

Franca Maino e Maurizio Ferrera

***Conclusioni. Il secondo welfare oltre la crisi: segnali di radicamento e di cambiamento sistemico***



Come citare questo capitolo:

Franca Maino e Ferrera M. (2017), *Conclusioni. Il secondo welfare oltre la crisi: segnali di radicamento e di cambiamento sistemico*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 271-292.

Documento scaricato dal sito del [Laboratorio Percorsi di secondo welfare](#)

Franca Maino e Maurizio Ferrera

## CONCLUSIONI.

### IL SECONDO WELFARE OLTRE LA CRISI: SEGNALI DI RADICAMENTO E DI CAMBIAMENTO SISTEMICO

---

#### Oltre la crisi, indietro non si torna

Il primo welfare italiano continua ad essere sotto stress. Eppure la crisi e le politiche di austerità non hanno intaccato i livelli di spesa complessiva per gli interventi sociali. Secondo il *Quarto Rapporto sul Bilancio del sistema previdenziale italiano* elaborato dal Centro Studi e Ricerche di Itinerari Previdenziali (2017), nel 2015 la spesa totale per pensioni, sanità, assistenza sociale e politiche attive e passive del lavoro è stata pari a 447,396 miliardi, il 54,1% dell'intera spesa pubblica comprensiva degli interessi sul debito (il 59% al netto degli interessi). In rapporto al Pil la spesa sociale pesa per il 27,3% (che diventa il 30% se si aggiungono la spesa per la casa, l'esclusione sociale, la famiglia e i costi di funzionamento degli enti che gestiscono le varie funzioni di welfare). Una cifra imponente, soprattutto se confrontata con gli altri Paesi europei. Secondo Eurostat, nel 2014 la spesa sociale complessiva del nostro Paese è stata pari al 29,9%, percentuale superiore alla media europea a 28, pari al 28,7% del Pil. L'Italia è battuta solo da Danimarca, Francia e Finlandia, e spende addirittura di più della Svezia (29,5%). Secondo l'Ocse, sempre per il 2014, la spesa sociale in percentuale della spesa statale complessiva, ammonta al 55,8% ed è inferiore solo a Danimarca, Germania, Francia, Finlandia e Norvegia. Si tratta di dati che smentiscono il luogo comune secondo cui in Italia, per il welfare, si spende meno che negli altri Paesi.

Restano quindi i tradizionali squilibri del nostro sistema pubblico di welfare: eccesso di spesa per vecchiaia e superstiti a scapito di tutto il resto e peraltro marcate sperequazioni, anche all'interno di questo comparto di spesa, in termini di tipologie di prestazioni e fonti di finanziamento. In questo panorama, alla luce dell'ingente debito pubblico (con il 132,6% del Pil per il 2016 siamo secondi dopo la Grecia) e dei vincoli di finanza pubblica, è poco plausibile che il peso del primo welfare possa aumentare. Su questo fronte la priorità rimane quindi la ricalibratura sia funzionale che distributiva del nostro sistema di protezione sociale.

I problemi degli italiani continuano a crescere e ai "vecchi" bisogni se ne aggiungono di nuovi sempre più diversificati. La natalità, ad esempio, è in costante diminuzione dal 2010. Il tasso di fertilità è tra i più bassi d'Europa e inferiore a quello necessario per il ricambio generazionale (nel 2015 il numero medio di figli per donna è stato di 1,37; era 1,46 nel 2010). La questione riguarda soprattutto le donne italiane (1,27 nel 2015), ma negli ultimi anni risulta in diminuzione anche il numero medio di figli per donna relativo alle cittadine straniere residenti (che è passato dal 2,43 nel 2010 all'1,94 nel 2015) (Database Istat 2016). Con

sempre meno figli il nostro Paese continua ad invecchiare ed è quindi sempre meno attivo: oggi il rapporto tra il numero degli occupati (15-64 anni) e quello dei minori (0-14 anni) sommati agli ultra sessantacinquenni è pari a 1,06: era 1,16 nel 2006 ed è destinato a scendere all'1,01 nel 2025 (Roma 2017).

Anche i tassi di occupazione delle donne con figli sono tra i più bassi d'Europa: nella fascia di età 25-64 anni le mamme con un figlio hanno registrato nel 2016 un tasso di occupazione pari al 58,6%, contro una media europea (EU28) del 73,2%. Un tasso che scende al 55,5% in presenza di due figli e al 43,8% con tre o più figli (Database Eurostat 2016). Nel 2016 il 78% delle richieste di dimissioni convalidate dall'Ispettorato nazionale del lavoro ha riguardato le lavoratrici madri. Ben il 40% di queste, pari a 13.854 donne, è stato motivato dalla difficoltà di conciliare il lavoro con le esigenze di cura dei figli, principalmente per tre ragioni: assenza di parenti di supporto, mancato accoglimento al nido ed elevata incidenza dei costi di assistenza ai neonati (De Cesare 2017). L'Italia – in ottima posizione per quanto riguarda l'accesso alla scuola dell'infanzia (ci va il 98% dei bambini tra i 4 e i 6 anni) – continua infatti ad essere drammaticamente indietro per l'accessibilità negli asili nido: solo il 25% dei bambini sotto i 3 anni frequenta una struttura (Commissione Europea-Eurydice 2016). Si tratta di un dato che deve far ulteriormente riflettere sul tema della ricalibratura interna: la spesa sociale destinata alle famiglie è ferma all'1,4% del Pil (dati Eurostat riferiti al 2014) a fronte di una spesa pensionistica al 16,5%. Previdenza e sanità rimangono la componente maggioritaria del welfare pubblico (pari a 434 miliardi a fronte di una spesa complessiva pari a 660 miliardi per il 2016) anche se i problemi continuano ad aumentare specialmente in altri ambiti.

Ed è proprio rispetto ai bisogni crescenti e che non trovano copertura che gioca un ruolo sempre più significativo il secondo welfare. Nei suoi sei anni di attività il Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* lo ha documentato costantemente e dettagliatamente, e questo *Terzo Rapporto* ha evidenziato il consolidamento e il progressivo radicamento di questo fenomeno in diversi ambiti. Il *Rapporto*, in particolare, ha sottolineato, da un lato, il rafforzamento sul fronte del welfare occupazionale analizzando l'evoluzione del welfare aziendale e contrattuale, il ruolo dei provider, della bilateralità e del settore assicurativo (capitoli 3, 4 e 5); dall'altro, il ruolo sempre più significativo di diversi tipi di fondazioni e, in generale, del mondo della filantropia (capitoli 2, 6, 7, 8, 9 e 10).

### **Welfare in azienda: in crescita e sempre più articolato**

Come spiegato in diverse parti del *Rapporto*, con le Leggi di Stabilità 2016 e 2017 il Legislatore ha inteso offrire un quadro normativo più organico e maggiormente comprensibile. Sono stati ridefiniti i servizi e le prestazioni che godono del beneficio fiscale alla luce dei nuovi rischi e bisogni sociali e sono stati ricompresi quelli relativi alla non autosufficienza e alla genitorialità, garantendo inoltre una maggiore decontribuzione fiscale e puntando all'estensione del welfare aziendale tra le piccole e medie imprese<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ricordiamo che anche la bozza di Legge di Bilancio 2018 propone un intervento sull'art. 51, comma 2 del Tuir, inserendo una nuova lettera (d-bis) che prevede l'esclusione dal reddito di lavoro delle somme erogate o rimborsate alla generalità o a categorie di dipendenti dal datore di lavoro o le spese da quest'ultimo direttamente sostenute,

A fronte di una crescente domanda di servizi di protezione sociale e degli alti costi del lavoro (che peraltro sta diventando sempre più insostenibile in un mercato globalizzato e altamente competitivo), che incoraggiano il ricorso a forme di retribuzione esentasse quali l'erogazione di servizi, prestazioni e rimborsi di spese in luogo della retribuzione, lo Stato si è reso disponibile a rinunciare agli oneri contributivi e fiscali riconoscendo il contributo del sistema produttivo e delle imprese, incoraggiando queste ultime a integrare un welfare pubblico che – come si è visto – rimane incapace di fornire risposte soprattutto sul fronte degli aiuti alle famiglie e della conciliazione. È andato così delineandosi un welfare occupazionale che intende “soddisfare” insieme i dipendenti, perché risponde ai nuovi bisogni sociali e aumenta il loro potere d'acquisto, e i datori di lavoro, perché riduce il costo del lavoro a fronte dell'impegno sociale che l'impresa si assume.

Si va assistendo anche ad un progressivo – sebbene ancora lento – cambiamento della cultura di impresa che è sempre più attenta al benessere dei lavoratori (al di là della crisi e piuttosto come leva di engagement e partecipazione dei lavoratori) e alle sue ricadute positive sull'attività dell'azienda, nonché sul territorio nel suo insieme. E si registra una crescente (benché non ancora sufficiente) presenza di welfare nella pratica organizzativa delle imprese. Se le grandi aziende con una storia ormai consolidata di welfare aziendale e contrattuale si sono caratterizzate per un ampliamento dei piani di welfare per rispondere ai bisogni di conciliazione e sostegno al reddito, nelle aziende di piccole e piccolissime dimensioni il welfare aziendale fa più fatica a entrare nei piani di sviluppo e di tutela dei dipendenti, ma numerose sono le esperienze registrate che vanno in questa direzione. In crescita ma ancora limitato è l'intervento rispetto ai nuovi bisogni (conciliazione e ambito socio-assistenziale): in parte per difficoltà oggettive (legate tanto a dimensioni organizzative quanto a problemi di costo) che si associano o a una modesta conoscenza della normativa sul welfare aziendale o alla percezione che si tratti di una materia complessa, non pienamente “friendly” rispetto alla messa in campo di piani di welfare ampi e articolati.

La fonte dei piani di welfare è inoltre sempre meno unilaterale: accanto all'impresa cresce il protagonismo di nuovi soggetti che appaiono più attivi e in grado di cogliere le opportunità introdotte sotto questo profilo dalla Legge di Stabilità 2016. Crescono infatti gli accordi, anche se rimangono ancora ampi margini di rafforzamento della contrattazione aziendale, interaziendale e territoriale, oltre che della bilateralità.

In questo senso l'analisi proposta nel capitolo 5 indica che molti Enti bilaterali territoriali (Ebt) risultano impegnati nell'offrire interventi sociali, contribuendo in tal modo a delineare un articolato sistema integrativo multilivello. Un elemento che conferma le potenzialità di questo strumento nel disegno di forme di welfare occupazionale capaci di affiancarsi al sistema pubblico di protezione sociale e di allargare la platea dei beneficiari. Attraverso la

---

volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale, per l'acquisto degli abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale del dipendente e dei familiari. A differenza di quanto previsto allorquando l'acquisto sia direttamente operato dal dipendente (detrazione in dichiarazione dei redditi fino a 250 euro), in questo caso non è stato fissato alcun limite di spesa. Se approvata si tratterebbe di una novità molto significativa a dimostrazione che le norme sul welfare aziendale non vengono messe in discussione ma fanno un ulteriore passo avanti, in un ambito, quello del trasporto pubblico, particolarmente apprezzato da lavoratori e aziende e attualmente gestito nei piani di welfare con soluzioni limitate.

messa a punto di diverse misure e prestazioni, gli Ebt sembrano infatti soggetti in grado di far arrivare qualche forma di “welfare in azienda” anche fra i lavoratori impiegati in quei settori che, per caratteristiche intrinseche (ridotta dimensione di impresa e discontinuità del lavoro), sembrerebbero altrimenti destinati a restare esclusi della diffusione del welfare occupazionale. A questo si aggiunge il fatto che, dove presenti, le iniziative bilaterali sembrano generalmente costruite in modo da evitare sovrapposizioni con quanto offerto dal welfare pubblico o dal welfare bilaterale di livello nazionale. L’analisi sull’offerta di prestazioni sanitarie condotta da Razetti e Tomatis si interroga sull’incastro fra le iniziative degli Enti bilaterali territoriali, le rispettive cornici nazionali (i Fondi) e il Ssn. Ne risulta una mancata sovrapposizione e, in alcuni casi, una positiva integrazione fra livelli: quando gli organismi bilaterali offrono prestazioni sanitarie, convogliano le risorse su aree lasciate scoperte tanto dal sistema sanitario pubblico quanto dai Fondi integrativi nazionali di categoria. Va tuttavia sottolineato che gli Ebt non sembrano ancora attivarsi “sistematicamente” per offrire assistenza sanitaria laddove non arrivano i grandi Fondi nazionali.

Sul fronte del welfare in azienda si registra anche un nuovo attivismo da parte del mondo assicurativo, che, come mostrato nel capitolo 3, ha accresciuto la propria consapevolezza e responsabilità “sociale”. Da un lato, le imprese assicuratrici rientrano tra le aziende storicamente più impegnate nell’erogazione piani di welfare per i propri dipendenti e hanno progressivamente allargato il paniere di beni e servizi ad essi dedicati anche con interventi “precursori” – sono ad esempio l’unico settore ad essersi dotato, dal 2005, di un Fondo unico nazionale per l’assicurazione contro i rischi di non autosufficienza. Dall’altro lato, giocano un ruolo centrale nel campo della sanità integrativa e, negli ultimi, anni sembrano intenzionate a occupare uno spazio crescente anche tra i provider di prestazioni e servizi di welfare. Ne è un esempio Generali Italia, che a novembre 2017 ha creato una società specializzata, la cui *mission* è quella di occuparsi di “welfare integrato”<sup>2</sup>. Il mercato assicurativo sembra così intenzionato a cogliere la sfida di innovare in modo significativo i propri modelli di business con una maggiore attenzione alla dimensione sociale per stare al passo con le trasformazioni in corso. Il mondo assicurativo, infatti, sarà sempre più chiamato a significativi investimenti in innovazione nell’ambito dell’offerta, dell’organizzazione e della distribuzione dei servizi oltre che nelle modalità di comunicazione come evidenziato da Barazzetta nel capitolo 3. Occorre inoltre sottolineare come il maggior ricorso alla contrattazione di secondo livello nel welfare aziendale favorirà un maggior coinvolgimento delle assicurazioni attraverso il ricorso da parte dei lavoratori a coperture principalmente previdenziali e sanitarie, in molti casi da ricomprendere proprio all’interno dei piani di welfare che si stanno sempre più diffondendo in questi anni.

Un ruolo rilevante del mondo assicurativo nel secondo welfare è l’intermediazione della spesa privata, in particolare quella per consumi sanitari. La spesa sanitaria privata esiste, è

---

<sup>2</sup> Generali ha dichiarato di investire 50 milioni di euro entro il 2021 per l’innovazione dei servizi e il consolidamento del modello operativo e verranno assunti 100 giovani nei prossimi due anni. Parallelamente saranno sviluppate nuove tecnologie e attivate partnership strategiche con startup innovative, soprattutto nel settore della salute individuale e del welfare aziendale.

rilevante ed in crescita in tutti i paesi UE, l'Italia non è un'eccezione. Così come in molti paesi i dati segnalano che durante l'ultimo decennio di crisi è cresciuta la percentuale di famiglie che hanno avuto problemi di accesso alle cure o per via dei tempi di attesa o per via delle compartecipazioni. Su entrambi i fronti l'Italia ha certo i suoi problemi, ma non più severi degli altri paesi. Peraltro non sono molti i paesi UE privi di qualsiasi forma di compartecipazione per le prestazioni ospedaliere. La nostra eccezione sta altrove, e più precisamente nel basso ruolo dell'intermediazione assicurativa (privata o occupazionale) della spesa per consumi privati. Secondo alcune stime, questa ammonterebbe a circa 37 miliardi euro, di cui solo il 10% intermediati (Roma 2017). In Francia le assicurazioni rimborsano i ticket, in quel Paese in vigore anche per l'assistenza specialistica. Se si allargasse la copertura assicurativa (che, ripetiamo, esiste in tutti i paesi UE, anche in quelli nordici) della spesa privata, i costi effettivamente a carico degli utenti si abbasserebbero sensibilmente, grazie alla condivisione di rischi caratterizzati da una elevata sostenibilità attuariale per le assicurazioni private, soprattutto in presenza di canali di aggregazione della domanda.

Certo, le assicurazioni private sono mosse dalla logica del profitto. Ma questa non va demonizzata. Come diceva Beveridge, il profitto non deve diventare un padrone (*master*) ma è un ottimo servitore. E ricordiamo che fra le varie attività economiche, i servizi assicurativi hanno una natura intrinsecamente "sociale", proprio perché si basano sulla condivisione dei rischi e dunque di forme di redistribuzione all'interno delle platee assicurate. Semmai lo Stato potrebbe regolare meglio il settore, assicurando che la logica del profitto resti, appunto, un buon servitore e non diventi un padrone. Qualche sgravio fiscale mirato potrebbe ad esempio sostenere i costi delle polizze per le fasce di reddito più bisognose; potrebbero essere controllate eventuali pratiche di *cream skinning* (selezione dei rischi più vantaggiosi da parte delle compagnie) tramite il divieto di *pre-screening* o di disdetta unilaterale e così via. È proprio su questi principi che si basa la cosiddetta *Obama Care* negli USA. La quale ha sì generalizzato l'obbligo assicurativo, ma non ha creato un vero e proprio servizio sanitario pubblico. Gli erogatori delle prestazioni restano (prevalentemente) privati e la copertura dei costi è a carico delle assicurazioni. Fortunatamente, l'Italia ha un Servizio sanitario universale che, a dispetto di alcune criticità e dei troppo forti divari territoriali, funziona in modo abbastanza efficiente ed efficace. Occorre però razionalizzare quella sfera di prestazioni sanitarie che restano a carico dell'utenza o vengono da essa liberamente scelte. È a questo livello (solo a questo) che si potrebbe imparare qualcosa dal modello *Obama Care* (o, forse meglio, dal sistema svizzero) e dall'uso *smart* che quel modello fa delle piattaforme informative per gli utenti e delle regole anch'esse *smart* che riguardano i contratti di copertura.

Oltre alle assicurazioni, in questi mesi abbiamo assistito all'ingresso nell'arena competitiva dei servizi di supporto al welfare aziendale anche delle grandi banche (Unicredit, UBI, Credem, BPER e recentemente Intesa Sanpaolo con la piattaforma *WelfareHub*)<sup>3</sup>: si tratta di una arena ormai presidiata da quasi un centinaio di operatori che, a vario titolo e

---

<sup>3</sup> Un ambito questo che andrebbe ulteriormente esplorato per comprendere più a fondo specificità e prospettive di sviluppo. Sul tema si segnalano Santoni (2017a) per il caso Ubi Banca e Santoni (2017b) per il caso Intesa Sanpaolo.

con le più varie provenienze settoriali, offrono servizi destinati alla gestione e all'ottimizzazione dei programmi di welfare d'impresa. Quello dei servizi di supporto al welfare aziendale è un settore il cui sviluppo degli ultimi anni è connesso proprio alla crescita del numero di piani di welfare aziendale attivati dalle imprese, favoriti – come abbiamo visto – sia dai recenti interventi normativi (che hanno ampliato il menu dei servizi oggetto di un trattamento fiscale e previdenziale particolarmente conveniente), sia dal diffondersi di una più solida cultura del welfare aziendale sempre più tradotta in concreta e stabile prassi dalla contrattazione di secondo livello. Contrattazione che in alcuni casi è stimolata da quella nazionale, come avvenuto nel caso del Ccnl metalmeccanico o del Ccnl del settore conciario.

Nell'ambito del welfare aziendale si è inoltre registrato un progressivo avvicinamento tra imprese e cooperative sociali. Una serie di ragioni fanno del Terzo Settore un potenziale provider di servizi dedicati (anche) al welfare in azienda: queste organizzazioni esprimono una cultura e una dotazione di capitale umano che le rende “naturalmente” capaci di interpretare i bisogni e di fornire operativamente le risposte più adatte; sono capillarmente presenti sul territorio; già dispongono di una articolata offerta di servizi, in larga parte corrispondente proprio alla domanda che i piani di welfare aziendale mirano a soddisfare. Accanto ad iniziative per lo più isolate, avviate sul territorio da alcune cooperative sociali o da qualche consorzio locale che ha intuito le possibili sinergie attivabili occupandosi anche del fabbisogno di welfare espresso dalle popolazioni aziendali, si è recentemente registrato l'ingresso di CGM, il principale Consorzio europeo di cooperative e imprese sociali, che sta sviluppando una proposta strutturata in tal senso (Scansani 2017). L'ingresso del Terzo Settore nel mercato dei servizi di supporto al welfare aziendale conferma che le dinamiche di rete sembrano essere quelle maggiormente capaci di generare innovazione nell'ampio scenario del welfare e di contribuire strutturalmente ad una reale integrazione del welfare occupazionale rispetto al welfare pubblico.

Quello che si sta lentamente creando intorno al welfare aziendale appare come un vero e proprio circolo virtuoso, sempre più ricco di esempi che vedono coinvolte oltre alle grandi e medie imprese anche quelle di più piccola dimensione. Un sistema che punta a radicarsi sempre più sul territorio per generare un'ulteriore dinamica virtuosa: una ricaduta positiva in termini di risposta ai bisogni ma anche di crescita e sviluppo per la comunità.

### **Fondazioni e filantropia: da *charity* a volano di sviluppo**

Come raccontato all'interno del *Rapporto*, un grande fermento si registra anche nel mondo delle fondazioni e della filantropia privata. Nel giro di un decennio, le fondazioni sono diventate protagoniste sempre più importanti nel sistema di welfare in trasformazione: il loro ruolo è strategico e pivotale nell'offerta di progettualità e iniziative che puntano a diventare sistema (andando oltre le sperimentazioni) e che insieme mirano a portare allo scoperto le potenzialità ideative e collaborative dei territori e delle comunità.

In questo senso è impossibile non parlare delle Fondazioni di origine bancaria, che nel nostro Paese da sempre svolgono un ruolo fondamentale sul fronte del secondo welfare. Nel 2016 le Fob hanno destinato circa il 36,2% delle proprie erogazioni (373 milioni) ai settori dell'assistenza sociale, del volontariato e del contrasto alla povertà minorile, cui



vanno aggiunte altre ingenti risorse a sostegno della salute, dello sviluppo locale e dell'educazione. Oltre a fornire contributi economici significativi che sostengono la diffusione del secondo welfare, queste realtà si distinguono per il loro *modus operandi*. Le Fob, infatti, legano il loro *capacity building* a quasi due decenni di operatività, di scambi di esperienze e linee strategiche di riferimento – e in parte anche alla presenza di una associazione (l'Acri) – che hanno favorito una convergenza di obiettivi e strategie di intervento sempre più innovative, specialmente in ambiti in cui il Pubblico fatica a fornire interventi adeguati, come ben spiegato nel capitolo di Agostini e Cibinel dedicato al ruolo delle Fob nel contrasto alle diverse forme di povertà.

Accanto alle Fob si sono diffuse e rafforzate altri tipi di fondazioni: di impresa e di famiglia, di comunità, di partecipazione, solo per citare quelle che sono state oggetto dei capitoli di questo *Rapporto*.

Le Fondazioni di impresa stanno dimostrando, come descritto da Chiara Lodi Rizzini e Eleonora Noia nel capitolo 6, di poter occupare un proprio spazio nell'arena del welfare. Queste Fondazioni operano infatti come facilitatrici della tutela dei diritti sociali, come aggregatrici di risorse finanziarie e come soggetti in grado di co-progettare e, indirettamente, co-produrre soluzioni innovative. Il crescente impegno delle Fondazioni di impresa verso tematiche sociali è connesso a diversi fattori, tra cui i nuovi approcci alla *Corporate Social Responsibility* e gli effetti della crisi economica. Entrambe queste dinamiche hanno favorito un cambiamento nel modo di operare delle Fondazioni di impresa che hanno spostato il focus del loro intervento verso quelle aree percepite come più sensibili ed urgenti, hanno incrementato le risorse verso l'area del welfare e hanno rimodulato gli interventi verso gruppi di destinatari mirati e vulnerabili, tra cui i giovani, i migranti e le donne. Cambiamenti si riscontrano anche nelle modalità di erogazione adottate, dove emerge una crescente attenzione ai meccanismi di misurazione dell'impatto. Infine, cambia anche il contesto locale di riferimento, con un graduale passaggio degli interventi dalla dimensione internazionale a quella locale.

Anche le Fondazioni di comunità negli ultimi anni hanno registrato una diffusione e un rafforzamento significativo, specialmente in quelle aree del Paese in cui i bisogni sociali sono più ampi e complessi, nonostante tante difficoltà contingenti legate proprio al contesto di sviluppo. Nel capitolo dedicato alla diffusione di queste realtà nelle regioni del Sud Italia, Lorenzo Bandera ha evidenziato come la limitata disponibilità di risorse, sia per quel che riguarda gli aspetti patrimoniali che quelli erogativi, non abbia scoraggiato le Fondazioni di comunità, ma anzi le abbia spinte a concentrarsi maggiormente sullo sviluppo di partnership e network *multi-stakeholder*, investendo sulla costituzione di reti ampie di soggetti che, anche in assenza di risorse economiche importanti, si sono rivelate in grado di rispondere a problemi complessi dei propri territori, ognuna per il suo pezzetto di competenza. La debolezza sul fronte della "intermediazione filantropica" – funzione tipica di trasferimento delle risorse economiche da e per la comunità – sembra quindi avere come contraltare un rafforzamento della funzione di "catalizzazione sociale", con uno sviluppo di ampie reti impegnate nel perseguimento di un dato obiettivo per fronteggiare la difficoltà di reperire risorse consistenti al di fuori delle reti stesse. Si tratta di dinamiche riconducibili



primariamente alle Fondazioni di comunità del Mezzogiorno, che in realtà possono offrire spunti interessanti anche a tutte le realtà della filantropia comunitaria attive nel nostro Paese.

Spunti di riflessione interessanti vengono anche dalle Fondazioni di partecipazione che si occupano del “durante e dopo di noi”. Come spiegato nel capitolo 10, unendo caratteri peculiari della fondazione e dell’associazione, queste realtà nate dall’alleanza tra famiglie, organizzazioni del Terzo Settore e, spesso, enti pubblici, sono state in grado di introdurre nuove garanzie e maggiore flessibilità a beneficio delle persone con disabilità fornendo sostegni giuridici, patrimoniali, educativi, assistenziali e relazionali sostenuti da un mix di risorse private profit, non profit e pubbliche. Un ruolo che, anche alla luce delle novità introdotte dalla recente legge sul “dopo di noi” (Legge 112/2016) – che introduce strumenti come il *trust* o le polizze assicurative, oltre che un fondo per la domiciliarità e la deistituzionalizzazione – potrebbe ulteriormente rafforzarsi negli anni a venire.

Le fondazioni, dunque, mettono in campo interventi che, da un lato, rispondono a sfide più grandi e ampiamente scoperte nel nostro Paese (povertà infantile, disabilità e durante e dopo di noi, integrazione dei migranti, soprattutto minori non accompagnati e donne) e, dall’altro, affinano gli strumenti per aggredire – in una logica incrementale – i problemi di target/destinatari ben definitivi senza perdere di vista – tassello dopo tassello – l’inclusione di tutti. Le fondazioni diventano quindi agenti di cambiamento, *enabler* rispetto alle risorse ideative, partecipative, finanziarie dei territori in cui operano, capaci di introdurre incentivi al cambiamento e strumenti di accompagnamento. Sono anche catalizzatrici di risorse per incrementare la portata dei finanziamenti e facilitatrici di processi di programmazione degli interventi. Complessivamente, possiamo rilevare un progressivo abbandono dell’idea di filantropia come *charity* a favore di un approccio che mette sempre più al centro la crescita e considera la filantropia come volano di sviluppo locale e delle comunità.

Questa evoluzione è esemplificata dall’esperienza delle Youth Bank, progetti innovativi diffusi in numerosi Paesi tra cui il nostro, che cercano di promuovere azioni di *empowerment* rivolte non solo ai singoli individui, ma avendo a riferimento le reti di relazioni e il più ampio contesto locale in cui le persone agiscono. Si tratta – come hanno spiegato Vesan e Lodigiani nel loro capitolo – di esperienze che pongono l’accento sui processi di *empowerment* dei giovani puntando ad abbandonare un approccio sull’attivazione basato esclusivamente sull’idea di occupabilità delle singole persone all’interno di percorsi lavorativi fortemente frammentati e restituendo invece valore ai processi di socializzazione al lavoro e di piena inclusione e partecipazione nella vita politica e sociale all’interno delle comunità di appartenenza. In altre parole, le azioni di *empowerment* portate avanti dalle Youth Bank possono servire ad accrescere il grado di coesione sociale di uno specifico territorio attraverso l’attivazione di una pluralità di stakeholder pubblici e non-pubblici.

Il ruolo delle fondazioni nel nostro Paese, dunque, è oggi molto significativo sotto diversi punti di vista. E probabilmente nei prossimi anni lo sarà ancora di più. La riforma del Terzo Settore (cfr. box 1) – che si rivolge ad oltre 300.000 organizzazioni e riguarda nel suo complesso quelle attività che originano dal libero associazionismo, dal volontariato civico e solidaristico portato avanti da almeno 6 milioni di cittadini – è infatti destinata a creare nuove opportunità di crescita e riconoscibilità del ruolo della filantropia e delle fondazioni. A tale riforma è stata data attuazione nel corso del 2017, con l’emanazione di quattro decreti

legislativi (si veda la tabella 1) e con l'approvazione dello Statuto della Fondazione Italia Sociale. Le Fondazioni e più in generale gli enti filantropici potranno trarre beneficio dalla riforma del Terzo Settore che, semplificando le regole e innalzando i tetti della detraibilità e deducibilità delle donazioni, dovrebbe incentivare la filantropia, compresa quella di impresa, come sottolineato nel capitolo 6 e riportato anche nel box 1.

### **Box 1** **La riforma del Terzo Settore**

*La riforma del Terzo Settore, codificata con la Legge 106/2016, ha l'obiettivo di razionalizzare e riorganizzare, sia da un punto di vista legislativo che fiscale, il mondo del non profit. La riforma ha un orientamento promozionale, in quanto intende sostenere l'autonoma iniziativa dei cittadini in forma organizzate per finalità solidaristiche o civico-mutualistiche, dando piena attuazione al principio di sussidiarietà, verticale ed orizzontale (Bassi 2017). Di seguito si riportano le principali novità apportate dalla riforma.*

**Introduzione del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore:** riunirà gli attuali oltre 300 registri, albi, anagrafi degli enti non profit ad oggi esistenti, ricomprendendo per distinte sezioni i seguenti soggetti: Odv (Organizzazioni di volontariato), Aps (Associazioni di promozione sociale), enti filantropici, Imprese Sociali, Reti associative, Società di Mutuo Soccorso e altri ETS (Enti del Terzo Settore). È uno strumento fondamentale di conoscenza degli enti non profit in quanto riporterà importanti informazioni sulle caratteristiche delle organizzazioni iscritte.

**Enti del Terzo Settore:** nasce una nuova tipologia generale di enti senza scopo di lucro, la quale ricomprende anche altre tipologie di organizzazioni già esistenti (come le Odv e le Aps). Ad esempio, la normativa sulle Onlus verrà abrogata e gli enti che ad oggi hanno la qualifica di Onlus dovranno avviare l'iter per iscriversi al Registro unico. Le agevolazioni fiscali e le facilitazioni riportate nel Codice del Terzo settore dipendono dall'iscrizione al Registro Unico nazionale del Terzo Settore.

**Personalità giuridica:** sono riformate le procedure di acquisizione della personalità giuridica per gli ETS, superando l'attuale regime "concessorio" e prevedendo che essa venga acquisita mediante l'iscrizione al Registro Unico del Terzo Settore previa verifica dei requisiti da parte del notaio. Secondo alcuni esperti (cfr. Bassi 2017), si tratta di un cambiamento di portata "rivoluzionaria" di un percorso legislativo riformatore soft con la sottrazione, per gli enti di Terzo Settore, dal controllo pubblico ex ante della potestà istitutiva dei cittadini che intendono associarsi per il perseguimento di una finalità di interesse generale.

**Organizzazioni di volontariato:** l'Organizzazione di volontariato si conferma l'espressione più pura del non profit, alla quale il legislatore riserva i maggiori benefici. Il Codice del Terzo Settore fornisce una definizione giuridica della figura del volontario: è la persona che, per sua libera scelta, svolge attività in favore del bene comune e della comunità, tramite un ETS, mettendo a disposizione il proprio tempo e le proprie capacità per promuovere risposte ai bisogni delle persone e delle comunità beneficiarie della sua azione, in modo personale, spontaneo e gratuito, senza fini di lucro, neanche indiretti, ed esclusivamente per fini di solidarietà.

**Rapporti con la PA:** gli ETS sono coinvolti dalle amministrazioni pubbliche nella co-programmazione e co-progettazione delle politiche sociali anche tramite accreditamento di servizi che vanno a soddisfare i bisogni sociali. Nel Codice del Terzo Settore si trovano le norme che prescrivono il contenuto puntuale delle convenzioni tra PA, Odv e Aps.

**Impresa sociale:** la riforma introduce nuove regole generali per l'Impresa sociale, come forma di impresa in grado di coniugare crescita economica e sostenibilità sociale e ambientale. In estrema sintesi, aumentano i campi di attività di interesse generale, includendo tra le altre microcredito, housing sociale, commercio equo e solidale, agricoltura sociale. Le attività di interesse generale dell'Impresa sociale non coincidono con quelle degli ETS riportate dall'art. 5 del Codice del Terzo Settore. È ammessa la possibilità – in forma limitata – di ripartire gli utili e gli avanzi di gestione. Le cooperative sociali e i loro consorzi acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali.

**Social Bonus:** è previsto un credito d'imposta per persone fisiche e aziende per recupero da parte di ETS di immobili pubblici inutilizzati e beni mobili e immobili confiscati alla criminalità organizzata e da questi enti utilizzati per lo svolgimento delle attività di interesse generale con modalità non commerciali.

**Servizio Civile Universale:** si istituiscono gli enti del servizio civile universale, che selezionano, gestiscono amministrativamente e formano gli operatori volontari impegnati nel servizio civile universale e possono costruire reti con altri soggetti pubblici e privati, per garantire una maggiore efficacia ed efficienza dei programmi di intervento. È previsto un Fondo nazionale per il servizio civile.

**Reti associative:** nascono le Reti associative, organizzazioni che aggregano un numero elevato di enti e che hanno un importante ruolo di controllo e rappresentanza degli interessi degli ETS.

**Agevolazioni fiscali per i donatori:** la riforma introduce nuove misure di fiscalità di vantaggio per chi dona denaro e beni agli Enti del Terzo Settore. Per le persone fisiche, donazioni in denaro e in natura saranno detraibili al 30% fino ad un massimo di 30.000 euro per ciascun periodo d'imposta (in caso di donazioni in favore delle Odv l'aliquota sale al 35%). In alternativa, le donazioni in denaro o in natura saranno deducibili fino al 10% del reddito complessivo dichiarato. Per aziende e enti, la riforma prevede che donazioni in denaro e natura siano deducibili fino al 10% del reddito complessivo dichiarato e rimuove il limite dalla normativa precedente (70.000 euro annui); se la deduzione supera il reddito complessivo dichiarato, l'eccedenza può essere dedotta fino al quarto periodo d'imposta successivo. Infine, derrate alimentari, prodotti farmaceutici e altri prodotti non si considerano ricavi se ceduti a ETS: la norma di riferimento rimane la Legge 166/2016 (Legge Gadda).

**Titoli di solidarietà:** i titoli di solidarietà sono una nuova opportunità di finanziamento per gli ETS. Sono titoli di solidarietà obbligazioni e altri titoli di debito non subordinati, non convertibili e non scambiabili, e certificati di deposito la cui raccolta gli Istituti di credito emittenti devono destinare ad impieghi a favore degli ETS per le iniziative previste dal decreto legislativo, al netto dell'eventuale erogazione liberale.

**Fondazione Italia Sociale:** ente di natura privata che raccoglie fondi a favore degli ETS. Le finalità della Fondazione Italia Sociale sono: sostenere, mediante l'apporto di risorse finanziarie e di competenze gestionali, la realizzazione e lo sviluppo di interventi innovativi da parte di ETS caratterizzati dalla produzione di beni e servizi con un elevato impatto sociale e occupazionale e rivolti ai territori e ai soggetti maggiormente svantaggiati.

**Riforma del 5X1000:** introdotta al fine di sostenere gli enti iscritti nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore; finanziare la ricerca scientifica e delle università; finanziare la ricerca sanitaria; sostenere le attività sociali svolte dal comune di residenza del contribuente; sostenere le ASD riconosciute dal Coni; sostenere le attività di tutela del patrimonio artistico. Sono previste nuove modalità di riparto delle scelte non espresse e dell'importo minimo erogabile.

## Tra un nuovo ruolo per il Pubblico e un crescente attivismo dal basso

Accanto alla riforma del Terzo Settore, negli ultimi due anni è andata delineandosi una cornice regolativa pubblica che ha certamente agevolato lo sviluppo del secondo welfare e che indica la volontà del Legislatore di rafforzare il *nesting* tra primo e secondo welfare (Ferrera e Maino 2015). Questi provvedimenti – riassunti nella tabella I e dettagliatamente descritti nei capitoli del *Rapporto* – riguardano temi di primissimo piano come lo sviluppo del welfare aziendale e contrattuale, il sostegno alla conciliazione vita-lavoro, la tutela della disabilità, il contrasto alla povertà nelle sue diverse forme, e il ruolo del Terzo Settore nel suo complesso.

A questo impianto di livello nazionale si aggiungono anche leggi, risorse e incentivi regionali.

Si pensi ad esempio all'investimento di Regione Lombardia sul fronte della conciliazione vita-lavoro: a inizio 2017 l'ente regionale ha scelto di continuare a promuovere il percorso avviato negli anni scorsi (ampiamente documentato nei precedenti due *Rapporti*: cfr. Madama e Maino 2013; Gobbo e Maino 2015) stanziando nuove risorse (complessivamente 2 milioni e mezzo di euro) volte a potenziare l'offerta di servizi per l'infanzia e l'adolescenza e a fornire soluzioni flessibili per rispondere alle esigenze conciliative delle famiglie, puntando anche alla promozione delle pari opportunità e al miglioramento dell'occupabilità dei lavoratori e delle lavoratrici. Si tratta di azioni complementari a quelle che contestualmente sono state avviate sul territorio – a valere sia su risorse del Por Fse sia su fondi regionali e nazionali – e che si intrecciano con le iniziative promosse nell'ambito dei Piani territoriali di conciliazione per il biennio 2017-2018 finanziati nel dicembre 2016.

In Piemonte, il *Patto per il Sociale* è stato avviato nel 2015 e proseguito da allora con una costante interazione tra il livello regionale, i territori e i tanti e diversi attori che vi operano. Attori chiamati a farsi "animatori comunitari" e promotori della coesione sociale delle comunità, coadiuvati dalla programmazione regionale chiamata ad interpretare le politiche sociali come motore per lo sviluppo locale. Accanto ad esso la strategia *WeCaRe*<sup>4</sup>, lanciata dall'Assessorato alle Politiche sociali di Regione Piemonte, intende promuovere l'innovazione sociale dei territori e una nuova concezione delle politiche sociali, interpretate anch'esse come motore di sviluppo. Per raggiungere questo obiettivo, *WeCaRe* ha promosso, attraverso lo stanziamento di 20 milioni di euro da erogare attraverso bandi, quattro azioni: la sperimentazione di azioni innovative di welfare territoriale, il sostegno a progetti di innovazione sociale per il Terzo Settore, il rafforzamento di attività imprenditoriali che producano effetti socialmente desiderabili e la promozione del welfare aziendale (Cibinel 2017).

---

<sup>4</sup> L'Atto di Indirizzo *WeCaRe – Welfare Cantiere Regionale. Strategia di innovazione sociale della Regione Piemonte* è stato approvato nel maggio 2017. Il documento descrive la declinazione regionale della Strategia Europa 2020, che invita gli Stati membri a promuovere una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva. Le risorse per finanziare le misure previste sono tratte proprio dalla programmazione regionale di fondi europei legati all'innovazione sociale.

Tabella I – Il quadro normativo nazionale che apre al secondo welfare, per area di intervento.

	Provvedimento	Contenuti e principali novità
Welfare aziendale e contrattuale	Legge di Stabilità 2016	<p>Aggiornamento della normativa sul welfare aziendale e più ampie possibilità di utilizzo</p> <p>Sviluppo e diffusione della contrattazione di secondo livello</p> <p>Nuova disciplina del premio di produttività fiscalmente agevolato, con ulteriori agevolazioni nel caso dell'erogazione del premio in welfare</p> <p>Agevolazioni nel caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori</p>
	Legge di Stabilità 2017	<p>Inclusione nei piani di welfare di prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza</p> <p>Ulteriori agevolazioni fiscali</p>
Conciliazione vita-lavoro	Legge 81/2017	Smart working
	Jobs Act del 2014, D.lgs. 80/2015 e Decreto interministeriale del 14 settembre 2017	Incentivi alle misure di conciliazione: sgravi contributivi per genitorialità, flessibilità organizzativa e welfare aziendale
Contrasto alla povertà	Legge di Stabilità 2016	Risorse strutturali per la lotta alla povertà
	Legge 33/2017 e Memorandum del 14 aprile 2017	Passaggio dal Sia al Rei
Contrasto alla povertà infantile ed educativa	Legge di Stabilità 2016	Incentivi alle Fob per azioni sistemiche nel campo della lotta alla povertà infantile ed educativa
Contrasto alla povertà alimentare e allo spreco	Legge 166/2016 (Legge Gadda)	Misure per semplificare la donazione e limitare gli sprechi alimentari
Disabilità	Legge 112/2016	Durante e dopo di noi
Società benefit	Legge 208/2015	Società benefit, note come B-Corps (società profit che da statuto mettono al centro della loro <i>mission</i> sostenibilità e benessere)
Terzo Settore	Legge 106/2016	Riforma del Terzo Settore
	D.lgs. 40/2017	Istituzione del servizio civile universale
	D.lgs. 111/2017	Istituto del 5 per mille
	D.lgs. 112/2017	Revisione della disciplina in materia di imprese sociali
	D.lgs. 117/2017	Codice del Terzo Settore, Registro unico e dotazione finanziaria



In Regione Emilia Romagna è stata approvata la Legge Regionale 24/2016, che ha introdotto il *Reddito di solidarietà* con uno stanziamento pari a 35 milioni all'anno da intendersi come misura integrativa rispetto a quanto previsto dalla normativa e dagli stanziamenti nazionali prima per il Sia e poi per il Rei<sup>5</sup>. E anche la Legge Regionale 19/2016 che promuove un modello di intervento per l'infanzia *hub and spoke*, dove l'*hub* è il nido classico, mentre gli *spoke* sono i servizi sperimentali, i servizi domiciliari e i servizi integrativi (Rimini e Sacchi 2017). Soluzioni tra loro diverse, ma sorrette da un modello organizzativo integrato e da un preciso progetto pedagogico. Il nido, con orari part-time e tempo lungo, rimane quindi il principale servizio educativo per la cura dei bambini e allo stesso tempo per il sostegno delle famiglie. Intorno al nido la legge ha però inteso valorizzare tutta la rete di servizi più flessibili: sperimentali, domiciliari, spazi bambini, centri per bambini e famiglie con orari più elastici e più adatti alle esigenze diversificate di conciliazione vita-lavoro. L'idea è stata quella di andare incontro ai nuovi bisogni delle famiglie attraverso modalità organizzative diverse e innovative.

Le norme sopracitate, sia nazionali che regionali, creano così una cornice che si apre concretamente ad attori non pubblici, punta a introdurre soluzioni innovative e intende favorire l'*empowerment* sia dei beneficiari che degli erogatori di prestazioni e servizi. Si tratta, insomma, di norme che agiscono su quelli che abbiamo definito i tre pilastri del secondo welfare e che contribuiscono ad aggregare sia la domanda sia l'offerta di prestazioni e servizi attraverso lo sviluppo del welfare aziendale, contrattuale, territoriale e di comunità.

Accanto al ruolo regolativo del livello nazionale e regionale, il secondo welfare si è comunque distinto per l'attivismo spontaneo dal basso. Rispetto al problema della povertà e ai livelli raggiunti ne è un esempio l'Alleanza contro la povertà, come descritta nel capitolo 7. L'Alleanza ha svolto un'importante attività di *advocacy* e ha promosso la diffusione di strumenti utili per contrastare la povertà. Ha realizzato un confronto costante con il governo durante tutte le fasi dell'iter legislativo e ha anche contribuito ad elaborare una propria proposta di reddito di inclusione, che in alcune sue parti è stata poi effettivamente ripresa dal Legislatore per arrivare alla definizione del Rei. L'Alleanza ha quindi preso parte al processo decisionale che ha portato all'introduzione di uno schema nazionale (anche se non ancora universale) di reddito di inclusione a dimostrazione del contributo prezioso che un soggetto come l'Alleanza (ma al contempo tutti coloro che la costituiscono) può fornire a livello sistemico.

Le interazioni registrate sul crinale fra primo e secondo welfare confermano che queste due sfere non devono essere considerate come due compartimenti stagni, ma piuttosto come realtà fortemente intrecciate, che tendono a sfumare l'una nell'altra a seconda delle politiche e delle aree di rischio e bisogno in esame, oltretutto ad assumere conformazioni diverse nello spazio e nel tempo. Allo stesso modo, seppure il secondo welfare sia molto differenziato e eterogeneo al proprio interno, le iniziative e le esperienze passate in rassegna

---

<sup>5</sup> Il Res è stato introdotto dalla Regione Emilia Romagna con l'intenzione di estendere il Sia ampliando la platea dei beneficiari. A differenza del Sia, che si rivolge prioritariamente alle famiglie in cui è presente un minore, il Res può infatti essere richiesto anche dai nuclei familiari monocomponente. Inoltre, la Regione ha previsto una serie di interventi a sostegno dell'inserimento lavorativo e dell'inclusione sociale delle persone in condizione di fragilità e vulnerabilità (Agostini 2017).

in questo *Rapporto* illustrano che una delle sue caratteristiche distintive consiste nell'operare attraverso una logica di attivazione che combina (virtuosamente, nel complesso) interessi economici, sociali e territoriali.

Le platee dei beneficiari, attuali e potenziali, sono molto estese. Con riferimento al welfare aziendale, si consideri ad esempio il Ccnl per il settore metalmeccanico. Riguarda più di 200 mila imprese per un bacino potenziale di lavoratori pari a circa 1 milione e 500 mila dipendenti. Secondo i dati diffusi dal Ministero del Lavoro, aggiornati ad agosto 2017, sono 12.711 i contratti integrativi attivi che regolamentano il premio di produttività: di questi 3.909 prevedono misure di welfare aziendale. Si prenda la bilateralità: nei soli settori economici presi in esame nel capitolo 5, risultano attualmente occupati circa 6 milioni e 900 mila dipendenti; il numero dei lavoratori iscritti ai grandi fondi sanitari integrativi bilaterali di livello nazionale si attesta oggi intorno ai 2 milioni e mezzo, cui sono da aggiungere i familiari a carico eventualmente inclusi nella copertura. Nel 2016, erano 305 i fondi sanitari integrativi e gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso, aventi esclusivamente fini assistenziali, registrati all'anagrafe del Ministero della salute (contro i 267 del 2010). A questi istituti – spesso gestiti da grandi *player* del mondo assicurativo – risultavano iscritte oltre 9 milioni e 150 mila persone, di cui quasi 7 milioni di lavoratori e oltre 2 milioni e 200 mila familiari.

Con riferimento alle persone disabili interessate dal “durante e dopo di noi” una nota Istat (2017) ha indicato in 127 mila i potenziali destinatari della Legge 112 del 2016. Con riferimento al Reddito di inclusione sociale stiamo parlando di un bacino potenziale di oltre un milione e 700 mila persone e 400 mila nuclei familiari in condizioni di povertà estrema. Sul fronte della filantropia, si consideri che sino ad oggi le iniziative promosse dalle Fondazioni di comunità che hanno visto la luce nel Mezzogiorno negli ultimi anni grazie all'impegno di Fondazione CON IL SUD hanno coinvolto complessivamente 35.800 persone, tramite la realizzazione di oltre 730 progetti.

Pur risultando impossibile procedere a un semplice esercizio additivo, complessivamente considerati questi dati chiariscono l'ordine di grandezza della platea di persone (potenzialmente) interessate da iniziative interpretabili secondo il paradigma del secondo welfare. Ne consegue che anche le risorse aggiuntive mobilitate dal secondo welfare sono molto consistenti (ordine di grandezza: vari punti di PIL) e, in alcuni casi, con ampi margini di crescita.

Guardando di nuovo alla filantropia, si consideri che nel suo primo anno di operatività, il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile ha potuto contare su oltre 120 milioni di euro messi a disposizione dalle Fondazioni di origine bancaria alle quali è stato riconosciuto un contributo, sotto forma di credito d'imposta, pari al 75% dei versamenti effettuati sul fondo (a riprova di un forte intreccio fra primo e secondo welfare). Nelle aree meridionali del Paese, le Fondazioni di comunità analizzate in questo *Rapporto* sono state in grado di mobilitare oltre 35 milioni di risorse con l'obiettivo di rafforzare l'infrastrutturazione sociale di zone particolarmente critiche. Per sostenere o realizzare iniziative di protezione sociale nel corso del 2016, le Fondazioni di origine bancaria hanno erogato risorse per oltre 413 milioni di euro; per le sole iniziative specificamente volte al contrasto della povertà prese in esame nella ricerca proposta nel capitolo 8, nel corso del 2016 le Fob hanno investito un importo pari a oltre 15,5 milioni di euro. Particolarmente



consistenti appaiono poi le risorse mobilitate nel campo dell'assistenza sanitaria integrativa, in cui, nell'anno fiscale 2015-2014, i diversi soggetti iscritti all'Anagrafe sanitaria del Ministero della salute, condizione necessaria per godere del trattamento fiscale agevolato, risultavano aver impegnato oltre 2 miliardi di euro.

È vero che lo Stato investe sotto forma di "tax expenditures", ma il saldo potrebbe benissimo essere positivo. Molte di queste spese fiscali ritornano infatti nelle casse dello Stato sotto forma di gettito generato da nuova occupazione e nuove transazioni commerciali. Non abbiamo analisi e nemmeno basi informative sufficienti, per ora, per calcolare i saldi fra *tax expenditures* e nuovo gettito indotto dal secondo welfare. E l'esplorazione dettagliata delle sue ricadute occupazionali dirette e indirette è una delle frontiere di ricerca più interessanti e rilevanti per chi si occupa di politiche sociali e del lavoro. Se il circolo virtuoso fosse confermato, si potrebbe arrivare a dire che il secondo welfare dà impulso all'economia, con vantaggi per l'occupazione femminile (in parte anche giovanile, nonché quella della popolazione immigrata), e un contributo ad abbassare e razionalizzare i costi del lavoro di cura. Importanti vantaggi potrebbero andare anche agli anziani puntando a tutelarli sempre più attraverso servizi e non solo prestazioni monetarie (pensioni).

Insomma crescono i segnali in quella che è stata definita la spirale del cambiamento generato dall'innovazione sociale (si veda la figura 1.1 nel capitolo 1): oggi gli attori del secondo welfare si stanno sempre più confrontando con processi di "attecchimento" e disseminazione delle iniziative provando ad andare oltre le sperimentazioni per puntare a vere e proprie azioni di sistema, che preludano alla messa in campo di *policy* di secondo welfare capaci di generare un profondo rinnovamento del sistema di welfare.

Inoltre, va sottolineato che sempre più si assiste all'attivazione dei protagonisti del secondo welfare rispetto a una pluralità di funzioni. Se a partire dagli anni Novanta il welfare mix è stato perlopiù limitato all'implementazione delle politiche in un contesto di esternalizzazione dei servizi da parte dell'amministrazione pubblica o al semplice finanziamento degli interventi, negli ultimi anni, attraverso il secondo welfare, il ruolo e il coinvolgimento degli attori si è fatto molto più articolato e per certi versi oggetto di maggiore specializzazione. Come emerso nel capitolo 7 dedicato alle misure di lotta alla povertà, questi attori intervengono in tutte le fasi del *policy-making*, ovvero della formazione di una politica pubblica. Fasi che possono essere analiticamente suddivise nell'identificazione di un problema, nella formulazione di soluzioni, nell'adozione di una decisione, nell'attuazione dell'intervento, e nella valutazione dei risultati (passando attraverso il monitoraggio). A seconda delle caratteristiche degli attori, questi tendono a dare consistenza e valore al loro contributo in modo mirato e strategico e sempre meno "generico" e episodico. Così facendo cresce anche l'interazione con le politiche del primo welfare e aumenta la probabilità di innescare sinergie e pratiche di *nesting* tra le due arene con un esito che è destinato anch'esso a favorire un cambiamento sistemico del welfare.

Gli studi e le ricerche condotte in questi due anni hanno permesso infine di evidenziare una serie di fattori facilitanti che contribuiscono alla diffusione e al radicamento degli interventi di secondo welfare:

- la presenza di una cultura capace di concepire il welfare non solo come un costo ma anche come un investimento, unita alla disponibilità di risorse finanziarie e ideative;
- la capacità di individuare i bisogni e trovare soluzioni in modo collettivo andando oltre l'individualismo e aprendosi al raggiungimento di interessi comuni;
- la presenza di attori in grado di agire da “collante” tra i partner delle reti e tra gli attori del territorio e di assumere un ruolo decisivo nelle fasi di impostazione degli interventi e per favorire scelte condivise (e dove possibile – con riferimento in particolare al welfare occupazionale – contrattate);
- una struttura di governance interna che funga da “cabina di regia” della rete, costituita dai rappresentanti di tutte le realtà aderenti con compiti e funzioni definite per accompagnare e dare impulso alle azioni e ai processi;
- amministrazioni locali attive e sensibili al tema del nuovo welfare, favorevoli al superamento delle tradizionali divisioni di competenze tra pubblico e privato e in grado di promuovere un modello di welfare inclusivo e integrato attraverso forme di condivisione, partecipazione collaborativa e progettazione negoziata tra tutti i soggetti interessati allo sviluppo della comunità locale.

### Criticità e problemi irrisolti

Veniamo ora alle criticità da affrontare. Con riferimento al welfare aziendale vi sono aree produttive e territoriali ancora relativamente scoperte che andrebbero opportunamente aiutate a crescere secondo una logica aggregativa e sinergica. Sia le organizzazioni di rappresentanza che la bilateralità potrebbero svolgere un ruolo strategico nel favorire reti e partnership *multi-stakeholder* e nell'aggregare tanto la domanda quanto l'offerta di servizi. L'obiettivo dovrebbe essere la ricerca di una maggiore complementarietà tra soggetti privati (profit e non) e istituzioni pubbliche allo scopo di rafforzare il territorio per rispondere ai bisogni, vecchi e nuovi, dei cittadini, in particolare quelli non adeguatamente coperti dal welfare pubblico perché appartenenti a categorie (giovani, precari, lavoratori a tempo determinato, lavoratori autonomi) poco tutelate. Associazioni imprenditoriali e/o organizzazioni sindacali potrebbero elaborare e implementare “pacchetti di welfare” offrendo alle imprese del territorio assistenza tecnica per la loro attuazione e gestione, eventualmente legata a specificità settoriali o peculiarità connesse al tipo d'impresa (come avviene nel caso degli enti bilaterali). A patto però di promuovere interventi maggiormente sistematici e di puntare sulla condivisione delle informazioni in merito agli accordi più innovativi affinché possano diventare patrimonio comune e essere riproposti in altri contesti e settori. In questo senso appare molto interessante il progetto *Nuovo Sociale* promosso da Confartigianato, attraverso il quale l'organizzazione propone un sistema “aperto” che possa mettere insieme attori locali che a vario titolo sono interessati a sostenere famiglie e imprese in un'ottica territoriale e comunitaria<sup>6</sup>.

In questo quadro gioca un ruolo importante anche la bilateralità, affinché enti e fondi di origine contrattuale (regionale e/o territoriale), composti e gestiti in modo paritetico, possano erogare alle parti – che hanno sottoscritto il contratto – servizi e prestazioni

<sup>6</sup> Per approfondimenti si rimanda a Bandera (2017a e 2017b).

(anche) di welfare finanziati grazie ai contributi versati. Certo è che ad oggi risulta ancora un certo grado di frammentazione organizzativa della bilateralità oltre che significative variazioni nell'offerta di prestazioni di welfare bilaterale, sia su base settoriale sia su base territoriale. Da qui l'importanza di investire – da parte della stessa bilateralità – in un ripensamento del proprio ruolo, interrogandosi su come e in seguito a quali trasformazioni potrebbe contribuire a diffondere in modo più sistemico il welfare tra le imprese del territorio.

Da superare è anche una certa ritrosia aziendale al cambiamento – che inibisce il superamento di un approccio individualistico e sfavorevole alla collaborazione e alla condivisione di esperienze, competenze e *know-how* per l'implementazione di interventi e servizi di welfare, sia aziendale sia territoriale – e una ancora diffusa miopia imprenditoriale che si manifesta con una bassa propensione ad introdurre piani di welfare aziendale e territoriale, in virtù dell'ancora parziale comprensione delle loro potenzialità, vista la tendenza degli imprenditori e del management a quantificare un "ritorno" esclusivamente in termini di business. È infine necessario operare affinché il rapporto fra offerta e domanda dei servizi sia il più possibile equilibrato. Per essere efficace la scelta del pacchetto di misure non può prescindere da quelle che sono le esigenze e le richieste dei destinatari (lavoratori ma anche cittadini) a cui si rivolge, pena il mancato utilizzo delle stesse e il conseguente insuccesso dell'iniziativa e lo spreco di risorse. Le reti e le partnership multi-attore devono quindi anche favorire una più agevole analisi dei bisogni di persone, famiglie e imprese e investire su comunicazione e disseminazione delle buone pratiche per un più efficace incontro tra bisogni e soluzioni.

Il fermento che ha caratterizzato l'ambito del welfare aziendale nell'ultimo biennio porta con sé il rischio che l'ingresso di nuovi attori favorisca scorciatoie dettate da interessi esclusivamente legati al profitto, che facciano passare in secondo piano i bisogni dei lavoratori, oltre che la qualità e flessibilità delle risposte e dei servizi. Sotto questo profilo continua ad essere di grande attualità interrogarsi su dove tracciare il perimetro del welfare in azienda (cfr. [Mallone 2015](#)) avendo ben presente che esso certamente scaturisce dall'incrocio di due dimensioni: i bisogni e i beneficiari. Fermo restando l'assunto di base, ossia che il welfare aziendale svolga un ruolo positivo sul piano della produttività e delle relazioni industriali. Occorre dunque definire le priorità rispetto ai bisogni chiarendo quale debba essere la valenza sociale dei servizi e delle prestazioni e la copertura di una platea di destinatari più ampia ed inclusiva possibile è l'obiettivo a cui i piani di welfare dovrebbero tendere. E sempre più andrebbero messe a punto formule aggregative intorno al tema del welfare aziendale, capaci di non confinarlo entro l'impresa, ma di metterlo in connessione con il territorio in cui l'impresa stessa opera per la valorizzazione della produzione locale, dell'occupazione, e del benessere dei cittadini.

Anche la sfera delle azioni messe in campo dal Terzo Settore, e in particolare dal mondo delle fondazioni e della filantropia, non è esente da rischi. Nel complesso è necessario un più convinto spostamento della loro azione verso il tema della crescita e dello sviluppo per andare oltre quell'approccio più assistenziale e caritatevole che le ha caratterizzate nel passato.

Lo studio sulle Fondazioni di comunità nel Mezzogiorno mette in evidenza il paradosso per cui le regioni del Sud che più avrebbero bisogno di secondo welfare (oltre che del primo)

fanno fatica a dare continuità ed efficacia agli interventi. Sembra anche qui presente una “miopia” che sta portando queste fondazioni a non puntare sulla raccolta a patrimonio ma sul reperimento di fondi per garantire erogazioni dirette e sostegno al territorio. Questa scelta appare tuttavia non priva di rischi. Concentrare gli sforzi sul breve periodo può permettere, in linea teorica, di sostenere un maggior numero di interventi volti ad affrontare problematiche contingenti della comunità, ma appare una scelta poco lungimirante che non pone attenzione anche ai bisogni che potrebbero emergere in futuro e alla sostenibilità di lungo periodo. A questo si aggiungono problemi connessi alle modalità di erogazione delle risorse (scarso ricorso ai bandi) e alla valutazione circa l’impiego delle stesse (criteri *ex-ante* non sempre chiari e poca valutazione *ex-post*). Da segnalare anche la spinosa questione del rapporto con il Pubblico e in particolare con le amministrazioni locali: pur comprendendo le ragioni che spesso portano le Fondazioni di comunità a non riporre fiducia negli enti pubblici, occorre accrescere la consapevolezza che questi ultimi possono rivelarsi degli interlocutori importanti per la buona riuscita di interventi e iniziative di secondo welfare, soprattutto nel momento in cui “dal basso” si offre la possibilità di “contaminazione” e rinnovamento.

Anche l’azione delle Fondazioni di impresa si scontra con una serie di limiti, che diventano opportunità se letti come indicatori di potenziali aree di sviluppo ed espansione. In primo luogo, bisogna sottolineare il rischio che il focus dell’attività filantropica sia spostato sul tornaconto dell’impresa, che porta le fondazioni a configurarsi come meri espedienti per sfruttare vantaggi fiscali o per accrescere la visibilità dell’azienda senza che ci sia un reale interesse a generare un impatto sociale positivo sul territorio. Possono inoltre verificarsi inefficienze e sprechi delle risorse investite qualora le Fondazioni di impresa operino senza un chiaro disegno strategico.

Da ultimo, in relazione a tutti gli ambiti di secondo welfare esaminati in questo *Rapporto*, occorre tener ben presente la sfida dei divari territoriali e dell’equità sociale. Chi guarda con perplessità e persino sospetto al secondo welfare sottolinea il rischio che esso accentui gli squilibri distributivi del nostro modello e ne possa creare di nuovi. Per quanto riguarda i divari territoriali il problema è reale ed è stato ben documentato nei vari capitoli. Del resto si tratta di una delle grandi questioni strutturali del modello socio-economico italiano. Che esista un problema Mezzogiorno anche nel secondo welfare non deve sorprendere. Il sistema delle Fondazioni di origine bancaria ne è ben consapevole: forse l’intero mondo della filantropia potrebbe attivarsi di più, anche solo sul piano delle diagnosi e delle proposte.

Per quanto riguarda invece il nesso fra secondo welfare ed equità, le cose sono più complesse. Le preoccupazioni che spesso si esprimono su questo nesso andrebbero scomposte in due ragionamenti diversi. Il primo welfare italiano soffre ancora della famosa “doppia distorsione” già denunciata vent’anni fa dalla Commissione Onofri: distorsione allocativa a favore del rischio vecchiaia; distorsione distributiva a favore degli *insiders*. Le due distorsioni sono state attenuate dalle riforme, anche recenti (pensiamo alla riforma degli ammortizzatori sociali del Jobs Act e alla introduzione del Rei), ma non sono scomparse. C’è ancora molta strada da fare per ricalibrare il primo welfare, rafforzando i diritti sociali soggettivi universali anche in base alle indicazioni del Pilastro Europeo. È su questo piano che si gioca la partita dell’equità. La conclusione di questo ragionamento dovrebbe dunque

essere: chiediamo un primo welfare più equo, sfidando tutti coloro che conservano gelosamente lo *status quo*. Solo dopo possiamo chiederci: il secondo welfare sarebbe un ostacolo in questo gioco? Qui interviene il secondo ragionamento. Perché, esattamente, il secondo welfare ostacolerebbe? Chi è perplesso dovrebbe spiegare meglio.

Le distorsioni del primo welfare italiano vengono da molto lontano. Le attenuazioni più recenti nel settore delle prestazioni di disoccupazione, delle politiche attive, della lotta alla povertà hanno proceduto in parallelo allo sviluppo del secondo welfare. Finora non sembra che quest'ultimo abbia ostacolato la ricalibratura, anzi. Più sopra si è menzionato il caso dell'Alleanza contro la povertà: un attore "di secondo welfare" che si è mobilitato con successo per colmare il buco più eclatante del primo welfare. Proprio riflettendo su questa esperienza, a noi sembra che gli scenari restino quanto meno aperti. E che si possa ipotizzare un intreccio sinergico fra secondo e primo welfare anche in termini di ricalibratura equitativa dei diritti e delle politiche pubbliche. Certo, per sua natura, il secondo welfare è differenziato e mirato, crea increspature, disparità distributive fra territori e gruppi sociali. Si tratta di disparità inique? Non tutte le disparità lo sono, così come non tutte le eguaglianze sono eque. Solo una concezione rigida e astratta di "universalismo" può valutare negativamente, senza neppure aspettare concrete evidenze empiriche, l'emergenza di disparità sul terreno del secondo welfare. Come già sottolineato nel *Secondo Rapporto*, l'universalismo è ben compatibile con un certo grado di declinazione territoriale e differenziazione sociale – come è sempre avvenuto del resto nei paesi nordici. Di nuovo: non neghiamo che nel secondo welfare possano crearsi sacche di disegualianza iniqua, fenomeni di opportunismo e rendita e il monitoraggio di *Percorsi di secondo welfare* s'impegnerà anche su questo fronte, sforzandosi di documentare e analizzare. Vorremmo tuttavia poterlo fare senza essere accusati, in via di principio, di "fare il gioco del nemico".

### Per concludere, quali prospettive?

Come già i precedenti, anche questo *Rapporto* ha documentato un panorama in rapida evoluzione, già ricco di concrete realizzazioni, con un considerevole potenziale di (ulteriore) crescita virtuosa, ma anche caratterizzato da persistenti criticità. Oltre a raccogliere, non senza difficoltà, informazioni e dati sugli sviluppi in corso, *Percorsi di secondo welfare* si è sforzato sin dai suoi esordi di inquadrare tali evoluzioni all'interno di cornici analitiche capaci non solo di fare ordine, ma anche di definire i criteri e gli ambiti di interazione fra primo e secondo welfare. Sin dal *Primo Rapporto* abbiamo cercato di catturare la "qualità" del legame fra i due, la misura in cui essi evolvono attraverso "incastrati virtuosi". Le sfide, i vincoli e le opportunità per la politica (le politiche), l'economia, la società sono cangianti e contingenti, i confini fra le varie sfere mobili e flessibili. Anche le cornici analitiche e interpretative devono evolvere e aggiornarsi, in un processo possibilmente cumulativo.

La cornice che vogliamo proporre alla fine di questo *Terzo Rapporto* è riassunta nella figura 1. Sull'asse verticale stanno le tre macro-funzioni al centro della sfera del welfare, su quello orizzontale stanno il primo e il secondo welfare, con una indicazione dei compiti principali che dovrebbero essere da loro svolti. L'asse portante superiore è il nuovo Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, appena adottato dall'Unione Europea (si veda il capitolo 1), che

definisce un catalogo di standard/diritti da tutelare in ciascun Paese membro, distribuiti lungo l'arco della vita: dall'assistenza alla prima infanzia ai congedi parentali, dalle prestazioni di disoccupazione fino a quelle a sostegno della non autosufficienza. La tutela in senso forte di questi diritti non può che spettare al primo welfare. I diritti soggettivi (soprattutto quelli che riguardano le assicurazioni sociali obbligatorie) debbono essere definiti per legge. Nel caso dei servizi, il compito dello Stato deve essere quello di determinare, garantire e finanziare livelli "adeguati" di prestazione, su tutto il territorio nazionale. Ciò vale sia per i servizi "capacitanti" come l'istruzione, la formazione, le politiche attive sia per quelli a sostegno delle persone in povertà o estrema vulnerabilità, le quali peraltro hanno bisogno anche di trasferimenti minimi garantiti come diritto soggettivo. Le trasformazioni del modo di produrre e la cosiddetta quarta rivoluzione industriale rischiano di lasciare indietro molti soggetti deboli: quelli con basse competenze, gli ultracinquantenni, chi è occupato in quei settori che subiranno maggiormente l'impatto delle nuove tecnologie. La protezione sociale "standard" non è lo strumento adatto per rispondere ai rischi e bisogni di questi gruppi. Su questo fronte, occorrono nuove forme di sostegno mirate, sotto la responsabilità (anche finanziaria) pubblica.

Figura 1 – Una cornice analitica tra primo e secondo welfare.

Pilastro Europeo dei Diritti Sociali			
	Primo welfare	Secondo welfare	
	Diritti e schemi nazionali (legislazione statale)	Diritti e schemi territoriali (legislazione sub-nazionale) / Contratti / Iniziative spontanee	
Protezione sociale	Assicurazioni obbligatorie / SSN	Assicurazioni integrative	Assicurazioni private "sociali"
Investimento sociale	Infrastrutture e servizi capacitanti (livelli "adeguati")	Schemi e iniziative territoriali e settoriali	Iniziative basate su partnership o singole associazioni
Sostegni per l'inclusione attiva	Politiche per l'inclusione (trasferimenti e servizi) (livelli "adeguati")	Schemi e iniziative territoriali	Iniziative basate su partnership o singole associazioni

Fonte: elaborazione degli autori.

Per ciascuna delle tre funzioni elencate sull'asse verticale, il secondo welfare può tuttavia giocare un ruolo molto significativo – fatti salvi i *caveat* evidenziati nella sezione precedente. Le basi su cui il secondo welfare può poggiare sono i diritti cosiddetti "soft", ad esempio quelli collegati a schemi o fondi di livello territoriale, regionale o locale (le regioni e gli enti

locali non possono introdurre diritti soggettivi giustiziabili); la contrattazione collettiva a livello nazionale, settoriale o di nuovo territoriale; la contrattazione privata (ad esempio le polizze assicurative, anche di gruppo), gli accordi di partnership fra istituzioni pubbliche e private, le iniziative spontanee e dirette di tutti quegli attori filantropici di cui abbiamo parlato nei capitoli di questo *Rapporto*.

La figura illustra solo una mappa di funzioni e compiti, fissa alcuni paletti di base, ma non ci dice come possono e debbano configurarsi i confini tra macro-funzioni, da un lato, e primo/secondo welfare dall'altro. Così come non è ancora chiaro come il Pilastro UE interagirà con i sistemi nazionali. Dati i grandi cambiamenti in corso (integrazione europea inclusa) la realtà del welfare non può che essere sfumata. Ciò nondimeno, la figura fornisce, crediamo, delle lenti utili a “ordinare” gli sviluppi che osserviamo, a individuare i punti di collegamento e confronto sia in senso verticale sia orizzontale, gli incastri virtuosi e quelli perversi.

All'interno di questo quadro generale, con riferimento specifico al secondo welfare, ci sembra infine di poter concludere con le seguenti indicazioni, riassunte per punti:

- continuare ad accrescere la consapevolezza nel dibattito italiano della centralità dell'innovazione sociale, ancorandola dentro il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali;
- ampliare il coinvolgimento dei protagonisti del secondo welfare a livello territoriale, puntando al contempo alla creazione di città sempre più *smart*;
- aumentare la loro capacità istituzionale attraverso il rafforzamento di modelli di governance multi-attore, in cui si definiscano e strutturino ruoli, funzioni e processi collaborativi;
- muovere verso la definizione di indicatori e la raccolta sistematica di dati per valutare l'impatto delle misure (sfruttando anche gli strumenti messi a disposizione dalle nuove tecnologie);
- aggiornare la cornice legislativa e prevedere nuovi strumenti finanziari per accrescere l'ammontare delle risorse non pubbliche e/o favorire l'aggregazione di domanda e offerta;
- introdurre incentivi per trasformare le sperimentazioni in azioni di sistema inclusive e sostenibili e riorientare le scelte di *policy* mettendo al centro le persone;
- riconoscere nell'ICT una risorsa preziosa destinata a ricoprire un ruolo sempre più strategico sia in termini di risposta ai bisogni sia in termine di nuove opportunità occupazionali e di crescita.

*Percorsi di secondo welfare* continuerà a osservare, documentare, raccogliere dati sempre più approfonditi e sistematici, ad analizzare in modo anche critico i nuovi equilibri che si vanno ricomponendo nella sfera del welfare. Fornendo criteri e spunti per assicurarsi che si tratti, appunto, di *equilibri*: equi, efficienti ed efficaci.



## Riferimenti bibliografici

- Agostini C. (2017), *Parte il Reddito di Solidarietà in Emilia Romagna: ecco come funziona*, Percorsi di secondo welfare, 19 settembre 2017
- Bassi A. (2017), *L'inarrestabile forza della mitezza, Il lungo cammino (istituzionale) della riforma del terzo settore*, «Welfare Oggi», n. 5
- Bandera L. (2017a), *Riallacciare il legame tra welfare e territorio: la proposta che viene da Confartigianato*, Percorsi di secondo welfare, 6 novembre 2017
- (2017b), *Perché Confartigianato vuole essere protagonista del secondo welfare?*, Percorsi di secondo welfare, 6 novembre 2017
- Cibinel E. (2017), *Innovazione sociale in chiave piemontese: la Regione lancia WeCaRe*, Percorsi di secondo welfare, 23 maggio 2017
- Commissione Europea-Eurydice (2016), *Structural Indicators for Monitoring Education and Training Systems in Europe – 2016*, Eurydice Report, Lussemburgo, Publications Office of the European Union
- De Cesare C. (2017), *Più difficile conciliare lavoro e figli. Crescono del 44% le dimissioni*, «Corriere della Sera – La 27esima ora», 3 ottobre 2017
- Ferrera M. e Maino F. (2015), *Conclusioni: bilancio e prospettive*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 365-382
- Gobbo M. e Maino, F. (2015), *Reti territoriali per la conciliazione e alleanze locali in Lombardia*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 169-194
- Istat (2017), *Nota sulla legge “Dopo di noi”*, Roma
- Itinerari Previdenziali (2017), *Il bilancio del sistema previdenziale italiano. Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell'assistenza per l'anno 2015*, Rapporto n.4, anno 2017
- Madama I. e Maino F. (2013), *La conciliazione famiglia-lavoro: le Reti territoriali in Lombardia*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 295-311
- Mallone G. (2015), (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 43-68
- Rimini S e Sacchi A. (2017), *Nuovi servizi educativi in Emilia Romagna: la sfida per un nuovo welfare*, Percorsi di secondo welfare, 18 gennaio 2017
- Roma G. (2017), *Welfare di Territorio nell'Italia delle diversità*, relazione tenuta in occasione del Convegno “Per un nuovo welfare: da costo a risorsa per lo sviluppo. La proposta di Confartigianato”, Milano, 10 novembre 2017
- Santoni V. (2017a), *UBI Welfare: la proposta di UBI Banca per il welfare aziendale*, Percorsi di secondo welfare, 31 ottobre 2017
- (2017b), *Welfare Hub: la piattaforma per il welfare aziendale di Intesa Sanpaolo*, Percorsi di secondo welfare, 16 ottobre 2017
- Scansani G. (2017), *Welfare aziendale: CGM forma i suoi welfare manager e entra nel mercato dei servizi di supporto*, Percorsi di secondo welfare, 7 novembre 2017