



Associazione Studi e Ricerche
Interdisciplinari sul Lavoro

Working Paper n° 16/2015

**IL WELFARE AZIENDALE AL TEMPO DELLA CRISI:
LA RETE DI IMPRESE “GIUNCA”**

Gianluca Urbisaglia

Anno 2015

ISSN 2280 – 6229 -Working Papers - on line

ASTRIL (Associazione Studi e Ricerche Interdisciplinari sul Lavoro)

I Working Papers di ASTRIL svolgono la funzione di divulgare tempestivamente, in forma definitiva o provvisoria, i risultati di ricerche scientifiche originali. La loro pubblicazione è soggetta all'approvazione del Comitato Scientifico.

esemplare fuori commercio
ai sensi della legge 14 aprile 2004 n.106

Per ciascuna pubblicazione vengono soddisfatti gli obblighi previsti dall'art. 1 del D.L.L. 31.8.1945, n. 660 e successive modifiche.

Comitato Scientifico

Sebastiano Fadda
Franco Liso
Arturo Maresca
Paolo Piacentini

REDAZIONE:

ASTRIL
Università degli Studi Roma Tre
Via Silvio D'Amico, 77 - 00145 Roma
Tel. 0039-06-57335751; 06-57335723
E-mail: astril@uniroma3.it
<http://host.uniroma3.it/associazioni/astril>

IL WELFARE AZIENDALE AL TEMPO DELLA CRISI: LA RETE DI IMPRESE «GIUNCA»

GIANLUCA URBISAGLIA¹

SOMMARIO: 1. Introduzione 2. Cenni sull'evoluzione storica del c.d. “welfare” 3. Dal c.d. “welfare privato” al c.d. “welfare aziendale” 4. Il c.d. «secondo welfare» 5. I destinatari del welfare 6. Come si declina il welfare in azienda 7. La c.d. “rete di imprese” 8. La Rete di imprese «GIUNCA» 9. Riflessioni conclusive 10. Riferimenti bibliografici.

*«La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti.
Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia.
Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica»
Ing. Adriano Olivetti*

1. Introduzione – Il c.d. “welfare aziendale” si sta adeguando a questo lungo periodo di recessione economica ed, invero, si riscontrano alcuni casi dove non solo trova nuove vie per non retrocedere ma, al contrario, garantisce ed aumenta il tasso di protezione per i destinatari dei suoi interventi.

In questo contesto, si vuole illustrare una recentissima realtà di welfare aziendale italiano, quale la «Rete GIUNCA»², dove la volontà di alcuni *HR manager* di garantire, nonostante la crisi, livelli adeguati di protezione sociale nei confronti dei propri collaboratori, si è manifestata nella realizzazione della prima ed unica c.d. “rete di imprese” che ha come oggetto la costruzione di un welfare aziendale a “costo zero”, per i dipendenti e per le imprese che ne fanno parte.

Dopo alcuni accenni sulla nascita e sviluppo del welfare, ed una qualificazione dei suoi destinatari, si approfondiranno i dettagli di questo particolarissimo caso di eccellenza italiana attraverso la trasposizione di un'intervista realizzata al suo artefice.

¹ La versione preliminare di questo *working paper* è stata presentata durante la *poster session* della conferenza «I giovani nel mercato del lavoro che cambia: il punto di vista degli studenti», Dipartimento di Economia dell'Università Roma Tre – 17 dicembre 2013. Gli eventuali errori presenti all'interno del *paper* sono da attribuirsi esclusivamente all'autore.
Ph.D. student in Diritto del lavoro dell'UE – Dipartimento di Scienze giuridiche dell'Università di Verona – gianluca.urbisaglia@univr.it

² Fin da ora si vogliono ringraziare per la Loro disponibilità, la dott.ssa Lucia Riboldi, *HR manager* di “Viba S.p.A.” nonché Presidente della “Rete GIUNCA”, e il dott. Sergio Capelli, *HR manager* di “Cobra Automotive Technologies S.p.A.”, senza i quali questo *paper* non sarebbe mai nato.

2. Cenni sull'evoluzione storica del c.d. "welfare" – Quello che oggi viene definito *welfare*, affonda le sue radici nell'iniziativa di privati. Risale al medioevo la sua fase embrionale, ad opera di associazioni religiose e istituzioni della Chiesa, coinvolgendo successivamente associazioni filantropiche di natura privata, singole persone di estrazione sociale diversa ma dedite alla beneficenza. Per giungere poi, tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, alle più recenti organizzazioni mutualistiche e di mutuo soccorso fra lavoratori³, sviluppatasi in risposta alla questione sociale imposta dall'industrializzazione e che, in molti casi, rappresentano i veri e propri precursori della previdenza ed assistenza sociale (Treu, 2013; Persiani, 2009).

Le aree di intervento di questo primo *welfare* risultano diverse e sono stabilite dalla necessità di rispondere a bisogni sociali più pressanti di singole porzioni di popolazione, nelle specifiche situazioni storiche, in assenza di interventi pubblici: l'aiuto agli indigenti e ai poveri, per far fronte a bisogni primari come cibo ed alloggio; l'assistenza sanitaria e la cura delle malattie (Treu, 2013). Ma il vero sviluppo di questa tipologia di *welfare*, si assesta nei primi anni dell'industrializzazione di massa e dell'inurbamento che sollecitano bisogni sempre più prorogabili.

Il successivo avvento dei primi sistemi di assistenza e previdenza di natura pubblica⁴, non elimina ma cambia la funzione delle iniziative private, facendo assumere a queste ultime contenuti distintivi: dove il *welfare* pubblico interviene con misure obbligatorie volte a soddisfare occorrenze sociali come la previdenza di base, la sanità, l'assistenza alle persone e il sostegno alla povertà, il *welfare* privato assume il ruolo di integrazione ed arricchimento dell'intervento pubblico, non solo sotto il mero aspetto quantitativo ma perfino qualitativo, «poiché espresso in misure diverse da quelle garantite dal sistema pubblico» (Treu, 2013).

Dal contesto storico appena descritto, vengono alla luce i primi esempi di *welfare* aziendale, ossia un *welfare* privato voluto da imprenditori illuminati: il primo fra tutti è Gaetano Marzotto⁵ che riesce a comprendere «quanto fosse stretto e interdipendente il legame tra impresa e società civile e di quanto la stabilità sociale e la qualità della vita dei lavoratori che abitavano la fabbrica fossero elementi fondamentali per la crescita e il successo dell'impresa stessa»⁶. Grazie a questa convinzione, realizzerà la sua «città sociale». Il secondo, è Adriano Olivetti⁷ che, forte del pensiero che il profitto deve arricchire anche la «Comunità» in cui, e grazie alla quale, si realizza, attuerà un progetto di *welfare* aziendale mai visto prima (abitazioni, asili, servizi alla persona, biblioteche, centri ricreativi, stabilimenti industriali a misura d'uomo, etc.), capace di assurgere ad esempio per il *welfare*

³ Tuttavia, a fianco di queste nuove istituzioni ed attori, non si deve dimenticare la tradizionale solidarietà familiare presente nei contesti mediterranei del Sud Europa. Per approfondimenti riguardo la crisi della famiglia quale ulteriore pilastro della protezione sociale, si veda: Bonfanti, 2009, p. 22.

⁴ Si vogliono ricordare i primi sistemi di protezione sociale che si identificano anche come spartiacque della concezione di *welfare state*: quello bismarkiano di natura assicurativa – istituito ufficialmente il 17 novembre 1881 – e il progetto di Stato sociale di stampo universale di Lord Beveridge contenuto nel famoso *Report on Social Insurance and Allied Services* del 1942.

⁵ Per avere un'idea della «Città sociale» di Gaetano Marzotto, si rinvia al sito: [<http://www.progettomarzotto.org/>].

⁶ Fonte: [<http://www.progettomarzotto.org/la-storia/gaetano-marzotto/>].

⁷ Per uno sguardo di insieme sulla figura imprenditoriale e politica di Adriano Olivetti, si rimanda al sito della fondazione nata in suo onore: [<http://www.fondazioneadrianolivetti.it/index.php>].

privato che verrà⁸. Per Olivetti, il *welfare* aziendale «dava senso, prima di tutto, al lavoro industriale perché giustificava l'impegno, la fatica, la sofferenza dei lavoratori» (Berta, 2002).

3. Dal c.d. “welfare privato” al c.d. “welfare aziendale” – L'evoluzione del *welfare* privato non si arresta a queste esperienze imponenti. Questi ultimi decenni, caratterizzati da grandi trasformazioni socio-economiche, hanno determinato un progressivo aumento dei bisogni sociali e una loro crescente differenziazione: la domanda sociale si è ampliata sia sotto il profilo dei beneficiari e, dunque, non più solo maschi adulti, ma anche bambini, anziani e famiglie; sia in merito ai contenuti, in quanto non solamente necessaria di prestazioni *standard* fornite dal *welfare* pubblico. Questa nuova istanza sociale richiede un nuovo *welfare* privato: integrativo ed, in certi casi, suppletivo nelle aree non raggiungibili da quello pubblico.

Si è avuta, dunque, una nuova definizione del rapporto tra i due diversi *welfare*, dipesa da fattori economico-sociali e dalla qualità delle prestazioni richieste, che hanno dato vita ad un diverso assetto dello Stato sociale.

Concentrandosi sul piano socio-economico, il *welfare state* ha visto l'apice del suo sviluppo durante quegli anni che l'economista francese Jean Fourastié chiama *Les Trentes Glorieuses*⁹, ovvero dal secondo dopoguerra agli anni '70. Un periodo, questo, di forte crescita economica accompagnata da un incredibile progresso dei diritti sociali, che ha coinvolto l'intera Europa. Dopo questa fase di espansione, è iniziato un lento declino che ha condotto le potenze europee verso un'«austerità permanente»¹⁰, in un momento in cui stavano invece emergendo nuovi rischi e bisogni sociali, derivanti da profondi cambiamenti di natura demografica, ovviamente economica, ma anche sociale e culturale: l'invecchiamento demografico; la crescente concorrenza internazionale, la trasformazione del mercato del lavoro e l'ingresso delle donne nella forza lavoro; l'aumento dei flussi migratori internazionali; l'espansione dei servizi privati (Violini e Vittadini, 2012; Pfaller, 1994; Ferrera, 1994). A ciò si è aggiunta una componente politica neoconservatrice non meno rilevante – si pensi alle riforme thatcheriane e reaganiane degli anni '80 – che ha iniziato a valutare lo Stato sociale come una minaccia alla crescita economica. Invero, sebbene il *welfare state* rimanesse costoso¹¹ per le finanze pubbliche, il vero problema raramente affrontato¹² si trovava nelle fondamenta sulle quali era stato costruito: non era stato “testato” per una disoccupazione di lungo termine e l'affacciarsi di nuovi e diversificati bisogni. Si è venuto a creare, così, un corto circuito tra la struttura di protezione sociale basata sulla crescita, e il sistema socio-economico del momento in

⁸ Emblematica è la pagina de «Il diario del lavoro» [<http://www.ildiariodellavoro.it/adon.pl?act=doc&doc=38805>] dedicata al *welfare* aziendale, la quale, pur dando rilievo a questa tematica, evidenzia che nel campo del *welfare* aziendale «nessuno si è inventato niente, perché Adriano Olivetti questo lo faceva decenni fa [...]».

⁹ Fourastié J. (1979), *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard.

¹⁰ Così definito per la prima da Pierson P. (2001), *The new Politics of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press. Per una recente analisi della letteratura sul tema del *retrenchment* del sistema di protezione sociale, si veda Starke P. (2006), *The Politics of Welfare State Retrenchment: A Literature Review*, *Soc. Pol. Adm.*, n. 1, pp. 104-120.

¹¹ Per la verità, da un recente studio dell'OECD di Adema, W., Fron P., Ladaique M. (2011), *Is the European Welfare State Really More Expensive?: Indicators on Social Spending, 1980-2012; and a Manual to the OECD Social Expenditure Database (SOCX)*, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, n. 124, appare che la spesa per il *welfare state* dei Paesi aderenti all'OECD non sia così elevata. Il testo è disponibile al sito: [<http://dx.doi.org/10.1787/5kg2d2d4pbf0-en>].

¹² Come nei Paesi scandinavi, divenuti successivamente modello di Stato sociale.

crisi, qualificato da una ovvia diminuzione dei fondi pubblici per il sostentamento del *welfare*; la crescente concorrenza internazionale forte anche del “contributo” fornito dal c.d. “*dumping* sociale” di alcuni Paesi emergenti; dalle crescenti disoccupazione ed immigrazione che consacravano un secondo illegale mercato del lavoro che non finanziava il primo ma che attingeva comunque risorse da questo ultimo.

Tale contesto di *retrenchment* del *welfare* pubblico accompagna l’Europa ancora oggi, grazie alla crisi di questi ultimi anni che sta esacerbando quelle dinamiche di cambiamento già in atto da decenni, soprattutto in Paesi come l’Italia¹³, campioni di debito pubblico. La poliennale carenza di risorse statali ha indotto così lo Stato e le istituzioni del *welfare*, rispetto al passato, ad una maggiore selettività nell’individuazione delle prestazioni sociali rispondenti a bisogni essenziali – quindi, da garantire su base universale o, comunque, obbligatoria (assicurativa) –, e quelle che possono essere affidate alla libera scelta delle persone e gestibili anche su base privatistica (Treu, 2013).

Sul piano delle prestazioni, invece, l’evoluzione qualitativa dei bisogni ha portato i beneficiari di quest’ultime a richiedere servizi sempre più personalizzati che potrebbero addirittura essere garantiti da un *welfare* pubblico più dinamico di quello odierno, ossia capace di declinarsi sotto rinnovate e diversificate spoglie, specialmente in strutture decentrate. Ciò, infatti, potrebbe realizzarsi mediante una trasformazione dell’intero sistema di protezione sociale capace di snellire la sua struttura, coinvolgendo in essa il c.d. «Terzo settore», rendendola più visibile, trasparente e vicina ai cittadini fruitori e finanziatori (Balandi, 2001; Paci, 2008). In pratica, «attuando il principio, di recente matrice costituzionale, della c.d. «sussidiarietà orizzontale», che impone una rilettura dei rapporti tra la società civile e la P.A., e delle modalità attraverso cui quest’ultima fornisce i servizi di *welfare*» (Fagnani, 2013). Per ora, quei servizi sono assicurati da interventi del *welfare* privato – anche perché ne costituiscono l’*habitat* naturale – che va ad integrare le carenze di quello pubblico.

Con l’*input* di queste condizioni e aspettative, si risveglia quel *welfare* aziendale¹⁴ che era rimasto “assopito” dopo i citati casi di eccezionale paternalismo industriale italiano, e che viene autorevolmente definito come «secondo *welfare*»¹⁵.

4. Il c.d. «secondo welfare» – Nell’arena del “secondo *welfare*” intervengono soggetti privati come aziende, fondazioni bancarie e di comunità, associazioni sindacali di lavoratori e di datori di lavoro, imprese sociali, assicurazioni, rappresentanti del Terzo settore e del volontariato, le quali «promuovono iniziative che mobilitano risorse non pubbliche per sostenere ed integrare il *welfare* tradizionale» (Maino e Mallone, 2013).

¹³ Per un’attenta e recente analisi dell’intero sistema di *welfare* italiano, dalle origini ad oggi, si rinvia a 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 – Saggi e Ricerche, Venezia, Marsilio editori.

¹⁴ Per una nota discordante riguardo l’evoluzione del *welfare* aziendale, si veda l’articolo di Mallone G., *Welfare aziendale: è proprio per tutti?*, nel quale l’A.ce si domanda quale e dove sia il *welfare* per gli *outsider*, intesi sia come dipendenti di piccole e piccolissime imprese, che come disoccupati. Il testo è disponibile al sito: [<http://www.secondowelfare.it/aziende/welfare-aziendale-e-proprio-per-tutti.html>].

¹⁵ L’espressione «secondo *welfare*», coniata in ambito giornalistico da Dario Di Vico e Maurizio Ferrera, è oramai entrata nel dibattito culturale e anche accademico. Si veda, da ultimo, Ferrera M. (2012), *Bisogni sociali e secondo welfare: quali prospettive?*, relazione alla «Giornata nazionale della previdenza», Milano, 11 maggio, testo disponibile al sito: [http://www.giornatanazionaledellaprevidenza.it/template/upload/agenda/ACRI_Maurizio_Ferrera.pdf].

Tra i protagonisti di questo “secondo welfare” ci sono le imprese. Il loro ruolo si rivolge su due direttrici diverse ma allo stesso tempo complementari. Da un lato, troviamo gli esempi di *welfare* contrattuale e aziendale che coinvolgono i dipendenti delle grandi imprese, con un ruolo primario affidato alla contrattazione collettiva di secondo livello¹⁶. Ciò è dimostrato dal famoso “modello Luxottica”¹⁷, costruito nel corso del 2009, e assunto ad esempio per il mondo del lavoro: in questo contesto, azienda e sindacato hanno creato assieme un percorso virtuoso che coniuga produttività, benessere organizzativo e responsabilità d’impresa, andando ben al di là di un semplice piano di *welfare* aziendale. Ma anche la ricca «esperienza degli enti bilaterali nei settori dell’artigianato, dell’edilizia, dell’agricoltura, del commercio e turismo, che ha consentito di edificare un sistema autenticamente sussidiario, mirato non solo alla mutualizzazione di erogazioni retributive (ferie, gratifica natalizia, anzianità) in settori ad elevata frantumazione produttiva e mobilità di addetti, ma anche all’erogazione di prestazioni integrative delle indennità di malattia o di assistenza sanitaria integrativa, al sostegno del reddito in caso di sospensione dell’attività produttiva (è il caso dell’artigianato), fino alla previsione di protezioni basate su benefici non monetari (convenzioni con centri medici, borse di studio, etc.)» (Santoni, 2011; Lai, 2006 e 2009, già citati in Tursi, 2012).

A parte questi importanti esempi appartenenti alla grande impresa o a macro-settori dell’economia, la maggior parte delle realtà imprenditoriali hanno, invece, iniziato a trarre lentamente beneficio da specifici vantaggi fiscali, rispolverando specifiche previsioni della disciplina tributaria, riadattandole alle nuove esigenze e potenziando la parte variabile della retribuzione, attraverso l’offerta di *benefit* – di cui si parlerà successivamente – da cui i dipendenti potevano trarre beneficio. In buona sostanza, la carenza di risorse economiche ha portato alcune aziende a scegliere di non tagliare premi o ridurre la parte variabile della remunerazione, ma di gestire al meglio le scarse risorse a disposizione, fornendo ai loro collaboratori trattamenti che fossero altrettanto favorevoli e premianti, ma a costi minori (Fagnani, 2013).

Nondimeno, sulla seconda direttrice, si stanno affacciando sempre più spesso interventi di rete che vedono la partecipazione di attori locali pubblici e privati con l’obiettivo di sostenere le PMI sul territorio nello sviluppo di misure innovative di *welfare* aziendale, interaziendale, e di respiro territoriale. Ciò avvenuto, per esempio, nelle province di Treviso, Como e Bologna dove sono stati elaborati pacchetti di *welfare* adatti alle piccole imprese, ma inseriti in progetti mirati più in generale allo sviluppo del territorio (Fagnani, 2013). Tra i soggetti impegnati figurano, oltre le organizzazioni sindacali – che puntano sulla contrattazione aziendale e

¹⁶ C’è chi autorevolmente asserisce, come Treu T. nella prefazione al libro di Carniol F., Cesarini E., Fatali G. (2012), *Employee Value Proposition & Flexible Benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Milano, Franco Angeli Editore, p, 11, che potrebbe essere «[...] la nuova frontiera della contrattazione decentrata».

¹⁷ Per approfondire il caso aziendale Luxottica, si vedano Caragnano, 2010; Caragnano, Fiore, Misto, Ronca, 2011; Treu T. (2011), Luxottica: contrattazione aziendale virtuosa, *Contratti & Contrattazione Collettiva*, Milano, IlSole24ore, n. 11. Per avere un dettaglio del contratto di *welfare*, si può visitare questo sito: [\[http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CEwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.fmb.unimore.it%2Fon-line%2FHome%2FEventi%2FSeminari%2Fdocumento8587.html&ci=02unUr22EYmayQP10YDwDQ&usg=AFQjCNHWAtEar3696mb3t8La4g3nd4OWfwj\]](http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CEwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.fmb.unimore.it%2Fon-line%2FHome%2FEventi%2FSeminari%2Fdocumento8587.html&ci=02unUr22EYmayQP10YDwDQ&usg=AFQjCNHWAtEar3696mb3t8La4g3nd4OWfwj).

territoriale per diffondere buone prassi di *welfare* contrattuale¹⁸ –, anche gli enti pubblici locali e le reti di impresa¹⁹, ultima frontiera dell'aggregazione di organizzazioni produttive (Maino e Mallone, 2013; Treu, 2009).

Quanto descritto sopra, segue proprio gli orientamenti dell'Unione Europea in termini *welfare*, dove il primo, quello pubblico, è deputato alla soddisfazione di occorrenze e rischi primari fondamentali dell'esistenza, come salute, infortunio, disoccupazione, vecchiaia, previdenza, disabilità, elevazione dalla povertà. Invece, il secondo, è deputato alla protezione sociale integrativa e volontaria, specialmente nel campo delle previdenza complementare e della sanità, «e la parte rimanente di servizi sociali, alla persona, alla famiglia, con confini da definire pragmaticamente: bisogno per bisogno, territorio per territorio, comunità locale per comunità locale» (Maino e Mallone, 2013). Anche così, il *welfare state* (i suoi fondi, il suo personale, i suoi *standard* di prestazione) non è messo in discussione nella sua funzione redistributiva di base, ma solo integrato dall'esterno laddove vi sono domande non soddisfatte (Maino e Mallone, 2013. Riguardo la necessità di decentramento del sistema di protezione sociale, si veda Balandi, 1997, 2001 e 2007).

Tuttavia, al fine di poter meglio individuare questo nuovo traguardo del *welfare* privato, bisogna qualificare concetti come «l'innovazione sociale» e i nuovi modelli di *governance* (Canale 2013; Maino e Mallone, 2013). Soprattutto riguardo il primo, si vuole sottolineare il ruolo propulsivo e di sostegno svolto dall'Unione Europea. Non a caso la definizione di innovazione sociale a cui si fa riferimento è quella proposta dal *Bureau of European Policy Advisers*: «L'innovazione sociale consiste in nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che, allo stesso tempo, creano nuove relazioni sociali e collaborazioni»²⁰. Qui si deve pensare «alle numerose iniziative finalizzate all'innovazione sociale attraverso lo sviluppo di nuove forme di cooperazione tra attori pubblici, del privato *for profit* e del Terzo settore. Attori che, se coinvolti e valorizzati ciascuno nel proprio ruolo, sono in grado di elaborare risposte appropriate ed economicamente sostenibili ai differenti bisogni sociali presenti sul territorio e di mobilitare a questo scopo risorse e competenze private producendo valore per la società nel suo complesso e non per singoli individui» (Maino e Mallone, 2013). Per i diversi interlocutori, che tradizionalmente hanno operato quasi in isolamento, la sfida è comprendere e sfruttare momenti di stretta collaborazione come valore aggiunto.

Per quanto riguarda la *governance*, in risposta alla nuova configurazione assunta dai rischi e dai bisogni sociali, lo Stato sociale apre spazi sempre più ampi di protagonismo ad altri attori. «Gli enti locali sono invece chiamati a ricoprire un ruolo di coordinamento degli attori in campo, configurando modalità innovative di rapporto tra i soggetti deputati a programmare, finanziare e produrre servizi e interventi sociali» (CNEL, 2011). Ciò si traduce in diverse azioni: ridisegnare i processi di *policy-making* aprendo alla rappresentanza degli interessi di cui sono portatori i diversi *stakeholder*; superare la centralizzazione dei poteri in mano allo Stato a favore di una

¹⁸ Per una recente disamina, si veda la ricerca sul *welfare* contrattuale e territoriale nella regione Lombardia di Colombo S., Regalia I. (2011), *Sindacato e welfare locale*, Milano, Franco Angeli.

¹⁹ Di cui la «rete GIUNCA» in analisi ne costituisce un esempio.

²⁰ Bureau of European Policy Advisers (2011), *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Bruxelles, Commissione Europea, già cit. in Canale, 2013.

ripartizione degli stessi tra diversi livelli istituzionali²¹ sulla base di competenze specifiche; sostenere una logica di rete piuttosto che una logica gerarchica e processi di negoziazione e co-partecipazione anziché di imposizione burocratica; incentivare l'inclusione della società civile nei processi decisionali e nelle fasi di programmazione in un'ottica di c.d. «*welfare mix*» (Canale 2013; Maino e Mallone, 2013. Riguardo il c.d. «*welfare mix*», si veda in modo particolare Pessi, 2013).

Un secondo *welfare* con queste caratteristiche si inquadra nella Strategia di Lisbona di rinnovamento dei sistemi di *welfare* europei, e che continuano a essere al centro di «Europa 2020». «Una strategia che fa perno su quattro dimensioni: in primo luogo i sistemi di protezione sociale devono prestare attenzione e dare risposte ai nuovi rischi e bisogni sociali; in secondo luogo è necessario aumentare l'erogazione di servizi limitando i trasferimenti monetari; terzo, è prioritario stimolare lo sviluppo di capitale umano; infine, è necessario ricorrere a soluzioni innovative sotto il profilo sociale» (Maino e Mallone, 2013; ma si veda anche Canale, 2013).

5. I destinatari del *welfare* – Avendo effettuato una rapida ricognizione storica del *welfare*, dalla sua fase embrionale fino alle sue moderne accezioni²², risulta importante a questo punto accennare brevemente quali siano i destinatari degli interventi dello Stato sociale e di quel *welfare* che nasce dal libero arbitrio dei privati.

L'individuazione dei beneficiari delle prestazioni del *welfare*, sia nella sua accezione pubblica che in quella privata, non può prescindere da una breve analisi della Carta costituzionale italiana ed, in modo particolare, dai principi che essa incarna.

Il principio di uguaglianza *ex* art. 3, co. 2 Cost. ha, di fatto, accolto nell'ordinamento italiano l'idea di «sicurezza sociale», ossia quell'esigenza di garantire a tutti i cittadini la liberazione dal bisogno, poiché quest'ultima è ritenuta condizione *sine qua non* per l'effettivo godimento dei diritti civili e politici: «[...] è compito dello Stato rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese».

Tuttavia, il citato art. 3, co. 2 Cost. evidenzia, altresì, che la libertà dal bisogno non può essere realizzata dal singolo soggetto che ne è titolare ma dall'intera collettività organizzata nello Stato (Persiani, 2009). Quanto affermato risulta ancora più evidente attraverso la lettura dell'art. 38 Cost. ed, in particolare, dal quarto comma: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale (c. 1). I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria (c. 2). Gli inabili

²¹ Per ciò si veda il contributo di Ferrera M. (2008), Dal welfare state alle welfare regions: la riconfigurazione spaziale della protezione sociale in Europa, *RPS*, Roma, Ediesse, n. 3, pp. 17-49.

²² Per una recente analisi storico-evolutiva del moderno Stato sociale, che riesce a spiegare il graduale processo di sedimentazione culturale, normativo ed istituzionale, che i sistemi di protezione sociale europei ed, in particolare, quello italiano, hanno sostenuto e che ha portato questi ultimi a qualificarsi, sia per una differente struttura, sia per una correlata e diversa attenzione rivolta ai soggetti da proteggere, si veda: 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 – Saggi e Ricerche, Venezia, Marsilio editori. Invece, da un punto di vista di storia della politica, si veda: Silei G. (2013), *Le socialdemocrazie europee e le origini dello Stato sociale (1880-1939)*, *Working paper DIGIPS*, Siena, Dipartimento di Scienze storiche, politiche, giuridiche e Sociali dell'Università di Siena, disponibile al sito: <http://www.dispi.unisi.it/sites/st06/files/allegatiparagrafo/22-05-2013/wp35.pdf>

ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale (c. 3). *Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato* (c. 4). L'assistenza privata è libera (c. 5)».

Infatti, il comma 4 consegna allo Stato, in modo chiaro e definitivo, un compito che va al di là della costituzione di quegli organi ed istituti, piuttosto che della loro organizzazione: ha l'obbligo di integrarli (Persiani, 2009). In altre parole, l'azione dello Stato deve tendere all'effettiva realizzazione di un interesse indivisibile della collettività mediante la tutela dei soggetti protetti; realizzazione «che costituisce un fine fondamentale [...], nel senso che ad essa corrisponde un interesse pubblico immediato e diretto» (Persiani, 2009). Infatti, rispetto allo Stato liberale dei primi anni del XX sec., il Legislatore costituente non considera più la promozione del *welfare* come «un'attività graziosa dello Stato, né resta affidata alle categorie interessate, ma costituisce un'espressione necessaria della solidarietà di tutta la collettività» (Persiani, 2009).

Concentrandosi ora sui beneficiari delle prestazioni del *welfare*, nell'idea di sicurezza sociale espressa dal citato art. 38 Cost., si rinviene la struttura binaria dello Stato sociale (Ritter, 1996) dalla quale si riesce, altresì, a cogliere i destinatari delle sue prestazioni²³: si parla di assistenza sociale *ex* art. 38, c. 1, quando si realizza una generica funzione di tutela degli indigenti ed è rivolta a tutti i cittadini; si discute di previdenza sociale *ex* art. 38, c. 2, nel momento in cui viene garantita una particolare protezione per una “categoria” di cittadini, ossia, i lavoratori. Questa differenziazione, si rinviene grazie a differenti strumenti di tutela: per i cittadini, inabili o sprovvisti dei mezzi necessari, la collettività organizzata nello Stato garantisce loro la sussistenza, ossia tutto ciò che serve per vivere in modo dignitoso. Diversamente, per la categoria di cittadini-lavoratori, la tutela risulta maggiore perché, nel caso di necessità, devono essere provveduti ed assicurati «mezzi adeguati» in funzione delle loro esigenze di vita, al fine di garantire nel corso del tempo lo stesso livello di benessere precedente all'evento generatore di bisogno.

Tuttavia, questa lettura dell'art. 38 Cost. risulta, ad oggi, superata nonostante proprio la Costituzione mantenga la distinzione tra cittadino e lavoratore. Infatti, «distinguere non significa separare» (Persiani, 2009), anche perché la liberazione dal bisogno corrisponde ad un interesse della collettività *ex* art. 3, co. 2 Cost. e realizza al tempo stesso la tutela della persona umana. Inoltre, l'assistenza quanto la previdenza hanno col tempo allargato i loro perimetri di azione: la prima, ad oggi, è prevista per tutti i cittadini dell'Unione Europea e i loro familiari, per gli stranieri, i profughi e gli apolidi; la seconda, non è solamente riferibile al lavoro subordinato, ma ad ogni possibile forma di lavoro *ex* art. 35 Cost.: «In questa prospettiva, la distinzione tra previdenza ed assistenza sociale non può che ridursi alla diversità dell'ambito e dell'intensità della tutela, giustificata non già da una diversità di fondamento ma dal diverso modo in cui l'ordinamento ha valutato le esigenze dei cittadini [...] rispetto a quelle dei lavoratori, e cioè le esigenze di quei cittadini che hanno potuto contribuire con il loro lavoro al benessere della collettività» (Persiani, 2009).

L'art. 38 Cost. non esaurisce la sua funzione esplicando solamente l'azione dello Stato nell'elevazione dal bisogno: grazie alla previsione del suo ultimo comma valorizza le forme di auto-organizzazione di soggetti

²³ Nella letteratura giuslavorista esistono due contrapposte concezioni circa il modello secondo il quale, alla luce dei precetti di cui agli artt. 2 e 3 Cost., deve ritenersi che il Legislatore Costituente abbia recepito gli obiettivi della sicurezza sociale: una – per la verità, maggioritaria – di concezione dualista, basata perciò sulla distinzione tra cittadino e lavoratore; una seconda universalista, dove lo Stato riversa la sua “attenzione” verso tutti i cittadini, senza alcuna distinzione. Per un dettaglio maggiore rispetto a tali teorie, si vedano: Ritter, 1996; Persiani, 2009; Cinelli, 2012.

privati, comprensiva di vari istituti di *welfare* come pensioni, sanità, assistenza, *benefits* vari (Treu, 2013). Tale attività è garantita anche dall'enunciazione del principio di libertà associativa *ex art. 18 Cost.* la quale può essere utilizzata per perseguire scopi di natura diversa, come quella di assistenza e previdenza, e, più in generale, di promozione sociale (Treu, 2013).

Nonostante la previsione *ex art. 38, c. 5*, parli di «assistenza», tale attività libera dei privati invade anche il campo della previdenza. Ciò suggeriscono i lavori preparatori della Costituente, «dai quali si ricava chiaramente che ebbe ben presente anche il ruolo delle organizzazioni promosse da privati con scopi di tutela previdenziale» (Treu, 2013).

Tuttavia, l'attività dei privati nei campi della previdenza e dell'assistenza è garantito anche dall'*art. 2 Cost.*, che riconosce nelle formazioni sociali il luogo di realizzazione delle personalità umana e di sostegno solidaristico.

In sostanza, si è di fronte ad una concezione pluralistica dello Stato sociale, nel quale i privati hanno un ruolo integrativo e libero di espandersi in piena libertà. Questo si evince nell'*art. 117 Cost.* nel quale, all'atto di distribuire le competenze legislative e regolamentari fra Stato e Regioni, visualizza un sistema di tutela pensionistica a due livelli: un primo di natura pubblica «e un secondo (e sinergico) livello di tutela rappresentato dalla previdenza integrativa e complementare» che diventa una componente strutturale del sistema di previdenza sociale (Treu, 2009; in questo senso anche Cinelli, 2012).

Infatti, anche l'*art. 118 Cost.* – riformato nel 2001 – favorisce l'autonoma iniziativa dei cittadini, singolo o associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà, rafforzando la libertà dei privati di operare nell'assistenza e nella previdenza²⁴, sempre che questa risponda ad un interesse generale (Treu, 2009; Cinelli, 2012). In questo senso, l'attività dei privati, intesa anche nell'accezione della creazione di una rete tra imprese per fornire servizi ai loro dipendenti, rientra nel perimetro d'azione che la Costituzione garantisce a quelle organizzazioni. Nel caso particolare, i destinatari di tali interventi risulteranno i lavoratori.

6. Come si declina il *welfare* in azienda – Non potendo in questa sede dar conto della corposa letteratura²⁵ nei campi delle scienze umane ed in quello giuslavorista circa le diverse declinazioni del *welfare* all'interno del mondo aziendale, qui di seguito si vuole brevemente accennare agli spazi di più diffuso intervento del *welfare* aziendale, raggruppandoli in sei diverse aree, quali la previdenza complementare; l'assistenza sanitaria; i finanziamenti; l'istruzione; la ricreazione, sport e cultura; i beni di consumo e i servizi alla persona:

- 1) le aree più “antiche” del *welfare* privato sono rappresentate dall’“assistenza sanitaria” e dalla “previdenza complementare”. Quest’ultima risulta di particolare interesse poiché permette la formazione di una pensione integrativa rispetto a quella garantita dalla previdenza obbligatoria, attraverso il versamento da parte del datore di lavoro, per conto del dipendente, di una quota

²⁴ Quello che viene chiamato *welfare mix*. Si veda: p. 7.

²⁵ Per avere un quadro della letteratura giuslavoristica e delle scienze umane, risulta molto interessante l'analisi condotta da Tursi, 2012, nella quale, fornendo diverse prospettive disciplinari riguardo un «fenomeno eterogeneo» come il *welfare*, raccoglie i più significativi interventi del mondo Accademico su questa tematica.

annuale in favore di piani pensionistici integrativi, la cui misura viene stabilita in cifra fissa o in percentuale rispetto alla retribuzione;

- 2) nell'“area sanitaria”, invece, si prevede un'assistenza socio-sanitaria per i dipendenti che, in alcuni casi, si estende anche ai famigliari. I servizi garantiti vanno dal semplice rimborso di cure mediche, all'assistenza domiciliare, finanche al *babysitting*.
- 3) Nell'ambito dei “finanziamenti”, rientrano i piccoli prestiti verso i dipendenti – anche a tasso agevolato – oppure la contribuzione da parte del datore di lavoro di una quota parte degli interessi passivi dovuti, in base al piano di ammortamento su mutui e finanziamenti bancari.
- 4) Per “istruzione”, si intendono tutti quei contributi datoriali per la frequenza di asili nido, borse di studio ai figli dei dipendenti, i rimborsi per l'acquisto di libri di testo.
- 5) “Ricreazione, sport e cultura”: qui vi rientrano le agevolazioni su attività culturali o sportive erogate direttamente dall'azienda (come le palestre aziendali) o indirettamente attraverso convenzioni, sconti, rimborsi, su abbonamenti in centri sportivi, cinema, teatri, etc.
- 6) Nell'area dei “beni di consumo e altri servizi alla persona”, si segnalano i servizi legati alla ristorazione, come le mense aziendali, i *ticket restaurant* o i buoni pasto²⁶. Oppure, di recente, il diffondersi del c.d. “carrello della spesa”, che consente l'acquisto di beni di consumo e la possibilità di ricevere la spesa a casa o in azienda. A ciò si aggiungono una serie di servizi di carattere personale: la possibilità di prenotare *baby sitter*, “badanti”, infermieri, etc.; servizi di cura della persona; servizi legati ai trasporti, come il pagamento dell'abbonamenti dei servizi pubblici o il *car-sharing*; l'assistenza o l'intero di svolgimento di pratiche fiscali o burocratiche, come la compilazione della dichiarazione dei redditi finanche il c.d. “maggior-domo aziendale” (Fagnani, 2013). Ma anche iniziative che rientrano nella più ampia prospettiva c.d. di “*worklife balance*”, finalizzate all'obiettivo di favorire un migliore equilibrio nell'uso del tempo, nella vita personale, in vista di uno sviluppo armonico della persona e di un complessivo benessere (Treu, 2013; ma anche Macchione 2012).

7. La c.d. “rete di imprese” – In questa sede, si tralasceranno volutamente moltissimi aspetti della c.d. “rete di impresa”, rinviando ad una letteratura vasta ed autorevolissima²⁷. Ci si concentrerà, invece, su aspetti generici ma nello stesso tempo utili nella comprensione dell'*unicum* quale è la «Rete GIUNCA».

Il tradizionale modello d'impresa *standard*, unitaria e verticalizzata continua a cedere il passo ad un concetto di azienda molto più flessibile, snella e capace di creare rapporti tra più imprese. Le modifiche non hanno soltanto investito la struttura gerarchica della grande impresa fordista – mettendo in crisi anche la

²⁶ Di recente sta prendendo piede un diverso modo di distribuire il c.d. “premio aziendale”: piuttosto che concederlo solamente sottoforma di integrazione salariale, è erogato anche attraverso *ticket*, utilizzabili o come *ticket restaurant* o come *voucher* per l'acquisto di beni di consumo più disparati, frutto di convenzioni tra l'ente emittente i *ticket* e alcune grandi aziende (come Ikea, Conad, Total-Erg, etc.). Le imprese che utilizzano questa modalità hanno numerosi vantaggi in termini di abbattimento dei costi fiscali e contributivi e, soprattutto, non deludono il personale, raggiungendo comunque l'obiettivo di conferire loro il premio aziendale, nonostante la crisi. Questo è il caso del Gruppo Banca Etruria, impresa del settore creditizio per cui lavoro.

²⁷ Tra i numerosi interventi, ci si limita ai due più recenti ed approfonditi lavori sul tema: Cafaggi, 2004, e l'intero primo numero dell'anno 2013, della Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale.

corrispondenza impresa, imprenditore e datore di lavoro, assieme alla concezione bilaterale del contratto di lavoro (Razzolini, 2013) –, ma ne hanno rotto l'unità e la centralità del sistema produttivo²⁸, dando luogo, attraverso processi di decentramento e di riorganizzazione, ad una varietà di tipologie diversissime per dimensione, assetti organizzativi e per rapporti con il mondo del lavoro. A quel prototipo, si affiancano, dunque, sistemi produttivi a livello orizzontale, in forma di gruppo più o meno organizzato oppure in rete, costruita tramite contratti commerciali di vario tipo (Treu, 2012).

Scendendo nel particolare proprio di questo «contratto di rete tra imprese»²⁹, la normativa italiana che lo disciplina è stata introdotta dal D. L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modifiche attraverso la Legge 9 aprile 2009, n. 33. Si tratta di uno strumento importante di crescita ed innovazione delle imprese, soprattutto piccole e medie, le quali, attraverso la collaborazione e l'aggregazione delle proprie forze e delle rispettive risorse economiche, hanno la possibilità di perseguire un obiettivo di crescita che, *uti singuli*, avrebbero difficoltà a raggiungere. Inoltre, l'aggregazione potrebbe permettere alle imprese, talvolta specializzate in campi diversi, di avvalersi della sinergia della rete, per rafforzare il proprio *business* o per svilupparne uno nuovo, usufruendo dell'*expertise* e di specifico *know how* maturati dalle altre imprese partecipanti, estendendo il proprio campo di azione eventualmente anche ai mercati internazionali³⁰.

Il contratto in questione prevede che le imprese partecipanti ad una rete³¹ possano dar vita a collaborazioni di varia natura (produttiva, tecnologica, commerciale, etc.) con aziende della stessa filiera produttiva, ma anche appartenenti a settori diversi, limitandosi ad uno scambio di informazioni o prestazioni (di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, etc.), oppure arrivando ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto di ciascuna delle imprese aderenti. In ogni caso, tutto questo è a tempo definito, poiché il contratto di rete prevede un termine preciso di scadenza che, tuttavia, può essere di volta in volta rinnovato attraverso un tacito accordo.

La finalità è, dunque, quella di aggregare, stimolare ed agevolare – specialmente nell'attuale fase di crisi economica – la competitività del sistema imprenditoriale italiano, anche sui mercati internazionali.

Precedentemente, si accennava che il contratto di rete costituisce uno dei modelli possibili di aggregazioni tra imprese accanto alle c.d. “fusioni”, “acquisizioni”, “raggruppamenti temporanei di imprese”, “associazioni temporanee di imprese” e “consorzi”. Tuttavia, a differenza di questi modelli di aggregazione, la rete non forza l'individualità delle singole aziende, ma consente di integrare energie, risorse e progettualità, contenere i costi e, quindi, offrire quel valore aggiunto tipico della grande impresa alle imprese piccole, senza snaturarne la flessibilità e l'individualità che sono alla base della loro essenza.

In funzione del loro scopo, le reti possono essere divise in tre tipologie:

²⁸ Invero, già a partire da Coase si è affermata in economia l'idea che i confini dell'impresa non coincidono con i confini del soggetto di diritto. In proposito si rinvia a Baiard D.G. (2003), In Coase's footsteps, *Chicago Jhon M. Olin law & economics working papers*, n. 175, testo disponibile al sito: http://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1257&context=law_and_economics, già citato in Cafaggi, 2004.

²⁹ In generale, il contratto di rete è assimilabile al contratto plurilaterale con comunione di scopo (artt. 1420, 1446 e 1459 c.c.) per cui, nel caso in cui una delle parti del contratto venga meno (per esempio per recesso di una delle imprese), il contratto di rete resterà valido ed efficace per gli altri contraenti.

³⁰ Atti del Seminario «Reti di Imprese: competere insieme per nuove opportunità», 16 settembre 2013, Confindustria Pistoia.

³¹ E possono essere sempre aperte a nuovi soggetti che si aggregano.

- i. la “Rete forte”, se avviene l’esercizio in comune di una o più attività economiche rientranti nell’oggetto della propria impresa;
- ii. la “Rete intensa”, se la collaborazione si realizza in forme e in ambiti predeterminati attinenti all’esercizio delle proprie imprese;
- iii. infine, la “Rete leggera”, dove si realizza uno scambio di informazioni o di prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica, tecnologica o di altra natura.

Nel paragrafo che segue, si descriverà proprio un raro caso di rete di imprese costruito nella forma “leggera”.

8. La Rete di imprese «GIUNCA»³² – La rete di imprese GIUNCA, acronimo di «Gruppo di Imprese Unite nel Collaborare Attivamente», nasce nel 2012 all’interno del contesto territoriale della Provincia di Varese, al fine di proporre nuove iniziative di *welfare* aziendale a vantaggio dei dipendenti delle dieci società che vi fanno parte.

1. Genesi di un’idea – Nonostante queste realtà imprenditoriali fossero assolutamente diverse sia per natura dimensionale – multinazionali, grandi imprese e PMI – che per settori industriali di appartenenza – dal farmaceutico alle plastiche, dal chimico al meccanico – sono riuscite, grazie al prezioso contributo dell’Unione degli Industriali della Provincia di Varese, ad unirsi per fornire ai propri collaboratori servizi di cura agli anziani a prezzi agevolati; progetti di *car-pooling*³³ e *car-sharing* per raggiungere il posto di lavoro; convenzioni per pacchetti assicurativi; progetti di conciliazione dei tempi del lavoro con quelli di vita con riguardo, in modo particolare, all’educazione dei figli.

«Ciò è avvenuto quando i dieci responsabili del personale, supportati da altrettanti imprenditori illuminati, si sono resi conto che potevano fare assieme sinergia, risolvendo con più facilità, minor tempo e costi, problematiche di *welfare* simili, anche se in contesti diversi. A questa preoccupazione, si aggiungeva la consapevolezza che negli ultimi anni si erano chiesti numerosi sacrifici ai propri collaboratori, dovendo ristrutturare pesantemente le aziende della costituenda rete»³⁴.

L’obiettivo comune era quella di motivare e trattenere i propri collaboratori fornendo loro quello che la normale remunerazione non era più capace a soddisfare e che le imprese non riuscivano ad incrementare a causa della crisi. In una sola parola: *welfare* aziendale. «Ciò nasce dalla convinzione che il regolare stipendio non basta più a risolvere i problemi che affliggono tutti i giorni una famiglia. Dunque, la lente utilizzata dagli *HR manager*

³² Molte delle informazioni presenti in questo paragrafo sono frutto di un’intervista – di cui alcune parti sono riportate all’interno del virgolettato – *vis-a-vis* con la dott.ssa Lucia Riboldi, *HR manager* di Viba S.p.a. nonché Presidente della Rete GIUNCA e “mente” di questa realtà di *welfare* aziendale. Il colloquio privato è stato effettuato ai margini del Seminario «Reti di Imprese: competere insieme per nuove opportunità», tenutosi presso la sede di Confindustria Pistoia, il 16 settembre 2013. La scelta di sviluppare l’intero *working paper* sulla base di una singola intervista è conseguenza dell’impossibilità di ottenere, e successivamente analizzare, il testo del contratto di rete che ha consentito la nascita di GIUNCA. Questa “strada obbligata” ha comunque permesso di avere un’immagine completa della realtà di GIUNCA, ed, inoltre, si è potuto arricchirla di dettagli non presenti in altre ricerche sullo stesso tema.

³³ Nel *car-pooling* uno più dei soggetti coinvolti mettono a disposizione il proprio veicolo, eventualmente alternandosi nell’utilizzo, mentre gli altri contribuiscono con adeguate somme di denaro a coprire una parte delle spese sostenute dagli autisti.

³⁴ Estratto dell’intervista effettuata alla dott.ssa Lucia Riboldi, *HR manager* di Viba S.p.a., nonché Presidente della Rete GIUNCA. Si rimanda alla nota 32.

permetteva d'inquadrare il dipendente non solo come tale, ma globalmente, come persona: lavoratore ma anche madre o padre di famiglia. Un soggetto che vive e si sviluppa certamente nel contesto lavorativo ma anche al di fuori. Pertanto, come rete di imprese, non si è voluto fornire al dipendente un inefficiente aumento salariale ma, da un lato, una serie di agevolazioni e servizi utili alla vita *extra*-lavorativa; dall'altro, formazione e servizi per la salute del dipendente, che interessavano direttamente le imprese»³⁵.

2. Non solo *welfare* – Si vuole, inoltre, evidenziare che l'investimento in questa rete non è stato soltanto in termini di *welfare*, ma anche in conoscenza: la rete ha permesso di veicolare tutti i percorsi di *welfare* verso un unico grande "*welfare* di rete", costituito dall'integrazione di tutto il meglio delle esperienze già attive all'interno delle imprese che ne facevano parte. Per di più, GIUNCA permette di avere un potere contrattuale maggiore rispetto agli *stakeholder* esterni, come grandi imprese della distribuzione, banche, assicurazioni, ma anche piccoli interlocutori.

3. Gli attori collettivi – Gli attori collettivi sono stati coinvolti in modo diverso in questa "intrapresa". L'Unione degli Industriali della Provincia di Varese ha fornito un duplice contributo: *in primis*, è stato il luogo ideale per iniziare un dialogo proficuo, nonostante le dieci diverse voci; *in secundis*, perché ha cercato di dare una veste formale a questa comune volontà, illustrando la possibilità di stipulare un contratto di rete.

Al contrario, attori sindacali e altri soggetti del territorio varesino, non sono stati coinvolti attivamente, poiché «il contratto di rete è stato siglato tra imprenditori e, quindi, ciò rientrava nella sfera della loro libera disponibilità»³⁶. In particolare, le rappresentanze dei lavoratori sono state "spettatrici" nella misura in cui, all'interno dei consueti tavoli di trattativa, le aziende hanno rispettato gli obblighi formali di comunicazione, cercando, comunque, una collaborazione funzionale al proprio ruolo, sebbene – avendo ruoli ed interessi diversi – si stava lavorando per le stesse persone. Si sottolinea, comunque, la sorpresa e, nello stesso tempo, «vivo interesse da parte sindacale, sia per la novità nell'utilizzo di questo nuovo strumento della rete; sia, soprattutto, perché occuparsi di *welfare* rimane da sempre prerogativa del Sindacato. Proprio per evidenziare questo ultimo fattore, il messaggio veicolato alle rappresentanze è stato quello di confermare che, per mezzo di questa rete, le aziende non si vogliono in nessun modo sostituire a loro: le prerogative di tutela dei lavoratori proprie di questo attore collettivo, sono intoccabili e non influenzabili; ma stavolta le imprese faranno la propria parte, meglio di prima e in modo preponderante»^{37, 38}.

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ Ad onore del vero, come rilevato da Treut T., nella prefazione a Carniol F., Cesarini E., Fatali G. (2012), già cit. in nota 16 e ripreso da Fagnani, 2013, p. 191, le iniziative di *welfare* aziendale hanno provocato comunque diffidenza da parte sindacale e degli stessi lavoratori, per il timore che esse mettessero in dubbio la supremazia del *welfare* pubblico e che fossero espressione di esigenze esclusivamente aziendali. Infatti, tali iniziative sono state avviate in tempi recenti, pur in presenza di normative datate; sono molto limitate nel numero e sono finora concentrate prevalentemente su alcune grandi realtà imprenditoriali. Ciò è anche dovuto al contesto nostrano, tradizionalmente resistente ad accettare innovazioni in materia retributiva e di *welfare*, come dimostrato dalle difficoltà incontrate nell'introdurre forme retributive veramente incentivanti, rompendo gli automatismi prevalenti nel nostro sistema di relazioni sindacali. Per avere una panoramica di respiro europeo sul ruolo che il sindacato ha oggi e potrebbe avere in futuro nei diversi sistemi di *welfare state* dei Paesi membri, si vedano i contributi di Schelkle W. (2011), Reconfiguring welfare states in the post-industrial age: What role for trade unions?, *EJIR*, London, Sage Publication, XVII, 4, pp. 301-314 e di Johnston A., Kornelakis A., Rodriguez d'Acri C. (2011), Social partners and the welfare state: Recalibration, privatization or collectivization of social risks?, *EJIR*, London, Sage Publication, XVII, 4, pp. 349-364.

4. La Rete oggi – Ad oggi, la rete GIUNCA coinvolge 1.682 dipendenti di 10 aziende diverse³⁹ ed, in prospettiva, si propone di aumentare il numero delle imprese aderenti, coinvolgendo altre realtà aziendali del territorio.

Come “rete di *welfare*” rappresenta un *unicum* nel panorama italiano delle 995⁴⁰ reti di imprese. Infatti, queste ultime sono sorte per sviluppare nuovi prodotti, alleanze strategiche per la creazione di nuovi *business*, progetti per ampliare i propri mercati soprattutto all'estero. Al contrario, GIUNCA nasce con l'obiettivo di «svolgere attività di progettazione, analisi, studio, ricerca inerenti allo sviluppo di comportamenti aziendali/interaziendali socialmente responsabili in materia di Welfare aziendale e Formazione quali fattori che contribuiscono all'innalzamento della capacità competitiva, innovativa e di qualità delle attività produttive»⁴¹. È unicamente a scopo mutualistico e, perciò, non finalizzato ad alcun *business*.

5. Cosa realizza GIUNCA – In particolare, la rete si propone di intervenire su vari assetti della vita aziendale, quali:

1. il lavoro:
 - i. lo studio di progetti di mobilità territoriale con l'ideazione di forme di risparmio e agevolazioni per i dipendenti nel raggiungimento del posto di lavoro;
 - ii. la formazione aziendale, soprattutto in materia di sicurezza sul lavoro⁴² e la condivisione delle esperienze di successo già messe in pratica nelle singole aziende;
2. le forme di risparmio:

³⁹ **T.M.C. S.r.l.** (di Gerenzano, 113 dipendenti): montaggi e manutenzioni meccaniche impiantistiche; costruzione di edifici non residenziali: fabbricati ad uso industriale, ospedali, scuole, fabbricati per uffici, alberghi, negozi, centri commerciali, ristoranti, aeroporti, impianti sportivi. **Chemisol Italia S.r.l.** (di Castellanza, 37 dipendenti): fabbricazione di prodotti chimici vari per uso industriale. **Viba S.p.A.** (di Tradate, 159 dipendenti): fabbricazione di masterbatch (concentrati di additivi e colorati) destinati all'industria della plastica. **Tioxide Europe S.r.l.** (di Ternate, 114 dipendenti): Tioxide sede secondaria di Ternate si occupa di produzione, distribuzione e vendita di miscele di prodotti chimici destinati all'industria del poliuretano. **Momentive Specialty Chemicals Italia S.p.A.** (di Solbiate Olona, 145 dipendenti): fabbricazione di materie plastiche in forme primarie. **Novartis Farma S.p.A.** (di Origgio, 472 dipendenti in provincia di Varese, 1700 in tutta Italia): fabbricazione di medicinali e preparati farmaceutici. **Sanofi-Aventis S.p.A.** (di Origgio, 217 dipendenti): fabbricazione di medicinali e preparati farmaceutici. **Lati Industria Termoplastici S.p.A.** (di Vedano Olona, 230 dipendenti): fabbricazione di materie plastiche in forme primarie. **Bilcare Research S.r.l.** (di Castiglione Olona, 152 dipendenti): fabbricazione di film plastico in fogli e bobine. **B.D.G. EL S.r.l.** (di Bardello, 43 dipendenti): produzione di accessori per i compressori per la refrigerazione per l'industria degli elettrodomestici. Fonte: dati disponibili al sito dell'associazione datoriale Confindustria: [http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/\\$File/Comunicato%20stampa_Giunca.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/$File/Comunicato%20stampa_Giunca.pdf)

⁴⁰ Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere aggiornati al 29 luglio 2013. Fonte: Atti del Seminario «Reti di Imprese: competere insieme per nuove opportunità», 16 settembre 2013, Confindustria Pistoia.

⁴¹ Fonte: sito della «Rete GIUNCA», www.giunca.net, sezione «Chi siamo».

⁴² Recentemente, la Rete GIUNCA ha aderito al progetto «APS – WHP Varese – Aziende che Promuovono la Salute» (Workplace Health Promotion), nato da un'intesa sottoscritta dall'Unione degli Industriali, l'ASL ed i responsabili dei Dipartimenti Salute e Sicurezza di CGIL, CISL e UIL di Varese. «Scopo del progetto, di durata triennale, è di investire sempre più sulla salute e sul benessere dei nostri collaboratori andando oltre la semplice applicazione della normativa sulla sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro attraverso la messa in atto azioni efficaci o adottando “buone pratiche” nel campo della promozione della salute e dello sviluppo sostenibile. Il programma WHP prevede, dopo un incontro iniziale di presentazione e la somministrazione di un questionario anonimo, lo sviluppo di attività in 6 aree tematiche: 1) promozione di un'alimentazione corretta; 2) contrasto al fumo di tabacco; 3) promozione dell'attività fisica; 4) sicurezza stradale e mobilità sostenibile; 5) alcol e sostanze; 6) benessere personale, sociale e conciliazione famiglia – lavoro». Si veda il sito: <http://www.giunca.net/giunca/progetti>.

- i. la valutazione di proposte di forme di finanziamento agevolate studiate per i propri dipendenti, per esempio nell'apertura dei conti correnti o di un mutuo⁴³;
 - ii. la possibilità di erogare buoni per aiutare i lavoratori ad affrontare i costi della vita quotidiana;
 - iii. pacchetti di servizi assicurativi a prezzi scontati;
3. la gestione del tempo:
- i. aiutare i lavoratori a conciliare gli impegni lavorativi con quelli della vita privata, attraverso convenzioni riguardanti vari servizi, come ad esempio i trasporti;
 - ii. convenzioni per la crescita e l'educazione dei figli;
4. la salute e il benessere:
- i. convenzioni per la cura e l'assistenza di familiari malati e genitori anziani⁴⁴.

Questi obiettivi si sono già tradotti in azioni di successo. Come il “Progetto *GiuncaNet Worklife Balance*” che – almeno per il momento – ha due *partner*: l'Unione degli Industriali della Provincia di Varese e il Comune di Tradate. Si tratta di un'idea pilota di «*welfare* complementare sul territorio» per venire incontro ai bisogni espressi dai dipendenti in termini di cura familiare e benessere. Il “Progetto *GiuncaNet Worklife balance*” si propone di dar vita, anche attraverso la realizzazione di un sito *internet* con una banca dati condivisa, a varie attività come ad esempio:

- i. la predisposizione di una piattaforma delle convenzioni contenente operatori che offrono servizi alla persona, ricreativi, culturali e di assistenza sanitaria a prezzi competitivi con la formula *cash-back*/raccolta punti e dei gruppi di acquisto (per esempio per quanto riguarda i testi scolastici dei figli). In modo particolare, si è attivato un servizio di assistenza agli anziani (genitori o parenti dei dipendenti) che permette di usufruire di “badanti” durante il periodo estivo per concedere ai dipendenti di poter godere delle ferie e di liberare quel tempo utilizzato per la ricerca di una persona da affiancare ad un genitore o ad un parente bisognoso di cure ed attenzioni particolari;
- ii. l'organizzazione di attività di educazione alla salute, come corsi di prevenzione, sponsorizzazione di un evento territoriale dedicato alla prevenzione;
- iii. il finanziamento di almeno una borsa di studio per un dipendente e/o un familiare di una delle dieci imprese coinvolte per finanziare una ricerca sulla mobilità sostenibile da sviluppare insieme ad un'università del territorio;
- iv. lo sviluppo di attività di comunicazione, sia attraverso la predisposizione di materiale informativo, sia attraverso l'uso dei *social network*⁴⁵.

Si devono menzionare anche le convenzioni, come per l'acquisto di libri scolastici presso una particolare libreria del territorio, che applica sconti su testi nuovi ed usati, prodotti informatici e cancelleria, con la possibilità

⁴³ Il 4 dicembre 2013, la Rete GIUNCA ha stipulato una convenzione con l'istituto “Unipol Banca” che permette – grazie ad un *plafond* di 3 milioni di euro da questa messo a disposizione –, prestiti personali di microcredito fino a 5.000 euro ad un tasso di interesse agevolato. «Oltre ai prestiti personali l'accordo permetterà ai lavoratori di accedere ad altri prodotti a costo e a condizioni vantaggiose come l'apertura di conti correnti e la sottoscrizione di una Carta conto ricaricabile». Per ulteriori approfondimenti, si veda il sito: [http://www.retimpresa.it/phocadownload/RASSEGNA_STAMPA/Comunicati_stampa/cs_convenzione%20giunca%20unipol.pdf].

⁴⁴ Si veda il comunicato stampa di Confindustria riguardante la nascita della rete GIUNCA, disponibile al sito: [[http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/\\$File/Comunicato%20stampa_Giunca.pdf](http://www.confindustria.it/Aree/NewsPub.nsf/636561EBB7359AF8C1257A92003758A9/$File/Comunicato%20stampa_Giunca.pdf)].

⁴⁵ Ivi.

di consegna presso l'azienda dove lavora il dipendente o, direttamente, a casa. Ma anche l'accordo con la società "Unipol Assicurazioni" che permette uno sconto sull'acquisto della polizze per i dipendenti e i loro familiari, con la possibilità di rateizzare il premio. Per non parlare dei servizi condivisi, quali le mense già presenti all'interno di alcune aziende delle rete e di una carrozzeria con soccorso stradale: i dipendenti che non hanno la disponibilità di una mensa, possono accedere a quella delle altre imprese; ma anche usufruire del soccorso stradale gratuito offerto direttamente dalla rete.

A tutto ciò, si devono aggiungere gli accordi siglati con i fornitori storici e decine di altre nuove convenzioni che ogni giorno vengono attivate, aumentando sempre di più il "pacchetto *welfare*" a disposizione dei 1.682 dipendenti della rete.

9. Riflessioni conclusive – In tempo di crisi, anche il *welfare* aziendale si è trasformato rispondendo prontamente alle mutate necessità aziendali e, in modo particolare, ai bisogni dei lavoratori. Anziché ridursi a causa della crisi economica, è riuscito a trovare nuove vie, capaci non solo di aumentare ma anche di migliorare le sue prestazioni. Il *welfare* privato ha continuato, perciò, a "servire" quello pubblico, integrandolo e, tante volte, a sostituirlo pienamente, per giungere a quello che la letteratura⁴⁶ chiama *welfare mix*.

La «Rete GIUNCA», tuttavia, rappresenta anche un modo alternativo di rispondere alle difficoltà economiche delle imprese, incapaci ora di incrementare le retribuzioni, ma abili, come in questo caso, di adoperarsi per fornire comunque molti servizi utili alla vita dei propri dipendenti, che riescono a compensare l'insufficienza delle normali retribuzioni.

Il percorso intrapreso da questa unione d'impresa è del tutto nuovo nel panorama aziendale: fino ad oggi, alla rete si è ricorso per fare *business*⁴⁷ e non per migliorare le condizioni dei lavoratori. La «Rete GIUNCA» rappresenta un vero e proprio "fiore all'occhiello" del *welfare* aziendale, non perché sia semplicemente un *unicum*, ma perché ha saputo coniugare incredibilmente la carenza di risorse economiche con i bisogni impellenti, attraverso un mezzo, la rete, che contemporaneamente divide i costi tra le aziende che ne fanno parte ma ne aumenta i benefici in termini di *welfare*, creando altresì un effetto moltiplicatore, grazie alla sua capacità intrinseca di fare sinergia col minor sforzo possibile.

La «Rete GIUNCA» è solo all'inizio del suo lungo percorso. Invero, in questo *paper* si è descritta solamente la "prima fase" di questo progetto. Lo *step* più interessante sarà il successivo, ossia quello della personalizzazione dei bisogni di tutti i dipendenti. Qui si testerà la vera incidenza di questo strumento di unione.

⁴⁶ Per tutti, si veda: Pessi, 2013.

⁴⁷ Ciò si evince dal documento: "Elaborazione RetImpresa...", *loc. cit.*

10. Riferimenti bibliografici

- Balandi G. G. (1997a), La tutela sociale nel mercato, *LD*, n. 2, pp. 151-161
- (1997b), “Pubblico”, “privato” e principio di sussidiarietà nel sistema del welfare state, *RGL*, n. 2, pp. 213-227
- (1999), Diritti sociali e riforma dello Stato Sociale, *PD*, n. 1, pp. 55-69
- (2001), Il sistema previdenziale nel federalismo, *LD*, n. 4, pp. 479-89
- (2007), La tutela sociale nel mercato, *LD*, n. 4, pp. 603-621
- Berta G. (2002), Impresa e prospettiva sociale secondo Adriano Olivetti, *Imprese al plurale – Quaderni della partecipazione*, fasc. 10, pp. 57-64
- Bonfanti E. (2009), Mutamenti sociali e nuove politiche di welfare, *Sindacalismo*, pp. 19-23.
- Bosi G. (2004), Modelli di autoregolamentazione nelle reti di imprese. In: Cafaggi F., a cura di, *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Bologna, UTET giuridica, pp. 233 e ss.
- Cafaggi F. (2004), Il governo della rete: modelli organizzativi del coordinamento inter-imprenditoriale. In: Cafaggi F., a cura di, *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Bologna, UTET giuridica, pp. 59 e ss.
- Canale L. (2013), Unione Europea, innovazione sociale e secondo welfare, *2Wel Working Paper*, Torino, Centro di Ricerca e documentazione Luigi Einaudi, n. 1/13, testo disponibile al sito: [<http://www.secondo.welfare.it>], consultato l'1.12.2013
- Caragnano R. (2010), Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica, *DLRI*, pp. 1171-1175
- Caragnano R., Fiore T., Misto M., Ronca A., a cura di (2011), Modelli di welfare integrato, *ADAPT Bollettino speciale*, n. 10
- Cella G. P., Treu T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino
- Cinelli M. (2012), *Diritto della previdenza sociale*, Torino, G. Giappichelli Editore, ed. X
- Corazza L., Sciarra S. (2013), Reti di imprese e sostenibilità sociale della filiera, *Nel Merito*, 1 marzo, testo disponibile al sito: [http://www.nelmerito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1906&Itemid=73], consultato l'1.12.2013
- Costa G., Gianecchini M. (2010), *Risorse umane. Persone relazioni e valori*, Milano, McGraw-Hill
- Esping-Andersen G., Myles J. (2009), Stato sociale e redistribuzione, *Sindacalismo*, pp. 63-88
- Fagnani E. (2013), Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale, *RDSS*, n.1, pp. 159-194
- Ferrera M. (1994). Dinamiche di globalizzazione e stato sociale: un'introduzione. In: Ferrera M., a cura di, *Stato sociale e mercato*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli
- (2011), Il «secondo welfare» in Italia: sfide e prospettive, *Italiani europei*, n. 3
- (2012), I falsi miti del lavoro e il secondo welfare, *Corriere della sera*, 1 settembre
- Iamiceli P. (2004). Le reti di imprese: modelli contrattuali di coordinamento. In: Cafaggi F., a cura di, *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Bologna, UTET giuridica, pp. 125 e ss.
- Macchione E. (2012), *Welfare aziendale. Buone pratiche di conciliazione Famiglia-Lavoro*, Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le politiche della famiglia, Osservatorio nazionale sulla famiglia, *eBook/3*, testo disponibile al sito: [<http://www.politichefamiglia.it/documentazione/pubblicazioni-osservatorio-famiglia.aspx>], consultato il 3.12.2013

- Maglia E. (2013), Reti di impresa: ecco come funziona il contratto di rete, *SecondoWelfare*, 1 aprile, testo disponibile al sito: [<http://www.secondowelfare.it/aziende/le-reti-dimpresa.html>], consultato il 4.12.2013
- Maino F., Mallone G. (2013), Il secondo *welfare*: risposta ai bisogni e motore di sviluppo. Quali prospettive per il settore dell'artigianato?, *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Mestre, CGIA, n. 62, testo disponibile al sito: [<http://www.quaderniartigianato.com>], consultato il 2.12.2013
- Orlandini G. (2004), Diritto del lavoro e regolazione delle reti. In: Cafaggi F., a cura di, *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Bologna, UTET giuridica, pp. 281 e ss.
- Paci M. (2008), Welfare, solidarietà sociale e coesione della società nazionale, *SM*, n. 82
- Persiani M. (2009), *Diritto della previdenza sociale*, Padova, CEDAM, ed. XVII
- Pessi R. (2013), Il «welfare mix» tra mercato globale e cittadinanza sociale, *RDSS*, n. 3, pp. 503-526
- Pfaller A. (1994). I welfare state europei di fronte a sfide comuni endogene ed esogene: verso la convergenza?. In: Ferrera M., a cura di, *Stato sociale e mercato*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, pp. 143-167
- Razzolini O. (2013), Impresa di gruppo, interesse di gruppo e codatorialità nell'era della flexicurity, *RGL*, n.1, pp. 29-53
- Ritter G. A. (1996), *Storia dello Stato sociale*, Bari-Roma, GLF Editori Laterza
- Tirabeni L. (2013), Reti d'impresa, *Centro Einaudi*, 6 febbraio, testo disponibile al sito: [<http://www.centroeinaudi.it/agenda-liberale/articoli/3259-reti-d-impresa.html>], consultato il 28.11.2013
- Treu T. (2009), Welfare attivo per lo sviluppo: istituzioni pubbliche ed organizzazioni sociali, *Sindacalismo*, n. 6, pp. 31-62
- (2012), Reti di imprese e regolazione del lavoro, *MCR*, n. 1, pp. 7-38
- a cura di (2013), *Il Welfare aziendale: migliorare la produttività ed il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa
- Tursi, A. (2012), Il «Welfare aziendale»: profili istituzionali, *RPS*, n. 4
- Violini L., Vittadini G., a cura di (2012), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, Milano, Rizzoli
- Zorzi A. (2004), Reti di imprese e modelli societari di coordinamento. In: Cafaggi F., a cura di, *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Bologna, UTET giuridica, pp. 177 e ss.

ALTRI DOCUMENTI

- Appunti del Corso di Diritto della Sicurezza Sociale*, Anno Accademico 2009/2010, Università degli Studi «Roma Tre»
– Dipartimento di Economia
- Atti del Seminario «*Reti di Imprese: competere insieme per nuove opportunità*», 16 settembre 2013, Confindustria Pistoia

CONVEGNI E SEMINARI

- Seminario «*Reti di Imprese: competere insieme per nuove opportunità*», 16 settembre 2013, Confindustria Pistoia