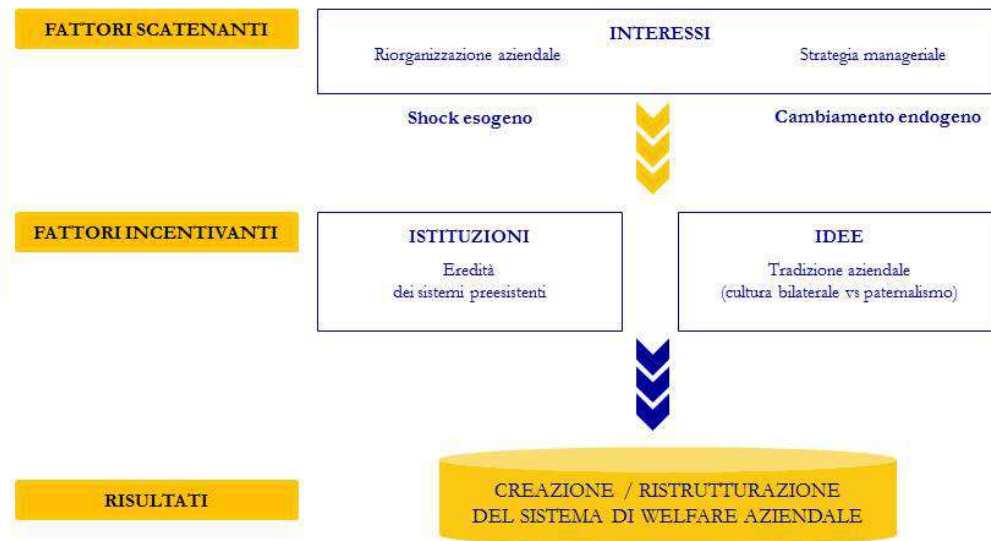
L'analisi empirica ha mostrato come gli interessi aziendali – sotto forma di necessità di riorganizzazione della produzione ma anche come precisa strategia del management – siano l'elemento scatenante del cambiamento. Il quadro si completa poi con l'analisi delle istituzioni, intese come l'eredità lasciata dagli assetti di *governance* preesistenti, e delle idee volte ad agevolare, se non addirittura a rendere possibile, il cambiamento. Idee che si traducono nell'influenza della cultura aziendale e sindacale sui comportamenti e sulla predisposizione dei soggetti coinvolti alla ricerca di soluzioni nuove. A questo proposito è interessante constatare che le imprese caratterizzate da una cultura di gestione bilaterale tendono a presentare un maggiore potere negoziale dei sindacati, e in generale un clima più partecipativo. All'altro estremo si trovano le imprese che godono di un attaccamento radicato alla figura dell'imprenditore/della famiglia o al *brand* aziendale, il che si accompagna solitamente a una minore influenza dei sindacati a fronte di un atteggiamento più proattivo da parte del management, attitudine che spesso richiama radici paternalistiche e si appoggia al sentimento diffuso di attaccamento e gratitudine da parte della comunità locale.

Un aspetto importante del cambiamento riguarda poi le modalità con cui esso viene attuato. L'analisi empirica ha evidenziato la scelta di due percorsi diversi, quello condiviso con le rappresentanze sindacali e quello portato avanti unilateralmente dall'azienda, che implicano livelli molto differenti di coinvolgimento delle parti negli assetti finali. Come evidenziano le esperienze di SEA e ATM, la partecipazione di azienda e sindacati è a sua volta cruciale rispetto alle prospettive di sopravvivenza, mantenimento e sviluppo nel lungo periodo dei sistemi implementati. Strutture di gestione condivisa sono infatti più difficili da smantellare senza l'accordo di entrambe le parti. Come nota finale, è opportuno osservare la scelta di diversi strumenti di attuazione. Alcune aziende prediligono un approccio *bottom-up*, basato sulla scelta da parte degli stessi beneficiari attraverso la distribuzione di questionari in busta paga e/o l'organizzazione di *focus groups* e momenti di incontro. Altre invece affidano il compito della scelta dei benefit ai propri responsabili delle Risorse Umane, che si confrontano con le esigenze dei lavoratori «attraverso» i loro rappresentanti sindacali.

I quattro casi empirici analizzati condividono però lo schema interpretativo mostrato nella figura 2. È sempre individuabile infatti un evento scatenante che «accende la miccia» per la modifica dello *status quo*. Si può trattare di uno shock esogeno – un evento destabilizzante di natura esterna che influisce sull'assetto interno

(nel caso di Luxottica e SEA si è trattato della crisi economica, e della conseguente necessità di riorganizzazione interna) – o di un cambiamento endogeno – una spinta che viene dall'interno dell'azienda (per KME e ATM è stato infatti un cambio di strategia aziendale maturato all'interno del management).

Figura 2 • Lo schema interpretativo applicato ai casi



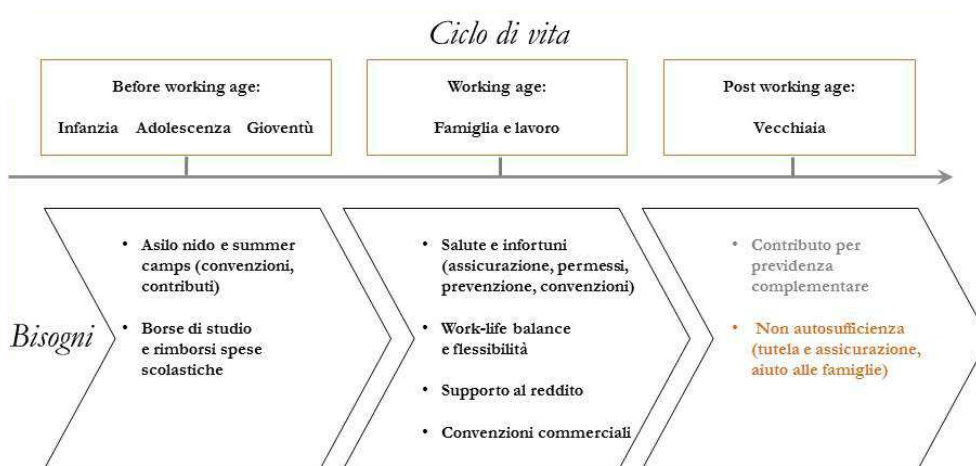
I soli fattori scatenanti non assicurano però il raggiungimento di un nuovo assetto istituzionale. Elementi facilitanti dei processi rimangono, come abbiamo visto, la presenza di sistemi preesistenti che costituiscano una base su cui costruire il nuovo in una traiettoria *path-dependent* e un'eredità in termini di cultura aziendale e/o di coinvolgimento sindacale che generino stimoli nuovi e siano terreno fertile per la crescita di nuove idee e la ricerca di nuove soluzioni.

8. RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Mentre le modalità di attuazione e la scelta del sistema di gestione variano a seconda delle caratteristiche aziendali, si possono osservare elementi comuni sia all'interno dei processi di cambiamento istituzionale sia rispetto alle misure implementate. La figura 3 fornisce una mappatura sintetica dei servizi offerti più di frequente dalle aziende, evidenziandone la rilevanza rispetto alle diverse fasi della vita dell'individuo. È interessante notare che – fatta eccezione per la previdenza complementare e per qualche progetto ancora allo studio sul tema della non autosufficienza – la maggioranza dei benefit riguarda il supporto alle famiglie con figli e la tutela della salute, concentrandosi dunque sulle prime due fasi della vita. Anche rispetto al grande tema della conciliazione tra vita familiare e lavorativa l'offerta è

molto variabile in termini di impegno aziendale, andando dalle convenzioni con le strutture al contributo economico, per arrivare fino a programmi di flessibilità lavorativa per i genitori.

Figura 3 • Una mappatura dei benefit lungo il ciclo di vita



Per quanto riguarda le dinamiche degli attori coinvolti, sarebbe opportuno estendere l'analisi, così da poter testare su un campione più ampio lo schema interpretativo utilizzato. Limitandoci ai casi trattati, l'osservazione ha evidenziato gli elementi che caratterizzano i processi di cambiamento istituzionale verso la creazione e ristrutturazione di sistemi di welfare aziendale. L'interpretazione fornita ha infine consentito di ricostruire il ruolo degli attori all'interno di questi processi, e di identificarne il contributo rispetto ai risultati finali.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Allan J.P. e Scruggs L.A. (2004), *Political Partisanship and Welfare State Reform in Advanced Industrial Societies*, «American Journal of Political Science», 48, 3, pp. 496-512
- Amatori F. (1980), *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy (1880-1960): A Review Article*, «The Business History Review», 54, 3, pp. 359-386
- Ascoli U. e Ranci C. (2002, a cura di), *Dilemmas of the Welfare Mix: The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*, New York, Kluwer Academic
- Benenati E. (1993), *Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?*, «Parolechiave», n. 1, pp. 131-148
- (1999), *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. Musso (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Milano, Feltrinelli, pp. 43-82
- Canale L. (2012), *Approvato il Piano nazionale per la famiglia*, «Percorsi di secondo welfare», 1 luglio, www.secondowelfare.it
- Di Vico D. (2010a), *Il secondo welfare senza Stato. Così le cento nuove reti sociali*, «Corriere della Sera», 14 giugno
- (2010b), *Il welfare dei privati che sostituisce lo Stato*, «Corriere della Sera», 15 giugno
- European Commission (2001), *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001) 366-final
- Ferrera M. (2005), *The Boundaries of Welfare. European Integration and the New Spatial Politics of Social Protection*, Oxford, Oxford University Press
- (2010a), *The South European Countries*, in F.G. Castles, S. Leibfried, J. Lewis, H. Obinger e C. Pierson (a cura di), *The Oxford Handbook of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press, pp. 616-628
- (2010b), *Per il welfare serve più spesa (dei privati)*, «Corriere della Sera», 16 giugno
- (2012), *Idee e crescita: il circolo virtuoso del terziario sociale*, «Corriere della Sera», 16 aprile
- Ferrera M. e Hemerijck A. (2003), *Recalibrating European Welfare Regimes*, in J. Zeitlin e D. Trubeck (a cura di), *Governing Work and Welfare in a New Economy: European and American Experiments*, Oxford, Oxford University Press, pp. 88-128
- Ferrera M. e Maino F. (2012), *Quali prospettive per il Secondo Welfare?*, in M. Bray e M. Granata (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Roma, Solaris, pp. 125-134
- Gatti D., Omodei A. e Papetti L. (2012), *Pari opportunità e conciliazione nel nuovo Piano nazionale per la famiglia*, «Percorsi di secondo welfare», 2 luglio, www.secondowelfare.it
- Graziano P. e Madama I. (2011), *The Dark Side of the (Pink) Moon. The Role of Europe in the Recent Evolution of Italian Conciliation Policies*, «European Journal of Social Security», 13, 1, pp. 47-68
- Greve B. (2007), *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- (2012, a cura di), *The Times They Are Changing? Crisis and the Welfare State*, London, Wiley-Blackwell
- Hall P.A. (1997), *The Role of Interests, Institutions, and Ideas in the Comparative Political Economy of the Industrialized Nations*, in M.I. Lichbach e A.S. Zuckerman (a cura

- di), *Comparative Politics: Rationality, Culture, and Structure*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 174-207
- Horowitz S.A. e Heo U. (2001), *The Political Economy of International Financial Crisis: Interest Groups, Ideologies, and Institutions*, Institute of Southeast Asian Studies
- Kaelberer M. (2002), *Ideas, Interests, and Institutions: The Domestic Politics of European Monetary Cooperation*, «Comparative Politics», 35, 1, pp. 105-123
- Korpi W. (2006), *Power Resources and Employer-centered Approaches in Explanations of Welfare States and Varieties of Capitalism: Protagonists, Consenters, and Antagonists*, «World Politics», 58, 2, pp. 167-206
- Korpi W. e Palme J. (2003), *New Politics and Class Politics in the Context of Austerity and Globalization: Welfare State Regress in 18 Countries, 1975-95*, «The American Political Science Review», 97, 3, pp. 425-446
- Mallone G. (2011), *La storia del «modello Luxottica»: come nasce e cosa prevede*, «Percorsi di secondo welfare», 15 novembre, www.secondowelfare.it
- (2012), *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in M. Bray e M. Granata (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Roma, Solaris, pp. 135-144
- Mares I. (1997), *Is Unemployment Insurable? Employers and the Development of Unemployment Insurance*, «Journal of Public Policy», 17, 3, pp. 299-327
- (2003), *The Sources of Business Interest in Social Insurance: Sectoral versus National Differences*, «World Politics», 55, 2, pp. 229-258
- Pierson P. (1994), *Dismantling the Welfare State? Reagan, Thatcher, and the Politics of Retrenchment*, Cambridge, Cambridge University Press
- (2001), *The New Politics of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press
- Przeworski A. e Wallerstein M. (1988), *Structural Dependence of the State on Capital*, «The American Political Science Review», 82, 1, pp. 11-29
- Salomoni C. (2011), *Qualità e welfare. Il caso Luxottica*, Milano, Guerini e Associati
- Swank D. (1992), *Politics and the Structural Dependence of the State in Democratic Capitalist Nations*, «The American Political Science Review», 86, 3, pp. 38-54
- Titmuss R.M. (1958), *Essays on the Welfare State*, London, George Allen and Unwin
- Visentini A. (2012), *Imprese, sistema economico e governance territoriale nel nuovo Piano nazionale per la famiglia*, «Percorsi di secondo welfare», 3 luglio, www.secondowelfare.it