

# Il ritorno dello Stato sociale?

## Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia

### Quinto Rapporto sul secondo welfare

#### Capitolo 3

#### La survey sul welfare aziendale territoriale

di Franca Maino e Valentino Santoni

Il Capitolo 3 del Quinto Rapporto sul secondo welfare analizza i dati ricavati dalla expert survey promossa da Percorsi di secondo welfare sul tema del welfare aziendale territoriale.

A questo riguardo, la prima parte del Capitolo esplora il punto di vista degli esperti interpellati circa le trasformazioni avvenute durante la pandemia e quelle che potranno verificarsi in futuro in risposta alle conseguenze di più lungo periodo del Covid-19. Successivamente si concentra su quello che è a detto degli intervistati è il posizionamento di alcune organizzazioni-chiave nel campo del welfare aziendale rispetto ai rapporti tra pubblico-privato e nazionale-locale; si tratta delle 2 principali sigle sindacali e di 8 organizzazioni datoriali che spaziano dal mondo delle imprese a quello dell'artigianato e del commercio, fino a quello della cooperazione. Infine il Capitolo approfondisce il punto di vista degli esperti il ruolo del welfare aziendale nel raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dall'Agenda 2030.

Dalla expert survey emerge come nonostante la crisi pandemica l'impegno delle imprese nel campo del welfare non si sia fermato. Al contrario, dove presente, il welfare aziendale ha contribuito a dare risposte ai nuovi bisogni scaturiti dall'emergenza sanitaria e poi sociale. Anche per queste ragioni, sempre secondo gli esperti, nel prossimo futuro le pratiche di welfare aziendale tenderanno a diffondersi ancora di più nel contesto italiano.

#### Parole chiave

welfare aziendale; welfare aziendale territoriale; sindacati, associazioni datoriali; sostenibilità; Agenda 2030.

#### Come citare



Maino F. e Santoni V. (2021), *La survey sul welfare aziendale territoriale*, in Maino F. (a cura di) (2021), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*, Torino, Giappichelli, pp. 75-106.

Documento scaricato dal sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Versione cartacea acquistabile su [www.giappichelli.it](http://www.giappichelli.it)

Franca Maino e Valentino Santoni

## LA SURVEY SUL WELFARE AZIENDALE TERRITORIALE

# 3

### Introduzione

Come indicato nella nota metodologica, la survey ha coinvolto complessivamente 63 esperti. Di questi, 40 hanno risposto alle domande afferenti all'attuale posizionamento degli attori del welfare aziendale su una serie di questioni cruciali per comprendere l'attuale sviluppo e le possibili evoluzioni del settore e 34 hanno compilato la parte inerente le trasformazioni avvenute durante la pandemia e quelle che potranno manifestarsi nel prossimo futuro. Si tratta di una platea di esperti che presenta al suo interno delle differenze. La maggioranza dei rispondenti (60%) afferisce al mondo della ricerca e sono docenti o ricercatori presso una struttura universitaria o un ente di ricerca privato. La restante parte del campione è così suddivisa: il 25% proviene dal mondo dei professionisti, il 10% dal sistema della rappresentanza sindacale o datoriale e il 5% dal sistema pubblico (funzionari o dirigenti). Circa la metà dei rispondenti ha più di 55 anni, il 30% tra i 45 e i 55 anni e il restante 20% tra i 30 e i 45 anni. Si tratta di esperti con orientamento politico prevalentemente di sinistra: in una scala Likert da 0 a 10, in cui 0 definisce l'orientamento a sinistra e 10 a destra, in media gli esperti si attestano sul valore 3,2. Tale posizionamento è anche confermato dalle due domande successive che hanno chiesto agli esperti di esprimere un'opinione favorevole o sfavorevole sulla redistribuzione della ricchezza in Italia e sull'incremento (o decremento) delle tasse per finanziare la spesa pubblica. In entrambi i casi, la media delle risposte è stata, rispettivamente, 3,0 e 3,8.

Per l'analisi che trovate di seguito sono stati presi in considerazione solo i questionari compilati da quegli esperti che si sono auto-definiti come competenti rispetto al tema oggetto della survey. In totale, sono quindi stati analizzati 26 questionari. Si ricorda, come specificato nella nota metodologica, che tutti gli esperti sono stati selezionati dai ricercatori di Percorsi di secondo welfare attraverso criteri rigorosi, ponendo particolare attenzione alla loro esperienza accademica o professionale.

### **3.1. L'impatto della pandemia e le prospettive di sviluppo futuro del welfare aziendale territoriale**

Gli esperti sono stati chiamati ad esprimere il proprio parere informato circa le trasformazioni del welfare aziendale territoriale (WAT) avvenute durante la pandemia e quelle che potranno verificarsi in futuro. In particolare le domande sottoposte ai rispondenti intendevano approfondire due aspetti: da un lato i principali cambiamenti avvenuti in termini di introduzione, sviluppo e contrattazione del welfare aziendale tra il 2020 e il 2021 a seguito della crisi pandemica e, dall'altro, le possibilità di sviluppo futuro del fenomeno in risposta alle conseguenze di più lungo periodo del Covid-19. Tutti gli *item* sono stati formulati in modo tale che le risposte potessero essere espresse all'interno di una scala Likert che va da 1 (molto improbabile) a 7 (molto probabile).

Alla domanda se il WAT abbia contribuito a dare risposte ai bisogni emersi durante i mesi dell'emergenza sanitaria oltre il 50% degli esperti ha espresso una valutazione pari o superiore a 5 (valore medio di 5,2). Secondo i rispondenti dunque – nonostante le possibili criticità che il welfare aziendale può alimentare<sup>1</sup> – gli strumenti e le misure proposte e messe in campo dalle imprese per i propri dipendenti hanno rappresentato un sostegno significativo per fronteggiare le conseguenze della crisi pandemica.

---

<sup>1</sup> In merito ci riferisce al dibattito circa le disuguaglianze che il welfare aziendale potrebbe generare, a causa delle differenze tra piccole e grandi imprese, tra settori produttivi, contesti territoriali, ecc. Per approfondire si rimanda al Capitolo 7 di questo Volume.

Si tratta di una conferma di quanto riportato nel report di Secondo Welfare "Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19", che – a pochi mesi dal primo lockdown – aveva mostrato come un numero ampio di organizzazioni avesse rivisto il proprio piano di welfare per fronteggiare il Covid-19 e i nuovi bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie legati alla chiusura di molte attività produttive, al distanziamento, alla necessità di lavorare in smart working, ma anche al rischio di contagio (cfr. Maino e Razetti 2020)<sup>2</sup>. La domanda sulla capacità del welfare aziendale di rispondere alle necessità imposte dal Covid-19 è stata posta anche in chiave futura. In questo senso è stato chiesto se "Il WA contribuirà a dare risposte ai bisogni emersi durante la pandemia". Anche in questo caso il valore medio delle risposte fornite si attesta nella parte medio-alta della scala (media paria a 5,0): quattro esperti su cinque hanno indicato un voto pari o superiore al 5.

Con l'intento di capire i risvolti conseguenti alla pandemia, è stato domandato agli esperti se – secondo il loro punto di vista – le imprese sono state capaci di introdurre il welfare per la prima volta nel corso degli ultimi due anni e quindi durante l'emergenza sanitaria (media di 4,3), e se sono riuscite ad estendere le misure già esistenti a beneficio di nuove platee di beneficiari e di territori (media di 4,5). Per entrambi gli *item* (la cui media è quasi coincidente) gli esperti non sembrano posizionarsi ai due estremi ma propendono per il valore mediano della scala Likert. Tale incertezza può essere dipesa dal fatto che le opportunità di sviluppo del welfare aziendale dipendono fortemente dal territorio e dal tipo di impresa (Maino e Razetti 2019; Santoni 2019) e, di conseguenza, c'è molta variabilità da una regione all'altra. Difficile quindi, in una situazione di emergenza come quella determinata dalla pandemia, fornire una risposta univoca e che sintetizzi un trend generale.

Le stesse due domande sono state poste anche in chiave futura. In questo caso i rispondenti sono stati concordi nel sottolineare che saranno mol-

---

<sup>2</sup>Risultato reso possibile anche grazie a una serie di interventi del Legislatore e dell'Agenzia delle Entrate in merito alla normativa fiscale che regola il welfare aziendale fatti tra il 2020 e il 2021. Se ne parlerà nel Capitolo 7 di questo Volume.

te le imprese che introdurranno misure e piani di welfare nei prossimi anni (5,5) e che amplieranno il loro paniere di servizi (5,0). Gli esperti pensano quindi che, nonostante la pandemia, il welfare aziendale continuerà a crescere nel nostro Paese e che probabilmente andrà incontro ad un ulteriore sviluppo in termini di crescita dell'offerta. E, infatti, alla domanda se, a causa delle contingenze economiche dettate dalla pandemia, molte imprese abbiano dovuto abbandonare tra il 2020 e il 2021 i loro investimenti nel campo del welfare, la media delle risposte è stata pari a 3,5. Lo stesso vale per il futuro, se cioè le ristrettezze economiche avranno un impatto negativo anche nei prossimi anni: anche in questo caso la media è pari a 3,5.

Per comprendere meglio quali siano state le scelte aziendali e delle parti sociali nella promozione del welfare aziendale e, di conseguenza, individuare quali "fonti" contrattuali (Santoni 2017) siano state utilizzate, la survey ha interrogato gli esperti in merito alla crescita del welfare contrattato – quello introdotto attraverso il coinvolgimento delle parti sindacali – e degli interventi unilaterali delle imprese (regolamenti e atti liberali). Secondo gli esperti risulterebbe essere maggiormente diffusa questa seconda pratica (media 5,1) rispetto alla contrattazione (4,4) ma entrambe sarebbero cresciute durante il periodo pandemico. Dato questo peraltro confermato da alcune indagini campionarie in materia (Santoni 2021), che saranno approfondite nel Capitolo 7.

Le stesse domande sono state poste anche in ottica futura. A sottolineare la possibilità di una progressiva crescita e diffusione del welfare aziendale entrambe le medie sono superiori a 5: sia l'approccio unilaterale (5,6) sia la contrattazione di secondo livello (5,6), aziendale e/o territoriale, secondo gli esperti tenderanno a rafforzarsi. Per entrambi gli *item* oltre l'85% di chi ha compilato il questionario ha indicato un valore pari o superiore a 5.

L'indagine è poi proseguita con un affondo circa l'evoluzione dell'offerta di specifiche prestazioni di welfare promosse da imprese e parti sociali. In primo luogo è stato chiesto se *"Il WA ha facilitato il ricorso alla sanità integrativa"* e se *"Il WA faciliterà il ricorso alla sanità integrativa"*. In entrambi i casi i rispondenti sembrano concordi nel sostenere che il welfare aziendale sia stato un volano per la sanità integrativa nel recente passato

(media 5,0) e lo sarà anche in futuro (media 5,3). La sicurezza di tale affermazione è dimostrata dal fatto che per entrambi gli *item* le risposte hanno avuto una valutazione pari o superiore a 5 per circa il 25% degli esperti.

È stata quindi indagata l'opinione degli esperti in merito al ruolo dei piani di welfare nel facilitare l'emersione del lavoro sommerso per alcune attività legate ai servizi alla persona, come il badantato e il *baby-sitting*. Tale domanda è stata posta perché, secondo alcuni (tra gli altri, cfr. Massagli, Spatini e Tiraboschi 2019), il fatto che le prestazioni messe a disposizione dalle imprese nell'ambito di un piano di welfare debbano essere rendicontate faciliterebbe la regolarizzazione di alcuni rapporti lavorativi nell'ambito del lavoro di cura. In merito, i risultati della survey non mostrano però concordanza tra gli esperti. Sia in chiave presente (media 4,7) sia in quella futura (media 5,0), su questo tema sembrano esserci due opposte visioni: alcuni ritengono che il welfare aziendale possa infatti rivelarsi strategico per favorire l'emersione del lavoro sommerso nel settore dei servizi, altri invece sembrano convinti che non avrebbe praticamente alcun ruolo sotto questo profilo.

Una domanda ha poi riguardato i provider di welfare aziendale, ovvero gli operatori che si occupano di mettere a disposizione delle aziende e dei lavoratori una pluralità di servizi, fungendo sostanzialmente da intermediari tra la domanda e l'offerta (Pesenti 2018; Pesenti e Scansani 2018; Razetti e Santoni 2019). Tra gli esperti non sembra prevalere una posizione netta circa i possibili cambiamenti nell'offerta di servizi che i provider hanno introdotto nelle piattaforme a seguito del Covid-19 (media 4,6). Per il futuro invece potrebbero prospettarsi delle modifiche rilevanti in merito alle prestazioni e ai benefit che i provider metteranno a disposizione di imprese e lavoratori (media 5,3): in particolare, osservando le frequenze delle singole risposte, si può notare che il 70% dei rispondenti ha indicato un valore pari o superiore a 5.

Vi sono poi tre domande che riguardano in modo esplicito la dimensione territoriale del welfare aziendale. La prima riguarda il punto di vista degli esperti circa il ruolo del welfare aziendale nell'acuire le differenze tra territori e contesti diversi. Secondo i rispondenti da febbraio 2020 in poi, cioè dall'inizio del lockdown dovuto al diffondersi della pandemia, le misure e i benefit di welfare realizzati dalle imprese avrebbero contribuito a in-

crementare le differenze tra i territori (media delle risposte pari a 4,2): quasi un rispondente su quattro ha indicato il valore massimo della scala (7). Secondo gli esperti, inoltre, questa tendenza non cambierà nel prossimo futuro: anche in questo caso la media è pari a 4,4 ma quasi un rispondente su tre ha ritenuto che sarà molto probabile che le differenze territoriali verranno acuite con il welfare aziendale nei prossimi anni (indicando il valore 6 o 7). Il persistere – e per molti anche il rafforzarsi – delle differenze territoriali a causa della diffusione del welfare aziendale sembra essere una questione su cui gli esperti hanno una visione piuttosto netta. Come riportano molte indagini (Santoni 2017; Maino e Rizza 2018; Barazzetta e Santoni 2019; Maino e Razetti 2020) i fattori che determinano differenze territoriali sono varie: il welfare aziendale tende infatti ad essere maggiormente presente in contesti caratterizzati da una forte componente sindacale, dalla presenza di grandi imprese, di multinazionali e di aziende di alcuni settori specifici (come quello industriale e metalmeccanico e quello dei servizi). La questione sarà trattata e approfondita nel Capitolo 7.

La survey si è quindi concentrata sulle reti di welfare aziendale multi-attore, cioè quelle iniziative che – pur essendo finalizzate a facilitare l'introduzione di strumenti di welfare per i lavoratori – sono strutturate in modo tale da coinvolgere un numero ampio di soggetti, di solito fortemente "ancorati" a uno specifico territorio<sup>3</sup>. Alla domanda "Le reti di WA multi-attore si sono rafforzate nel corso della pandemia di Covid-19?" la metà degli esperti ha indicato un voto pari o superiore a 5, con una media delle risposte è stata pari a 4,6. I rispondenti sono quindi convinti che durante la pandemia questi network sia siano rinforzati. E che si rafforzeranno ancora di più nel prossimo futuro: il valore medio delle risposte in questo caso arriva a 5,4. Si tratta di una dinamica particolarmente interessante perché, secondo molte analisi (Rizza e Bonvicini 2014; Pavolini 2016; Santoni 2019; Maino e Razetti 2019; Negrelli e Rossi 2019) le reti e i progetti multi-stakeholder sono un'opportunità per andare quantomeno a limitare le disuguaglianze che il welfare aziendale può generare su vari piani e sono in

---

<sup>3</sup> Per approfondire si rimanda ai Capitoli 7 e 8 di questo Volume.

espansione, sebbene non ancora diffuse in tutto il Paese e più spesso concentrate in alcune zone. Come sostenuto da Santoni, Razetti e Maino (2021), le formule di welfare aziendale “a filiera corta” (o territoriali)<sup>4</sup> sono infatti in grado di coinvolgere maggiormente il territorio, attivando così filiere di produzione e di valore economico e sociale. Le reti e gli interventi collaborativi tra più attori – anche di ambiti differenti – consentono alle imprese di aggregare competenze e risorse economiche anche nei territori caratterizzati dalla presenza di tessuti produttivi frammentati e dispersi.

Anche per tali ragioni, la survey ha chiesto di indicare se gli Enti Locali hanno promosso oppure promuoveranno nei prossimi anni interventi volti a sostenere la diffusione del welfare aziendale. Per quanto riguarda la fase acuta della pandemia, gli esperti sostengono che non vi sia stata una propensione dell’attore pubblico locale a incentivare le imprese e le parti sociali per introdurre forme di welfare aziendale (valore medio pari a 4,1): quasi tutte le risposte hanno infatti indicato i valori centrali della scala. La cosa potrebbe cambiare però in futuro: in questo caso la media delle valutazioni indicate è infatti pari a 4,9. In questa direzione è plausibile che gli esperti credano che – magari proprio a seguito delle risorse previste per il PNRR – gli Enti Locali potrebbero avere maggiori possibilità di investire in iniziative di welfare aziendale territoriale nel corso dei prossimi anni.

In aggiunta alle questioni appena analizzate, sono state poi sottoposte alcune domande riguardanti le sole prospettive future del welfare aziendale da diversi punti di vista. Tali *item* hanno prima affrontato il tema fiscale e normativo e poi quello più legato allo sviluppo sostenibile così come definito dall’Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Per quanto riguarda il primo aspetto, gli esperti non si sono sbilanciati nell’affermare quale sarà il ruolo dei grossi *player* del mercato globale che già oggi sono presenti con propri voucher e buoni acquisti sulle piattaforme di welfare aziendale<sup>5</sup>. Alla domanda “*Il WA rafforzerà i colossi del commer-*

---

<sup>4</sup> Con questo termine ci si riferisce a interventi fortemente aperti al territorio, inclini ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali e innescare circoli virtuosi di sviluppo in una prospettiva sostenibile e inclusiva.

<sup>5</sup> Su questo tema è nato un dibattito nel corso del 2020, scaturito a seguito del c.d. Decreto



cio online (es. Amazon, eBay, ...)” il valore medio delle risposte è infatti pari a 3,8, un valore quasi a metà della scala utilizzata; inoltre il valore 4 (che indica una posizione di neutralità) è stato quello più indicato dai rispondenti. Secondo i rispondenti è probabile che la situazione non muterà nell'immediato futuro. Un discorso simile può essere fatto per la domanda “*Gli incentivi fiscali al WA saranno limitati alle prestazioni sociali*”: la media è infatti pari a 3,1. In questo caso però molti si sono posizionati tra i valori 2 e 3, indicando quindi come plausibile che le agevolazioni fiscali per le imprese riguarderanno – anche nel prossimo futuro – un paniere ampio di servizi e prestazioni, e non solo quelle più legate all'ambito sociale e al welfare in senso più “nobile”.

Sul tema della sostenibilità e dell'Agenda 2030 – che sarà comunque ripreso nel §3.3 – è stato invece chiesto se “*Il PNRR renderà il WA più coerente con l'Agenda 2030*” (media delle risposte 4,8) e se “*Il WA avrà un ruolo-chiave nell'affrontare le sfide ambientali*” (4,2). In base ai dati raccolti gli esperti ritengono che difficilmente, in futuro, il PNRR potrà rappresentare una leva per rendere il welfare aziendale più coerente con gli obiettivi dell'Agenda 2030 e che il welfare aziendale non sarà uno strumento particolarmente decisivo per quanto riguarda le sfide legate all'ambiente. Nel primo caso si deve sottolineare che la metà dei rispondenti ha comunque espresso un valore pari o superiore a 5: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – almeno per questa parte dei rispondenti – sembra poter costituire un potenziale *boost* per lo sviluppo del tema “sostenibilità” nel campo del welfare aziendale. Inoltre, secondo chi scrive, va considerato il fatto che al momento della diffusione del questionario (nel mese di maggio 2021) vi era un'ampia incertezza su quella che sarebbe stata la portata del PNRR e su come il Piano sarebbe stato accolto dalla Commissione europea.

Per quanto riguarda il ruolo del WAT nell'affrontare le sfide ambientali possiamo ipotizzare invece che gli esperti ritengano i protagonisti del welfare aziendale ancora poco consapevoli delle interdipendenze esistenti tra

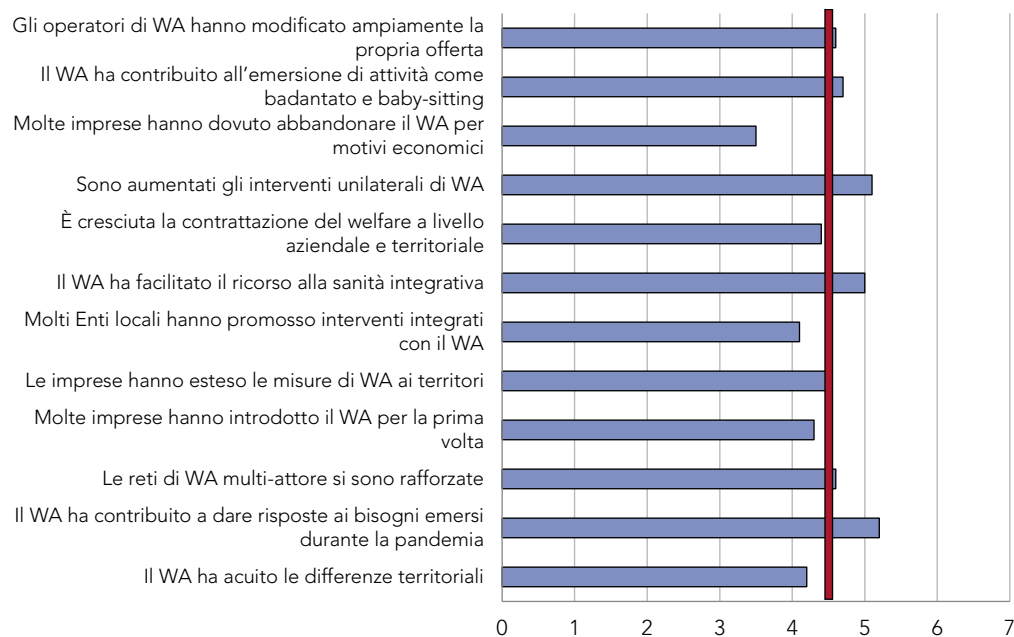
---

Agosto (d.l. 14 agosto 2020, n. 104) che ha raddoppiato il limite della soglia dei cosiddetti *fringe benefit*, comunemente utilizzati attraverso voucher e buoni acquisto. In merito alcuni esperti del tema e addetti ai lavori hanno evidenziato come una eccessiva diffusione dei *fringe benefit* avrebbe potuto favorire il ricorso all'utilizzo di card e buoni per l'acquisto di beni e servizi non strettamente legati alla sfera sociale (Marasca 2020; Perfumo 2020).

welfare e politiche ambientali e soprattutto delle ricadute che potrebbero derivare da un investimento sinergico in entrambi i campi. In realtà, come si vedrà anche nel Capitolo 7, il dibattito sul legame tra WAT e sviluppo sostenibile è particolarmente vivace ed è cresciuto nell'ultimo anno. Un esempio concreto arriva dalla questione del lavoro agile e dei suoi possibili impatti nella riduzione delle emissioni di anidride carbonica nell'atmosfera <sup>6</sup>.

Le Figure 3.1 e 3.2 sintetizzano i risultati appena discussi e relativi al contributo presente e futuro del welfare aziendale territoriale nelle aree di riferimento.

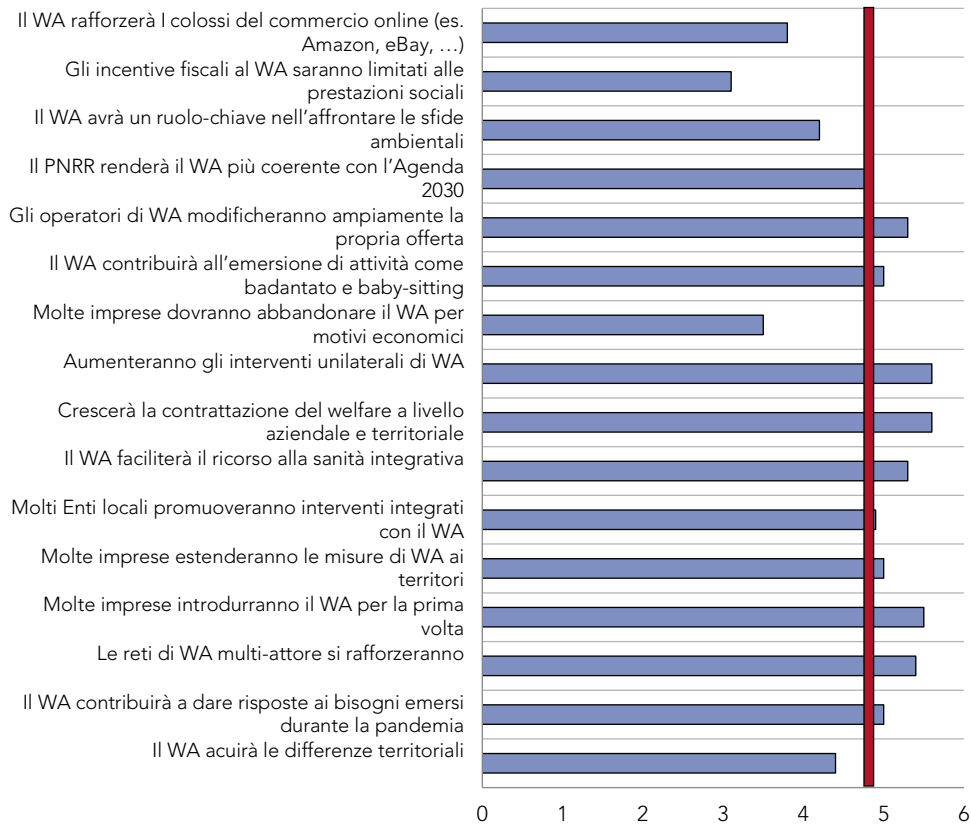
Figura 3.1. – L'impatto della pandemia di Covid-19 sul welfare aziendale territoriale



Fonte: elaborazione degli autori.

<sup>6</sup>In una prospettiva che guarda anche al ripensamento dei contesti urbani nella logica delle "città a 15 minuti" l'ex-Assessora del Comune di Milano Cristina Tajani nel suo libro "Città prossime" utilizza l'espressione *near-working* citando l'opportunità concessa ai dipendenti del Comune di Milano di svolgere la propria attività non a casa ma presso sedi decentrate dell'ente, sedi poco utilizzate di grandi aziende del territorio o spazi di *co-working* con l'obiettivo di provare ad alimentare una "*working near home economy*" attenta alla sostenibilità sociale e ambientale delle città (cfr. Tajani 2021).

Figura 3.2. – I possibili sviluppi del welfare aziendale territoriale nei prossimi tre anni



Fonte: elaborazione degli autori.

### 3.2. Pubblico-privato e nazionale-locale: il posizionamento dei protagonisti del welfare aziendale territoriale

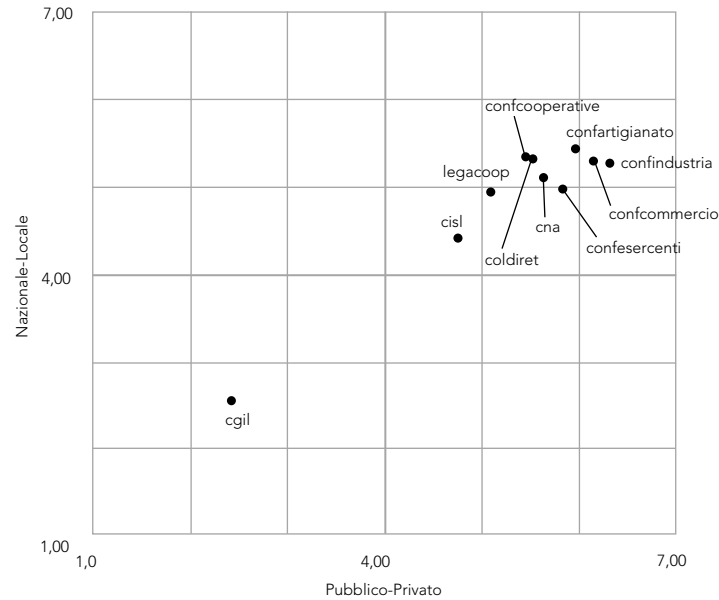
Come detto, nella seconda parte della survey è stato chiesto agli esperti di valutare il posizionamento della leadership di dieci organizzazioni-chiave nel campo del welfare aziendale (Cgil, Cisl, Confindustria, Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato, CNA, Coldiretti, Confcooperative, Legacoop) intendendo per leadership il presidente o il segretario dell'organizzazione e il gruppo dirigente ristretto che lo coadiuva a livello nazionale. Si tratta delle due principali sigle sindacali e di otto organizzazioni datoriali

che spaziano dal mondo delle imprese a quello dell'artigianato e del commercio fino al Legacoop e Confcooperative in rappresentanza del mondo della cooperazione. Per ogni organizzazione è stato chiesto di valutare, alla luce della crisi pandemica, il posizionamento rispetto a dieci coppie di affermazioni riguardanti rispettivamente i rapporti tra pubblico-privato e quella nazionale-locale.

La Figura 3.3 fornisce un indice sintetico del posizionamento degli attori-chiave considerati in merito al possibile ruolo del welfare aziendale nel ridefinire i rapporti tra nazionale-locale e tra pubblico-privato. Quasi tutte le organizzazioni trovano posto nel quadrante in alto a destra, quello che descrive un approccio più orientato verso il settore privato e la dimensione locale; a distinguersi c'è la Cgil, che viene invece unanimemente collocata dai rispondenti nella parte bassa a sinistra, che corrisponde all'area orientata al pubblico e al livello nazionale.

In generale le sigle sindacali sembrano differenziarsi dagli altri attori per essere più orientate verso il livello nazionale: ciò è particolarmente evidente per il caso della Cgil. Le associazioni datoriali sono invece quelle che più marcatamente risultano – secondo gli esperti – più a favore di un approccio al welfare che riconosce il contributo di attori privati e di attori che operano prestando attenzione ai territori e/o in sinergia con il welfare locale. Si deve però evidenziare che le sigle di rappresentanza del mondo cooperativo – Legacoop e Confcooperative – hanno valori leggermente inferiori rispetto alle sigle di rappresentanza del settore privato in senso stretto: rispetto a realtà come Confindustria, Confcommercio e Confartigianato, queste risultano infatti più spostate verso la dimensione nazionale (Figura 3.3).

Figura 3.3. – Posizionamento medio delle organizzazioni chiave del welfare aziendale



Fonte: elaborazione degli autori.

Osservando con maggiore attenzione la Figura 3.3 appare chiaro che secondo gli esperti alcune organizzazioni abbiano una concezione più privatistica del welfare. Le organizzazioni più orientate verso l'area del "privato" – come Confindustria, Confcommercio, Confartigianato e CNA – secondo gli esperti interpretano infatti il welfare aziendale come una *win-win solution*, uno strumento per ridurre la spesa sanitaria *out of pocket* e le liste di attesa del Sistema Sanitario Nazionale (SSN), per accrescere la produttività generando anche vantaggi per la collettività e per rispondere ai bisogni sociali dei lavoratori. A questo è associata inoltre l'idea che le agevolazioni fiscali dovrebbero riguardare sole le prestazioni sociali e non necessariamente un catalogo ampio di misure e che la decontribuzione del Premio di Risultato (PdR) in welfare può liberare risorse per rispondere ai bisogni emergenti. Sono inoltre sempre le associazioni di rappresentanza delle imprese e del mondo imprenditoriale a propendere verso una spinta più locale per il welfare: questo, nel caso del welfare aziendale, significa

che tali realtà prediligerebbero una contrattazione dei piani di welfare volta ad adattarsi ai bisogni e ai sistemi di welfare locali e il rafforzamento dell'autonomia delle parti sociali territoriali nel contrattare le misure e i benefit.

Come detto, per gli esperti le organizzazioni sindacali avrebbero invece delle posizioni tendenzialmente differenti. Se la Cisl si contraddistingue dagli attori sopra citati soprattutto per una visione più attenta alle dimensioni nazionale e pubblica (pur rimanendo inserita nel quadrante in alto a destra), la Cgil è l'organizzazione più "sbilanciata" verso l'ambito nazionale e pubblico: ciò significa che – per i rispondenti alla survey – il sindacato interpreterebbe il welfare aziendale come un elemento che rischia di sottrarre risorse alla collettività, favorire la sanità privata a discapito del SSN e mettere in pericolo, con la conversione dei PdR in welfare, gli importi pensionistici futuri dei lavoratori. Anche per queste ragioni, per gli esperti è sempre la Cgil a essere maggiormente propensa ad investire sulla contrattazione nazionale del welfare (ad esempio attraverso i CCNL, i Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro), allo scopo di assicurare uniformità di trattamento su tutto il territorio nazionale e le stesse misure per tutti i lavoratori di uno stesso comparto. Va tuttavia sottolineato che la Cgil, all'interno del quadrante in basso a sinistra, si colloca in posizione centrale a significare che sostanzialmente per nessun esperto e rispetto a nessuna delle coppie di affermazioni sarebbe attribuibile una posizione estrema. Agli occhi dei rispondenti, insomma, anche la Cgil ha ormai un interesse per lo sviluppo del welfare aziendale e probabilmente rivisto posizioni che almeno fino a qualche anno fa testimoniavano chiusura e diffidenza e che oggi appaiono più attente a promuovere un welfare occupazionale di tipo integrativo che a difendere il welfare state "tradizionale" (Mallone, Natili e Jessoula 2019). Ciò è evidenziato anche da recenti approfondimenti, che mettono in luce come la Confederazione dei lavoratori sia sempre più aperta al confronto in tema di welfare aziendale. Secondo alcuni (Santoni 2017; Barazzetta e Santoni 2019; Gasparri 2020) questo sarebbe evidenziato in prima battuta dal rinnovo del Contratto Collettivo del settore metalmeccanico del 2016, che ha previsto per la prima volta l'introduzione di una

quota per ogni lavoratore da spendere in beni e servizi di welfare. Infine, anche i periodici report realizzati dalla stessa Cgil, in collaborazione con la Fondazione Di Vittorio (Cgil e Fondazione Di Vittorio 2019; 2020; 2021), mostrano come il tema sia sempre più presente negli accordi che ha sottoscritto negli ultimi anni.

Le tendenze emerse dalla survey sono confermate anche dall'analisi qualitativa della discussione avvenuta in occasione del focus group<sup>7</sup>, da cui emerge che le parole-chiave più di sovente associate al rapporto pubblico-privato sono (in ordine di citazione): "risorse", "aziendale", "sanità", "integrativa", "bisogni", "fondi" e "territorio" (Figura 3.4). Questo risultato, nel quadro degli interventi emersi nel focus group (ripresi in parte nel §3.4), indica come il WAT possa divenire un'opportunità concreta per integrare il welfare pubblico, soprattutto per quanto riguarda l'ambito sanitario pesantemente colpito dall'emergenza pandemica. Per migliorare l'integrazione tra il primo pilastro e gli interventi di welfare aziendale è però necessario che attore pubblico e attore privato procedano in un esercizio di "riconoscimento" reciproco, legittimando i propri ruoli e superando l'autoreferenzialità.

---

<sup>7</sup>Tra ottobre e novembre 2020 il Laboratorio Percorsi di secondo welfare ha realizzato tre focus group dedicati ad altrettanti macro-temi: welfare aziendale territoriale, filantropia e welfare di prossimità. Al focus dedicato al WAT vi hanno preso parte esponenti del mondo imprenditoriale, delle organizzazioni sindacali, del Terzo Settore e della Pubblica Amministrazione allo scopo di sviluppare riflessioni e ipotesi sul presente e sul futuro del welfare aziendale, anche declinato in chiave territoriale. I contenuti dei focus group saranno ripresi nel §3.4.

Figura 3.4. – Nuvola di parole riguardo la dicotomia pubblico-privato



Fonte: nostra elaborazione con software Nvivo.

Con riferimento alla dicotomia locale-nazionale, i termini citati più di frequente sono (in ordine di citazione): "bisogno", "mutue", "territoriale", "pubbliche", "problema", "uniformità" e "fondi" (Figura 3.5). In questo caso sembra emergere il tema delle disuguaglianze che il welfare aziendale tende a produrre tra territori e contesti differenti: per questo è spesso richiamata la necessità di adottare logiche inclusive in modo tale da coinvolgere il più possibile i territori e gli stakeholder che operano a livello locale (come, ad esempio, le Società di Mutuo Soccorso e la filiera dei servizi del Terzo Settore).



Figura 3.5. – Nuvola di parole riguardo la dicotomia nazionale-locale



Fonte: nostra elaborazione con software Nvivo.

### 3.3. Le opportunità del welfare aziendale nel raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030

Il questionario ha cercato infine di individuare se e, eventualmente, in che modo il welfare aziendale possa contribuire al raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile. In particolare sono stati presi in considerazione alcuni degli obiettivi ed è stato chiesto agli esperti di esprimere una loro valutazione attraverso una scala likert articolata tra -3 (contributo negativo) e +3 (contributo positivo); il valore 0 è considerato un contributo ininfluenza rispetto al raggiungimento degli SDGs. Le domande sono state poste in modo tale da poter registrare l'apporto che il welfare aziendale ha dato durante la pandemia e quello atteso nel prossimo futuro.

L'ipotesi da cui si è partiti per ideare questa porzione del questionario risiede nel fatto che il welfare aziendale può fornire un contributo coerente con alcuni dei Sustainable Development Goals (SDGs) enucleati nella Risoluzione adottata nel 2015 dalle Nazioni Unite: contrasto alla marginalità so-

ziale e impoverimento delle famiglie (SDGs n. 1, 8, 10); educazione di qualità, equa ed inclusiva (4); garanzia di salute e benessere per tutti (3); sostegno all'occupazione e sviluppo economico (8), sostegno alle imprese, innovazione e infrastrutture (9); conciliazione, parità di genere, empowerment femminile (5); comunità sostenibili e partnership (11 e 17) (Santoni, Razetti e Maino 2021)<sup>8</sup>.

In particolare, come argomentato anche altrove (Maino e Razetti 2019; 2020; Santoni 2018; 2019), ci sembra che quanto più le iniziative di welfare superino la distinzione interno/esterno e favoriscano un processo partecipativo e condiviso alla base delle decisioni che esitano nei piani di welfare, tanto più è possibile interpretare questi interventi come coerenti rispetto all'Agenda 2030 e all'imperativo in essa enunciato di "*non lasciare nessuno indietro*" (*Leaving no one behind*) per combattere ogni forma di povertà e di disuguaglianza (rispettivamente SDGs 1 e 11). L'Agenda 2030 richiama così l'attenzione sulla necessità di mettere in campo tutte le misure possibili e, auspicabilmente, in modo sinergico tra ambiti di intervento. Ed è proprio in questa logica, in linea con l'obiettivo 17 dell'Agenda (che mira a incoraggiare e promuovere efficaci partenariati tra pubblico, privato e società civile), che il welfare aziendale può trovare spazio nell'agenda di *policy* dei governi, contribuendo a contrastare o almeno ad alleviare le conseguenze di una crisi come quella scatenata dalla pandemia di Covid-19 (Figura 3.6).

---

<sup>8</sup>Il legame tra welfare aziendale e Agenda 2030 sarà ripreso e approfondito nel Capitolo 7 del presente Volume.



fare aziendale come strumento utile per raggiungere l'obiettivo in questione.

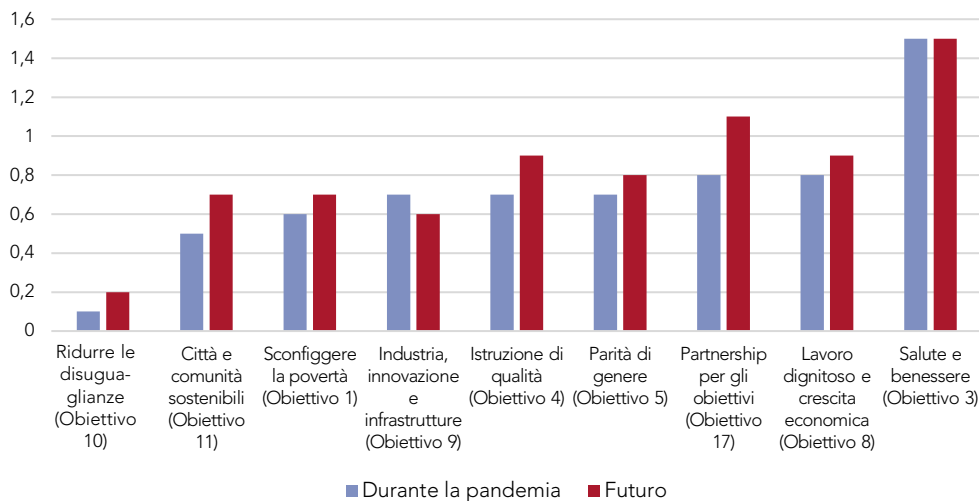
L'Obiettivo 8 – dedicato a incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile e, di conseguenza, un lavoro dignitoso per tutti – ottiene un punteggio pari a +0,8 per quanto riguarda il presente e +0,9 per il futuro. Secondo gli esperti l'impatto del welfare aziendale è quindi positivo per il raggiungimento dei *target* di questo SDG, ma non sembra essere comunque particolarmente rilevante. In merito, secondo chi scrive, è importante sottolineare come per i rispondenti non sia probabilmente evidente il nesso tra il fenomeno qui trattato e il raggiungimento di maggiori diritti e sicurezze nel mondo del lavoro. Il welfare aziendale potrebbe infatti contribuire a molti dei traguardi stabiliti dall'Agenda 2030 per questo specifico Obiettivo, come la promozione di politiche e interventi orientati all'innovazione, l'incremento della produttività e il supporto per un maggiore accesso ai servizi bancari, assicurativi e finanziari per tutti. Tra gli esperti sembra esserci in tal senso scetticismo e diffidenza.

Per quanto riguarda gli Obiettivi 5 e 17 è stato indicato che l'impatto del welfare aziendale sarà positivo soprattutto in prospettiva futura. Se durante il periodo del Covid-19 il ruolo del welfare aziendale non pare essere rilevante né per l'Obiettivo 5 (media +0,7), dedicato al raggiungimento dell'uguaglianza di genere e all'empowerment femminile, né per l'Obiettivo 17 (media +0,8), inerente il rafforzamento delle partnership tra gli attori sociali per una società più inclusiva e sostenibile, ma le cose potrebbero cambiare con il passare del tempo. Le medie rilevate per quanto riguarda il futuro sono infatti più elevate: +0,8 per l'Obiettivo 5 e +1,1 per l'Obiettivo 17. Anche le frequenze osservabili in merito alle risposte aggregate degli esperti consentono di capire come questi ultimi siano allineati nell'individuare il welfare aziendale come un'opportunità sia per raggiungere una maggiore parità tra i generi sia per rafforzare le partnership tra i diversi soggetti della società e del secondo welfare.

Gli esperti hanno invece ritenuto che tendenzialmente il welfare aziendale non darà né un contributo positivo né negativo per raggiungere gli altri Obiettivi di sviluppo sostenibile, come evidenzia la Figura 3.7: seppur

leggermente positive, tutte le valutazioni medie rilevate sono infatti inferiori al valore 1. Gli esperti sono quindi concordi nel ritenere le iniziative delle imprese nel campo del welfare poco rilevanti per l'Obiettivo 1 – Sconfiggere la povertà (media di +0,6 per il periodo Covid-19 e di +0,7 per il futuro), l'Obiettivo 4 – Istruzione di qualità (+0,7 per il periodo pandemico, +0,9 per il futuro), l'Obiettivo 9 – Industria, innovazione e infrastrutture (+0,7 durante la pandemia, +0,6 in futuro), l'Obiettivo 11 – Città e comunità sostenibili (+0,5; +0,7 in futuro).

Figura 3.7. – Il contributo del welfare aziendale all'Agenda 2030



Nota: i valori andavano da -3 (contributo altamente negativo) a +3 (contributo altamente positivo). Per esigenze grafiche la scala qui riportata va da 0 a 1,6 (non sono stati attribuiti valori negativi).

Fonte: elaborazione degli autori.

Merita invece un discorso a parte l'Obiettivo 10 – Ridurre le disuguaglianze. Come per i target appena elencati, la media delle risposte è vicina allo 0 (+0,1; +0,2 per il futuro). Secondo gli esperti non ci sarebbero nessi significativi tra il welfare aziendale e la promozione di una maggiore inclusione economica, politica e sociale. Rispetto però ai risultati emersi per gli

altri Obiettivi, in questo caso si deve sottolineare che vi è stata meno uniformità nelle risposte: le valutazioni indicate sono molto differenziate tra di loro ed evidenziano un punto di vista poco concorde tra i rispondenti.

In conclusione, per quanto riguarda il welfare aziendale sembra che gli esperti non colgano una connessione decisa tra questa espressione del secondo welfare e il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030. Come visto vi possono essere alcuni ambiti in cui questo fenomeno sta contribuendo al raggiungimento degli SDGs, specialmente quelli legati alla salute e al benessere e all'innovazione economica e occupazionale. Ve ne sono inoltre altri – come la parità di genere e il rafforzamento delle partnership – in cui potrà avere anche un ruolo rilevante nel prossimo futuro. In generale gli esperti non hanno quasi mai espresso valutazioni per indicare un contributo particolarmente positivo (ma neanche negativo) ai target di sviluppo sostenibile. Il welfare aziendale è quindi ritenuto un elemento marginale per gran parte degli Obiettivi dell'Agenda 2030. Nonostante la crescente attenzione verso lo sviluppo sostenibile da parte dei decisori pubblici, del mondo produttivo e della società civile, probabilmente è ancora poco visibile – anche agli occhi di esperti del tema – il potenziale contributo che anche il welfare aziendale potrebbe dare per rafforzare il nesso tra sostenibilità economica, sociale e ambientale. E questo nonostante nel corso degli ultimi anni siano stati promossi vari progetti di welfare aziendale che si propongono di innescare circoli virtuosi di sviluppo sociale ed economico in una prospettiva più inclusiva e sostenibile. Questa modalità di concepire il welfare aziendale – che abbiamo definito territoriale o “a filiera corta” (Santoni, Razetti e Maino 2021) – sarà approfondita nei Capitoli 7 e 8 del presente Volume. Qui teniamo a sottolineare che c'è sicuramente ampio margine per indagare con maggiore attenzione i possibili nessi e investire in modo più chiaro e diretto in questa direzione.

Una strada promettente in tal senso potrebbe essere tracciata grazie agli investimenti che il mondo produttivo, ma anche quello dei fondi e delle casse previdenziali o di altri investitori istituzionali, andranno a realizzare sotto il cappello delle politiche di ESG: Environmental, Social e Governance. Tre fattori fondamentali per indirizzare, verificare, misurare l'impegno

delle imprese in termini di sostenibilità. I criteri riconducibili alla lettera “E” di Environmental mirano a valutare come un’azienda si comporta nei confronti dell’ambiente nel quale opera e dell’ambiente in generale. I criteri collegati alla lettera “S” sono relativi all’impatto sociale ed esaminano l’impatto e le relazioni con il territorio, con le persone, con i dipendenti, i fornitori, i clienti e in generale con le comunità di riferimento. La “G” di Governance, infine, riguarda gli elementi distintivi di una gestione aziendale ispirata a buone pratiche e a principi etici, tra cui le logiche legate alla retribuzione dei dirigenti, il rispetto dei diritti degli azionisti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, il rispetto delle minoranze.

Le risposte raccolte con la survey sul nesso tra welfare aziendale e SDGs lasciano intendere che la cultura dell’ESG è ancora troppo debolmente diffusa nel contesto italiano e non ha messo chiaramente a tema i legami diretti e indiretti con il welfare aziendale territoriale. Questa interconnessione è però sempre più evidente secondo l’ASviS, l’Associazione Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. Secondo il Rapporto pubblicato dall’Associazione nel corso del 2020 (ASviS 2020) le misure di conciliazione tra vita e lavoro e, più in generale, il welfare aziendale potrebbero infatti avere effetti positivi soprattutto in ottica di inclusione lavorativa femminile, ma anche per quanto riguarda l’innovazione organizzativa e delle imprese e la mobilità e gli spostamenti. Per questo la stessa ASviS indica come necessario *“migliorare le politiche e le strategie aziendali volte ad offrire a tutte le donne, come agli uomini, la possibilità di investire sulle proprie competenze senza essere frenate dagli inevitabili obblighi familiari”* (ASviS 2020, p. 158).

Questa necessità di vedere in maniera sempre più interconnessa le pratiche di welfare aziendale e gli Obiettivi dell’Agenda 2030 richiede un cambio di paradigma per quanto riguarda l’agire delle imprese. Ciò implica una re-interpretazione dei rapporti e delle relazioni che coinvolgono le aziende, le risorse naturali e l’ambiente, la società, il territorio, le comunità, e ovviamente i dipendenti, i loro familiari e tutti gli altri stakeholder (Freeman 1984; Crane, Matten e Moon 2008; Porter e Kramer 2011). Una volta compreso ciò, le aziende avrebbero la possibilità di adottare concretamente strategie legate al mondo ESG – e quindi agli Obiettivi di sviluppo so-

stenibile – e avere anche dei ritorni importanti sotto il profilo economico e sociale. In questo senso un'organizzazione "sostenibile" si trova nella condizione di affrontare minori rischi legati alle emergenze ambientali, di rispettare al meglio normative che saranno sempre più rigorose in fatto di attenzione all'ambiente ed essere quindi meno soggetta ad eventuali controversie legali. Allo stesso tempo, avrà sperimentato la centralità che le innovazioni (come il welfare aziendale) possono avere: sia in termini di capacità produttiva (ad esempio in merito all'*engagement* con i propri dipendenti e perciò di miglioramento delle performance) sia in termini di rapporti – sempre più orientati alla trasparenza e alla fiducia – con tutti gli stakeholder. Per questo le scelte e le strategie basate sui criteri ESG rappresentano un punto di forza in ottica futura: le aziende che le adottano possono quindi raggiungere risultati migliori in termini economici e produttivi.

### 3.4. Considerazioni conclusive: le sfide future per il welfare aziendale

I risultati della survey qui analizzata hanno offerto spunti interessanti per comprendere i possibili sviluppi futuri del welfare aziendale, anche nella sua concezione territoriale. Stando alle risposte fornite dagli esperti, nonostante la crisi pandemica, l'impegno delle imprese nel campo del welfare non si è fermato: al contrario, dove presente, il welfare aziendale ha contribuito a dare risposte ai nuovi bisogni scaturiti dall'emergenza sanitaria e poi sociale. Anche per queste ragioni, sempre secondo gli esperti, nel prossimo futuro le pratiche di welfare aziendale tenderanno a diffondersi ancora di più nel contesto italiano, sia attraverso la contrattazione sia grazie a interventi unilaterali delle imprese. Ciò sarà reso possibile anche dal rafforzamento delle reti formate dalle imprese e dagli attori che operano a livello locale e, perciò, da iniziative di WAT, caratterizzate da un approccio capace di valorizzare la "filiera corta".

Rispetto al ruolo del welfare aziendale territoriale nella ridefinizione del rapporto tra pubblico e privato, da un lato troviamo chi ritiene che questo sottragga risorse alla collettività e accresca i divari tra *insider* e *outsider*,



celi la privatizzazione del welfare, che le agevolazioni fiscali dovrebbero riguardare un catalogo ampio di prestazioni e non solo e necessariamente quelle sociali, che favorisca la sanità privata sottraendo risorse al SSN e che il ricorso alle risorse del PdR metta in pericolo le pensioni del futuro perché anche in questo caso si sottraggono preziose risorse contributive. È questa la posizione di chi vede nel welfare aziendale una minaccia al welfare pubblico e teme che la pandemia possa accentuare dinamiche già in corso a scapito del pubblico. All'opposto troviamo chi considera l'iniziativa delle imprese e delle parti sociali nel campo del welfare in crescita (almeno tra le grandi imprese e in alcuni territori del nostro Paese) nonostante la crisi pandemica, una *win-win solution* grazie a cui alcuni ne beneficiano direttamente e nessuno ne risulta comunque danneggiato, una forma di tutela in grado di favorire la produttività con vantaggi per la collettività e non solo per pochi; le agevolazioni fiscali a tendere dovrebbero sempre più riguardare le prestazioni sociali, contribuire – grazie alla sanità integrativa contrattata – a ridurre la spesa *out-of-pocket* e le liste di attesa del SSN, mentre i PdR potrebbero liberare risorse per rispondere ai bisogni attuali.

Rispetto alla dicotomia nazionale-locale c'è chi ritiene che il welfare aziendale possa ampliare le differenze socio-economiche già elevate nel Paese. Per questo dovrebbe prevalere un welfare aziendale gestito a livello nazionale per raggiungere massa critica ed economie di scala e che faccia ricorso ad una contrattazione in grado di assicurare uniformità su tutto il territorio nazionale (dovrebbero essere prima di tutto i CCNL a prevedere l'obbligo del welfare a livello aziendale), anche grazie ai fondi e agli enti bilaterali nazionali. All'opposto troviamo coloro che ritengono che gli incentivi di cui beneficia il welfare aziendale aiutino a recuperare la produttività persa, anche a causa della pandemia. La contrattazione dei piani di welfare aziendale dovrebbe adattarsi a bisogni differenziati e ai sistemi di welfare locali diversi nelle differenti parti del Paese e i CCNL non dovrebbero invadere l'autonomia delle parti sociali territoriali, riconoscendo anche il contributo proveniente dagli enti bilaterali nazionali e provinciali. Ci sarebbe dunque spazio per una gestione territoriale che contribuisca ad un maggior raccordo con gli enti locali e gli enti del Terzo Settore.

Sotto entrambi i profili gli esperti restituiscono un quadro in cui in questi oltre dieci anni, la progressiva espansione del WAT (seppure portandosi dietro limiti e criticità) ha contribuito a ridurre la polarizzazione delle posizioni in campo e a spingere i principali protagonisti su posizioni meno ideologiche e più aperte ad una visione che ha fatto sua l'idea che una maggiore integrazione e sinergia tra pubblico e privato e centro-periferia sia non solo possibile ma auspicabile per contribuire ad un rinnovamento profondo del welfare. Dalla survey emerge come, pur essendoci delle chiare differenze tra gli attori in campo, i protagonisti del mondo produttivo – come le imprese, le parti sociali, le casse e i fondi integrativi e gli enti bilaterali – operando nei territori di riferimento, riescono a fornire una risposta concreta ai bisogni sociali e sono in grado di attivarsi (e reagire) anche di fronte a shock esogeni come quello della pandemia di Covid-19.

Come abbiamo visto dalla survey il quadrante più popolato – in cui si inserirebbero, secondo gli esperti, la maggior parte degli attori osservati – è quello in alto a destra dove le dimensioni privato e locale si incontrano. È qui che il welfare aziendale, frutto di scelte condivise tra attori in rete tra loro e inseriti in contesti locali reattivi, può contribuire a superare rigide contrapposizioni e a favorire soluzioni integrate e inclusive e ancorate territorialmente. Una conclusione che appare in linea con quanto evidenziato nel focus group sul welfare aziendale tenutosi a novembre 2020. Allora era emersa una generale convergenza sul fatto che la crisi pandemica avesse reso ancora più evidente quanto fosse ineludibile un ragionamento di sistema sull'integrazione tra interventi di natura pubblica e interventi di iniziativa privata nel campo della protezione sociale, a partire dal terreno del welfare aziendale (Razetti 2020). Le trasformazioni demografiche, sociali, economiche e ambientali ridefiniscono l'articolazione dei bisogni rispetto ai quali si misura tutta l'inadeguatezza dell'offerta pubblica, che riesce oggi a raggiungere solo una quota modesta delle persone che avrebbero bisogno di qualche forma di sostegno. Ma tali trasformazioni impattano anche sull'insieme degli interventi di welfare aziendale che, mentre provano a fornire risposte aggiuntive e complementari ai programmi di protezione sociale, finiscono in molti casi per sostituire più che integrare il welfare

pubblico e solo in minima parte a fornire risposte ai bisogni scoperti. Una criticità questa che riguarda soprattutto l'attuale configurazione degli schemi di sanità integrativa e previdenza complementare che stentano, ad esempio, a coprire un rischio, strettamente collegato all'invecchiamento e sempre più diffuso, come quello della non autosufficienza in età anziana.

Nel corso del sopra menzionato focus group gli esponenti del mondo sindacale avevano individuato la pandemia come un'opportunità attraverso la quale comprendere che una migliore integrazione tra pubblico e privato è necessaria per il futuro, soprattutto in un contesto come quello italiano caratterizzato da profondi cambiamenti demografici e sociali. Anche dal mondo assicurativo era arrivato l'invito ad agire in un'ottica più sistemica, al fine di favorire un'integrazione virtuosa tra l'intervento pubblico, quello delle parti sociali e quello delle imprese. In merito, particolare rilevanza era stata data alla necessità di sostenere un maggiore dialogo tra la sanità integrativa – che oggi copre circa 12 milioni di persone – e il SSN. Dal posizionamento degli attori (Figura 3.3), in base alle risposte fornite dagli esperti che hanno compilato la survey, sembra confermato – con la parziale eccezione della Cgil (che comunque occupa una posizione più vicina all'incrocio dei quadranti che non nella parte bassa riferita alla prevalenza dello Stato centrale) – che tra i principali protagonisti del WAT (Cisl, Confindustria, Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato, CNA, Coldiretti, Confcooperative, Legacoop) è fortemente cresciuta l'idea che il welfare del presente e del futuro sia dato dal contributo di attori tanto pubblici quanto privati (profit e non) che operano anche a livello sub-nazionale.

Tuttavia, affinché l'integrazione tra le diverse forme di welfare operi e funzioni a vantaggio di platee più ampie di beneficiari e a protezione di una gamma più articolata di rischi sociali è necessario che attore pubblico e attore privato procedano in un esercizio che i partecipanti al focus hanno definito di "riconoscimento" reciproco. E la survey sembra confermare che, per fare un salto in termini di qualità e di massimizzazione delle risorse, c'è ancora (ampio) margine affinché, da un lato, il regolatore pubblico si confronti con il privato legittimandone in modo più chiaro e trasparente la funzione sociale e, dell'altro, la parte privata superi una certa autoreferen-

zialità riconoscendo appieno al soggetto pubblico la sua funzione di regolatore.

Come emerso dal focus group, per raggiungere tali obiettivi potrebbe risultare importante un riordino della normativa che regola il welfare aziendale, ad esempio nel campo sanitario. Dal mondo sindacale e da quello della mutualità sanitaria, in particolare, è stata richiamata nel dibattito l'esigenza di una maggiore trasparenza in questo settore. I soggetti che vi operano, peraltro molto diversi gli uni dagli altri (assicurazioni, fondi, mutue), sono oggi sottoposti a obblighi minimi di informazione rispetto alla propria gestione. Come evidenziato da alcuni approfondimenti in materia (De Gregorio, Razetti e Maino 2020), le società di mutuo soccorso ad esempio erogherebbero a favore dei propri soci quote molto elevate dei loro "incassi" (intorno all'80%): si tratta di un dato con ogni probabilità superiore a quello di altre organizzazioni che gestiscono fondi sanitari ma che, in assenza di un'autorità che assicuri la trasparenza e la confrontabilità dei dati (sulla falsariga di quanto già avviene nel campo della previdenza complementare), non è attualmente possibile conoscere. Allo stesso tempo, poco si sa delle prestazioni finanziate tramite alcuni fondi sanitari, della loro natura rispetto a quelle erogate dal Servizio Sanitario Nazionale (integrativa o duplicativa), e degli effetti sul consumo finale di prestazioni. La questione di una maggiore trasparenza nel campo della sanità integrativa risulta inoltre particolarmente importante anche alla luce di quanto emerso dalla survey qui descritta. Come visto nel §3.1 secondo gli esperti gli interventi nel campo della sanità sono cresciuti in maniera rilevante nel recente passato e continueranno a rafforzarsi anche in futuro, soprattutto grazie alla "spinta" del welfare aziendale.

La crisi pandemica ha riportato all'attenzione del dibattito pubblico anche tutta la rilevanza delle dinamiche centro-periferia, identificando nel livello subnazionale la scala più adatta in cui implementare l'integrazione tra welfare pubblico e welfare aziendale. È nei territori che si articolano le reti del Terzo Settore che potrebbero offrire un contributo a realizzare quell'alleanza pubblico-privato orientata a offrire una risposta complessiva ai bisogni dei cittadini: sia di quelli più fragili (in parte già raggiunti dal welfa-

re pubblico) sia di quelli che – esclusi dall'intervento pubblico diretto e "costretti" a fare ricorso a forme di assistenza informale – dovrebbero comunque vedersi riconosciuto il diritto a trovare risposte di qualità. Questi aspetti emergono anche dalla survey e in particolare dalla parte descritta nel §3.1. Gli esperti hanno di fatto evidenziato come, in modo particolare in futuro, le reti tra imprese e quelle multi-attore per il welfare aziendale si rafforzeranno, anche grazie ad una maggiore attenzione e impegno da parte degli Enti locali. Ciò porterà ad un legame sempre più forte tra le iniziative promosse dalle imprese (e più in generale dalle reti locali) e il territorio in cui queste si sviluppano.

Gli stessi partecipanti al focus group avevano sottolineato come – per rispondere ai nuovi bisogni emergenti e per contenere l'aumento delle disuguaglianze sul piano sociale – fosse cruciale alimentare nuove relazioni e interazioni in ambito locale. Ed è nei territori, intesi come contesti di interazione fra i diversi attori che li popolano, che queste relazioni andrebbero coltivate. In questo modo si favorirebbe il riconoscimento reciproco sia tra attori dell'arena pubblica e di quella privata, sia tra soggetti che appartengono allo stesso mondo.

Un obiettivo non semplice da perseguire se il welfare aziendale è visto come vantaggioso per le imprese solo dal punto di vista fiscale e non per lo sviluppo che può innescare nel proprio territorio. Sviluppo che invece sarebbe facilitato dal coinvolgimento nelle reti – oltre che delle aziende – anche dei fornitori di servizi e possibilmente dei provider. Quest'ultimi sempre più disposti ad affiancare quelle aziende clienti (soprattutto di grandi dimensioni) che manifestano una particolare sensibilità sociale e il desiderio di mettere in rete i servizi legati al territorio. Spingersi in direzione di una maggiore valorizzazione dei territori sarebbe giustificato anche dalla regionalizzazione del SSN, una delle ragioni che giustificerebbe una territorializzazione dei principali fondi sanitari occupazionali, che dovrebbero così superare l'organizzazione di tipo categoriale e nazionale che li ha caratterizzati sin qui per adottare una configurazione intercategoriale e decentrata. Altrettanto cruciale sarebbe riconoscere l'importanza delle associazioni di categoria e di rappresentanza quali corpi intermedi che possono giocare un ruolo stra-

tegico per promuovere una cultura aziendale sensibile ad affrontare i bisogni emergenti nei territori. Infine, meccanismi in grado di rafforzare pratiche di welfare aziendale in una logica sempre più territoriale possono essere innescati anche da strategie finalizzate a ripensare l'offerta di servizi. Anche in questo caso, l'ideazione di reti e schemi atti ad aggregare l'offerta di prestazioni di welfare in ambito locale consentirebbero di rafforzare le risposte promosse dalle imprese, dalle parti sociali e dagli operatori e aiuterebbero a svincolare l'accesso ai benefit dal luogo di residenza del lavoratore.

Scegliere la scala subnazionale come terreno su cui dare realizzazione a forme più efficienti e più efficaci di integrazione tra welfare pubblico e welfare privato (in particolare aziendale) deve però scongiurare il consolidamento di forme di localismo. La necessità è quella di muoversi in un'ottica sempre più territoriale – soprattutto allo scopo di favorire l'integrazione tra le differenti forme di welfare – assicurando però una regia nazionale. Tale regia dovrebbe realizzarsi tanto sul piano istituzionale quanto sul piano della contrattazione. Da un lato sarebbe indispensabile una cornice regolativa molto più chiara di quella presente oggi; dall'altro, servirebbe un ripensamento del ruolo della contrattazione nazionale, che dovrebbe indirizzare gli accordi di secondo livello su questi temi, scongiurando l'aumento delle disuguaglianze fra settori forti e settori deboli oltretutto fra aree territoriali a diverso livello di sviluppo economico, e incentivando l'attivazione di reti che coinvolgano anche i soggetti pubblici. D'altronde il tema delle disuguaglianze legate alla diffusione differenziata del welfare aziendale nel contesto italiano rappresentano un limite anche per gli esperti coinvolti nella survey descritta in questo Capitolo. Tale questione è stata infatti evidenziata dai dati che sintetizzano il pensiero dei rispondenti in merito all'impatto della pandemia e le prospettive di sviluppo futuro del welfare aziendale territoriale (§3.1).

Perciò, appare sempre più necessario sostenere e rafforzare quelle alleanze che nascono a livello locale ma che non sviluppano logiche localistiche, divenendo quindi una cerniera tra i vari livelli. Queste esperienze, che richiedono un *engagement* elevato e un investimento in termini di risorse e competenze da parte degli stakeholder del territorio, possono assicurare uno sviluppo più inclusivo del welfare aziendale e, più in generale,

delle altre forme di secondo welfare. La centralità di queste reti emerge infatti, come si vedrà nei Capitoli 4 e 5, anche per quanto riguarda lo sviluppo del welfare filantropico e del welfare di prossimità: le alleanze sembrano di fatto uno strumento strategico per includere in tutti i tasselli del secondo welfare i principi dello sviluppo sostenibile, limitando così le disuguaglianze e le difformità.

---

### Riferimenti bibliografici

- ASviS (2020), *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*, Rapporto ASviS 2020, Roma.
- Barazzetta E. e Santoni V. (2019), *Welfare aziendale e contrattazione: sfide e opportunità per le parti sociali*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 93-118.
- Cgil e Fondazione di Vittorio (2019), *Primo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma.
- Cgil e Fondazione di Vittorio (2020), *Secondo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma.
- Cgil e Fondazione di Vittorio (2021), *La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid*, Roma.
- Crane A., Matten D. e Moon J. (2008), *Corporations and Citizenship*, Cambridge, Cambridge University Press.
- De Gregorio O., Razetti F. e Maino F. (2020), *APRIRSI per ritornare al futuro: le Società di Mutuo Soccorso di fronte alle sfide della sanità integrativa*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Gasparri S. (2020), *Framing work and welfare: Insights from the growing relevance of company welfare in Italy*, in "Journal of Industrial Relations", vol. 63, n. 2, pp. 235-262.

- Maino F. e Rizza R. (2018), *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in "Stato e Mercato", vol. 113, n. 2, pp. 197-224.
- Maino F. e Razetti F. (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli.
- Maino F. e Razetti, F. (2020), *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare.
- Mallone G., Natili M. e Jessoula M. (2019), *La politics forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 1, pp. 47-66.
- Marasca E. (2020), [Raddoppio dei fringe benefit, un nuovo ruolo per i provider e le aziende](#), TuttoWelfare.info, 26 agosto 2020.
- Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M. (2019), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press.
- Negrelli S. e Rossi P. (2019), *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 1, pp. 117-136
- Pavolini E. (a cura di) (2016), *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte e esperienze dal mondo cooperativo*, Bologna, Il Mulino.
- Perfumo A. (2020), [I doppi benefit che dimezzano il welfare aziendale](#), Senza Filtro, 4 settembre 2020.
- Pesenti L. (2018), *Il mercato dei provider in Italia*, Milano, ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.
- Pesenti L. e Scansani G. (2018), *Provider: il welfare aziendale come mercato*, Working Paper, www.tuttowelfare.info, agosto 2018.
- Porter M.E. e Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in "Harvard Business Review", vol. 89, n. 1-2, pp. 62-77.
- Razetti F. (2020), [Integrazione pubblico-privato e apertura ai territori: le sfide per il welfare aziendale](#), Percorsi di secondo welfare, 30 novembre 2020.
- Razetti F. e Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, 2019, pp. 119-152.
- Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FrancoAngeli.
- Santoni V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*,



- in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 84-102.
- Santoni V. (2018), *Gli investimenti, le opportunità e i rischi della digital health nel campo del welfare aziendale*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 2, pp. 217-233.
- Santoni, V. (2019), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro", n. 153, pp. 185-201.
- Santoni V. (2021), [\*Il welfare aziendale nell'anno della pandemia\*](#), Percorsi di secondo welfare, 14 aprile 2021.
- Santoni V., Razetti F. e Maino F. (2021), *Un welfare aziendale "a filiera corta". Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare.
- Tajani C. (2021), *Città prossime*, Milano, Guerini e Associati.