

# 03

QUADERNI DEL WELFARE

# DECLINAZIONI E PERCORSI DEL WELFARE IN VENETO

A CURA DI  
TIZIANO BARONE  
SILVIA CAVALLARIN  
MONIA BARAZZUOL



REGIONE DEL VENETO







## QUADERNI DEL WELFARE/03

# Declinazioni e percorsi del welfare in Veneto

a cura di

Tiziano Barone, Silvia Cavallarin, Monia Barazzuol



REGIONE DEL VENETO



Veneto Welfare è una Unità Operativa di Veneto Lavoro, istituita con la l. reg. 18 luglio 2017, n. 15, “Interventi per lo sviluppo della previdenza complementare e del welfare integrato regionale del Veneto”.

Il Comitato Scientifico di Veneto Welfare è formato da: Laura Dal Corso, Michele Faioli, Paolo Gubitta, Franca Maino, Emmanuele Massagli, Gaetano Zilio Grandi.

Il Comitato Tecnico di Veneto Welfare è composto da: Mirco Casteller, *Presidente*, Ferruccio Righetto, Luca Romano.

*Alla realizzazione di questo volume hanno collaborato anche Jessica Conconi e Daiana Lo Bosco.*

Venezia, ottobre 2024

Quaderno del Welfare n. 3

ISBN 979-12-210-6296-0

---

# Indice

Prefazione	»	pag. 5
<i>di Valeria Mantovan, Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro e Pari opportunità della Regione del Veneto</i>		
Introduzione	»	9
<i>di Tiziano Barone, Direttore Veneto Lavoro</i>		
<b>Parte Prima. Welfare e bilateralità</b>	<b>»</b>	<b>13</b>
Le metamorfosi del sociale e il futuro del welfare	»	15
<i>di Luca Romano</i>		
La specificità storica della bilateralità veneta	»	23
<i>di Ferruccio Righetto</i>		
Welfare e bilateralità: quale scenario? Intervista a Michele Faioli	»	33
<i>a cura di Veneto Welfare</i>		
Cuneo fiscale e welfare aziendale a rischio divergenza? Intervista a Emmanuele Massagli	»	37
<i>a cura di Veneto Welfare</i>		
<b>Parte Seconda. Welfare, aziende e reti di impresa</b>	<b>»</b>	<b>41</b>
Welfare aziendale e lavoro sostenibile	»	43
<i>di Paolo Gubitta</i>		

Welfare aziendale: motivazione e benessere delle persone al lavoro <i>di Laura Dal Corso</i>	»	51
Welfare aziendale e contrattazione di secondo livello: un focus su alcune esperienze in Veneto <i>di Elisabetta Lamon</i>	»	59
Reti di imprese e welfare: strategie di collaborazione <i>di Eva Bredariol</i>	»	93
<b>Parte Terza. Welfare e comunità</b>	»	<b>111</b>
La rete del welfare tra aziende, soggetti del territorio e comunità <i>di Michelina Della Porta</i>	»	113
Welfare di prossimità e Terzo Settore. Intervista a Franca Maino e Valentino Santoni <i>a cura di Veneto Welfare</i>	»	155
<b>Parte Quarta. Azioni e strumenti per lo sviluppo del welfare e a sostegno del management aziendale</b>	»	<b>159</b>
L'accreditamento come strumento di crescita del welfare territoriale <i>di Mirco Casteller</i>	»	161
Il valore giuridico dell'accreditamento regionale <i>di Gaetano Zilio Grandi</i>	»	167
Le certificazioni nell'ambito delle risorse umane e altri strumenti di supporto al management <i>di Francesca Torelli</i>	»	175



## Prefazione

*di Valeria Mantovan, Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro e Pari opportunità della Regione del Veneto*

*Oggi, più che mai, la nuova edizione – la terza – dei Quaderni del Welfare, un appuntamento annuale consolidato, solleva una questione fondamentale: quale significato ha il Welfare State alla luce del percorso di autonomia in atto? Negli ultimi anni, il Welfare State ha dimostrato una nuova capacità di reazione, invertendo la tendenza del passato che lo vedeva spesso inadeguato e lento nel rispondere alle sfide moderne. Questo cambiamento ha spinto le istituzioni e le organizzazioni, sia sociali che imprenditoriali, a individuare nuovi modelli organizzativi per affrontare efficacemente i bisogni emergenti.*

*In questo contesto, sta emergendo sempre più chiaramente il concetto che l'impresa è, prima di tutto, una comunità con un valore aggiunto a livello nazionale. Il welfare, in questo scenario, si configura come uno strumento essenziale per affrontare il futuro del mercato del lavoro, con l'obiettivo di rafforzarlo fino a integrarlo con quello comunitario. In questo senso, negli ultimi quattro anni, l'Unità Operativa Veneto Welfare, una struttura agile ma strategica creata dalla Regione Veneto, ha saputo orientare, proporre e stimolare letture innovative del fenomeno del welfare in Veneto, incentivando il confronto non solo a livello locale ma anche nazionale.*

*La nascita di un sistema di accreditamento, voluto dalle parti sociali e previsto dalla l. reg. 15/2017, è diventato in questi anni un punto di riferimento per chi si avvicina al tema del welfare e ha permesso la costruzione di una rete territoriale capace di mettere in sinergia servizi, interventi e soluzioni strutturali attivati dai diversi attori del territorio, con l'obiettivo di migliorare il benessere fisico, psichico e sociale dei lavoratori e dei cittadini in generale. Questo sistema si basa su un piano strategico che promuove un welfare comunitario, partecipato e generativo, mettendo al centro il benessere della persona e l'attrattività delle imprese.*

*In passato, il welfare era visto come uno strumento per mantenere in equilibrio due interessi fondamentali: il lavoro e le esigenze delle persone. Questo lo rendeva un pilastro del modello sociale, portando vantaggi sia per le imprese, come benefici fiscali, rafforzamento del legame con i lavoratori e aumento della produttività, sia per i lavoratori, che vedevano soddisfatti alcuni bisogni essenziali, ricevevano gratificazioni economiche e sperimentavano un maggiore benessere organizzativo. Di conseguenza, si creava un nuovo patto di fiducia tra azienda e dipendente.*

*Oggi, tuttavia, il modello di welfare sembra evolversi ulteriormente, fondendo i concetti di salute e benessere che si sviluppano anche in senso psicofisico, fino a legarsi allo stile di vita. In questa prospettiva, l'attrattività dell'impresa è strettamente connessa alla creatività e alla conoscenza, che diventano forze propulsive nel passaggio alla società post-industriale. Ciò ha dato origine ai cosiddetti lavori ad alto valore aggiunto, prevalentemente nei Paesi occidentali, che richiedono alta qualità produttiva e intellettuale. La conoscenza e la creatività individuale dei lavoratori rendono meno conveniente per l'azienda la loro sostituzione, spingendo le imprese a prendersi cura del loro benessere per ottimizzare le loro qualità produttive.*

*Tutto ciò richiede uno sforzo significativo da parte delle aziende che devono prestare grande attenzione a creare un ambiente lavorativo armonicamente integrato, capace di soddisfare lo stile di vita che il lavoratore ritiene ottimale per sé.*

*Partendo da queste premesse, il Terzo Quaderno del Welfare, arricchito dai contributi della comunità scientifica e istituzionale, potrà sviluppare un nuovo concetto di impresa, lavoratore e senso del lavoro. Il concetto di benessere organizzativo, inteso come la capacità dell'organizzazione di promuovere e conservare il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori a tutti i livelli, potrà integrarsi in una visione comunitaria della società, contribuendo al senso della vita dei cittadini.*

*Veneto Welfare sottolinea, quindi, la necessità di ripensare le priorità nelle scelte delle misure di welfare per renderle sempre più rispondenti ai bisogni personalizzati dei lavoratori e dei cittadini. La spinta verso l'individualizzazione, che tocca molti aspetti della nostra vita, non ha risparmiato il mondo del lavoro, mettendo in discussione istituti e categorie tradizionali del nostro diritto del lavoro. Il welfare sussidiario, non meno coinvolto di quello pubblico, deve dimostrare di saper dare risposte adeguate e vicine alle persone che ne hanno bisogno.*

*Le indicazioni raccolte in questo volume mostrano la capacità del welfare aziendale di assumere funzioni non marginali né di semplice supplenza al welfare pubblico, ma di diventare sempre più essenziali per il benessere individuale e collettivo dei lavoratori e delle loro famiglie. La necessità di svolgere queste funzioni rende ancora più pressante l'esigenza di implementare strumenti, come quelli indicati nel testo, in grado di promuovere una diffusione equilibrata del welfare tra i gruppi sociali, le aziende e i territori, orientando i suoi contenuti verso la promozione dell'uguaglianza e dello sviluppo sostenibile, nel contesto del processo di autonomia in atto.*





## Introduzione

*di Tiziano Barone, Direttore Veneto Lavoro*

*La terza edizione del presente libro testimonia una significativa evoluzione del welfare aziendale e in generale del secondo welfare. Dalla prima edizione dei Quaderni di Veneto Welfare (2019) è stato rilevato il passaggio da fenomeno di nicchia, presente in grandi aziende guidate da imprenditori illuminati, a fenomeno largo e in rapida crescita spinto dalle varie leggi di stabilità nazionali.*

*L'edizione del 2024, scritta con un quadro più chiaro nel dopo emergenza Covid-19, che ha colpito duramente la società italiana mettendo a dura prova il nostro sistema di protezione sociale, ha verificato che le iniziative di welfare, pur ridimensionate, non si sono interrotte, ma hanno reagito positivamente con nuovi contenuti e nuovi obiettivi. Hanno adattato i loro contenuti per fronteggiare i bisogni dei lavoratori, soprattutto a difesa dalle drammatiche manifestazioni della pandemia. Hanno saputo così costituire una barriera di protezione che ha contribuito non poco a mitigare l'impatto della emergenza sulle condizioni di vita delle persone.*

*Questa terza edizione si trova ad analizzare l'evoluzione e le prospettive del welfare in uno scenario ancora percorso da grandi trasformazioni economiche e sociali: da una parte nuovi elementi di crisi legati alle tensioni internazionali, con conseguente impennata dei prezzi delle materie prime e dell'energia, alla guerra in Ucraina e nella Striscia di Gaza e allo scoppio di una inflazione dimenticata da anni; dall'altra iniziative della Unione europea senza precedenti per dimensione e obiettivi volte a rilanciare le economie dei nostri Paesi nella direzione di uno sviluppo sostenibile.*

*È in questo contesto che si deve inquadrare l'analisi dell'evoluzione del secondo welfare.*

*La sua crescita quantitativa e qualitativa testimoniata da tutti i dati, comprese le nostre rilevazioni, lo ha ormai caratterizzato come un elemento fondamentale del nostro sistema di welfare. Di conseguenza il welfare sussidiario, nelle sue diverse componenti, non può sottrarsi alla sfida che*

*coinvolge tutte le istituzioni pubbliche e gli attori privati del paese: quella di misurarsi con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile. Ma va sottolineato subito che per contribuire a fronteggiare tale sfida, non può essere concepito e organizzato separatamente dalle altre componenti del sistema di protezione sociale. Deve sapersi integrare con il welfare pubblico in una logica di effettiva complementarità nelle risposte ai bisogni dei lavoratori e delle persone.*

*Va evidenziato come le situazioni rilevate siano diverse per i vari istituti di welfare integrativo, in particolare per previdenza e sanità-assistenza da una parte e welfare aziendale dall'altra.*

*Il grado di copertura della previdenza come della sanità e assistenza integrativa è maggiore di quello del welfare aziendale, ma con differenze fra previdenza e sanità integrativa. La previdenza integrativa, pur avendo aumentato la sua diffusione, ha rallentato la sua crescita e fatica a svilupparsi ulteriormente.*

*I motivi di tali difficoltà segnalati negli interventi sono molteplici. Si legano non solo alle caratteristiche delle prestazioni pensionistiche che sono molto differite nel tempo e quindi di difficile apprezzamento dalle persone interessate, ma anche alla scarsità di risorse disponibili a molti lavoratori, specie giovani che ne ostacola la destinazione a prestazioni future, e dalla discontinuità lavorativa che genera incertezza nell'investimento. Nel quadro nazionale, la Regione del Veneto sembra essere tra i primi, con un'adesione che supera il 43%. Ciò vale in specie per i giovani e per le persone a minor reddito. Il rafforzamento della copertura di questi istituti richiede politiche pubbliche e iniziative contrattuali in grado di rimuovere questi ostacoli.*

*La sanità e l'assistenza integrativa hanno manifestato tassi di crescita continua e sostenuta che hanno permesso di raggiungere tassi di copertura molto alti, specie nei settori forti dell'economia e con diffusa presenza sindacale.*

*Esiste poi un ruolo di responsabilità delle parti sociali per quanto riguarda la diffusione del welfare fra diversi settori e tipi di aziende.*

*Come si diceva, un punto critico del welfare aziendale è che il suo grado di copertura continua ad essere concentrato sulle aziende medio grandi e non riesce ad estendersi alla miriade di piccole e piccolissime aziende presenti nella nostra economia.*

*Raggiungere il mondo delle piccole imprese è necessario se questo welfare vuole essere non un beneficio per pochi ma uno strumento efficace e generale per integrare il welfare pubblico, tanto più che le piccole imprese sono gran parte della nostra economia e che i loro dipendenti hanno spesso minori possibilità di accesso alla previdenza pubblica e agli stessi servizi offerti dal sindacato.*

*Un sostegno specifico all'estensione del welfare aziendale può provenire dalla valorizzazione degli enti bilaterali. Essi sono molto diffusi a livello territoriale anche oltre i settori originari (artigianato, edilizia, agricoltura).*

*Sono stati costituiti e accettati dalle più importanti organizzazioni sindacali e datoriali rappresentative delle piccole imprese, perché svolgono non solo funzioni di regolazione proprie della contrattazione tradizionale, ma le accompagnano con offerte di servizi di vario genere apprezzate specie dalle PMI; di servizi non solo di consulenza tecnica, ma anche in materie sociali quali, appunto, previdenza, assistenza e sanità integrative, formazione continua, sostegno al reddito in caso di crisi e benefit di diverso contenuto.*

*Un nuovo approccio viene dalle reti aziendali di welfare, con diversi modelli di rete che possono estendere l'ambito di azione del welfare aziendale, connettendolo con iniziative di welfare territoriale sostenute da attori diversi presenti sul territorio e ampliandone nel contempo i contenuti. Il valore aggiunto di questo approccio consiste nel fatto che il sistema di rete consente di mettere insieme con effetto accresciuto tutte le risorse dei territori.*

*I diversi casi riportati nel contributo, pur se ancora di carattere sperimentale, mostrano che tale approccio di rete, sostenuto da diversi attori privati e pubblici e da contributi anche di enti esterni, può favorire l'accesso delle piccole aziende a servizi di welfare e sociali irraggiungibili dalle singole imprese. Può anche attuare una integrazione virtuosa fra welfare aziendale e servizi sociali degli enti locali, mobilitando le energie pubbliche e private presenti sul territorio.*

*La diffusione di questi strumenti collaborativi richiede, peraltro, la presenza di un contesto territoriale con dinamiche economiche, sociali e culturali favorevoli. Per questo è importante la presenza di attori pubblici, quali in particolare gli enti locali, e di attori privati abituati ad affrontare in termini collettivi e in grado di contribuire alla creazione di queste condizioni di contesto.*

*Nell'ultima edizione dei Quaderni avevamo rilevato come vi fosse l'urgenza di rinnovare gli strumenti del nostro welfare pubblico e privato, per dare risposte a nuovi e vecchi bisogni. L'evoluzione registratasi nel dopo Covid ha confermato tale urgenza sollecitando le imprese e le organizzazioni sociali ad approfondire la ricerca di soluzioni più adatte alle responsabilità di cui anche il welfare sussidiario è caricato dalle nuove sfide delle transizioni in corso e dagli obiettivi dello sviluppo sostenibile.*

*Il welfare sussidiario non è meno coinvolto di quello pubblico e deve dimostrare di essere in grado di dare risposte più adeguate e più vicine alle persone che ne hanno bisogno. Si apre qui un terreno di ricerca e di innovazione di grande impegno, appena esplorato nelle sue implicazioni, dove Veneto Welfare, nel suo ruolo regionale, si è ritagliato la competenza di promozione e sviluppo del welfare, in una logica di complementarità tra pubblico e privato. Le molteplici iniziative in atto lo dimostrano.*

# **PARTE PRIMA.**

## **Welfare e bilateralità**



# LE METAMORFOSI DEL SOCIALE E IL FUTURO DEL WELFARE

di Luca Romano<sup>1</sup>

## 1. Le metamorfosi del sociale

Ogni discorso sul tema del welfare, oggi, che non si confronti con i grandi cambiamenti sociali, le vere e proprie metamorfosi cui stiamo assistendo, è concettualmente inappropriato. Poiché manchiamo di una intelligenza collettiva della questione sociale, procediamo in continuità con il passato replicando schemi e procedure che non sono più applicabili. Il più vetusto di questi schemi è quello di analizzare la società come divisa in classi con un'identità definita e con un forte ceto medio. Il più abusato, che porta regolarmente a deviare è quello che presuppone l'offerta di welfare prima ancora di esplorare le caratteristiche della domanda e le relazioni tra i diversi gruppi sociali. La costruzione del welfare che abbiamo alle spalle è avvenuta attraverso l'affermazione di diritti sociali da parte di soggetti collettivi. Questo meccanismo di straordinaria efficacia non è più riproponibile nelle stesse forme. E il primo compito dell'agenda per un nuovo welfare è proprio di costruirla sulle ceneri di quella che non è più.

I contenitori sociali non sono più le classi, che univano una dimensione strutturale di reddito a una dinamica di confronto e conflitto, culminante in un riconoscimento reciproco. I contenitori sociali sono insieme che a fattori strutturali come la ricchezza materiale accomunano un vissuto che si articola in soggettività differenti, al più accomunabili in una visione del mondo. Una visione che, anche se inconsapevolmente a volte, è comunque una trama di valori.

La cosiddetta crisi dei ceti medi non è rilevante solo in sé, per l'erosione quantitativa della ricchezza redistribuita a favore dei gruppi sociali intermedi. Dopo le grandi conquiste del trentennio 1960-1990 si trattava dei gruppi quantitativamente maggioritari nella compagine della società. È

<sup>1</sup> Dottore di ricerca in Filosofia, è Direttore della società di ricerche Local Area Network di Padova. È componente del Comitato Tecnico di Veneto Welfare.

soprattutto perché ha fatto venir meno il contenitore “società di mezzo”<sup>2</sup> (Aldo Bonomi) che realizzava una stabilizzazione dell’intera società, un “coagulante”, per utilizzare il lessico di Giuseppe De Rita. I ceti medi sono coagulanti e stabilizzatori attraverso la mobilità sociale ascendente.

La sensazione diffusa di incertezza e di precarietà che viviamo oggi è dovuta proprio alla dissolvenza di questo coagulante stabilizzatore che stava in mezzo a tutte le altre classi sociali. Questo fatto non solo amplifica la domanda di welfare ma la diversifica infinitamente fino al livello della soggettività personale. L’altra faccia di questo processo è che il welfare diventa costitutivo di identità e dinamiche sociali, trascinando dalle “funzioni” burocratico amministrative di quello che era lo stato sociale.

Quello che si può approssimare è uno schema in cui la perimetrazione dei grandi contenitori sociali corrisponde a una mappatura delle caratteristiche della società; da questa articolazione analitica si dovrebbe definire la domanda di welfare, per poi completare il percorso con la verifica di quanto l’offerta sia allineata a tale domanda.

In alto sta il contenitore sociale che accoppia ricchezza e qualità della vita, soprattutto in virtù di una connessione diretta con i titani societari che guidano e controllano le catene del valore globale. Il Presidente del CNEL Renato Brunetta in un recente intervento<sup>3</sup> ha acutamente tratteggiato la natura di questi titani societari o global player: “la grande inflazione post Covid che ha colpito l’economia internazionale è nata in un contesto di mercato che, nei vari stadi delle catene del valore globali (estrazione di materie prime, logistica e trasporti, trasformazione dei beni, distribuzione, produzione di servizi) è diventato nel tempo sempre meno concorrenziale”. Chi è dentro questo strato di economia beneficia di un aumento di potere – il soggetto economico è un “quasi regolatore” del suo settore – e di profitto – per un’assenza di concorrenza.

Rispetto all’analisi avanzata da Brunetta si può osservare che ha una sovraesposizione di carattere industriale manifatturiero tradizionale, ma processi analoghi, se non addirittura più estremi nella digitalizzazione,

<sup>2</sup> Bonomi A., De Rita G. (2014), *Dialogo sull'Italia. L'eclissi della società di mezzo*, Milano, Apogeo.

<sup>3</sup> Brunetta R. (2023), *Per una nuova economia sociale di mercato*, in «Il Foglio», 14 agosto, ed. online <<https://www.ilfoglio.it/economia/2023/08/14/news/per-una-nuova-economia-sociale-di-mercato-5594997/>>.

riguardano le neo-industrie della salute, dell'abitare, della sostenibilità ambientale, della formazione e del sapere. Non sono più catturate da una generica collocazione nel regno multiforme dei "servizi" o del "terziario".

Può spesso gestire persino su scala internazionale il lavoro da remoto intercettando commesse su tutto il vasto repertorio delle innovazioni scientifico – tecnologiche nel processo di digitalizzazione. Persino gli eventi negativi contribuiscono a far crescere questo contenitore sociale degli abitanti dell'economia globale, che è caratterizzato da una certa mobilità, sia in uscita che in entrata.

Articolando il secondo contenitore, il ceto medio riflessivo/creativo, è quello che ha subito un duplice attacco: dalla pandemia che ha messo in difficoltà tutto il sistema della produzione culturale e dell'invenzione artistica in presenza sostituendola con l'industrializzazione dei servizi di entertainment su scala globale; e, in prospettiva, dall'ingresso dell'intelligenza artificiale che incorpora l'elaborazione dei dati come procedura per affrontare decisioni una volta afferenti ai ceti professionali e di terziario evoluto. La riduzione di questo contenitore sociale è tangibile nelle grandi città, soprattutto quelle ad alta vocazione internazionale, sempre più abitate dal primo contenitore, gli operatori dell'economia globale, che acquisiscono un'identità cool, ma al prezzo di desertificare i quartieri più autenticamente legati a questa formazione sociale. La città cool in questo modo si circonda dei gironi periferici dei lavoratori pendolari a servizio delle grandi macchine metropolitane. È solo apparentemente secondario il fatto che di questo ceto medio riflessivo e creativo è vulnerabile soprattutto la nicchia di soggetti in grado di leggere la metamorfosi in atto, acuti osservatori del sociale in divenire, che di questo osservare fanno materia viva per alimentare i legami nella frammentazione crescente (Bruno Latour). Un ulteriore indizio della fine dell'epoca delle garanzie per chi fa parte di questo contenitore, molto mobile, selezionato in base alla capacità di reinventarsi, ma sicuramente meno tutelato di prima.

Chi sono i "garantiti" oggi? Con la pandemia è stato plastico il distacco da questa condizione di vantaggio relativo al piccolo lavoro autonomo diffuso, della parte meno strutturata del lavoro professionale, del commercio di prossimità collocato in aree marginali e il distinguersi, invece, dei pensionati e dei lavoratori pubblici. Sono i detentori di alcune sicurezze legate ai dispositivi normativi che hanno aumentato il loro standing rispetto al resto della società. La garanzia è sinonimo di sicurezza economica e, in virtù della

continuità di questa, anche di sicurezza psicologica. È un ceto medio che si “ratrappisce” e perdendo la carica espansiva riduce anche il suo potenziale di stabilizzazione perché cede a un contenitore sottostante pezzi significativi della sua capienza. Più problematica la situazione del lavoro dipendente privato. La modernizzazione dei sistemi di regolazione del mercato del lavoro connessi al *jobs act* non ha liberalizzato una foga licenziatrice delle imprese, che anzi fanno i conti con la caduta demografica, i pensionamenti dei *boomers*, la ricerca di nuove competenze. Significativo l’aumento dei contratti a tempo indeterminato e il fenomeno delle dimissioni “ascendenti” per migliorare il proprio posizionamento occupazionale.

Invece, speculare all’assottigliarsi dei vecchi “garantiti”, chi cresce nell’erosione dei ceti medi riflessivi e creativi è il contenitore del disagio sociale. La sua cifra soggettiva coincide con l’incertezza. Ha caratteristiche epidemiche e si trasmuta facilmente in stress, ansia, fenomeni depressivi. Si connota per le dimissioni “discendenti”, per le quali si rinuncia a lavori di sfruttamento e di sottomissione, ma anche di scarso o nullo riconoscimento, soprattutto nella ristorazione, turismo, grande distribuzione, logistica, servizi alla persona senza riuscire a risolvere precarietà d’impiego e marginalità abitativa. Si è già evidenziata la crisi dei quartieri urbani del ceto medio e lo spostamento verso periferie e campagna urbanizzata con prezzi immobiliari più abbordabili. Il sentimento dell’incertezza ha questa caratteristica, che si espande anche se non si sta già “peggio”, ma il venir meno di punti di riferimento e l’oscillazione delle entrate economiche e delle carriere previdenziali in termini di discontinuità comportano un tarlo interiore che divora il senso della stabilità e il sentimento della speranza. Questa esperienza dell’assenza di speranza è un detonatore sociale notevole, comprime sul presente la visione del mondo e fossilizza i pensieri lasciando il campo all’aggressività o alla disperazione, o a entrambe le cose insieme. Qui serve un welfare non banalmente “complementare” ma “costitutivo”.

La nuova caratteristica della povertà ci dice molto sulla metamorfosi del sociale. I poveri aumentano ma si vedono meno. Non sono una “sottoclasse” con caratteristiche strutturali, ma un arcipelago diffuso e trasversale di vulnerabili. Il passaggio da vulnerabili a fragili e a invisibili è esperienza sempre più frequente. I volti della povertà sono le tracce di un processo multidimensionale e diversificato. È composto di lavoro povero, fragilità abitativa, rottura famigliare, disagio mentale, dipendenze, povertà educativa. Il filo comune è la multidimensionalità e il suo (non) legame

relazionale. Il biblico “non distogliere lo sguardo dal povero” oggi è più che mai attuale. Il profeta interroga lo sguardo, il problema è nello sguardo che non vede, non nel povero che non vediamo. Il cadere in uno stato di povertà è comunque sempre conseguente al dissolvimento di relazioni comunitarie. Non è il soggetto della ribellione e della protesta. Rispetto a questa condizione è rivelatorio l’impatto della revisione del Reddito di Cittadinanza, la celebre misura di contrasto alla povertà introdotta nel 2019. La sua disattivazione nel luglio 2023, penalizzando un sociale del tutto atomizzato, non ha generato forme di mobilitazione collettiva, ma di rancore silente.

## 2. Il futuro del welfare

Il futuro del welfare, quindi, pur conservando robuste radici nel passato, non è più esclusivamente debitore del meccanismo dei diritti sociali negoziati con lo Stato dai soggetti collettivi. Queste radici sono ben vitali nei casi del welfare aziendale unilaterale, di quello contrattualizzato, nelle prestazioni degli enti bilaterali per le piccole imprese, nei fondi complementari. La continuità con il passato è nobilitata dal fatto che in larga misura i beneficiari del welfare sono gli stessi attori che lo finanziano e che, in questo modo sono anche i valutatori della sua qualità e in un certo senso i garanti della sua sostenibilità.

Ma il perimetro dell’ombrello di questo welfare che si dispiega in continuità storica con il trentennio delle conquiste dei diritti sociali da parte dei soggetti collettivi se analizzato in termini brutalmente quantitativi, non si sta allargando. La differenziazione che connota la composizione della società, che abbiamo descritto per sommi capi, si riversa nelle città e nei territori. Il rapporto tra welfare e territorio è attraversato da fratture e differenze. Ciò dipende da ciò che il territorio non è più: né interessi particolari spontaneamente convergenti né identità locale forte. Pertanto il territorio è popolato da tutti i segmenti dei contenitori sociali che abbiamo passato in rassegna. Ciò che caratterizza città e territori è la diversa proporzione di ogni contenitore sociale che li abita.

È ormai rimasto minoritario chi pensa che per affrontare questa metamorfosi del sociale si possa riproporre l’universalismo dei diritti, puntando tutto sull’allargamento del Welfare State degli anni d’oro. Con i suoi studi Alberto Brambilla ha dimostrato ad abundantiam che l’estensione di quel modello, basato sul primato della redistribuzione rispetto alla produzione di ricchezza è economicamente insostenibile. Eppure abbiamo

visto come la tentazione del sistema politico di riprodurre questi schemi sia molto forte per il consenso elettorale che ne può derivare. Basti solo pensare al mutamento demografico che ci separa da quell'epoca. Le metamorfosi del sociale hanno alcuni aspetti strutturali più rilevanti che riguardano a) invecchiamento che infoltisce i ranghi dei garantiti (dalle pensioni) ma accresce la domanda di servizi socio-sanitari se non viene supportata da una dimensione comunitaria; b) crisi demografica del mercato del lavoro che sguarnisce i servizi pubblici e privati nelle aree periferiche, aumenta la pressione delle reti globali del valore per una mobilità internazionale dei talenti e disintermedia i lavori dell'ultimo miglio anche in termini para-schiavistici; c) varietà multiforme delle fragilità sociali non riconducibili ad un denominatore comune che legittimi un'azione risolutiva dirigistica pubblica; d) fabbisogni migratori che vengono invocati e combattuti allo stesso tempo, inducendo una informazione schizofrenica che frena soprattutto i flussi di ceti professionalizzati.

Il vero spartiacque è invece quello dell'attivazione di strategie comunitarie che si generano dal basso, si coalizzano con i presidi della pubblica amministrazione che sono "in prima linea" sui territori (gli assistenti sociali, gli insegnanti, la medicina territoriale) e con i soggetti, privati per definizione giuridica, ma con vocazione solidaristica come le fondazioni di origine bancaria, gli enti assistenziali, il Terzo Settore.

È assolutamente determinante, nel welfare territoriale, che si attrezzi una consapevolezza collettiva della situazione sociale per dare vita a un coordinamento di queste organizzazioni e condividere un percorso di ascolto dei bisogni di prossimità in grado di attivare anche reti virtuali. Aldo Bonomi, in *Ecoterritorialismo*<sup>4</sup>, ha adottato la definizione di "governance pluralistica territorializzata" a questo proposito.

L'elemento fondamentale che le metamorfosi del sociale pongono di fronte al futuro del welfare è che mentre i contenitori sociali forti incorporano i meccanismi della riproduzione capitalistica, associando bisogni individuali e mercato, come vediamo quotidianamente con le video narrazioni degli influencer di ogni sorta, i contenitori sociali dell'incertezza, del disagio e dell'impovertimento scorrono sui margini di questo sistema e non trovano più risposte nel vecchio welfare redistributivo. Non è solo una questione di

<sup>4</sup> Bonomi A. (2023), *Dai distretti sociali alle bioregioni urbane*, in Magnaghi A., Marzocca O. (2023, a cura di), *Ecoterritorialismo*, Firenze, Firenze University Press.

risorse, ma anche di approccio, di cultura collettiva, per l'esplorazione di nuovi sentieri.

L'incertezza che si porta dietro malessere, disagio e senso di impotenza non genera né una domanda di welfare determinata ma solo molte e indefinite; è troppo costoso progettare delle risposte personalizzate per un individuo incerto sul suo futuro. L'unico metodo di risposta a questa domanda è quello di dare forma a relazioni comunitarie che facciano tessuto sociale, una molteplicità di attori il cui concorso di idee, proposte e azioni sostenga gli snodi delle fragilità cui sono esposti i soggetti di questi contenitori. La scommessa sulla autoorganizzazione territoriale delle comunità si fonda proprio su chi è "fuori della soglia" della selezione sociale attuata dall'alto.

Non adottato per caso il termine "selezione sociale" mutuato dal neodarwinismo, gestita dall'alto e orientata dalla prevalenza del più forte.

È necessario intraprendere una riflessione approfondita su questa "filosofia" che anima non poche élite cosiddette dirigenti, che alimentano con la perdita di egemonia culturale molte delle ondate populiste cui non abbiamo finito di assistere.

Una riflessione sul neodarwinismo e i suoi esiti che ci può soccorrere in questa tessitura, è avanzata in modo egregio da Stefano Mancuso nel suo magistrale *Fitopolis*<sup>5</sup>. Sostituendo il paradigma dell'aggressività animale con quello della specie vegetale Mancuso spiega che in un ambiente di risorse scarse non è inevitabile la lotta senza quartiere per la sopravvivenza, ma si può praticare una diversa strategia collaborativa per risolvere insieme i problemi.

Per quanto necessaria la costruzione dal basso del welfare territoriale su basi comunitarie non è sufficiente. L'altro fattore determinante richiede una riflessione sul livello istituzionale del welfare. Contrattazione e bilateralità funzionano perché sono istituzioni sociali non burocratiche; il welfare statale non funziona quando è integralmente burocrattizzato. Ci vogliono istituzioni sociali di nuovo conio per un welfare di natura "istituente".

Il limite da superare nelle attuali discussioni sul concetto di generatività o nelle retoriche dell'inclusione è che il loro racconto è egemone soprattutto nei contesti molto ricchi come la Lombardia e rischia di "schermare" tutte

<sup>5</sup> Mancuso S. (2023), *Fitopolis, la città vivente*, Bari, Laterza.

quelle realtà nelle quali avanzano potenti processi di deprivazione. In queste realtà il punto vero che oggi è inaggirabile è che per i “fuori soglia” in aumento, il reddito è comunque spiazzato dalle dinamiche di mercato. Pensiamo al ritorno imponente del tema abitativo per fasce sociali sempre più estese: studenti universitari, giovani coppie, migranti, profughi, dipendenti pubblici in trasferimento, nuovi lavoratori da inserire in aree ad alta attrattività del mercato del lavoro ecc.

C’è un problema di istituzione sociale, non di tecno-burocrazia. L’istituzione sociale è animata da una logica comunitaria, valorizza i processi di attivazione di chi esprime un bisogno, coalizza una pluralità di organizzazioni per uno scopo comune, e riesce a fare questo quando l’intelligenza collettiva si serve della regolazione normativa, la quale accompagna e non ostacola la capacità di intermediare una domanda povera con un’offerta corrispondente in virtù di un mix tra azione sociale e meccanismi di mercato.

## LA SPECIFICITÀ STORICA DELLA BILATERALITÀ VENETA

di Ferruccio Righetto<sup>6</sup>

La bilateralità artigiana veneta, principalmente conosciuta per EBAV - Ente Bilaterale Artigianato Veneto, oltre che da “Sani in Veneto” e “Edilcassa”, rappresenta un caso di successo per le relazioni sindacali nelle piccole imprese, vista la capacità di costruire un sistema avanzato di welfare ante litteram.

Sono trascorsi più di trent’anni dall’avvio dell’ente bilaterale ed in EBAV permane una certa modernità considerato l’originale connubio tra contrattazione, rappresentanza e prestazioni sociali ed assistenziali per i lavoratori dell’artigianato, che sarà preso a modello di riferimento negli anni successivi in tutta Italia.

EBAV e sussidiarietà<sup>7</sup> è l’altro momento distintivo che connota l’attuale bilateralità. L’ente trova origine da un complesso di accordi regionali pensati, proposti e discussi in Veneto e non deriva da una mera applicazione di novità legislative o di norme contrattuali altrove definite. Nogler (2014)<sup>8</sup>, parlerà non a caso di EBAV come di progettazione autonoma della bilateralità veneta.

Oltre che dalla strumentazione prevista negli accordi originari, la specificità di EBAV è data dalla capacità di adeguarsi alle sfide storiche ed ai cambiamenti sociali mantenendo sempre intatta la sua propensione a

<sup>6</sup> Responsabile regionale delle relazioni sindacali Confartigianato Imprese Veneto, Coordinatore COBIS Regione Veneto e componente del Comitato Tecnico di Veneto Welfare.

Per la redazione di queste pagine, oltre a quanto riportato nelle prossime note, sono stati consultati anche: Manghi B. (1977), *Declinare crescendo*, Bologna, Il Mulino; CISL (1985), *Il futuro dell’artigianato*, Atti del convegno CISL Vicenza; Dal Cortivo E. (2017), *Una vita da mediano*, Vicenza, Edizioni CISL Vicenza; Squarzon C. (a cura di, 1997), *Il vantaggio competitivo nel nord est. Problematiche e tendenze dell’artigianato in Veneto. 1° rapporto dell’Osservatorio EBAV*, Milano, Franco Angeli; Righetto F. (2010), *La crisi e le tutele del lavoro artigiano in Veneto*, in «Quaderni di ricerca sull’artigianato», n. 56. 2010.

<sup>7</sup> Cfr. EBAV, *Statuto*, art. 3 “Scopi e finalità”.

<sup>8</sup> Nogler L. (a cura di, 2014), *EBAV. Uno strumento delle parti sociali a servizio dell’artigianato veneto*, Milano, Franco Angeli.

trasformare in appositi servizi i bisogni espressi dagli utenti. Propensione che deriva da uno stretto contatto con le parti sociali che ne indirizzano l'azione e dalla capacità delle stesse di intercettare i segnali derivanti dai lavoratori. In fondo EBAV dimostra come la contrattazione sia fattore di sviluppo quando coniuga le necessità delle imprese e la protezione dei lavoratori all'interno di un approccio territoriale<sup>9</sup>.

Ricostruire i momenti salienti del processo di costruzione della bilateralità artigiana veneta, avvenuto dagli anni Ottanta in poi, permette di comprendere le ragioni del successo di uno strumento divenuto oggi centrale nel panorama del welfare regionale.

## 1. La rappresentanza nell'artigianato

Partiamo da una considerazione storicamente legata alle condizioni di quel periodo e che oggi può apparire datata. Nel racconto degli avvenimenti che condussero agli accordi del 1989 per l'avvio di EBAV non possiamo separare il tema della rappresentanza da quello della bilateralità. La scarsa presenza delle organizzazioni sindacali nell'artigianato, eccetto una (ridotta) contrattazione nazionale, era allora elemento conclamato. La rivoluzione copernicana della bilateralità non poteva che portarsi appresso una nuova modalità di rapporto tra il mondo dell'artigianato e quello delle organizzazioni sindacali che oltrepassasse la dimensione del conflitto a livello nazionale. Conflitto nato durante le trattative per il rinnovo dei contratti di categoria del 1979 nelle quali il sindacato aveva richiesto la nomina di un rappresentante sindacale aziendale nelle imprese artigiane, producendo una frattura tra le stesse associazioni di categoria artigiane con firma separata dei contratti collettivi.

Perché questa richiesta sindacale?

Dopo il formidabile sviluppo del dopoguerra, l'occupazione nelle grandi imprese cominciò a diminuire ed in contemporanea crebbe il numero dei dipendenti delle piccole manifatture. Interessata da questa evoluzione fu l'area del Nord Italia, in particolare il Veneto. I dati raccolti da Nogler sono eloquenti: dal 1975 al 1982 l'occupazione nell'artigianato era cresciuta del 38,4% nella nostra regione, passando da 268.498 a 371.552 addetti. Declino dell'occupazione nella grande industria significava diminuzione dell'attività

<sup>9</sup> EBAV, *Statuto*, art. 3 "Scopi e finalità".

sindacale proprio in quelle imprese che avevano costituito la struttura portante dell'autunno caldo del 1969. Le forze sindacali faticavano a riconoscere come nuovo soggetto imprenditoriale le piccole realtà produttive: il punto di riferimento era costituito dalla classe operaia della grande impresa.

Era palese un distacco culturale nei confronti dei nuovi datori di lavoro. Si riteneva che la mancanza di esperienza e di capacità organizzative avrebbe portato all'insuccesso i nuovi imprenditori, facendoli retrocedere verso i gradini più bassi della società. Prevaleva una visione negativa sui "paronsini" cioè padroncini (così venivano chiamati in dialetto) che poneva l'accento sulle violazioni delle norme di legge (ore di lavoro non retribuite, pagamenti in "nero" e attività non in regola) e dei contratti collettivi (salari inferiori ai minimi).

Per aumentare la complessità partì la raccolta delle firme per il referendum sulla parziale abrogazione di alcuni articoli della legge 300<sup>10</sup> riguardanti i licenziamenti per estendere la normativa anche alle imprese sotto i 15 dipendenti. Altro tema caldo per la piccola impresa. La Corte Costituzionale dichiarò inammissibile nel 1982 la richiesta di referendum popolare e l'azione di modifica della legge 300/70 fu interrotta. Alla scadenza dei contratti nella successiva tornata le trattative furono bloccate proprio sul tema della rappresentanza. L'allora ministro del Lavoro on. Gianni De Michelis intervenne per favorire una composizione delle divisioni ma la sua proposta (denominata Lodo De Michelis), aveva il pregio di funzionare a breve termine ma appariva priva di sbocchi reali per il futuro. In questa fase di stallo cominciarono ad emergere all'interno del sindacato veneto sensibilità diverse, più attente all'evoluzione dei tempi. Nel 1985 durante un convegno organizzato dalla CISL a Vicenza sul tema dell'artigianato, Nebridio Massaro, allora segretario regionale, manifestò lo stupore del sindacato sugli effetti delle innumerevoli crisi e ristrutturazioni delle aziende medio grandi. Alle continue deflagrazioni – sosteneva Massaro nella sua relazione – non aveva fatto seguito un collasso ed una caduta verticale dell'economia.

Il ruolo della piccola impresa era stato determinante per garantire la stabilità in Veneto. Anche in CGIL, grazie all'opera del segretario regionale Renzo

<sup>10</sup> Statuto dei Lavoratori, Legge 20 maggio 1970 n. 300 che reca "Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento".

Donazzon, cresceva la consapevolezza che “l’artigianato fosse uscito da una funzione ancillare dell’industria affermandosi come comparto autonomo entro il quale si trattava di razionalizzare la linea unificante dell’insieme dei lavoratori dispersi nel territorio” (Nogler, 2014). In questo quadro di rinnovato interesse verso l’artigianato si situa la nuova proposta veneta, nata da una serie di contatti tra Confartigianato e CISL veneti, di legare la rappresentanza al territorio anziché all’impresa.

Ovviamente le discussioni non furono poche. Togliere la sede aziendale come fulcro dell’azione sindacale era considerata da taluni un’eresia oppure una svendita degli ideali contenuti nel manuale del perfetto sindacalista. Malgrado questo, le parti regionali andarono avanti e puntarono ad una sperimentazione categoriale.

Nel primo CCRL della Grafica Artigiana, sottoscritto da Confartigianato e da FILIS CGIL, FIS CISL e FILSIC UIL, venne prevista la figura del “delegato di area” in luogo del delegato di impresa. Questa nuova figura andava a “costituire un punto di riferimento per la gestione delle relazioni sindacali delle aziende del settore con le associazioni artigiane provinciali”. Il delegato di area poteva raccogliere istanze dei lavoratori, ed interloquiva con le associazioni di settore che diventavano così un indispensabile riferimento per le imprese. Come rileva ancora Nogler, “si escludeva implicitamente l’impresa come sede di relazioni sindacali,” superando le proposte sindacali nazionali. Il sindacato abbandonava l’impostazione “fabbricocentrica” per assumerne una più consona alla struttura produttiva che si andava delineando, basata sull’economia diffusa. Venne altresì concesso il diritto di affissione alle OOSS nelle imprese sotto i 15 dipendenti: il datore di lavoro era tenuto a affiggere comunicati di carattere sindacale e tra questi erano incluse le convocazioni delle assemblee territoriali. In questa maniera veniva assicurato il contatto con i lavoratori ma non la contrattazione aziendale.

Interessante il meccanismo di sostegno economico del delegato di area che avveniva attraverso un prelievo nella busta paga dei lavoratori di mille Lire. La raccolta delle somme era effettuata dal Fondo neocostituito che le riversava alle organizzazioni sindacali.

Quando l’accordo fu reso pubblico si levarono alcune critiche isolate. Il quotidiano “Il Manifesto” dedicò un intero articolo alla soluzione veneta che venne intitolato in maniera sarcastica “Se potessi avere mille lire al mese” ma la novità prese complessivamente piede tanto che oggi è caduta nel dimenticatoio la sua origine. Questa soluzione della territorialità è un

cambio di prospettiva alla stessa stregua dello “slittamento di paradigma” evocato da Thomas Kuhn per le rivoluzioni scientifiche. Un riferimento rimasto sostanzialmente inalterato nell’arco degli ultimi trent’anni, ad eccezione delle risorse poste direttamente in capo alle imprese imposto da accordi nazionali.

## 2. La sperimentazione del FALAC

La progettazione di EBAV seguì un percorso diverso, basato sull’“accrescimento di esperienze”, che avvenne con l’attivazione di tre fondi bilaterali categoriali, ognuno dei quali introduceva prestazioni per verificarne l’oggettiva riuscita presso la platea degli utenti. Matrice comune di questi fondi la contrattazione regionale di categoria.

Particolare significato assume la vicenda del Fondo FALAC nel settore della Ceramica, fondo che precede la nascita di EBAV e che sperimenta un intervento sugli ammortizzatori sociali dell’artigianato. Il settore della ceramica d’arte, perlopiù concentrato nel Vicentino tra Nove e Bassano e che aveva toccato i cinquemila dipendenti a metà degli anni Settanta, soffriva di una crisi derivante dalla competizione internazionale che aveva portato molte imprese ad interrompere temporaneamente la produzione ed a mettere i lavoratori in libertà (zero ore) senza corresponsione di salario. Gli uffici legali del sindacato chiesero la copertura delle ore non retribuite ed a fronte di mancati accordi ricorsero alla magistratura. I giudici condannarono ogni singolo imprenditore al risarcimento dei lavoratori. La situazione rischiava di sfuggire di mano perché l’unica soluzione poteva allora essere licenziamenti da parte delle imprese interessate, con pesanti risvolti sociali. A complicare le cose il sindacato, che riscuoteva consenso nel mondo cattolico e nella politica locale, aveva da tempo iniziato la trattativa per il rinnovo del vecchio integrativo provinciale di settore le cui trattative languivano.

Un conflitto a tutto tondo rischiava di esplodere, incendiando gli animi provati da una lunga crisi e facendo rievocare i fantasmi delle lotte sindacali del 1971 nella Ceramica che in Nove ebbero un seguito di massa. L’adesione degli imprenditori artigiani alla proposta finale spianò la strada verso l’accordo. Tale proposta, oltre ad elementi di tipo economico, prevedeva il primo esempio di welfare di natura collettiva destinato ai lavoratori.

L'intesa della ceramica, sottoscritta da Confartigianato e API per la parte datoriale e da FILCEA CGIL, FLERICA CISL e UILCID UIL per la parte sindacale, costituirà un punto di partenza per le relazioni sindacali nell'artigianato, che vedranno successivamente anche l'adesione della CNA al modello veneto. Il contratto prevede la costituzione di un fondo bilaterale denominato FALAC, che avrebbe sostenuto i lavoratori durante i periodi di sospensione per mancanza di lavoro: il Fondo era alimentato da contributi a carico azienda e dei lavoratori, una piccola cassa integrazione privatistica di settore inizialmente attivata per la provincia di Vicenza.

Accanto all'intervento del FALAC, i lavoratori potevano richiedere all'Ufficio di Collocamento (negli anni successivi all'INPS) il trattamento di disoccupazione (DS normale oppure a requisiti ridotti) previsto per i lavoratori licenziati, grazie ad una vecchia circolare INPS del 1953. L'importo della DS, pari nel 1984 a 800 lire al giorno, dal 1988 aumentò progressivamente fino a raggiungere il 60% della retribuzione. Si prefigurava così, in una dimensione categoriale ed in un territorio regionale, l'avvio di un sistema pubblico-privato per la gestione di ammortizzatori sociali in un settore che ne era privo.

Con l'avvio di EBAV, il sistema EBAV-INPS venne diffuso anche negli altri settori e divenne indispensabile presso gli imprenditori per garantire una gestione ordinata delle crisi. Questo meccanismo si diffuse anche negli altri enti bilaterali sorti nel frattempo a livello regionale e rimase sostanzialmente inalterato fino alla riforma degli ammortizzatori sociali (2012). I sussidi per le sospensioni (piccola cassa integrazione) sono stati erogati per un importo complessivo pari a 29 milioni di euro.

Altra novità derivante dall'intesa, la progressiva diffusione delle intese con le organizzazioni sindacali, con l'assidua presenza dell'associazione datoriale di categoria, per la messa in sospensione dei lavoratori. Le organizzazioni sindacali entravano nel mondo della piccola impresa con passi felpati e negli anni successivi i conflitti sindacali nel settore riguardo le sospensioni non retribuite scomparirono quasi di colpo.

### 3. La progettazione di EBAV

Dopo la Ceramica, altri settori artigiani tramite la contrattazione regionale introdussero fondi bilaterali come ad esempio il settore alimentazione. In quest'ultima trattativa la CNA rientrò a pieno titolo. Il contratto collettivo

regionale prevede la costituzione di un fondo alimentato da imprese e lavoratori, destinato a finanziare progetti di formazione che incrementassero la professionalità dei lavoratori. La dimensione del fondo categoriale poteva costituire un modello generale per la messa in linea di prestazioni ma rischiava di provocare una sostanziale frammentazione degli interventi.

L'obiettivo di governare il sistema attraverso investimenti e presenza sulle tematiche più pervasive anche attraverso un confronto con la Regione del Veneto, indusse le parti a ragionare su un Ente che mantenesse una doppia identità: categoriale ed intercategoriale. Ecco allora la progettazione di un ente bilaterale regionale che aveva il compito di "predisporre una sede gestionale per la realizzazione di iniziative di comune interesse" a disposizione delle categorie per la tutela degli interessi delle aziende artigiane e dei loro dipendenti (fonte la contrattazione regionale di categoria) e per la realizzazione di iniziative di comune interesse dalla formazione professionale al mercato del lavoro, derivanti da accordi interconfederali.

La trattativa proseguì tra le segreterie regionali fino a raggiungere l'ipotesi di accordo del 23 agosto 1988, ratificata e resa operativa il 21 dicembre 1989 da Confartigianato e CNA da una parte e CGIL, CISL e UIL dall'altra. Nel testo finale sono definiti l'assetto delle relazioni sindacali, con il delegato di area introdotto per tutti i settori e l'architettura del nuovo ente bilaterale intercategoriale che partirà nel 1991. Statuto e regolamento erano l'architrave su cui si sarebbe basata l'azione di EBAV.

Analizzando molto brevemente lo Statuto possiamo apprezzare alcune parti i cui dettagli che mantengono ancora intatta tutta la loro modernità. Ad esempio l'art 3 prevede che "L'Ente non ha fini di lucro ed ha lo scopo di rendere operative intese, tra le parti costituenti di cui all' art. 1, [...]. In sostanza al CdA non venivano affidate facoltà negoziali ma (v. art. 17) meramente compiti gestionali ossia "promuovere gli atti e i provvedimenti amministrativi e giudiziari che ritiene conveniente per il corretto funzionamento dell'Ente".

Ricordiamo infine che furono introdotti alcuni elementi di grande novità: a) la misura delle quote di finanziamento era lasciata alla contrattazione collettiva; b) eliminazione dei gettoni di presenza per i consiglieri, con una

decisione sicuramente anticipatoria dal punto di vista etico e politico rispetto alle problematiche dell'ultimo decennio.

Dal punto di vista funzionale il Fondo, come detto, fu costruito su un doppio livello di intervento: generale (cd 1° livello) che traeva le sue fonti, ivi compreso il finanziamento, da accordi interconfederali, con prestazioni rivolte a dipendenti ed imprese di tutti i settori che comprendevano formazione professionale, mercato del lavoro, tutela ambientale, interventi nel caso di calamità naturale; categoriale (cd 2° livello) che veniva attivato su specifica contrattazione di categoria che prevedeva anche l'ammontare dei versamenti. Inizialmente furono previsti tre interventi: formazione, promozione e gestione crisi area settore (ossia l'esperienza del FALAC).

Un terzo livello di tipo volontario individuale con possibile affidamento delle quote orarie derivanti dalla flessibilità ecc. che praticamente non venne mai attivato.

Il valore delle prestazioni era determinato di anno in anno sulla base dell'andamento economico del fondo e non esisteva alcun diritto degli utenti riguardo le prestazioni. Dal 1995, con l'introduzione di specifici sportelli situati presso le sedi i soci fondatori, le richieste di lavoratori ed imprese aumentarono di gran lunga.

In questi trent'anni sia la tipologia che il valore delle prestazioni sono profondamente variate ed hanno seguito i mutamenti economici e sociali, le modifiche legislative ed il quadro della bilateralità nazionale. Ad esempio la tematica dell'ICT era pressoché sconosciuta agli inizi ed i ristori alle imprese sul tema innovazione/digitalizzazione furono introdotti più tardi. Anche il tema della sicurezza e dell'ambiente ebbe viepiù rilevanza per supportare le imprese.

Analogamente migliorarono le prestazioni per i lavoratori dipendenti attraverso l'introduzione dei sussidi sanitari e i sussidi per i figli a carico, anticipando a metà degli anni Novanta le tematiche del sostegno alle famiglie. Da non sottovalutare i sussidi destinati ai disoccupati che agirono come sostegno al reddito durante le varie crisi.

Un effetto collaterale dell'attivazione di EBAV fu la diffusione della contrattazione regionale nel Veneto. Infatti solo con specifici accordi la singola categoria poteva attivare il secondo livello con prestazioni specifiche. Fu sperimentata anche la parte salariale regionale in aggiunta a quella nazionale ed i nuovi accordi regionali di categoria, realizzati ben prima

delle regole nazionali, divennero il primo vero esempio di federalismo contrattuale

Il catalogo di EBAV (ossia le prestazioni previste) arriva attualmente a quasi 80 servizi destinati alle due tipologie di utenti tra 1 e 2 livello ed è impossibile enumerarli tutti. Malgrado la forte connotazione veneta, il valore della solidarietà verso altre regioni non fu assente nell'azione di EBAV. Fin dall'alluvione in Piemonte (1994) furono sempre stanziati risorse per aiutare le popolazioni colpite, attingendo dal Fondo Calamità naturali.

Alla fine del 2021, data di scadenza indicata dallo Statuto, le parti si sono accordate per continuare l'esperienza oltre il termine previsto, procedendo a rivedere lo Statuto e ad innovare le prestazioni con l'obiettivo di dare nuovo vigore all'intervento bilaterale.

#### 4. Fotografia di EBAV

Servono alcune avvertenze preliminari per una corretta lettura dei dati di EBAV. In primis possono iscriversi solamente le imprese artigiane mentre per quelle non artigiane solo qualora sia previsto dalla sfera di applicazione del contratto collettivo. In secondo luogo non esiste un'obbligatorietà nell'iscrizione all'ente bilaterale. Nel 2011 il meccanismo di adesione è stato perfezionato attraverso l'introduzione di una "obbligazione alternativa" a carico delle imprese non versanti che prevede la corresponsione di una quota salariale ai lavoratori. In questa maniera si equiparavano i costi di tutti i soggetti, sia iscritti che non. Infine le indicazioni delle categorie categoriali sotto indicate derivano dal contratto collettivo adottato, senza possibilità di suddivisione in sotto-settori.

I dati sulle adesioni, gentilmente forniti dall'Ente Bilaterale, permettono di tracciare un percorso che si snoda durante trent'anni, con crisi economiche alternate a riprese produttive, con dolorose ristrutturazioni (il tessile abbigliamento ad esempio) ed al tempo stesso l'emergenza di nuove attività imprenditoriali prima sconosciute sia di servizio che tecnologicamente avanzate.

A distanza di trent'anni l'Ente mantiene numeri di tutto rispetto: nel 1991, 120.204 lavoratori e 25.981 imprese versanti; nel 2022, 157.128 lavoratori e 35.273 imprese versanti. Ovviamente nel periodo compreso tra il 1991 ed il 2022 il numero di dipendenti è oscillato anche in corrispondenza della fase

economica: il picco si raggiunse nel 1997 con 188.000 lavoratori versanti mentre il flesso nel 2009 (inizio della Grande Crisi) con 144.000.

Il settore più rappresentato è quello metalmeccanico con numero di imprese pari al 42,5% del totale. Al secondo posto, praticamente appaiati, alimentazione ed abbigliamento con l'8% sul totale delle imprese. Se il settore metalmeccanico mantiene la sua quota, quello alimentare ha sostanzialmente quadruplicato il numero delle imprese in trent'anni. Invece la ceramica, che ha dato vita alle nuove relazioni sindacali, è un settore oramai residuale con i suoi 668 lavoratori versanti (di cui 400 nel vicentino).

Interessante la verifica delle imprese artigiane che non versano all'ente. Sono calcolate in 500 quelle imprese che hanno optato per la corresponsione economica al lavoratore con una percentuale risibile sul totale. Il tasso di adesione è quindi vicino al 100%, segnale di un apprezzamento dell'attività dell'ente che continua nel tempo.

Anche l'esame dell'erogazione dei sussidi rivela la vitalità della bilateralità. Nel triennio 2020-2022 a fronte di 171 mila domande presentate da lavoratori ed imprese sono stati erogati oltre 53 milioni di euro. Le prestazioni comprendevano quelle straordinarie per far fronte alla pandemia le nuove prestazioni, come ad esempio interventi per supportare il pagamento dell'affitto, introdotte dall'accordo 2021 sopracitato. Un esempio della forte connessione con l'attualità sono i 4 milioni di euro corrisposti tra il 2022 ed il 2023 ad imprese e lavoratori per far fronte all'aumento dei costi energetici.

I numeri rivelano che EBAV non ha perso la sua capacità propulsiva e che rimane non solo un organismo vitale ma anche indispensabile per garantire il miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori dipendenti, dei loro famigliari, degli imprenditori e dei loro famigliari collaboratori. A questo si accompagna anche l'attività per favorire lo sviluppo ed il consolidamento delle imprese e del lavoro artigiano.

## WELFARE E BILATERALITÀ: QUALE SCENARIO?

### *Intervista a Michele Faioli*

*a cura di Veneto Welfare*

Per parlare di welfare e bilateralità, Veneto Welfare ha intervistato <sup>11</sup> Michele Faioli, professore associato di Diritto del lavoro presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore e coordinatore della Scuola Europea di Relazioni Industriali (SERI) della stessa Università. È componente del Comitato Scientifico di Veneto Welfare.

*Una sua affermazione al Welfare Day del maggio 2023<sup>12</sup> a Venezia metteva in evidenza come “il giurista del lavoro non si deve chiudere alla dinamica sociale”. Da questo punto di vista quali sono le dinamiche che avverte come maggiormente rilevanti di questa fase di intensa e veloce trasformazione della società?*

Ed è vero. Il prof. Giugni intuì per primo che è compito del giurista del lavoro, non meno che elaborare progetti di sentenze, quello di elaborare progetti di legge. Anzi, per Giugni, il giurista del lavoro è tale se propone modelli di soluzione, non risolve i problemi, o, progetta, pur non decidendo, o, ancora, opera, esercitando una certa influenza verso le fonti che sono legittimate a porre le norme.

In questo senso il giurista del lavoro condiziona, ma è anche condizionato dal tipo e dalla natura, storicamente data, dell'interlocutore a cui si rivolge e dal relativo contesto socio-politico. Il giurista non può non osservare la realtà, sapendo che la realtà prevale sulle idee. A essa bisogna sempre far riferimento per capire il campo di azione e il relativo interlocutore. La scelta dell'interlocutore è il primo atto qualificante della politica del diritto che il giurista del lavoro intende proporre. Di lì si capisce subito cosa ispira il giurista del lavoro. In definitiva, il giurista del lavoro discerne la realtà per suggerire il bene maggiore, quello che può riguardare un certo contesto

<sup>11</sup> L'intervista è stata realizzata nel novembre 2023.

<sup>12</sup> L'evento “Welfare bilateralità e territorio” si è tenuto a Venezia il 16 maggio 2023. Cfr. [www.venetowelfare.com/veneto-welfare-day-2023](http://www.venetowelfare.com/veneto-welfare-day-2023).

sociale, economico, culturale, avendo in considerazione tutti gli elementi che servono a capire e a agire.

*Il tema del welfare aziendale e di quello contrattuale è considerato sempre meno residuale rispetto al contesto economico, al punto che se ne riconosce la rilevanza pubblica. Quali sono le sue principali caratteristiche da valorizzare per rendere sempre più qualificate le prestazioni che ne derivano?*

Dal 2016 in poi abbiamo osservato un fenomeno che oramai considero quasi irreversibile: al welfare privato, quello che muove dalla contrattazione collettiva, anche decentrata, in molti casi collegata alla misurabilità della produttività, vengono affidate funzioni pubbliche, di rilievo certamente integrativo o sussidiario, ma assai importanti per liberare da bisogni socialmente rilevanti le lavoratrici e i lavoratori. Quel welfare privato può essere anche garantito da strumenti paritetici, sia nazionali/territoriali che aziendali.

Le mie ultime osservazioni sulla contrattazione decentrata nel centro-Nord mi hanno permesso di rilevare che, oltre al welfare contrattuale, gestito da enti bilaterali, c'è una tendenza a introdurre istituzioni paritetiche di livello aziendale che hanno altresì il compito di creare spazi di partecipazione organizzativa assai significativi. È un segnale delle relazioni industriali che va monitorato perché probabilmente è l'inizio di una fase nuova, la quale è caratterizzata da sistemi di welfare privato contrattuale che muovono da istituzioni paritetiche che hanno anche la funzione di impostare schemi partecipativi evoluti.

*In quale modo la contrattazione collettiva può incidere sui percorsi di costruzione del welfare aziendale in modo virtuoso e come si collega al welfare contrattuale già organizzato?*

La via tracciata nel 2016 è quella più corretta. Non c'è welfare aziendale adatto a rispondere effettivamente ai bisogni dei lavoratori se non c'è una buona contrattazione collettiva, nazionale e decentrata. Tale contrattazione deve garantire la misurabilità della produttività e, contestualmente, introdurre a favore del lavoratore la possibilità di scegliere, in alternativa alla retribuzione incentivante, schemi di welfare aziendale.

La contrattazione collettiva ha il compito di selezionare tali schemi di welfare aziendale, muovendo dall'analisi dei fabbisogni e dalla condivisione/monitoraggio dei piani di produttività.

*Sempre nel convegno di Venezia lei ha dichiarato che “il welfare bilaterale deriva da una contrattazione di qualità”. Nel suo impegno con Tiziano Treu al CNEL avete generato delle linee guida per qualificare i processi di implementazione della bilateralità. Quali sono le priorità che avete indicato in termini di modello civilistico, corporate governance, rapporto tra raccolta ed erogazione ecc.?*

È stato un passaggio politicamente delicato. Abbiamo iniziato un lavoro che potrà determinare effetti molti positivi per il futuro. Le linee guida muovono dalle nostre ricerche universitarie in materia di bilateralità, già avviate molti anni fa, e dalla raccolta di dati/fatti che nel tempo abbiamo svolto anche presso il CNEL. Il lavoro non è finito. Siamo in una fase assai interessante perché le parti sociali hanno deciso di sostenere in ogni modo questa iniziativa. Con essa si può giungere a un punto di ricaduta pratico: distinguere la bilateralità farlocca da quella vera. Ma per fare ciò bisogna insistere su almeno cinque linee di azione: bilateralità e contrattazione collettiva di qualità, bilateralità e qualità delle prestazioni, bilateralità e effettivo funzionamento delle istituzioni civilistiche che ne determinano l'operatività, bilateralità e rendicontazione (bilancio, trasparenza ecc.), bilateralità e sistemi promozionali/sanzionatori dell'adempimento contributivo fissato dalla contrattazione collettiva. Sono certo che le parti sociali del Veneto, anche con il supporto di Veneto Welfare, saranno tra le protagoniste di questa nuova impostazione.

*Che giudizio dà della missione di Veneto Welfare, un organismo nato proprio per fornire alla società e all'economia venete uno strumento per qualificare di più le prestazioni del welfare territoriale?*

È una delle istituzioni più vive del nostro ordinamento che si occupa di lavoro e. welfare. Va preservata e sostenuta in ogni modo. Con tutte le cautele possibili, si può pensare al modo mediante far circolare il presupposto teorico del modello organizzativo/istituzionale di Veneto Welfare, anche in prospettiva di una possibile traslazione di buone prassi in altre Regioni, meno attrezzate del Veneto.



# CUNEO FISCALE E WELFARE AZIENDALE A RISCHIO DIVERGENZA?

## *Intervista a Emmanuele Massagli*

*a cura di Veneto Welfare*

Per parlare di cuneo fiscale e welfare aziendale, Veneto Welfare ha intervistato<sup>13</sup> Emmanuele Massagli, docente di Introduzione alle relazioni industriali e Teoria e pratica di welfare aziendale presso l'Università LUMSA di Roma, Presidente di Fondazione Ezio Tarantelli e di AIWA - Associazione Italiana Welfare Aziendale. È componente del Comitato Scientifico di Veneto Welfare.

*Al Welfare Day del maggio 2023 a Venezia<sup>14</sup>, le è stato chiesto di rappresentare il “difficile rapporto” tra welfare aziendale e welfare bilaterale. Vogliamo ripercorrere rapidamente i motivi di questa contrapposizione?*

Non vi è opposizione concettuale, ma legislativa: la normativa fiscale oggi rende più appetibile il welfare aziendale inteso come concessione diretta dell'azienda ai suoi dipendenti (anche in esito a un accordo o a un contratto con il sindacato) rispetto al welfare mediato da un ente bilaterale a cui è dovuta una contribuzione che è considerata reddito da lavoro. Le due forme di welfare hanno il medesimo scopo (il benessere del dipendente) e si realizzano mediante i medesimi strumenti (voucher, borse di studio, rimborso di spese per la conciliazione ecc.) quindi, convivendo, potrebbero ancor più ampliare la rete di welfare sussidiario del nostro Paese. Tale convivenza è però trasformata in una sorta di competizione dal Testo Unico delle Imposte sui Redditi. Basterebbe davvero poco per correggerlo, ma ancora non è avvenuto.

<sup>13</sup> L'intervista è stata realizzata nel novembre 2023.

<sup>14</sup> L'evento “Welfare bilateralità e territorio” si è tenuto a Venezia il 16 maggio 2023. Cfr. [www.venetowelfare.com/veneto-welfare-day-2023](http://www.venetowelfare.com/veneto-welfare-day-2023).

Il welfare aziendale si diffonde, convenzionalmente, dal 2016 quando vengono emanate norme incentivanti. In realtà esso non dipende solo, o per lo più, dall'arretramento del welfare di impronta statale, ma da ciò che lei ha definito il "cambiamento della natura dei rapporti di lavoro". Ci vuole spiegare questo passaggio?

Il welfare aziendale si diffonde da sempre ed era ben presente, tanto nell'ordinamento quanto nel tessuto produttivo, anche prima del 2016. È però indubbio che la legge di stabilità del 2016 ha saputo modernizzarlo e superare alcune rigidità della normativa previgente, in primis la necessaria volontarietà dell'erogazione di welfare. Dal 2016 il welfare aziendale, pur non perdendo la primaria finalità sociale, ha assunto anche una valenza economica. Ed è "esploso". Questo processo c'entra molto poco con l'indebolimento del welfare pubblico (che comunque è sempre stato scricchiolante in Italia...); molto di più con il cambiamento dello scambio lavorativo, dagli anni Novanta sempre meno costruito attorno all'equazione "fatica per 8 ore in cambio di salario", ma sempre di più attorno a incarichi di lavoro impostati su fasi e progetti e riconoscimenti al lavoratore anche in forma non monetaria, per venire incontro anche ai suoi bisogni di natura sociale. Appunto, riconoscimenti in e di welfare.

*Sempre la normativa ha creato una sorta di dualismo tra i fringe benefits previsti dal comma 3 rispetto al paniere del "vero" welfare aziendale dettagliati nel comma 2 della legge. Come ha inciso sulla dinamica del welfare aziendale in relazione ai bisogni dei lavoratori questo dualismo?*

La forza dell'articolo 51, comma 3 del TUIR è la sua facilità nell'utilizzo. Va però ricordato che non si tratta propriamente di welfare, ma bensì di una franchigia molto contenuta concepita per alleviare del costo del lavoro i piccoli omaggi aziendali. Il funzionamento legislativo è totalmente diverso da quello che ritroviamo nel comma 2, la "casa del welfare aziendale": soglia rigida e di importo basso nel comma 3, assenza di limiti nel comma 2; tassazione dell'intero valore al superamento della soglia nel comma 3, tassazione e contribuzione solo della differenza nel comma 2; possibilità di erogazione ad personam nel comma 3, obbligo di collettività nel comma 2; finalità sociale non necessaria nel comma 3, obbligatoria nel comma 2. Quest'ultima è la differenza più rilevante, che merita di essere ricordata. Certo il comma 3 è diventato un canale di alimentazione del welfare

aziendale, ma non può legislativamente e non deve politicamente essere confuso con il welfare aziendale tout court.

*In Veneto esiste una potente bilateralità contrattuale, che naturalmente soffre della tassazione implicata dalle prestazioni degli enti, classificate come reddito addizionale da lavoro e tassato come tale. Questa situazione crea uno svantaggio rispetto al welfare aziendale e al suo perimetro di defiscalizzazione. Da tempo lei ha indicato una via di uscita molto lineare da questa irragionevole differenziazione normativa. Ce la vuole spiegare?*

Si tratta di un intervento piuttosto semplice, che supera i vincoli che negli anni la prassi ha stratificato a riguardo della tassazione degli enti bilaterali e riconosce agli stessi la medesima funzione di erogatori del welfare che hanno i provider privati, facendo soggiacere l'erogazione degli enti ai criteri di funzionamento e ai limiti di cui agli articoli 100 e 51, commi 2, 3 e 4 del TUIR. So che anche le associazioni degli artigiani hanno presentato negli anni qualcosa di simile. Per ora non siamo stati ascoltati dalla politica.



## **PARTE SECONDA.**

# **Welfare, aziende e reti di impresa**



# WELFARE AZIENDALE E LAVORO SOSTENIBILE

di Paolo Gubitta<sup>15</sup>

*Why, how, which: perché* il welfare aziendale è una pratica da implementare, *come* progettare un modello di welfare aziendale efficace, *quali* sono le azioni e gli strumenti per realizzarne i propositi.

Sono questi i tre pilastri attorno ai quali sviluppare una promettente conversazione sul welfare aziendale per arrivare al lavoro sostenibile.

## 1. Why, perché implementare un modello di welfare aziendale

Il perché è la “ragion d’essere” o, usando un termine che ha preso piede a partire dall’inizio del secondo decennio del Ventunesimo secolo, il “pur pose”.

Le politiche di welfare aziendale sono un elemento costitutivo della gestione del capitale umano. Ciò significa che il raggiungimento degli obiettivi strategici di un’impresa passa anche attraverso la consapevole definizione di un portafoglio di strumenti e di azioni che hanno l’obiettivo esplicito di accompagnare l’esperienza di lavoro delle maestranze durante tutto il ciclo di vita lavorativa.

Detto in altri termini, il *purpose* del welfare aziendale è il lavoro sostenibile.

Nelle politiche di welfare si riflettono i valori che guidano l’azione imprenditoriale e manageriale e che poi si ritrovano anche nella cultura aziendale, tanto nella dimensione simbolica (che serve per dare un senso all’esperienza lavorativa), quanto in quella cognitiva (che fornisce gli schemi per valutare quello che ci sta intorno e che guida i comportamenti delle persone). Se si accetta questa visione, allora vanno abbandonate le soluzioni standard per migrare verso un approccio che ha le seguenti caratteristiche:

<sup>15</sup> Professore ordinario di Organizzazione aziendale e family business e Presidente del corso di laurea in Economia presso l’Università di Padova. È Direttore scientifico dell’Osservatorio Professioni Digitali e Lavori Ibridi della stessa Università. È componente del Comitato Scientifico di Veneto Welfare.

- contingente: non esiste un modello di welfare aziendale universale che va bene per tutte le imprese, ma ogni singola realtà può disegnare il modello che meglio si adatta alle specifiche esigenze;
- evolutivo: il modello di welfare aziendale non è immutabile, ma evolve in relazione ai cambiamenti dell'ambiente organizzativo e del contesto socio-economico in cui l'impresa opera.

Alcuni fenomeni in atto dicono in modo inequivocabile che non ci sono alternative all'adozione di un approccio contingente ed evolutivo.

Da una parte c'è un già grande e crescente numero di persone, per lo più giovani, che quando si reca al lavoro non è più disponibile "a lasciare a casa i propri valori" e se ne sta alla larga dalle realtà che interpretano il rapporto con le maestranze come nulla più di un insieme di obbligazioni reciprocamente vincolanti e conformi a leggi, contratti e accordi, a prescindere dal fatto che in queste imprese i processi, che vanno dalla selezione alle politiche retributive passando per lo sviluppo e la misurazione della performance, siano basati sulle più moderne tecniche di gestione del personale. Questo non è l'inequivocabile segno che le generazioni del nuovo Millennio hanno un'idea pittoresca del mondo del lavoro, ma il segno che su certi valori etici, civili e ambientali non ci possono essere compromessi al ribasso.

Sempre da questa parte, c'è chi matura l'appena citata consapevolezza durante il percorso di vita lavorativa. I numeri dicono che al suo manifestarsi: chi può, se ne va da queste imprese alla prima occasione buona; chi proprio non può, pragmaticamente tira i remi in barca e, pur continuando a svolgere le mansioni assegnate, riduce il coinvolgimento, si disimpegna emotivamente e si ritira silenziosamente nel proprio ruolo. Anche se oggi non sono ancora molte, queste persone vanno ascoltate, ne vanno comprese le ragioni e poi è necessario adattare approcci e strumenti per relazionarsi con loro.

A fronte di questi fenomeni, c'è un ancor piccolo ma crescente numero di imprese che è pronto ad accogliere le persone che si aspettano di vivere i propri valori nel luogo di lavoro. C'è chi prende impegni precisi per la diversità, l'uguaglianza e l'inclusione intese in senso etnico, identitario e culturale. C'è chi si impegna per supportare la coesione sociale a livello locale o, potendo contare su una presenza distribuita e capillare, a livello di intero Paese. C'è chi adatta i processi di approvvigionamento, produttivi, distributivi e commerciali per ridurre l'impatto ambientale e per garantire

che i diritti delle persone che lavorano, ovunque esse siano, vengano sempre rispettati. Queste imprese ci suggeriscono che accanto a *vision* e *mission*, c'è uno spazio crescente proprio per quel purpose già citato sopra, che diventa parte integrante sia del modello di business sia della gestione delle relazioni di lavoro, dando ad esse un significato che va ben oltre la reciprocità delle obbligazioni e la conformità alle norme.

## 2. How, come progettare un modello di welfare aziendale efficace

Le linee guida valoriali e gestionali da tenere a mente quando si intraprende con consapevolezza la via del welfare aziendale possono essere tratte da alcuni contributi scientifici: l'articolo "The for-benefit enterprise", apparso su «Harvard Business Review» nel 2011 a firma di Sabeti; l'articolo "Organizations with purpose", apparso nel 2014 su «Academy of Management Journal» a firma di Hollensbe, Wookey, Hickey, George e Nichols; il libro "Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world", pubblicato nel 2019 a firma di Rey, Bastons e Sotok.

I valori di riferimento che dovrebbero ispirare il come si definisce in modo consapevole una politica di welfare aziendale sono:

- 1) dignità, intesa come ambiente organizzativo che non conduce alla *divided life*, cioè alla separatezza tra valori e ideali che si esprimono al lavoro e quelli della vita familiare e sociale, ma alla piena integrazione delle persone in termini di competenze, motivazioni, aspirazioni;
- 2) solidarietà, intesa come orientamento strategico di fondo che a partire dall'assunto che "we are all in this together", definisce percorsi di crescita e sviluppo inclusivi che hanno come obiettivo sia la soddisfazione delle esigenze degli stakeholder interni sia la creazione di opportunità per persone, comunità e stakeholder esterni;
- 3) pluralità, intesa sia come valorizzazione delle differenze (attitudini, culture, orientamenti) di cui le persone sono portatrici sia come assetti organizzativi che favoriscono approcci orizzontali e modalità di lavoro collaborativo;
- 4) sussidiarietà, intesa come modelli decisionali e di gestione delle persone che supportano la delega e responsabilizzano tutti i livelli organizzativi che sono in grado di contribuire alle decisioni;
- 5) reciprocità, intesa come "piattaforma fiduciaria", che genera l'aspettativa che i comportamenti siano reciprocamente vantaggiosi e

siano guidati da onestà e integrità e non invece da spinte opportunistiche;

- 6) sostenibilità, intesa come condotta strategica e operativa che bilancia gli obiettivi dell'impresa con quello di razionalizzare l'impiego delle risorse, sia riprogettando prodotti e processi sia favorendo l'adozione da parte delle maestranze di comportamenti coerenti.

L'implementazione di modelli di welfare aziendale che derivano da questi principi, variamente combinati e interpretati in funzione della specifica cultura dell'impresa, portano alla diffusione di organizzazioni che:

- combinano due obiettivi tra loro tradizionalmente visti in contrapposizione, quali la ricerca del profitto e la creazione di valore sociale;
- dichiarano di voler avere un impatto positivo su ambiente e società, o almeno di non generare impatti negativi, e si impegnano in modo consapevole, esplicito e durevole per ottenerlo;
- realizzano un vero e proprio cambiamento della missione aziendale che incide in modo stabile sui processi e sui comportamenti a tutti i livelli dell'organizzazione.

In queste realtà, il parametro di riferimento nei processi strategici e nella loro implementazione è il valore economico e sociale comune, che implica anche l'adozione di nuove metriche per misurare l'impatto della propria attività, capaci di catturare il valore non economico.

A dire il vero, tuttavia, la strada per fare del welfare aziendale un perno strategico della gestione del capitale umano è ancora lunga e, non si può non dirlo, piena di insidie.

Per le ragioni illustrate nel punto precedente, ogni impresa elabora il proprio percorso in relazione ai bisogni specifici e alla loro evoluzione nel tempo.

In prima battuta, come dimostra l'esperienza, le politiche di welfare aziendale hanno agito in modo prevalente su aree quali previdenza e protezione e sostegno economico a salute e assistenza. Potremo definirla come "prospettiva di investimento".

È noto da tempo che, a fronte delle preoccupazioni diffuse sulla tenuta del welfare pubblico, in termini sia finanziari sia di equità sociale, un numero crescente di persone ha optato per destinare delle risorse a tutela della propria salute e per garantirsi una adeguata protezione al termine della vita

lavorativa, con versamenti periodici in fondi previdenziali e sanitari integrativi.

Le iniziative di previdenza e protezione riguardano le iniziative e le misure che intervengono sulle preoccupazioni delle maestranze riguardo al loro futuro e alla loro stabilità: dall'integrazione dei benefici pensionistici già previsti dal contratto di lavoro alle forme specifiche di previdenza aziendale.

Quelle di sostegno economico alle famiglie si propongono di supportare le maestranze nelle responsabilità familiari, agendo sulla dimensione economica sia sul bilanciamento tra lavoro e vita familiare: dagli assegni per la famiglia e contributi per l'istruzione, dai servizi per asili nido e baby-sitting ai piani di assicurazione.

C'è, poi, una «prospettiva contrattuale» (o negoziale). Già negli ultimi anni, il welfare ha occupato un posto importante nella contrattazione integrativa (accordi aziendali, interaziendali e locali). I dati OCSEL-Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello della CISL dicono che il 38% degli accordi integrativi sottoscritti nel periodo 2017-18 hanno introdotto misure di welfare, con una crescita notevole sul biennio precedente (23%). Il welfare si è affermato come la seconda materia più presente nella contrattazione di secondo livello, dopo il salario e prima di materie di grande rilevanza come l'orario, la gestione delle ristrutturazioni e delle crisi, i diritti sindacali e l'organizzazione del lavoro. Non serve aggiungere che il welfare sarà una leva strategica per attivare innovazioni significative anche nei rapporti tra le Parti Sociali, che reclameranno nuovi stili negoziali e nuove competenze.

Queste due prospettive si esprimono nei piani di welfare filtrate dalla specifica cultura aziendale a cui si è fatto cenno in apertura e si concretizzano in processi, iniziative, azioni e strumenti che definiscono la "prospettiva organizzativa".

### 3. Which: quali sono le azioni e gli strumenti del welfare aziendale

Le iniziative di welfare, oltre ad essere una componente della gestione delle risorse umane nell'ottica del lavoro sostenibile, sono anche strumenti per essere attrattivi sul mercato del lavoro. Per inquadrare il portafoglio di iniziative possibili e dare concreto supporto alle imprese nella loro

implementazione si può utilizzare il modello proposto nel report Welfare Index PMI 2022<sup>16</sup>. In questo lavoro, vengono proposte dieci aree di azione:

- previdenza e protezione;
- salute e assistenza;
- sostegno economico alle maestranze;
- conciliazione vita-lavoro;
- sostegno alle famiglie per educazione e cultura;
- sviluppo del capitale umano;
- diritti, diversità e inclusione;
- condizioni lavorative e sicurezza;
- responsabilità sociale verso i consumatori e i fornitori;
- welfare di comunità.

Ciascuna di queste aree include una serie di azioni e processi sui quali intervenire per definire una road map che permetta di realizzare il modello di welfare aziendale che meglio interpreta le esigenze dell'impresa in un certo momento e per farlo evolvere nel tempo.

In più, il Welfare Index PMI 2022 definisce degli indicatori per misurare la portata del modello di welfare e li distingue in tre livelli:

- indici di attività. Per ogni area sono rilevate tre variabili: misure di attività; misure di capacità gestionale, misure di impatto sociale. Complessivamente questo indicatore determina il 75% del punteggio complessivo;
- considerano, per l'impresa nel suo complesso, parametri quali il livello di coinvolgimento delle maestranze, la rilevanza delle scelte di welfare nelle strategie aziendali, l'impatto sociale ed economico percepito, la conoscenza delle norme. Questo indicatore determina il 20% del punteggio complessivo;
- indici di originalità e distintività. Considerano la valutazione qualitativa degli elementi che caratterizzano l'iniziativa aziendale e determina il 5% del punteggio complessivo.

<sup>16</sup> Generali Italia (2022), *Welfare Index PMI 2022. Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese*, in <<https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-WIPMI-2022.pdf>>.

In funzione dei punteggi ottenuti, infine, vengono definite cinque classi di rating:

- *welfare champion*: imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa molto rilevante per ampiezza e per intensità, con capacità gestionali e impegno economico organizzativo elevati e con impatti sociali significativi sulla comunità sia interna sia esterna all'impresa. Indice Welfare Index PMI superiore a 45/100;
- *welfare leader*: imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa rilevante per ampiezza e per intensità, buone capacità gestionali e impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa superiori alla media. Indice Welfare Index PMI compreso tra 35 e 45/100;
- *welfare promoter*: imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da ampiezza superiore alla media, buona intensità, presenza di iniziative autonome oltre le misure previste dal contratto collettivo, discreti impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa. Welfare Index PMI compreso tra 25 e 35/100;
- *welfare supporter*: imprese con un sistema di welfare aziendale di medio livello per iniziativa, capacità gestionale e impatti ottenuti. Welfare Index PMI compreso tra 15 e 25/100;
- *welfare accreditate*: imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale. Welfare Index PMI inferiore a 15/100.

L'analisi del 2022 ha coinvolto 6.532 imprese in tutta Italia e circa il 30% raggiunge un punteggio di almeno 25/100. In dettaglio:

- 121 (1,9%, erano lo 0,7% nel 2017) sono welfare champion;
- 565 (8,7%, erano il 2,6% nel 2017) sono welfare leader;
- 1.384 (21,3%, erano il 17,1% nel 2017) sono welfare promoter.

Si potrebbe dire che non è ancora abbastanza e che la strada da percorrere è ancora lunga e che il nostro Paese è ancora indietro rispetto ad altri, ma in ogni caso è evidente un miglioramento negli ultimi anni.

Nell'analisi del 2022, inoltre, si legge che tra le imprese studiate quelle venete sono 957, si ricava che queste ultime si posizionano bene in quasi tutte le aree del welfare aziendale analizzate, si dice che spiccano su alcuni parametri quali condizioni lavorative e sicurezza, welfare di comunità, diritti diversità e inclusione.

In più, si sottolinea che il 33,9% coinvolge direttamente le maestranze nelle decisioni di welfare aziendale, attraverso indagini, colloqui individuali o collettivi. Ancorché relativo a un numero ridotto di imprese, il dato è rassicurante perché dimostra una certa «postura» della comunità imprenditoriale e manageriale nei confronti di alcune delle sfide più importanti per attrarre, trattenere e motivare le persone.

# WELFARE AZIENDALE: MOTIVAZIONE E BENESSERE DELLE PERSONE AL LAVORO

di Laura Dal Corso<sup>17</sup>

Perché il welfare aziendale motiva le persone a lavorare meglio e a essere più soddisfatte? Per poter rispondere a questa domanda la psicologia del lavoro e delle organizzazioni può venirci in aiuto: la motivazione al lavoro è infatti una tra le dimensioni psicologiche più studiate in letteratura. Nel corso degli anni sono state proposte tante definizioni quanti sono gli studiosi che se ne sono occupati. Etimologicamente il termine deriva dal latino “motus”, participio passato del verbo “movere” che, tra i suoi molteplici significati, richiama l’inizio di un’azione diretta al raggiungimento di un obiettivo; tale significato tuttavia non esaurisce il complesso processo motivazionale. Perché sia possibile raggiungere un obiettivo, è altresì necessario conoscere la direzione da intraprendere e perseverare nell’azione. La motivazione al lavoro può dunque essere definita come l’insieme dei processi psicologici che attivano, dirigono e sostengono nel tempo il nostro comportamento.

Per meglio comprendere il ruolo del welfare aziendale nel promuovere la motivazione al lavoro è utile distinguere tra motivazione intrinseca ed estrinseca: la prima si riferisce all’insieme di forze che permettono di svolgere un’attività (lavorativa) per interesse o per piacere personale; la seconda consente di impegnarsi in un’attività (lavorativa) al fine di ricevere una ricompensa, ad esempio economica o sociale<sup>18</sup>. Oggi appare tuttavia riduttivo limitarsi a questa dicotomia. Tralasciando la situazione estrema relativa alla motivazione, cioè alla mancanza di motivazione, quest’ultima viene spiegata attraverso un continuum che va dalla motivazione “controllata” (estrinseca) a quella “autonoma” (intrinseca). Secondo la Self-

<sup>17</sup> Professoressa associata in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni dell’Università di Padova, Direttrice del Master di II livello Interdipartimentale in “Valutazione, formazione e sviluppo delle risorse umane. Analisi organizzativa e interventi, prevenzione del rischio” (MIDRU) e Presidente del corso di studio in Scienze psicologiche sociali e del lavoro presso la stessa Università. È componente del Comitato Scientifico di Veneto Welfare.

<sup>18</sup> Ryan, R.M., Deci, E.L. (2017), *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, New York, Guilford Press.

Determination Theory<sup>19</sup>, le persone possono svolgere un'attività (lavorativa) sostenute da diverse tipologie di motivazione estrinseca: esterna (esercitata dagli altri, in termini di ricompense o disapprovazione); introiettata (in termini di ricompense o disapprovazione auto-esercitate); identificata (esercitata perché le si attribuisce valore e la si trova significativa); integrata (esercitata perché pienamente in linea con i propri valori e la propria identità)<sup>20</sup>.

Tuttavia, appare ancora complesso comprendere il ruolo del welfare aziendale nel sostenere il processo motivazionale. In letteratura è stato proposto un modello teorico, il Job Demands-Resources (JD-R)<sup>21</sup>, che ha il merito di collocare il processo motivazionale nel più ampio quadro di variabili di contesto e personali che definiscono l'esperienza lavorativa di una persona.

Il modello JD-R prevede due dimensioni principali: le job demand (richieste lavorative), cioè quegli aspetti psicologici, fisici, organizzativi e/o sociali del lavoro che richiedono uno sforzo fisico e/o psicologico così sostenuto che vengono associati a costi psicologici e/o fisiologici (es. sovraccarico lavorativo, ambiguità di ruolo) e le job resource (risorse lavorative), cioè quegli aspetti psicologici, fisici, organizzativi e/o sociali del lavoro che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi, alla riduzione delle richieste lavorative e ai relativi costi psicologici e/o fisiologici, nonché alla promozione della crescita personale (es. autonomia, sostegno sociale). Tali dimensioni contribuiscono all'innescarsi di due processi opposti tra di loro: le job resource promuovono la motivazione (coinvolgimento lavorativo, identificazione con l'organizzazione), mentre le job demand causano *strain* (es. esaurimento, ansia legata al lavoro, malessere psicofisico). Con lo sviluppo del modello,

<sup>19</sup> Deci E.L., Ryan R.M. (1985), *The general causality orientations scale: Self-determination in personality*, in «Journal of Research in Personality», vol. 19(2), pp. 109-134. Doi: 10.1016/0092-6566(85)90023-6.

<sup>20</sup> Van den Broeck A., Howard J.L., Van Vaerenbergh Y., Leroy H., Gané M. (2021), *Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation*, in «Organizational Psychology Review», vol. 11(3), pp.240-273. DOI: 10.1177/20413866211006173.

<sup>21</sup> Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001), *The job demands-resources model of burnout*, in «Journal of Applied Psychology», vol. 86, pp.499-512. Doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.

Bakker e collaboratori<sup>22</sup> hanno rilevato come le risorse lavorative riescano ad attenuare l'influenza delle richieste lavorative (fenomeno che in letteratura viene definito "effetto buffer"). In altre parole, le persone con sufficienti risorse lavorative (es. supporto organizzativo percepito, politiche di welfare aziendale, opportunità di sviluppo professionale) tendono a sperimentare in misura minore lo *strain* provocato dalle richieste lavorative (es. carico di lavoro, richieste emotive, difficoltà di conciliazione vita-lavoro)<sup>23</sup>.

Con particolare riferimento al processo motivazionale, un ruolo di rilievo è svolto dalle risorse personali (es. autoefficacia, ottimismo, resilienza), introdotte successivamente nel modello e che tendono a svolgere un ruolo simile a quello esercitato dalle risorse lavorative. Più di recente, Bakker e Demerouti<sup>24</sup> ampliano il modello prevedendo che le risorse personali e le risorse lavorative si alimentino a vicenda e insieme promuovano la motivazione e attenuino gli effetti negativi delle richieste lavorative (Fig. 1).

Dal modello è possibile rilevare come la motivazione promuova la performance, favorendo il raggiungimento degli obiettivi lavorativi e sostenendo il focus sulle attività organizzative, mentre lo *strain* la influenzi negativamente.

Inoltre, appare superata la prospettiva secondo la quale sono le caratteristiche del contesto a definire richieste e risorse lavorative, che vengono percepite positivamente o negativamente dalle persone in seguito alla loro mera esposizione alle stesse. Oggi, infatti, prevale una visione della

<sup>22</sup> Bakker A.B., Demerouti E., Euwema M.C. (2005), *Job resources buffer the im-pact of job demands on burnout*, in «Journal of Occupational Health Psychology», vol. 10, pp. 170-180. Doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170.

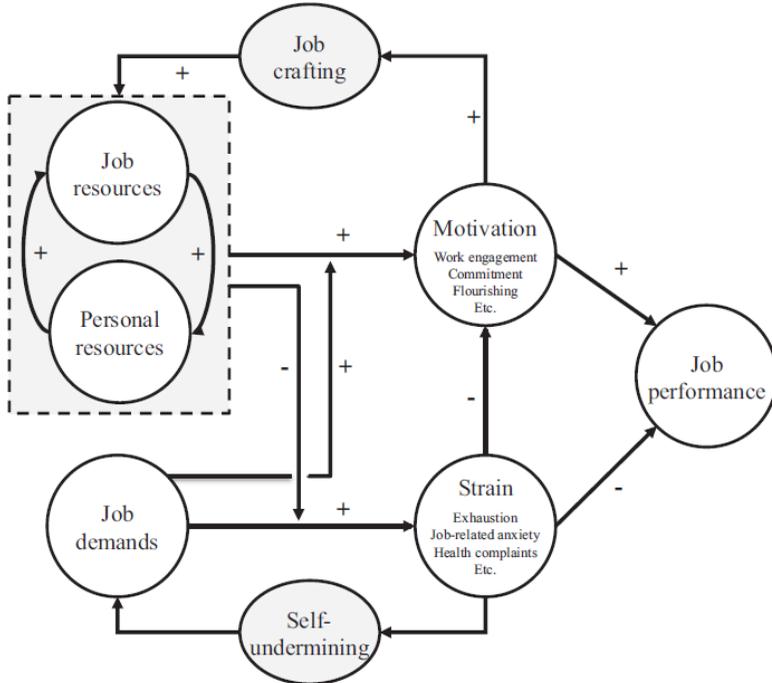
<sup>23</sup> Bakker A.B., Van Veldhoven M.J.P.M., Xanthopoulou D. (2010), *Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources*, in «Journal of Personnel Psychology», vol. 9, pp.3-16. Doi: 10.1027/1866-5888/a000006.

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. (2007), *The role of personal resources in the job demands-resources model*, in «International Journal of Stress Management», vol. 14, pp. 121.141. Doi: 10.1108/02683940710837714.

<sup>24</sup> Bakker A.B., Demerouti E. (2017), *Job Demands-Resources Theory: Taking stock and looking forward*, in «Journal of Occupational Health Psychology», vol. 22, pp. 273-285. Doi: 10.1037/ocp0000056.

persona al lavoro più proattiva e meno disponibile a rinunciare a svolgere un'attività lavorativa che non considera essere per lei significativa<sup>25</sup>.

Figura 1. Il Job Demands-Resources Model.



Fonte: Bakker & Demerouti, 2017, p. 275.

<sup>25</sup> Dal Corso L., De Carlo A., Carluccio F., Colledani D., Falco A. (2020), *Employee burnout and positive dimensions of well-being: A latent workplace spirituality profile analysis*, in «PLOS ONE», vol. 15(11), e0242267. Doi: 10.1371/journal.pone.0242267.

Griffin M.A., Neal A., Parker S.K. (2007), *A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts*, in «Academy of Management Journal», vol. 50, pp. 320-347. Doi: 10.5465/SMJ.2007.24634438.

Nel modello JD-R, il termine *job crafting* fa riferimento proprio ai cambiamenti proattivi che le alcune persone mettono in atto nel loro lavoro: esse sono le più motivate ad adottare comportamenti di *job crafting*, i quali favoriscono lo sviluppo di risorse lavorative e personali, che a loro volta consentono loro di affrontare più adeguatamente le richieste lavorative e di promuovere la motivazione stessa, generando così un circolo virtuoso che si autoalimenta. D'altra parte, sono le persone che percepiscono elevati livelli di *strain* a mettere in atto comportamenti definiti "controproducenti", i quali ostacolano la performance riducendone la qualità e, allo stesso tempo, possono portare a un aumento della percezione delle richieste lavorative. Tali comportamenti prendono il nome di *self-undermining*<sup>26</sup>.

Sebbene, come già sottolineato, le richieste lavorative tendano in genere ad associarsi negativamente alle risorse lavorative è bene precisare che non è sempre così: possiamo infatti distinguere tra richieste lavorative "ostacolanti", percepite come indesiderate, vincolanti e tali da interferire con il raggiungimento del proprio obiettivo e richieste "sfidanti", in grado di promuovere la crescita personale e il successo nel lavoro, nonostante sforzi e rinunce<sup>27</sup>. Il significato di ostacolo o sfida attribuito alle richieste lavorative dipende tuttavia anche dalla percezione soggettiva di ciascuno di noi.

Per rispondere dunque alla domanda con cui si apre il presente contributo, il welfare aziendale rappresenta una preziosa risorsa lavorativa che sostiene la motivazione e promuove il benessere e la performance.

Quali sono, dunque, le condizioni psicologiche che rendono le politiche di welfare aziendale davvero efficaci per la persona e per l'organizzazione? Può accadere che la progettazione e l'implementazione di un piano di welfare in risposta ai bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici (e sempre più anche dei loro familiari) sia frutto di un processo standardizzato, nel quale quest'ultimi sono coinvolti prevalentemente nella sola fase di analisi dei bisogni, attraverso strumenti standardizzati, con il risultato di scelte e politiche meno incisive. Solo piani di welfare co-creati, che vedano dunque un più ampio e costante coinvolgimento dei destinatari nella costruzione del percorso di

<sup>26</sup> Bakker A.B., Costa P. (2014), *Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis*, in «Burnout Research», vol. 1, pp. 112-119. Doi: 10.1016/j.burn.2014.04.003.

<sup>27</sup> LePine J.A., Podsakoff N.P., LePine M.A. (2005), *A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance*, in «Academy of Management Journal», vol. 48, pp. 764-775. Doi: 10.5465/AMJ.2005.18803921.

attivazione e monitoraggio del progetto di welfare, sono in grado di rispondere efficacemente ai loro bisogni mutevoli, multiformi e fortemente condizionati dal contesto socio-economico in cui vivono e lavorano<sup>28</sup>. Come evidenziano Gazzaroli e collaboratori (2023)<sup>29</sup>, la metodologia della ricerca-azione (R-A) può guidare la trasformazione delle pratiche HR nella costruzione di un piano di welfare, attraverso lo sviluppo di processi di co-creazione. Con questa espressione Hewett e Shantz<sup>30</sup> si riferiscono a quel processo continuo in cui la funzione HR e i diversi destinatari (es. lavoratori/lavoratrici, stakeholder) creano valore attraverso l'impegno e la collaborazione per risolvere i problemi e soddisfare al meglio i bisogni emergenti. Per comprendere l'utilità di avvalersi della R-A, può essere utile ricordarne le origini e le finalità. Tale metodologia nasce intorno agli anni Quaranta nell'ambito delle scienze sociali grazie al contributo teorico e metodologico dello psicologo Kurt Lewin. Comprende una famiglia di approcci con diverse tradizioni e orientamenti, tra i quali quello partecipativo è tra i più diffusi nell'applicazione di tale metodologia nei contesti organizzativi<sup>31</sup> (Participatory Action Research - PAR). Ciò che accomuna i diversi approcci è il processo – ciclico e ricorsivo – di generazione di conoscenza nelle e attraverso le relazioni (interne ed esterne), condizione necessaria affinché tale conoscenza possa orientare il comportamento futuro degli attori organizzativi e rendere possibile il cambiamento<sup>32</sup>. È una ricerca che, da un punto di vista epistemologico, si fonda sui valori della democrazia e della partecipazione, ponendo al centro la relazione con

<sup>28</sup> Smidt M.N., Jimmieson N.L., Bradley L.M. (2021), *Predicting employee participation in, and satisfaction with, wellness programs: The role of employee, supervisor, and organizational support*, in «Journal of Occupational and Environmental Medicine», vol. 63(12), pp. 1005-10181. Doi: 10.1097/JOM.0000000000002341.

<sup>29</sup> Gazzaroli D., Corvino C., D'Angelo C. (2023), *Co-creating organizational welfare through action-research: Insights from the case of a social cooperative*, in «Action Research», vol. 0(0), pp. 1-20. Doi: 10.1177/14767503231183876.

<sup>30</sup> Hewett R., Shantz A. (2021), *A theory of HR co-creation* in «Human Resource Management review», vol. 31 (4), 100823. Doi: 10.1016/j.hrmr.2021.100823.

<sup>31</sup> Reason P., Bradbury H. (2012), *The SAGE Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, Second Edition, New York, Sage.

<sup>32</sup> Dal Corso L., De Carlo A., Carluccio F., Piccirelli A., Scarcella M., Ghersetti E., Falco A. (2021), *“Make your organization more positive!”: The power of Appreciative Inquiry. TPM - Testing, Psychometrics, Methodology*, in «Applied Psychology», vol. 28(1), pp.47-63. Doi: 10.4473/TPM28.1.4.

l'altro<sup>33</sup>. Nella PAR la dimensione democratica e partecipativa è ancora più marcata e oggi, attraverso il suo più recente sviluppo<sup>34</sup> (Action Research for Transformations - ART), appare fortemente orientata a produrre azioni e trasformazioni concrete, com'è necessario nella costruzione di un piano di welfare aziendale efficace, nella prospettiva della sostenibilità.

Sebbene sia ampiamente riconosciuto il valore della partecipazione, non si può negare la "fatica" nel creare e sostenere il coinvolgimento dei destinatari nelle diverse fasi del percorso per attivare un sistema di welfare aziendale. Con particolare riferimento alle PMI, l'opportunità di tale attivazione può rappresentare un'ulteriore sfida, per le tipiche dinamiche emotive e relazionali che le caratterizzano<sup>35</sup>. Soprattutto in queste realtà, realizzare percorsi di R-A può promuovere una visione del welfare meno riduttiva (inteso come mero insieme di prodotti e/o servizi), intendendolo invece come un "processo" di condivisione di scelte strategiche e sostenibili che possono concretamente rispondere alle necessità, anche quelle più pressanti, dei lavoratori e delle lavoratrici, incidendo sulla qualità della vita e del lavoro e riducendo i possibili rischi connessi ai cambiamenti.

Il welfare aziendale, dunque, può essere considerato una delle modalità di "nutrimento" del contratto psicologico, basato sull'impegno dell'organizzazione nel prevenire il disagio lavoro-correlato e nel promuovere la salute e il benessere delle persone al lavoro<sup>36</sup>. Tale impegno, a sua volta, potrà tradursi in una più positiva percezione di supporto organizzativo, risorsa lavorativa in grado di attrarre, trattenere e valorizzare i lavoratori e le lavoratrici.

<sup>33</sup> Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G. (2010), *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

<sup>34</sup> Bradbury H. (2023), *How to do action research for transformations at a time of eco-social crisis*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing.

<sup>35</sup> D'Angelo C., Gazzaroli D., Gozzoli C. (2020), *Organisational Welfare in Italian SMEs: The Process of Valorising Human Resources*, in «Sustainability», vol. 12(22), pp. 1-13. Doi: 10.3390/su12229318.

<sup>36</sup> Menegoni F., De Carlo N.A., Dal Corso L. (2017), *Etica e mondo del lavoro. Organizzazioni positive, azione, e responsabilità*, Milano, FrancoAngeli.



## WELFARE AZIENDALE E CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO: UN FOCUS SU ALCUNE ESPERIENZE IN VENETO

di Elisabetta Lamon<sup>37</sup>

Il welfare aziendale ha trovato sempre più diffusione in Italia e in Veneto in particolare. Cercare una definizione univoca del concetto di welfare aziendale non è semplice. Particolarmente utile ai fini di questo lavoro quella proposta da Treu<sup>38</sup> che identifica il welfare aziendale come un insieme di benefit, prestazioni monetarie e non monetarie erogato e promosso dalle imprese al fine di incrementare, migliorare e sostenere la vita economica e sociale dei dipendenti di un'azienda e del loro nucleo familiare, in una dimensione di benessere e cittadinanza aziendale.

Già le precedenti pubblicazioni di Veneto Welfare<sup>39</sup> hanno affrontato il tema: qui si ritiene interessante riprendere alcuni aspetti specifici alla luce dell'attuale contesto e delle evoluzioni in materia di welfare aziendale, focalizzando sul valore della contrattazione aziendale e territoriale.

In particolare, dopo una breve panoramica sul contesto normativo<sup>40</sup>, nelle prossime pagine si affronterà il tema del welfare aziendale e della contrattazione di secondo livello attraverso una lettura delle posizioni dei diversi attori che partecipano al sistema, fornendo una panoramica su alcuni dati messi a disposizione dall'Osservatorio nazionale sulla contrattazione di II livello (OCSEL)<sup>41</sup> della CISL e relativi al contesto regionale veneto. In un secondo momento, si proverà ad approfondire il tema attraverso l'analisi di

<sup>37</sup> Ricercatrice e formatrice risorse umane.

<sup>38</sup> Treu T. (2013, a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa.

<sup>39</sup> I quaderni operativi di Veneto Welfare sono consultabili al link [www.venetowelfare.com](http://www.venetowelfare.com). Nello specifico, il tema della contrattazione di secondo livello è trattato in: Barone T., Casteller M., Feltrin P. (2019, a cura di), *La voce dei protagonisti*, quaderno n.1.

<sup>40</sup> Volutamente, non è stata presa in considerazione l'evoluzione normativa successiva ad agosto 2022.

<sup>41</sup> Si ringrazia l'Osservatorio nazionale sulla contrattazione di II livello (OCSEL) della CISL Nazionale ed i suoi ricercatori per la collaborazione fornita.

alcune esperienze di welfare aziendale (e non solo) realizzate in provincia di Belluno.

## 1. Il contesto normativo

Il Testo Unico delle Imposte sul Reddito (TUIR) del 22/12/1986 n. 917<sup>42</sup> fornisce le prime indicazioni normative in merito all'applicazione del welfare aziendale. Le sezioni che si occupano di definire le regole per il sostegno alle aziende e ai lavoratori sono il Capo IV e in particolare gli articoli 49, 50, 51 e 52 che di fatto inquadrano la normativa del reddito da lavoro dipendente e l'articolo 100 che definisce il reddito delle imprese. È con la legge di Stabilità del 2016<sup>43</sup> che si assiste ad un'ulteriore spinta al sostegno ai lavoratori nelle aziende. La nuova norma modifica il Testo Unico introducendo, tra le altre cose, i voucher per l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi ai dipendenti. Particolarmente importante è il comma 3-bis dell'articolo 51 del TUIR che dà la possibilità alle aziende di erogare voucher che "devono dare diritto a un solo bene, prestazione, opere e servizi per l'intero valore nominale". La norma precisa anche che l'erogazione di tale pagamento può avvenire tramite documenti di legittimazione, per l'appunto i voucher, in formato cartaceo o elettronico riportando il valore nominale. È utile ricordare questo passaggio della norma perché le recenti disposizioni di legge a sostegno dei redditi, che hanno fatto seguito alla crisi indotta dalla pandemia e della guerra in Ucraina, sono intervenute aumentando il valore nominale di questi voucher. Il Testo Unico assoggettava il voucher ad un limite di 258,23€, ma il Decreto agosto del 2020, il Decreto Sostegni di maggio 2021 e il Decreto sostegni bis di agosto 2022 innalzano a 516,46€ il valore nominale a beneficio dei lavoratori che possono utilizzare l'erogazione per l'acquisto di generi alimentari, carburanti o altri beni. La prestazione rappresentata dal voucher, fruibile presso una delle strutture convenzionate, deve essere individuata nel suo oggetto e nel suo valore nominale e può consistere anche in somministrazioni continuative o ripetute nel tempo, indicate nel loro valore complessivo, quali ad esempio abbonamenti, cicli di terapie ecc.

<sup>42</sup> Testo unico del 22/12/1986 n. 917 in <[www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it)>.

<sup>43</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)" in <[www.rgs.mef.gov.it](http://www.rgs.mef.gov.it)>.

Nel 2016, con la modifica dell'articolo 100 comma 1 del Testo Unico, si supera il limite della volontarietà delle iniziative introdotte dall'impresa che di fatto non rappresentava un reale impegno verso il lavoratore. La modifica di tale articolo elimina il vincolo della volontarietà e allarga la detassazione anche ai servizi di welfare previsti dai contratti nazionali e da regolamenti aziendali che sono negoziati tra impresa e parti sociali, includendo dal 2017 anche gli accordi territoriali e interconfederali.

Il Testo Unico all'articolo 12 estende la fruizione dei benefit anche ai familiari dei dipendenti. Sono poi le modifiche alle lettere f-bis e f-ter, inserite sempre nella Legge di Stabilità del 2016, che hanno introdotto altri importanti cambiamenti. In primis l'allargamento dei benefici goduti dal dipendente o dai suoi familiari ai "servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari" (art. 51 comma 2 lett. f-bis del TUIR). Vi è poi l'inclusione anche delle somme e delle prestazioni che riguardano "servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti" (art. 51 comma 2 lett. f-ter del TUIR). Se prima del 2016 il vantaggio fiscale era limitato ai contributi previdenziali e di assistenza sanitaria, alle spese per la mensa e i pasti, a quelle per il trasporto e la mobilità e alle somme e i servizi per asili nido, colonie estive e borse di studio, ora viene allargato anche ad altri servizi per l'infanzia, comprese le scuole, i servizi di pre-scuola e post-scuola fino alle spese per la baby sitter. A chiarire la questione interviene anche la circolare 28/E del 2016 dell'Agenzia delle Entrate<sup>44</sup>, che definisce in maniera dettagliata gli ambiti entro i quali si può parlare di welfare aziendale.

Di fatto si prevede un aspetto molto importante e largamente usato, ovvero il possibile ricorso a strutture esterne in aggiunta all'erogazione diretta di servizi da parte del datore di lavoro. Questo è possibile solo se il dipendente non sia direttamente coinvolto e rimanga comunque estraneo al rapporto economico che intercorre tra l'azienda e l'erogatore privato di servizi.

Le possibilità di welfare tuttavia, non si limitano solo a quanto finora esposto. La norma infatti regola anche l'agevolazione fiscale dei premi di risultato e la conversione degli stessi in beni e servizi di welfare. Nello

<sup>44</sup> Circolare 28/E del 2016 "Premi di risultato e welfare aziendale", articolo 1 commi 182-190 Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di Stabilità 2016) in <[www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)>.

specifico, con la Legge di Bilancio del 2017<sup>45</sup> l'importo massimo dei premi che potranno beneficiare della tassazione agevolata al 10% sale da 2 a 3 mila euro e da 2.500 a 4 mila euro nel caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione di lavoro. Inoltre, per i lavoratori che convertiranno il bonus produttività in misure di welfare aziendale è prevista la detassazione totale. Una condizione necessaria ai fini dell'esentasse è però che il premio venga contrattato nella contrattazione di secondo livello per un valore massimo di 3 mila euro.

Le connessioni del welfare aziendale con la retribuzione di produttività, in particolare nell'ipotesi di convertibilità di quest'ultima nella fruizione di piani di welfare, forniscono un impulso ulteriore all'impianto partecipativo che fa da sfondo a questa partita negoziale che si presta a essere colta in tutte le sue opportunità di favore fiscale e contributivo se impostata nel contesto di sane e dialoganti relazioni collaborative e partecipative tra datori di lavoro, lavoratori e loro rappresentanze.

## 2. Le imprese di fronte al welfare aziendale

Nel dare conto delle attività di welfare aziendale e il significato attribuito dalle imprese alla contrattazione di secondo livello, le analisi realizzate nel tempo da diversi autori mettono in evidenza un nuovo approccio in cui viene rivalutato il ruolo delle aziende: al di là dei ritorni fiscali e contributivi, esse si riconoscono sempre più in una visione *employer-centred*<sup>46</sup>. Con questa espressione si intende il raggiungimento degli obiettivi di business come elemento fortemente connesso alle esigenze del capitale umano presente in azienda; queste ultime, se prese nella dovuta considerazione, in un processo circolare positivo, incidono positivamente sul tasso di turnover e sull'assenteismo promuovendo la crescita della produttività. In questo senso, l'impresa ben si colloca come elemento catalizzatore di pratiche di partecipazione e di relazioni con il territorio e le parti sociali, diventando un elemento importante per l'avvio di processi di trasformazione sociale che comportano ricadute sul piano della regolazione del lavoro. Non è però sempre stato così.

<sup>45</sup> Legge 11 dicembre 2016, n. 232 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019" in <[www.finanze.gov.it](http://www.finanze.gov.it)>.

<sup>46</sup> Ponzellini A.M., Riva E., Scippa E. (2015), *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in «Quaderni di rassegna sindacale - Lavori», n. 2, pp. 145-166.

Se pensiamo al ruolo dell'impresa nel complesso sistema del welfare aziendale dobbiamo tornare indietro fino ad incontrare le iniziative di imprenditori particolarmente sensibili che hanno avviato pratiche che oggi definiremmo "welfare" in risposta a bisogni emergenti dall'industrializzazione e dall'urbanizzazione. Pensiamo all'opera di Olivetti o Marzotto: esperienze che si sono scontrate con un contesto italiano che vedeva, all'opposto, in quegli anni, relazioni di lavoro caratterizzate più da ideologia e conflittualità che non da partecipazione e condivisione di intenti. Tra gli anni Ottanta e Novanta si è poi assistito ad una diffusione frammentata delle iniziative di welfare, perlopiù orientate alla promozione di fondi integrativi sanitari attraverso le casse professionali. È il nuovo millennio che vede la territorializzazione del welfare aziendale dando inizio ad un nuovo patto tra azienda e territorio nell'ideazione, costruzione e implementazione di piani di welfare.

Non è da dimenticare l'ultimo periodo caratterizzato da una crisi inimmaginata che ha segnato un'ulteriore sterzata per le aziende italiane. Dal 2000 al 2023, le imprese hanno affrontato un periodo decisamente difficile, segnato prima dalla crisi pandemica e poi dal conflitto russo-ucraino.

La reazione alla pandemia sembra aver impresso un salto di qualità alle pratiche di welfare nelle aziende: secondo l'indagine "Welfare Index PMI" pubblicata da Generali Italia<sup>47</sup>, si è ampliato il range delle iniziative a favore dei lavoratori, si sono tenuti in maggiore considerazione i bisogni di flessibilità e conciliazione vita-lavoro, si è avviata la diffusione del lavoro agile o smart-working. Sempre secondo la stessa analisi, le iniziative di welfare più diffuse, nate come risposta alla crisi pandemica e che continuano ad essere attuate in azienda sono la formazione professionale adistanza in quasi il 40% dei casi e per il 38% l'aumento temporaneo della retribuzione attraverso bonus o il mantenimento stesso della retribuzione tramite l'anticipazione della cassa integrazione. Si nota anche una buona percentuale di frequenza nella pratica del potenziamento della flessibilità oraria (35,8%). Solo una quota più limitata di aziende (7% circa) ha sostenuto

<sup>47</sup> Generali Italia (2021), *Il welfare aziendale genera impatto sociale*, in <<https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-WIPMI-2022.pdf>>.

le famiglie nell'assistenza agli anziani, nella cura dei figli e nelle spese scolastiche.

Molte aziende si sono impegnate sostenendo le istituzioni sanitarie, riconvertendo parte della produzione o, ancora, sostenendo le comunità locali che manifestavano difficoltà con donazioni (16,4%) o con attività a sostegno del sistema sanitario o della ricerca (9,2%). Il 43,8% delle aziende intervistate ha offerto presidi di prevenzione e servizi diagnostici come ad esempio tamponi e test sierologici; altre hanno ampliato i servizi sanitari già disponibili o ne hanno creati di nuovi: il 25,7% ha esteso le coperture assicurative; il 21,3% ha offerto prestazioni sanitarie a distanza, come servizi di consulto medico o psicologico.

Queste brevi considerazioni sul ruolo esercitato dalle aziende nel sistema complesso del welfare non possono non tenere in considerazione anche le prospettive e il percepito degli imprenditori. Lo stesso rapporto di Generali Italia riporta altresì che nei prossimi 3-5 anni solamente un 2,3% di imprese pensa di dover ridurre le iniziative di welfare; un 13,2% le aumenterà, incrementando anche gli investimenti. Un terzo delle imprese svilupperà un range più ampio di iniziative seppur senza appesantire in modo rilevante i costi, grazie anche al ricorso ai vantaggi fiscali riconosciuti. Metà delle imprese (50,3%) manterrà sostanzialmente invariate le iniziative di welfare. Le imprese che, nonostante la crisi, intendono rafforzare le azioni e gli investimenti di welfare aziendale sono principalmente quelle di maggiore dimensione e quelle che, avendo già raggiunto un livello di welfare elevato, sono più consapevoli della sua utilità per gli obiettivi di business aziendali. Ancora una volta si evidenzia il ruolo di driver esercitato dalle grandi aziende che sperimentano per prime e traghettano poi le piccole e medie imprese verso nuove prospettive di sviluppo, anche in tema di welfare.

Il welfare promosso in azienda ha come obiettivo quello di incrementare, migliorare e sostenere la vita economica e sociale dei lavoratori in azienda (Treu, 2013)<sup>48</sup>: ma in che modo le aziende rilevano i bisogni di welfare dei propri dipendenti e i livelli di soddisfazione riguardo alle iniziative adottate per procedere poi al miglioramento dei loro piani di welfare?

Secondo l'indagine di Generali Italia, un terzo del totale (32,9% nel 2022 rispetto al 30,2% del 2020) pratica iniziative di ascolto. Solitamente le

<sup>48</sup> Treu T. (2013, a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa.

rilevazioni sono fatte con metodi informali: solo il 6,8% utilizza sistemi strutturati, quota che sale al 24,1% nelle aziende di grandi dimensioni. Occorre però tener presente come questa rilevazione si inserisca in un più ampio sguardo che incontra un tessuto produttivo costituito prevalentemente da imprese di piccola e media dimensione, aspetto questo che non favorisce la negoziazione di secondo livello. Secondo l'indagine, solo il 28,1% delle imprese ha un contratto integrativo o un regolamento: il 44,1% di queste prevede premi di risultato e il 39,4% introduce o disciplina servizi di welfare aziendale. La conoscenza normativa e tecnica e la disponibilità in azienda di competenze dedicate sembrano essere fattori determinanti per l'attuazione e il successo dei programmi di welfare aziendale.

In considerazione a quanto finora esposto e ripreso dal lavoro di Generali Italia, è utile approfondire la situazione della contrattazione di secondo livello in Veneto. A questo scopo, nel prossimo paragrafo saranno analizzati alcuni dati dell'Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello OCSEL.

### 3. La contrattazione di welfare in Veneto: i dati OCSEL

Nelle prossime pagine si cercherà di dare evidenza ad una serie di dati utili alla comprensione della contrattazione in Veneto in tema di welfare, approfondendo i temi e le materie che vengono affrontati nei diversi accordi di secondo livello. Per fare questo, si utilizzeranno le informazioni della banca dati dell'Osservatorio nazionale sulla contrattazione di secondolivello (OCSEL) della CISL<sup>49</sup>. In particolare, la base dati raccoglie gli accordi di secondo livello sottoscritti a livello di gruppo, azienda, stabilimento o reparto e a livello territoriale, di filiera o di settore. Per alcune aziende, OCSEL raccoglie la successione storica di tutti gli accordi sottoscritti a partire dal 2009. Per quanto riguarda il Veneto, complessivamente, nel database sono presenti 1.288 accordi, inseriti a partire dal novembre 2012 e fino all'ottobre 2022, momento in cui i dati sono stati estratti e su cui sono avvenute le elaborazioni qui presentate.

Per quanto riguarda le modalità di estrazione dei dati, OCSEL è dotato di uno strumento di ricerca in grado di filtrare gli accordi in maniera sia quantitativa sia qualitativa: attraverso un processo di scomposizione contenutistica e

---

<sup>49</sup> Per consultare il report nazionale: CISL Confederazione Nazionale (2021), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità. 6° rapporto OCSEL*, 8 luglio, Roma in <[www.cisl.it/cisl/ocsel/report-ocsel](http://www.cisl.it/cisl/ocsel/report-ocsel)>.

logica traduce e rielabora le informazioni in termini di dati, restituendo una visione di insieme dei contenuti degli accordi.

*L'Osservatorio nazionale sulla contrattazione di II livello (OCSEL)*

L'Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello (OCSEL) di CISL si occupa di raccogliere, analizzare e studiare gli accordi integrativi e di rinnovo aziendali sottoscritti a ogni livello – di gruppo, azienda, stabilimento e territoriali, nonché di filiera e di settore. Lo scoppio nel 2008/09 della crisi subprime e la conseguente forte differenziazione nei comportamenti e nei risultati delle imprese rese evidente la necessità di ragionare sul perché di tali differenze e sulle diverse modalità di agire da parte delle imprese e su come la contrattazione interveniva su tali dinamiche. Nacque così la decisione di costituire un osservatorio strutturato per raccogliere e analizzare i contenuti della contrattazione di II livello. Le finalità affidate all'Osservatorio erano chiare: 1. registrare i contenuti degli accordi; 2. evidenziare gli elementi innovativi e le tematiche che avevano necessità di essere sviluppate e 3. descrivere l'evoluzione della contrattazione di secondo livello.

Il database OCSEL permette di analizzare e comparare tra loro esperienze e soluzioni contrattuali adottate nelle aziende e nel territorio. Per alimentare l'inserimento degli accordi aziendali e territoriali nella piattaforma e le funzionalità di quest'ultima, oltre a risorse interne CISL, sono state coinvolte le categorie nazionali e le strutture regionali e territoriali.

Nel 2022, OCSEL ha toccato i dieci anni di attività e la sua importanza è attestata prima di tutto dai numeri. Dal 2009 ad oggi, a livello nazionale, sono stati inseriti nella sua banca dati 14.911 accordi di II livello sottoscritti a livello di gruppo, azienda, stabilimento o reparto e a livello territoriale, di filiera o di settore. Per alcune aziende, nella banca dati dell'osservatorio, sono raccolti la successione storica di tutti gli accordi sottoscritti a partire dal 2009.

Un aspetto particolarmente rilevante per la corretta lettura dei dati di seguito presentati riguarda le modalità con cui sono state proposte le analisi<sup>50</sup>. Come è noto, per loro natura, gli accordi di secondo livello possono affrontare più aspetti di contrattazione contemporaneamente. All'interno dello stesso accordo possono pertanto essere contrattati diversi aspetti: possono essere presenti più istituti contrattuali, trattare differenti tipologie di miglioramento delle disposizioni legislative e normative ecc. La scelta operata nelle elaborazioni proposte è quella di concentrarsi sulla loro ricorrenza rapportata al numero di contratti analizzati, ossia quante volte quel determinato elemento dell'accordo viene contrattato. Questo comporta che, in alcune elaborazioni, ogni variabile possa potenzialmente

<sup>50</sup> Si ringrazia per il prezioso supporto nella fase di analisi Francesco Peron, ricercatore in ambito economico e welfare.

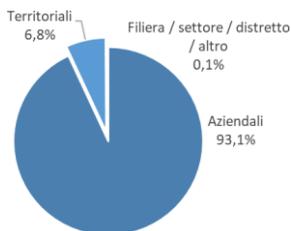
essere espressa in tutti gli accordi analizzati e assuma pertanto un valore percentuale pari al 100%.

Nelle pagine seguenti, l'analisi prenderà in considerazione, in un primo momento, tutte le tipologie di accordi registrati in Veneto e presenti nel database OCSEL per cercare di mettere in evidenza quanto il tema del welfare, nella sua accezione più ampia, sia presente nella contrattazione in generale. Successivamente, verrà proposto un focus sulla contrattazione specificamente legata al welfare.

### 3.1. Gli accordi di secondo livello sottoscritti in Veneto

I 1.288 accordi integrativi e di rinnovo aziendali censiti dalla base dati OCSEL tra novembre 2012 ed ottobre 2022 in Veneto, 9 volte su 10 fanno riferimento ad accordi aziendali (Graf. 1). Da questo primo dato sembra emergere come la contrattazione sia ancora un'esigenza che nasce, si esprime e cerca una soluzione all'interno dell'azienda stessa. Per quanto riguarda la contrattazione territoriale e di filiera/settore/distretto, esse riguardano rispettivamente il 6,8% e lo 0,1% (nello specifico, si tratta di un solo accordo) dei contratti analizzati, espressione evidente di un potenziale ancora largamente da sviluppare. In generale, prendendo in esame i 792 accordi che lo hanno specificato, nell'86% dei casi la genesi dell'accordo nasce da piattaforma sindacale (Graf. 2): solo il 14% prende avvio su richiesta dell'azienda.

*Graf. 1. Accordi di secondo livello sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022 per tipologia (N=1.288).*



Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

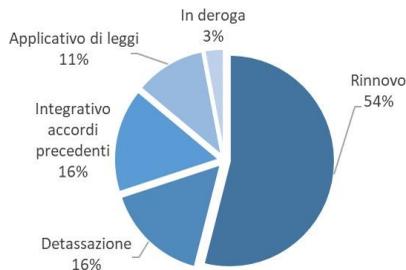
*Graf. 2. Accordi di secondo livello sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022 per genesi dell'accordo (N=792).*



Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

Guardando invece alla natura dell'accordo (Graf. 3), dei 1.169 accordi registrati che hanno specificato questo elemento, la metà circa è stata frutto di un rinnovo (54%); per il resto si è trattato soprattutto di accordi di detassazione e integrativi di accordi precedenti (entrambi 16%), quindi contratti applicativi di leggi (11%) e, in modo residuale, di accordi in deroga (3%).

*Graf. 3. Accordi di secondo livello sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022 per natura dell'accordo (N=1.169).*



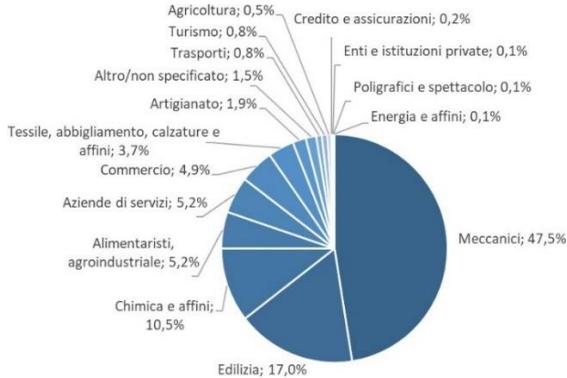
Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

Analizzando i settori (Graf. 4) a cui appartengono le realtà che hanno contrattato i 1.288 accordi registrati in piattaforma, risulta significativo il risultato registrato nel settore della meccanica dove i contratti di secondo livello sottoscritti sono ben il 47,5% di quelli registrati in Veneto; segue l'edilizia (17%) e il settore della chimica (10,5%). È evidente come la concentrazione di contratti di secondo livello in un settore rispetto ad un altro dipenda da diverse variabili come, ad esempio, il numero di iscritti al sindacato, la dimensione aziendale, le specializzazioni produttive in uno specifico territorio, la presenza o meno di enti bilaterali dedicati, la qualità dei rapporti tra impresa e sindacato ecc. Detto questo, i primi tre settori che hanno registrato un maggior ricorso a questi accordi hanno caratteristiche abbastanza diversificate, sia in termini di dimensioni sia di distribuzione territoriale.

Come già sottolineato, all'interno dei singoli accordi si contrattano differenti tematiche. Se analizziamo gli istituti contrattuali inseriti (Graf. 5), possiamo dare evidenza alla frequenza con cui ricorrono all'interno dei 1.288 accordi presenti nella base dati OCSEL. La stessa ricorrenza con cui le tematiche trattate compaiono negli accordi ci restituisce una prima indicazione dei temi attorno ai quali la contrattazione ruota

prevalentemente. Non stupisce come il salario sia una delle materie maggiormente affrontate nei contratti analizzati: viene trattato infatti nel 64,7% degli accordi analizzati; la seconda che ricorre maggiormente riguarda il welfare (38,4%); la terza l'orario di lavoro (31,2%).

Graf. 4. Accordi di secondo livello sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022 per settore (N=1.288).



Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

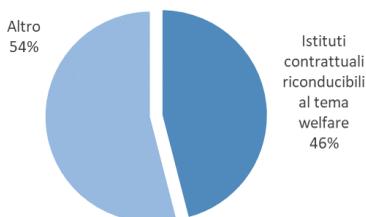
Graf. 5. Istituti contrattuali presenti negli accordi di secondo livello sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022. Peso percentuale su 1.288 accordi complessivi.



Nota: il grafico rappresenta le percentuali ricavate dalla somma di quante volte ricorre il singolo istituto negli accordi presenti nella banca dati OCSEL nel periodo considerato; in uno stesso accordo, possono essere regolamentati più istituti contrattuali. Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

Se volessimo raggruppare gli istituti in qualche modo ricollegabili all'area welfare, possiamo ricostruire il precedente grafico nel seguente (Graf. 6) in cui è evidente quanto "peso" il welfare abbia nella contrattazione in generale. Poco meno di una voce su due degli istituti contrattuali presenti negli accordi disponibili per l'analisi rientra infatti tra le materie di welfare inteso in senso esteso. In particolare, questa categoria allargata di welfare fa riferimento alla contrattazione su questioni di orario, formazione, pari opportunità, welfare, bilateralità, ambiente, salute e sicurezza, partecipazione. Nella categoria "Altro" sono invece compresi gli istituti relativi a diritti sindacali, salario, inquadramento, organizzazione, ristrutturazione e crisi, mercato del lavoro e RSI.

*Graf. 6. Istituti contrattuali presenti negli accordi di secondo livello sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022 per attinenza al tema welfare (N=1.288).*



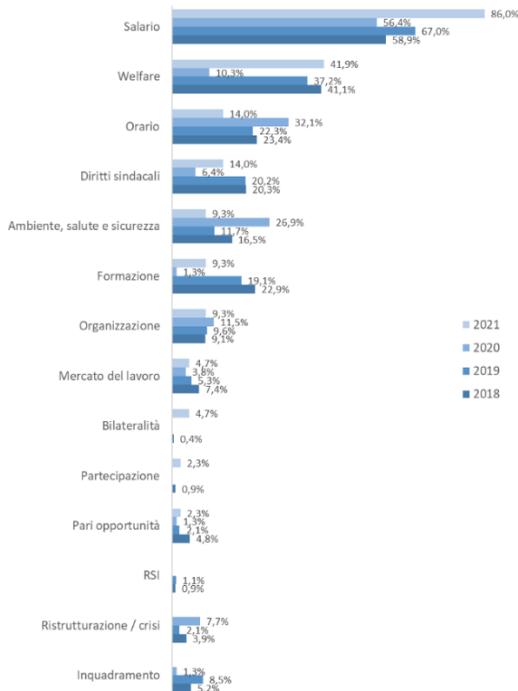
Fonte: elaborazioni su dati OCSEL.

Guardando cosa è successo negli ultimi quattro anni completi e disponibili (dal 2018 al 2021), è interessante notare come l'andamento dei contratti sottoscritti ripercorra gli eventi che aziende e comunità locali hanno dovuto affrontare in questo periodo storico (Graf. 7). In particolare, nel 2020, anno della pandemia Covid-19, è evidente il forte aumento negli accordi in tema dell'orario in risposta alla necessità da parte di aziende e lavoratori di gestire il lavoro in modalità smart o, più semplicemente, da remoto. Da segnalare anche l'attivazione nel 2020 di accordi a tema ambiente, salute e sicurezza.

I dati analizzati evidenziano come la contrattazione sia stata lo strumento che ha permesso di definire ed attuare nuove risposte alla situazione di crisi creata con la pandemia, avviando una riflessione e implementazione di iniziative di welfare che potessero definire e regolare nuovi luoghi e tempi di lavoro, delineando anche un nuovo modello di conciliazione vita-lavoro e

dando stabilità, sicurezza e protezione ai lavoratori. Come ha sottolineato anche il CNEL<sup>51</sup>, questo conferma come la contrattazione aziendale sia molto sensibile alla situazione economica e ai fattori congiunturali che si scaricano sull'economia e sulle imprese. In situazioni eccezionali, la contrattazione si concentra sulla gestione di questi problemi, come è avvenuto nel corso dell'emergenza pandemica.

*Graf. 7. Istituti contrattuali presenti negli accordi di secondo livello sottoscritti in Veneto negli anni 2018-2021. Peso percentuale sul totale accordi.*



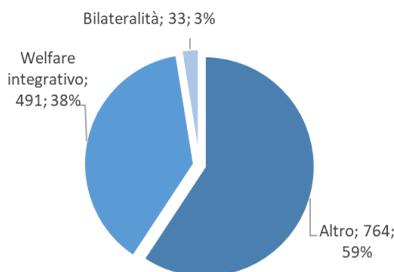
Nota: il grafico rappresenta le percentuali ricavate dalla somma di quante volte ricorre il singolo istituto negli accordi presenti nella banca dati OCSEL per ognuno degli anni solari considerati; in uno stesso accordo, possono essere regolamentati più istituti contrattuali. Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

<sup>51</sup> Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (2022), *XXIV Rapporto sul Mercato del lavoro e la Contrattazione collettiva 2022*, in <<https://www.cnel.it/Comunicazione-e-Stampa/Eventi/ArtMID/703/ArticleID/2567/XXIV-Rapporto-del-CNEL-sul-Mercato-del-lavoro-e-la-contrattazione-collettiva>>.

### 3.2. Gli accordi di welfare sottoscritti in Veneto

Dopo la panoramica sugli accordi di secondo livello proposta nel paragrafo precedente, nelle pagine seguenti saranno analizzati i soli accordi che OCSEL definisce di welfare in senso stretto. Dei 1.288 accordi selezionati complessivamente, 491 sono afferenti a welfare integrativo e altri 33 sono legati al tema della bilateralità (Graf. 8): complessivamente dunque, in termini percentuali, il 41% degli accordi presenti nel database fanno riferimento al welfare nel senso stretto.

Graf. 8. Accordi di secondo livello sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022 per tipologia di welfare (N=1.288).

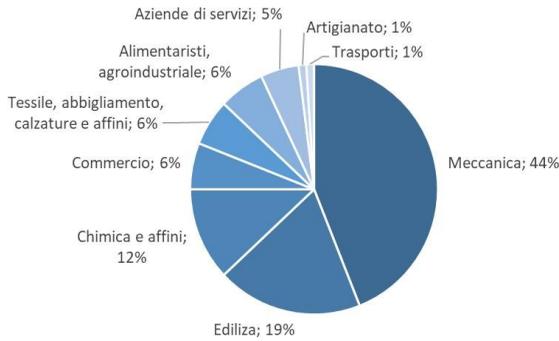


Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

I 491 accordi di welfare rispecchiano abbastanza fedelmente la distribuzione percentuale per settore del numero di accordi nel loro complesso. I settori della meccanica (44%), edilizia (19%) e chimica (12%) rappresentano i primi tre settori per numero di accordi di welfare, così come avveniva per il complessivo numero di accordi; anche le distribuzioni percentuali sono altrettanto simili (Graf. 9).

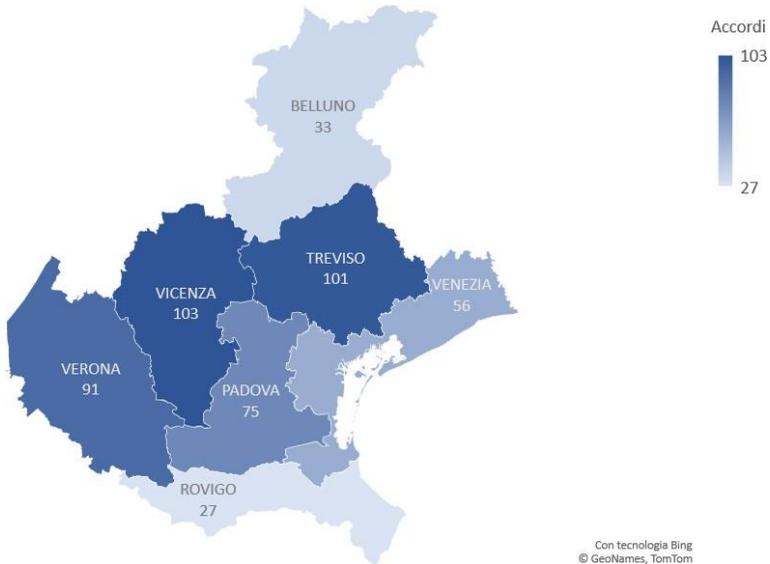
Guardando al territorio in cui sono stati stipulati, dei 491 accordi di welfare, 486 contengono il dato sulla provincia in cui sono stati sottoscritti (Graf. 10). La provincia di Vicenza si trova al primo posto per numero di accordi di welfare registrati nel database di OCSEL a cui seguono Treviso (101 accordi), Verona (91) e Padova (75); più distaccate le province di Venezia (56 accordi), Belluno (33) e Rovigo (27).

*Graf. 9. Accordi di welfare integrativo sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022 per settore (N=491).*



Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

*Graf. 10. Accordi di welfare sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022 per provincia (N=486).*

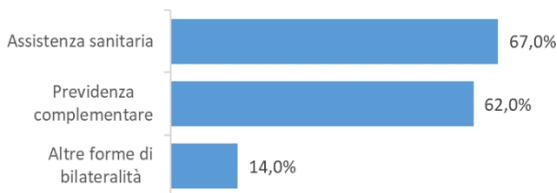


Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

Entrando nelle materie contrattate negli accordi di welfare rilevati nella base dati OCSEL, alcuni si concentrano sulla proposta di fornire ai lavoratori modalità per incrementare i fondi di previdenza complementare o di assistenza sanitaria. In Veneto, quelli che hanno specificato la tipologia di fondo integrativo contrattato sono 231: rispetto a questi, le tipologie prevalentemente contrattate negli accordi di secondo livello riguardano l'assistenza sanitaria e la previdenza complementare (Graf. 11).

Previdenza complementare e assistenza sanitaria sono aspetti centrali nel welfare, in particolare in questo momento storico, alla luce non solo di quanto vissuto nel periodo dell'emergenza pandemica ma soprattutto rispetto agli attuali cambiamenti demografici. Appare evidente quanto il tema dell'assistenza sanitaria sia sempre più al centro dei bisogni di una società in cui cresce il numero di anziani a fronte di un calo delle classi più giovani. Un tema questo che pone anche la questione della previdenza complementare che va interpretata in una visione di lungo periodo, in cui la fascia di popolazione in età pensionabile o ritirata dal lavoro si allargherà rispetto a quella lavorativa, rischiando così di compromettere il patto generazionale tra lavoratori e pensionati. In questo scenario, la previdenza complementare diventa una misura sempre più necessaria a cui fare affidamento. Rispetto a queste tematiche, gli accordi sottoscritti tra lavoratori e aziende acquistano il significato di pensare alle necessità di un futuro di lungo periodo e/o di imprevisti di salute. Le misure di welfare, infatti, non si rivolgono solo a mantenere e tutelare il benessere presente ma diventano anche programmazione e gestione dei bisogni futuri.

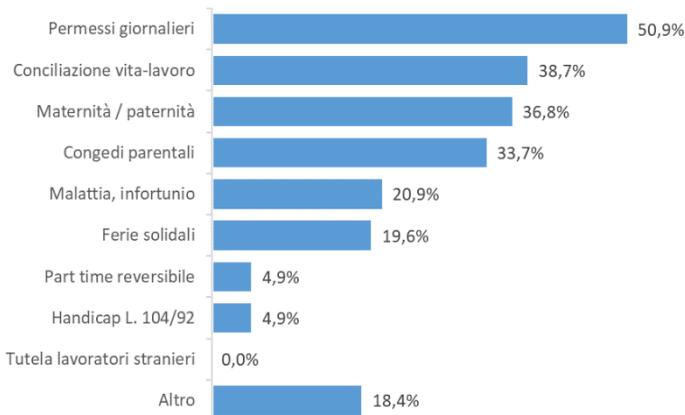
*Graf. 11. Tipologie di fondi integrativi contrattati negli accordi di secondo livello a tema welfare sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022. Peso percentuale su 231 accordi.*



Nota: il grafico rappresenta le percentuali ricavate dalla somma di quante volte ricorre il singolo fondo integrativo negli accordi di welfare che contengono questa informazione; in uno stesso accordo, possono essere contrattate più tipologie di fondi integrativi. Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

Un altro aspetto rilevato dalle analisi dei contratti di welfare riguarda il miglioramento delle disposizioni legislative e migliorative. Sono 163 gli accordi che hanno specificato questo dettaglio; su tutti prevale l'attenzione al miglioramento della regolamentazione dei permessi giornalieri, delle misure che consentono una migliore conciliazione vita-lavoro, delle modalità per gestire la maternità/paternità ed i congedi parentali (Graf. 12). Numerosi contratti aziendali hanno infatti fatto confluire all'interno delle norme del welfare aziendale i miglioramenti e le implementazioni dei diritti di maternità e paternità previsti dalla legge e tutto quanto definito per favorire la conciliazione vita-lavoro.

*Graf. 12. Tipologie di miglioramento delle disposizioni legislative e normative contrattate negli accordi di secondo livello a tema welfare sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022. Peso percentuale su 163 accordi.*

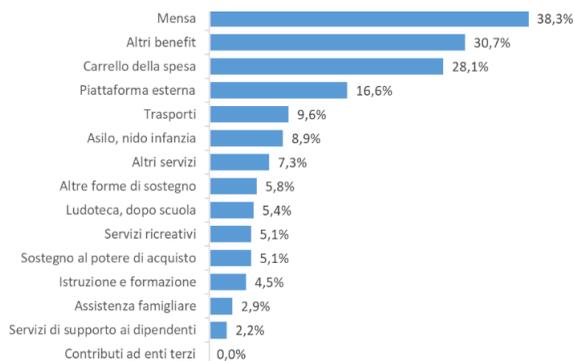


Nota: il grafico rappresenta le percentuali ricavate dalla somma di quante volte ricorre la singola tipologia di miglioramento negli accordi di welfare che contengono questa informazione; in uno stesso accordo, possono essere contrattate più tipologie di miglioramento. Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

Analizzando gli accordi, si osserva come il minimo comune denominatore che li lega riguardi la variabile tempo. Permessi giornalieri, conciliazione vita-lavoro, congedi parentali ecc. si legano alla necessità dei lavoratori di utilizzare al meglio il proprio tempo, ottimizzando la sua gestione con l'obiettivo di realizzare un migliore bilanciamento tra il lavoro e le necessità della vita privata.

Altro aspetto analizzato riguarda i servizi aziendali e le convenzioni messe a disposizione dei lavoratori attraverso l'azienda (Graf. 13). Gli accordi che specificano questi aspetti sono 313 e, analizzando nello specifico il loro peso percentuale, al primo posto emerge l'utilizzo del servizio mensa (38,3%) a cui segue un servizio sempre legato al pasto, ossia il buono "carrello della spesa" (28,1%); seguono quindi i trasporti (9,6%) e l'asilo nido (8,9%). Vengono previsti poi una molteplicità di interventi, raggruppati spesso sotto la voce "altri benefit" con la quale si fa riferimento ai più disparati servizi, fra i quali: il fondo sostegno affitto, coperture assicurative agevolate, permessi aggiuntivi per cure parentali, convenzioni con enti, società cooperative per assistenza a disabili, il servizio di maggiordomo aziendale, sconti, convenzioni per colonie e campus per i figli dei dipendenti, agevolazioni varie per viaggi, shopping, salute e benessere e tempo libero, promozione e diffusione della cultura "zero infortuni" per garantire il benessere dei lavoratori, permessi di scopo per visite specialistiche.

*Graf. 13. Servizi aziendali e in convenzione contrattati negli accordi di secondo livello a tema welfare sottoscritti in Veneto tra novembre 2012 e ottobre 2022. Peso percentuale su 313 accordi.*



Nota: il grafico rappresenta le percentuali ricavate dalla somma di quante volte ricorre la singola tipologia di servizi aziendali e in convenzione negli accordi di welfare che contengono questa informazione; in uno stesso accordo, possono essere contrattate più tipologie di servizi. Fonte: ns. elaborazioni su dati OCSEL.

Anche nel caso dei servizi aziendali e delle convenzioni contrattati, l'aspetto da tenere in considerazione riguarda la necessità che essi siano espressione di una programmazione "dal basso". Se il servizio mensa o il carrello della spesa possono essere considerati servizi trasversali, la possibilità di avere

servizi di asilo nido, doposcuola, assistenza familiare è legata a lavoratori in fasce di età abbastanza specifiche con situazioni familiari delineate (genitori con figli piccoli o lavoratori adulti con genitori anziani). Come per altri aspetti, emerge in questo lo stretto legame tra caratteristiche dei lavoratori e le opportunità messe a disposizione negli accordi di welfare: al fine di programmare un'offerta di welfare realmente utile è quindi necessario conoscere le persone che collaborano in azienda e i loro reali bisogni, in un dialogo continuo seguendo passo passo le fasi di vita e, quindi, le diverse necessità dei lavoratori impiegati e dei neo-assunti.

## 4. Il welfare tra i lavoratori

In questo paragrafo si darà conto di una ulteriore fase di ricerca realizzata in cui, per rilevare la posizione dei lavoratori nei confronti del welfare, sono stati coinvolti in alcuni focus group alcuni segretari regionali dei sindacati di categoria<sup>52</sup>. Gli incontri sono stati l'occasione per un confronto tra i diversi rappresentanti dei lavoratori sulle modalità di attuazione, sull'impianto di incentivi e vantaggi, sui limiti e le criticità dell'attuale sistema di welfare aziendale e contrattazione di secondo livello. Come si avrà modo di leggere, dal confronto sul campo sono emerse alcune questioni che, al momento, rimangono aperte e che vengono lasciate al lettore come oggetto di ulteriore riflessione.

### 4.1. Conoscenza e coinvolgimento dei lavoratori nel welfare aziendale

Al di là di quanto le esperienze delle diverse categorie rappresentate dai sindacalisti incontrati siano diverse tra loro per ragioni legate ai diversi settori a cui afferiscono e, di conseguenza, alle diverse modalità di lavoro richieste, nel confronto avvenuto tra i segretari nei focus group organizzati sono emersi aspetti comuni che connotano trasversalmente quanto è avvenuto (e sta avvenendo) sul territorio. Innanzitutto, tra i testimoni privilegiati incontrati c'è piena assonanza su quanto la contrattazione decentrata in Italia sia un'importante occasione per permettere ai lavoratori di incrementare le loro disponibilità economiche. Dalle esperienze raccolte, il settore metalmeccanico così come quello della chimica e farmaceutica

<sup>52</sup> Si ringraziano per il loro contributo tutte le parti sociali, in particolare i sindacati di categoria della CISL del Veneto che hanno preso parte alle attività di ricerca: FIM, FEMCA, FISASCAT, FILCA e FAI.

considerano la contrattazione di secondo livello un elemento fondamentale per il dialogo tra le parti in tema di welfare. In questi ambiti, il welfare è stato presentato ai lavoratori come una possibilità per vedere incrementato il loro stipendio attraverso premi di risultato o benefit immediati, subito spendibili. Le valutazioni positive dei lavoratori su questi strumenti non riguardano solo gli aspetti economici ma anche il contenuto dei benefit come possono essere ad esempio quelli sanitari, grazie all'introduzione della piattaforma Metasalute<sup>53</sup> nel contrattazione nazionale metalmeccanico.

Saper riconoscere l'importanza e l'utilità delle iniziative promosse attraverso il welfare aziendale è stata una leva molto utilizzata nella contrattazione aziendale anche per spingere i lavoratori a valorizzare i benefit derivanti da piattaforme o accordi di prossimità con il territorio e coglierne le potenzialità. Ciò nonostante, le parti sociali concordano nel dire che non è facile coinvolgere i lavoratori sulle questioni di welfare perché l'adesione alle piattaforme, generalmente proposte dall'azienda, non è sempre di facile accesso e porta spesso ad una sorta di disaffezione ed inutilizzo complice una ancora scarsa digitalizzazione dei lavoratori. Del resto, spesso le stesse piattaforme offrono servizi o prodotti distanti dai reali bisogni dei dipendenti e una certa limitazione nella scelta delle possibilità, limitata a quanto offerto dalla piattaforma e complicata da procedure non sempre immediate.

Allo stesso tempo, il grado di istruzione, la formazione generale, la qualifica del personale sono elementi che sembrano incidere sull'adesione dei lavoratori alle proposte di welfare aziendale. Tra i testimoni incontrati è emerso ad esempio come tra le funzioni impiegate più istruite vi sia un uso più frequente dei servizi di welfare erogati attraverso piattaforma.

Ed anche i provider e le stesse piattaforme che offrono servizi e benefit hanno un ruolo rilevante nel sistema di welfare attuato. Si tratta di soggetti privati che vendono il proprio prodotto sul mercato. Il loro ruolo non è secondario: essi infatti contribuiscono allo sviluppo del welfare aziendale diffondendo le pratiche e sensibilizzando la parte datoriale circa i benefici sociali ed economici legati al welfare. In questa azione, però, secondo le parti sociali incontrate, essi non sempre risultano efficaci. Tutti i provider mettono a disposizione dei clienti un portale digitale grazie al quale il

<sup>53</sup> Metasalute è il fondo sanitario per i lavoratori del comparto metalmeccanico. Per approfondimenti: <[www.fondometasalute.it](http://www.fondometasalute.it)>.

lavoratore, accedendovi, può richiedere servizi e rimborsi. Questo strumento permette alle aziende di versare un budget dedicato che sarà gestito direttamente dai lavoratori, i quali sono liberi di scegliere il tipo di prestazioni e le modalità di erogazione (rimborsi, versamenti destinati a esercizi convenzionati, voucher). In merito alle modalità di erogazione dei servizi, in alcuni casi i lavoratori hanno a disposizione un “conto welfare” da spendere o la possibilità di richiedere il rimborso totale o parziale dei costi sostenuti. Come raccolto nel corso della ricerca, si rileva però come queste piattaforme digitali rimangano spesso inutilizzate per mancanza non solo di alfabetizzazione informatica e digitale dei lavoratori come si è già visto, ma anche per la scarsità (quando non addirittura assenza) di servizi rispondenti alle reali necessità del dipendente. Spesso le strutture in convenzione sono distanti e poco accessibili, lontane dal territorio e questo ne scoraggia l'utilizzo creando così degli accumuli non erogati di quote di welfare: è a quel punto che i lavoratori preferiscono percepire quanto destinato loro attraverso il premio di risultato, anche se tassato.

Proprio sul tema della domanda e dell'offerta dei servizi di welfare, se da un lato le parti sociali rilevano una buona collaborazione con la controparte datoriale, il sindacato viene spesso vissuto dai lavoratori con polemica a causa di proposte di benefit sentite come inadeguate rispetto ai loro bisogni. Ed è su questo che si innesta la prima questione oggetto di riflessione. Si tratta di una domanda che si è già avuto modo di proporre in queste pagine e su cui è utile ritornare: come vengono coinvolti i lavoratori rispetto al welfare proposto dalle aziende?

Un'analisi comparativa effettuata a livello nazionale da Ciarini e Lucciarini<sup>54</sup> sottolinea l'esistenza di un disallineamento tra i servizi offerti dall'impresa e quelli desiderati dai dipendenti. Come raccolto anche tra le stesse parti sociali presenti ai focus group, i desiderata dei lavoratori trovano spesso scarsa rispondenza nella contrattazione e nelle volontà dell'azienda. Lo stesso studio di Ciarini e Lucciarini sottolinea come la percentuale di dipendenti che vorrebbero usufruire del telelavoro oltrepassa il 50% dei rispondenti mentre ad offrirlo sono meno del 20% delle aziende interpellate. Un altro esempio riguarda i servizi di cura: a domandarli sono quasi un dipendente su due, mentre a offrirli meno di un datore di lavoro su dieci. Stesse dinamiche anche per gli asili nido, la formazione per i familiari (in

<sup>54</sup> Ciarini A. e Lucciarini S. (2015), *Il welfare aziendale in Italia*, in «Sociologia del Lavoro», n. 139, pp. 43-55.

particolare modo i figli) e i servizi di mobilità. Trova, invece, ampia corrispondenza la prassi dei ticket restaurant e la flessibilità nell'orario di lavoro.

In questa discrasia tra domanda e offerta si coglie uno dei punti qualificanti, ma anche una delle criticità principali che insistono sulla risposta ai bisogni sociali emergenti. Se essi tendono a entrare dentro il perimetro della contrattazione con pacchetti di interventi ad hoc, questo sviluppo rimane comunque al di sotto delle necessità avvertite. Dal punto di vista gestionale e organizzativo il welfare aziendale è ritenuto uno strumento di calmieramento del conflitto e di distribuzione di privilegi, ma dal punto di vista dei lavoratori la desiderabilità rimane bassa, preferendo probabilmente forme di monetizzazione tout court. D'altra parte la presenza di reti di welfare locale più attenuate, povere di soluzioni formali non agevola lo sviluppo dei servizi di prossimità.

Parallelamente, ci sono sempre più spesso situazioni nelle quali le parti sociali rilevano una sorta di disinteresse dei lavoratori sui temi della contrattazione diversi dalla retribuzione. Questo ovviamente disincentiva l'impegno dei sindacati per l'ottenimento di maggiori benefit derivanti da sistemi di welfare. Disinteresse che in alcuni casi è mostrato anche dalla controparte aziendale che non riconosce nei piani di welfare un valore aggiunto per i lavoratori e per l'azienda stessa. In questo emerge il secondo tema di riflessione, ossia la mancanza di promozione del welfare a livello sociale. Se ne parla poco e la questione non è opportunamente conosciuta da aziende e lavoratori. Si tratta di una materia perlopiù lasciata alle indicazioni dei consulenti del lavoro e che, invece, meriterebbe una promozione trasversale per creare cultura e conoscenza delle opportunità offerte. A complicare la situazione, un'autocritica delle stesse parti sociali che non riescono ancora a procedere unitariamente.

In tutto questo è evidente il ruolo e soprattutto le enormi potenzialità che proprio le parti sociali possono agire in questo momento storico nel farsi sempre più mediatrici e promotrici di piani di welfare basati su una seria rilevazione del fabbisogno dei lavoratori che tuttavia deve trovare conciliazione con le esigenze dell'azienda. D'altro canto, dalle testimonianze raccolte nei focus group, emerge quanto la presenza del sindacato faciliti la conoscenza e la discussione intorno alla contrattazione di secondo livello agli strumenti utili ai lavoratori mentre nelle tantissime realtà nelle quali le parti sociali non sono presenti, il welfare raramente è materia di

contrattazione o entra in azienda solo attraverso la bilateralità. È il caso ad esempio del settore edile in cui il welfare ma anche gli aspetti più prettamente economici passano attraverso lo strumento della bilateralità: è infatti attraverso gli enti bilaterali che vengono negoziate le questioni legate all'assistenza alle famiglie, il tema del diritto allo studio o, ancora, il sostegno per il pagamento delle rette di asili nido o scuola ecc.

#### 4.2. Il welfare tra lavoratori giovani e over 50

In relazione a quanto emerso nei focus group realizzati, emerge una ulteriore questione aperta che riguarda la contrattazione di secondo livello: la necessità di conoscere e comprendere chi sono i lavoratori e in che fase della loro vita si trovino. È in parte il tema del paragrafo precedente declinato qui nel guardare più da vicino quelle che sono le differenze legate all'età e alle generazioni che oggi collaborano nel mondo del lavoro. Non solo i lavoratori di vecchia data, ma anche i giovani - nonostante la maggiore familiarità con i processi di innovazione e di digitalizzazione in particolare -, dimostrano di avere difficoltà nell'accesso alle piattaforme e, soprattutto, di non comprendere il valore intrinseco del welfare aziendale. Proprio i giovani sembrano di fatto preferire il premio in denaro o le azioni di conciliazione vita-lavoro a scapito di benefit generati dal welfare. Questo almeno finché gli stessi lavoratori non avvertono la necessità di un sostegno, generalmente di tipo socio-assistenziale o di assistenza sanitaria complementare, mano a mano che le loro esigenze di vita cambiano. Un esempio è la contrattazione aziendale nel comparto della chimica. Agli inizi degli anni Duemila è stato introdotto il fondo di assistenza complementare Faschim<sup>55</sup> che però non era stato ben compreso e accettato dai lavoratori. Oggi, a distanza di anni, con la pratica d'uso e con l'aggiornamento della piattaforma, le parti sociali rilevano come i lavoratori abbiano completamente cambiato le loro valutazioni, ritenendolo irrinunciabile. In questo caso, il cambiamento non ha riguardato inizialmente solo gli aspetti legati ad una questione di tipo più generazionale, ma consisteva in una mancanza di conoscenza delle sue potenzialità ed opportunità.

Di fatto però, secondo le parti sociali incontrate, il tema dei lavoratori più giovani e della loro visione del welfare rimane: essi sono di fatto

<sup>55</sup> Faschim è il Fondo di Assistenza Sanitaria per i lavoratori dell'industria chimica, chimico farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL. Per approfondimenti: <[www.faschim.it](http://www.faschim.it)>.

disinteressati alle questioni di welfare così come comunemente viene inteso, preferendo forme economiche ed immediate piuttosto che servizi. A supporto di questa osservazione sul campo, potremmo citare diverse indagini, ma appare particolarmente rilevante l'indagine 2022<sup>56</sup> condotta dall'agenzia Deloitte a livello globale condotta su 46 Paesi tra i quali l'Italia, dove sono stati intervistati 800 tra ragazze e ragazzi. La survey restituisce un quadro di due generazioni – della Generazione Z, ossia dei nati tra il 1995 e il 2003 e dei Millennial nati tra il 1983 e il 1994 – che faticano a tenere insieme il desiderio di cambiamento con la complessità e le sfide quotidiane. Fatica che si manifesta soprattutto nel campo lavorativo: si richiede flessibilità, lavoro da remoto, buon equilibrio tra vita e lavoro, opportunità di sviluppo e apprendimento. Tra gli aspetti considerati nella scelta di un lavoro c'è la formazione, ambienti meno rigidi dove poter parlare apertamente e contribuire alla cultura aziendale. In questa indagine, i giovani intervistati non fanno riferimento a piattaforme per l'assistenza complementare o piani benefit con servizi dedicati. Interessante poi come l'inchiesta approfondisca il tema dello stress correlato al lavoro. Quasi la metà degli intervistati dichiara di sentirsi burned-out, stressato per l'intensità del lavoro. Tra coloro che negli ultimi due anni hanno cambiato azienda, il burnout è citato tra le prime motivazioni di abbandono. Ed è opinione comune tra gli intervistati dichiarare che le aziende non hanno compreso l'impatto legato allo stress lavorativo. In base ai risultati dell'indagine Deloitte, dunque, carico di lavoro e scarso equilibrio vita-lavoro sono indicati come fattori che contribuiscono al burnout.

Le politiche di welfare, pertanto, dovrebbero da un lato supportare i dipendenti con salari competitivi e benefit, ma, allo stesso tempo, offrire pari opportunità di sviluppo. In questo, il tema del mettersi in ascolto e individuare i bisogni dei lavoratori risulta quanto mai importante per fare in modo che le persone si sentano più connesse e di appartenere ad una comunità aziendale. Viceversa troviamo in azienda una generazione di lavoratori over 50 per i quali l'erogazione di servizi legati all'assistenza sanitaria e previdenziale sono una necessità. Certo che sono anche quei lavoratori meno abituati all'uso degli strumenti informatici e digitali e risultano anche essere quelli che di fronte all'uso di provider e piattaforme si scoraggiano finendo per non utilizzare i voucher a loro disposizione.

<sup>56</sup> Deloitte (2022), *Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial survey*, in <[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)>.

## 5. L'esperienza bellunese tra welfare aziendale e welfare territoriale

In questo paragrafo si cercherà di approfondire quanto è successo (sta succedendo) nel territorio bellunese che, per le sue peculiarità, può rappresentare un utile caso studio. Si tratta infatti di un contesto mediamente più anziano di altri, poco attrattivo, in alcune aree mancanti di servizi, con una mobilità sostenibile e accessibile poco diffusa. Allo stesso tempo, si tratta di un territorio con ottime potenzialità legate al turismo e che ha sviluppato nel tempo un distretto dell'occhialeria di primo piano a livello mondiale<sup>57</sup>. Il Bellunese vive, al contempo, le best practices industriali conosciute anche oltre i confini nazionali e la forte preoccupazione dello spopolamento e del mancato ricambio generazionale. In un territorio così complesso, il welfare è (e potrebbe diventare sempre più) una delle leve chiave per la sua competitività e attrattività: più aziende che garantiscono posti di lavoro soddisfacenti in cui integrano percorsi di welfare ed esigenze dei lavoratori e delle comunità che vivono sul territorio, nell'ottica della complementarità, potrebbero essere gli ingredienti di rilancio di una zona nella quale la conformazione fisica del territorio può da un lato scoraggiare l'insediamento abitativo, dall'altro incoraggiarlo per la qualità del tenore di vita.

### 5.1. Il welfare nelle aziende: alcuni studi di caso

#### 5.1.1. L'esperienza Luxottica

Luxottica, la più grande produttrice mondiale di montature per occhiali da vista e da sole presente in 150 Paesi nel mondo, è stata ed è tuttora un modello di impresa riconosciuto per le sue politiche in tema di welfare aziendale. In queste pagine non ci dilungheremo nella descrizione del piano welfare di Luxottica dato il grande rilievo concesso in più di una pubblicazione, ma ci limiteremo a richiamare alcuni passaggi essenziali che di fatto hanno costituito, a nostro avviso e sulla base della letteratura e dei documenti resi disponibili dall'azienda sul proprio sito web<sup>58</sup>, una sorta di driver per la promozione di percorsi di contrattazione altrettanto proficui.

<sup>57</sup> Associazione Italiana Fabbricanti Articoli Ottici (ANFAO) in <[www.anfao.it](http://www.anfao.it)>.

<sup>58</sup> Per approfondimenti, cfr. <[www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)> e <[www.essilorluxottica.com](http://www.essilorluxottica.com)>.

A partire dal 2009, Luxottica ha implementato un innovativo sistema di welfare, diventato ben presto modello di riferimento in Italia. Il piano elaborato prevede iniziative di carattere economico, sanitario, educativo e sociale per i dipendenti del Gruppo ed i loro familiari. Le principali aree d'intervento riguardano i giovani e la loro istruzione, il sostegno al reddito, la salute e il benessere dei lavoratori, la mobilità sostenibile, i servizi alle persone e alle famiglie: nell'elaborazione aziendale, tutti questi aspetti concorrono a favorire il bilanciamento tra lavoro e vita privata dei lavoratori impiegati. Prova ne sono gli importanti risultati raggiunti sin dall'avvio del programma in termini di a) diminuzione di turnover e assenteismo, con il miglioramento degli indici di presenza dei dipendenti nei siti produttivi del gruppo, anche in occasione dei sabati lavorativi; b) rafforzamento del senso di appartenenza e fiducia nell'azienda; c) miglioramento della qualità della vita, con un aumento del valore reale delle retribuzioni e del potere d'acquisto del dipendente, anche grazie alla fruizione di beni e servizi di prima utilità. Nel corso degli anni, il sistema welfare dell'azienda si è contraddistinto per la sua capacità di autofinanziarsi: grazie ad una maggiore efficienza e produttività derivati dalle misure attuate, una parte di questi ritorni è stata reinvestita in ulteriori iniziative di welfare, alimentando un vero e proprio circolo virtuoso a supporto del benessere dei dipendenti.

L'approccio di Luxottica al welfare aziendale ha rappresentato un modello di innovazione anche nell'ambito delle relazioni industriali sancito nel protocollo siglato l'11 febbraio 2009 dall'azienda in concertazione con FILTEA, FEMCA e UILTA. I meccanismi di governance definiti tra le parti sono stati ispirati al principio della bilateralità e della trasparenza prevedendo una continua consultazione e condivisione con l'obiettivo di individuare congiuntamente le priorità di intervento. Allo scopo è stata definita la costituzione di un Comitato di Governance, ossia di un organo di rappresentanza paritetica aziendale e sindacale a cui è stato affidato il compito di individuare, proporre e condividere interventi destinati a sostenere programmi di welfare finanziati attraverso il meccanismo sopra ricordato. Il Comitato è costituito da un Consiglio Direttivo, composto da membri permanenti aziendali e altri indicati dal sindacato e una figura esterna di segretario con compiti di raccordo con l'organismo tecnico-scientifico, di gestione della segreteria e della tesoreria; un'Assemblea a carattere consultivo e composta da membri del Coordinamento Sindacale; altri membri non permanenti, invitati dal Consiglio Direttivo che possono essere individuati tra responsabili di strutture aziendali, rappresentanti

sindacali, soggetti esterni e in genere i dipendenti dell'azienda. Quello che davvero è innovativo e che ha consentito negli anni lo sviluppo di un piano welfare all'avanguardia, è la presenza di un Comitato Tecnico Scientifico a supporto del Comitato di Governance. Il Comitato Tecnico Scientifico ha diversi compiti tra i quali la produzione di analisi di tipo socio-economico e finanziario utili a valutare la migliore allocazione dei fondi generati dai miglioramenti di prestazione aziendale; lo svolgimento di tutti gli approfondimenti richiesti dal Comitato di Governance; le attività a sostegno del Comitato di Governance per quanto riguarda il perimetro di beni e servizi previsti rispettivamente dall'Art. 51 Tuir e a sostegno delle decisioni di liberalità aziendali previste dall'art 100 Tuir. Questo innovativo sistema di gestione del welfare ha prodotto negli anni una serie di benefit a favore dei lavoratori sfociando in interventi sempre più diffusi, mirati e di qualità. Oggi il piano welfare di Luxottica vede ad esempio, un "patto generazionale" tra i dipendenti così da favorire l'ingresso di giovani lavoratori ed agevolare i dipendenti che, a tre anni dal raggiungimento dei limiti pensionistici, possono optare per un impegno lavorativo ridotto.

Infine, un'ulteriore caratteristica da segnalare rispetto all'esperienza di Luxottica è la significativa attenzione che nel piano welfare è stata data non solo ai lavoratori e alle loro famiglie ma, sin da subito, al territorio. Nel corso degli anni, infatti, l'esempio virtuoso di Luxottica è diventato un driver di sviluppo per altre realtà.

### 5.1.2. L'esperienza Unifarco

Un altro caso virtuoso in tema di welfare nel Bellunese riguarda Unifarco<sup>59</sup>, azienda che opera nel settore della chimica-farmaceutica sviluppando prodotti cosmetici, dermatologici, nutraceutici e di make up dedicati al mercato delle farmacie in Italia e in Europa. Si tratta di un mercato in continua evoluzione e che negli ultimi anni registra un andamento in crescita. Per comprendere meglio il caso studio di Unifarco sono state organizzate alcune interviste con i dirigenti aziendali e le parti sociali che hanno partecipato alla contrattazione di secondo livello e contribuito a definire il piano di welfare dell'impresa stessa. Le interviste hanno cercato di esplorare in particolare tre aspetti del modello Unifarco: la nascita e le

<sup>59</sup> Per approfondimenti, cfr. <[www.unifarco.it](http://www.unifarco.it)>.

modalità adoperate nella costruzione del sistema di welfare, le tipologie di servizi definiti e la percezione del piano stesso tra i lavoratori.

Il sistema welfare di Unifarco nasce dentro una cultura aziendale già focalizzata sul benessere delle persone e, dunque, anche dei dipendenti. Nel 2021 Unifarco ha deciso il cambio di statuto diventando società benefit<sup>60</sup> integrando nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società. Come si legge nel bilancio di sostenibilità<sup>61</sup>, le finalità che Unifarco, in quanto società benefit, intende perseguire riguardano: la diffusione della cultura della salute e del benessere delle persone promuovendo iniziative che stimolino l'adozione di comportamenti e stili di vita corretti valorizzando il significato della prevenzione; l'orientamento delle attività di ricerca e sviluppo verso soluzioni di prodotto e di processo che minimizzino gli impatti ambientali considerando l'intero ciclo di vita del prodotto e in un'ottica di massima circolarità nell'utilizzo delle risorse volta a ridurre gli sprechi; la promozione di uno sviluppo sostenibile complessivo che contempla tutte le declinazioni ambientali, sociali ed economiche, all'interno dell'attività d'impresa e nelle relazioni dirette o indirette con i consumatori, i clienti, i fornitori di beni e servizi, le comunità locali e non, le istituzioni di ogni livello, nonché con le loro diverse forme di rappresentanza. All'interno di questo contesto, si inseriscono le attività in tema di welfare dell'azienda.

Oltre al contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) del settore industria chimica, Unifarco ha definito un contratto integrativo aziendale (CIA), oltre a diversi accordi complementari su materie specifiche. Proprio nel contratto integrativo aziendale nella sua ultima stesura nel 2019, azienda e parti sociali hanno condiviso un modello di relazioni sindacali nel quale l'azienda è definita come «luogo di produzione di ricchezza e benessere improntato ad obiettivi di efficienza, efficacia, qualità e redditività, nell'interesse della proprietà, dei lavoratori e più in generale degli stakeholder. Al contempo

<sup>60</sup> Le società benefit sono regolamentate in Italia con una apposita legge del 2016. Oltre allo scopo di lucro, nell'esercizio dell'attività d'impresa, esse perseguono volontariamente anche una o più finalità di beneficio comune. Per beneficio comune si intende il perseguimento di uno o più effetti positivi (perseguibili anche riducendo gli effetti negativi) su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interessi. Le società benefit perseguono tali finalità di beneficio comune in modo responsabile, sostenibile e trasparente e la loro gestione richiede ai manager il bilanciamento tra l'interesse dei soci e l'interesse della collettività.

<sup>61</sup> Per approfondimenti, cfr. <[www.unifarco.it](http://www.unifarco.it)>.

ritengono la conoscenza dell'impresa e del contesto in cui la stessa è inserita condizione indispensabile per sostenere e qualificare un approccio partecipativo alla pratica negoziale» (CIA, 2019).

Ancor più importante quanto dichiarato sulle relazioni sindacali in tema di welfare, assegnando alle parti sociali attraverso le RSU «un ruolo attivo nell'informazione ai lavoratori e nella raccolta delle richieste relative all'impianto contenuto» nel contratto integrativo. Si ritiene infatti che «le trasformazioni in atto in ambito del Welfare sia pubblico che privato, oltre all'aumento della complessità dei temi affrontati all'interno dell'impianto contrattuale, comportino nuove attività di gestione, sia in capo alle parti che ai singoli lavoratori. Da ciò emerge l'opportunità di presidiare congiuntamente le attività legate alla consulenza e ai processi di richiesta di alcune prestazioni» (CIA, 2019). In sintesi, l'impianto della contrattazione aziendale in essere definisce e regola il modello partecipativo di relazioni sindacali in azienda; i profili professionali definiti aziendalmente, volti a indicare percorsi di polivalenza e crescita professionale; gli strumenti di flessibilità oraria; lo smart-working come leva per migliorare la qualità del lavoro; la formazione del lavoratore; il sistema di valutazione orientato allo sviluppo delle competenze; il part time; la banca ore solidale e altri strumenti di solidarietà; il pacchetto economico welfare, che include tra i vari interventi il contributo per test scolastici, asili nido e centri estivi, l'integrazione della retribuzione mensile al 100% a fronte di malattie gravi.

Per quanto riguarda i servizi erogati, il contratto integrativo prevede diverse misure. Una delle prime riguarda l'accesso al part time temporaneo per promuovere e facilitare la conciliazione vita lavoro, nel rispetto delle esigenze organizzative e tecnico produttive aziendali. L'azienda attua anche la banca ore solidale, ossia la cessione, su base volontaria ed a titolo gratuito, di permessi e/o ferie maturati e non goduti a favore di colleghi. L'azienda inoltre mette a disposizione dei lavoratori un servizio mensa e un trattamento sostitutivo costituito dall'assegnazione di un credito welfare dedicato a coloro che non possono utilizzare il servizio mensa. Quest'ultima è erogata secondo un approccio nutrizionale accurato, definito sulla base delle competenze aziendali nel campo della salute e del benessere.

Il contratto integrativo definisce poi il pacchetto economico welfare costituito da: il rimborso per test scolastici, rette asilo nido, scuole infanzia e centri estivi; convenzioni di acquisto con sconti riservati ai lavoratori, valorizzando le relazioni con fornitori e partner locali e valorizzando il potere

di acquisto dei dipendenti; l'acquisto dei prodotti Unifarco a prezzo scontato attraverso piattaforma e-commerce; il sostegno al reddito mediante previdenza integrativa per alcune categorie di lavoratori pari a mille euro annui; il sostegno ai lavoratori affetti da gravi patologie assicurando un trattamento economico pari all'intera retribuzione netta per l'intera durata del periodo di conservazione del posto prevista dal CCNL; la distribuzione di buoni spesa natalizi nel caso in cui il bilancio consuntivo dell'anno precedente si sia chiuso in attivo.

Se questi sono i benefit tipicamente riconducibili alla definizione di welfare aziendale, nello stesso contratto integrativo viene definito anche un sistema di sviluppo delle risorse umane e un sistema premiante, andando ad integrare la valutazione individuale e la formazione in un'ottica di crescita continua delle competenze. Inoltre, per ciascun lavoratore è stato creato un proprio libretto formativo contenente il resoconto puntuale della formazione svolta e delle competenze acquisite.

In particolare, il sistema premiante aziendale riconosce e remunera il risultato collettivo misurato attraverso il costante monitoraggio di indicatori di performance aziendale; vengono misurati anche i contributi individuali e i comportamenti virtuosi da un lato attraverso un sistema di valutazione condiviso e, dall'altro, attraverso il livello di effettiva partecipazione. La partecipazione dei lavoratori e il loro contributo attivo sono ritenuti fattori essenziali per mantenere buone performance aziendali, in termini di efficienza, produttività, qualità e, di conseguenza, redditività. Pertanto il premio di partecipazione è basato su indicatori di performance volti a rendere consapevoli i lavoratori delle dinamiche economiche dell'impresa, ad orientare la loro azione in sintonia con queste dinamiche e a riconoscere il loro contributo al successo dell'azienda. I lavoratori però possono anche scegliere di rinunciare alla monetizzazione del premio di partecipazione e scegliere di beneficiare di servizi di welfare. Per questi dipendenti, la somma tradotta in welfare viene incrementata dall'azienda di una maggiorazione pari al 10% per il primo anno e, se mantenuta anche nell'anno successivo o negli anni successivi, al 12%.

Il sistema di welfare definito in Unifarco è, come si è visto, molto ampio. Interessante è comprendere come è stato accolto dai lavoratori e come è percepito attualmente. Inizialmente, quando si è cominciato a parlare di welfare, i lavoratori si sono mostrati diffidenti; solo con il passare degli anni e grazie all'esperienza diretta delle opportunità legate al welfare questo

atteggiamento si è risolto. Un fattore importante in questo cambiamento è stato il coinvolgimento delle RSU aziendali per informare e spiegare il funzionamento del sistema di welfare erogato. Il loro ruolo è stato ancora più importante nel raccogliere i fabbisogni e le esigenze dei colleghi, così da avvicinare l'offerta di welfare ai bisogni manifestati.

Pur in una situazione positiva, tuttavia, sembra permanere una criticità legata al piano welfare legata alla gestione dello stesso attraverso la piattaforma digitale. Come si è già visto, il problema riguarda i lavoratori più anziani che mostrano una bassa alfabetizzazione digitale (e su cui azienda e parti sociali intendono intervenire con pacchetti di formazione) ma coinvolge anche quelli più giovani che, seppur più abili con la tecnologia, dimostrano invece un minor interesse ai servizi offerti preferendo invece la quota aggiuntiva in busta paga. Un altro elemento di criticità sta nel quadro normativo che regola la contrattazione di secondo livello sul tema del welfare e che, di fatto, limita la contrattazione stessa in termini di possibilità di benefit e servizi erogabili. Proprio per questo motivo, attraverso il contratto integrativo azienda e parti sociali hanno cercato di definire un pacchetto di welfare che potesse rispondere alla maggior parte dei bisogni legati alla salute e al benessere riscontrati tra i lavoratori. I rappresentanti dei lavoratori hanno comunque osservato negli anni un avvenuto un cambio di passo sul welfare. Ciò che ha contribuito maggiormente è stato veicolare una concezione diversa del benefit: quello che prima era un qualcosa in busta paga è stato trasferito in qualcosa spendibile in servizi e benefit. Rimane comunque un grande lavoro da fare per informare, spiegare e aiutare a gestire la defiscalizzazione dei servizi welfare in piattaforma o l'accesso al fondo chiuso ed altre questioni per rendere consapevoli i lavoratori delle opportunità offerte e poterle valutare in modo preciso: proprio per questo, sempre grazie al contratto integrativo, è stata istituita un'ora di formazione su questioni sindacali gestita proprio dalle RSU interne per sensibilizzare i lavoratori e rendere trasparente quanto contrattato con l'azienda.

## 5.2. Quando il welfare diventa territoriale: l'esperienza di Welfare Dolomiti

In questo paragrafo si darà spazio all'esperienza di Welfare Dolomiti<sup>62</sup>, analizzata sia attraverso un'indagine dei documenti messi a disposizione dal fondo stesso, sia attraverso alcune interviste ai protagonisti<sup>63</sup>. Il fondo nasce da un'idea di CISL Belluno Treviso e FNP CGIL subito condivisa con la Provincia di Belluno. Sebbene questa iniziativa avvii le sue attività formalmente nell'ottobre del 2018, la sua gestazione incrocia le difficoltà della crisi economica del 2008. In quel momento storico, le parti sociali e gli attori del territorio bellunese si erano posti il problema di come aiutare quelle persone che non riuscivano ad essere tutelate da nessun ammortizzatore sociale, esistendo al momento solo la cassa integrazione per l'industria e poco altro. Una prima risposta nata sul territorio qualche anno dopo è stata la creazione di un conto corrente dedicato alla raccolta di contributi finanziari promossa tra i Comuni, i lavoratori e le aziende. Attraverso una cabina di regia composta da parti sociali, associazioni di categoria, Provincia di Belluno e Consorzio dei Comuni, tra il 2012 e il 2016, sono stati erogati contributi e risorse a favore di quelle persone che ne facevano richiesta e ne avevano bisogno per perdita del posto di lavoro o particolari situazioni di svantaggio. Questa prima esperienza è stata di particolare importanza perché per la prima volta in Val Belluna si sono incontrati soggetti diversi per avviare una collaborazione su questioni locali. Si è trattato però di un progetto che ha avuto tempi di gestazione e realizzazione molto lenti, che ha mostrato una serie di difficoltà organizzative e, non da ultimo, ha intersecato l'avvento della normativa sulle sospensioni e sulla cassa integrazione, vanificando di fatto la bontà dell'iniziativa che si è chiusa nel 2016 ed ha distribuito gli avanzi del fondo tra i Comuni per il finanziamento dei percorsi dedicati ai lavori socialmente utili. L'esperienza è stata comunque valutata positivamente soprattutto per aver creato una rete di collaborazione tra soggetti locali molto forte. Proprio a partire da queste valutazioni, i soggetti promotori hanno elaborato una nuova iniziativa con l'obiettivo di organizzare aiuti e sostegni dedicati ai cittadini, alle aziende e alle comunità del Bellunese, promuovendo l'economia locale e il benessere delle persone in contrasto con lo spopolamento della Val

<sup>62</sup> Per approfondimenti, cfr. <[www.welfaredolomiti.it](http://www.welfaredolomiti.it)>.

<sup>63</sup> Si ringrazia per la disponibilità e la collaborazione tutte le persone incontrate nell'ambito di Welfare Dolomiti.

Belluna e la mancanza di servizi che rendono queste aree poco attrattive e competitive. Centrale è stata la questione dell'intermediazione con i comuni, ossia i soggetti in prima linea rispetto alle questioni sociali create dallo spopolamento diffuso avvenuto soprattutto nelle terre alte a favore del fondovalle dove maggiormente sono concentrati gli insediamenti industriali. Questioni che vedono gli enti locali chiamati a compiere scelte strategiche di medio e lungo termine, difficili per i comuni più piccoli che spesso non hanno gli strumenti per poter fronteggiare le emergenze. In questo contesto, si inserisce la nuova iniziativa che porta alla creazione di un fondo di solidarietà che avesse in concetto la raccolta di fondi e risorse a favore della comunità, capace di coinvolgere tutti gli attori che, anche con modalità diverse, operano sul territorio a favore di iniziative di carattere sociale, economico, solidale. Da qui il coinvolgimento non solo delle parti sociali e degli enti locali, ma anche della Provincia, della Diocesi, delle associazioni di volontariato, delle associazioni sportive e di tutti gli stakeholder interessati.

Ma quali sono i capisaldi dell'esperienza di Welfare Dolomiti? L'aspetto che per primo contraddistingue questa iniziativa è la governance, strutturata in modo da tenere insieme una moltitudine di soggetti che lavorano in sinergia su azioni a favore del territorio e delle persone che lo abitano. Il secondo nodo cruciale è insito nella questione patrimoniale e nell'orientamento strategico, politico e operativo, nello specifico riguarda le modalità di raccolta fondi. Ad oggi, la raccolta dei finanziamenti si concretizza attraverso diverse leve. La prima è quella della donazione; la seconda è quella della raccolta fondi specifica che si attiva per ogni singolo progetto seguendo le logiche del crowdfunding; una terza è quella della donazione tramite busta paga. Grazie ad un accordo con Confindustria, in modo del tutto volontario, c'è la possibilità per i lavoratori di donare 1 Euro al mese a favore del fondo (per i lavoratori), quota che viene raddoppiata dall'azienda. Si crea così una sorta di bilateralità volontaria che si realizza anche per i lavoratori autonomi che possono iscriversi al fondo e donare 1 Euro al mese.

Un ulteriore aspetto riguarda le modalità di selezione dei progetti su cui investire i fondi raccolti: la scelta è stata quella di attivare finanziamenti su progetti specifici. Uno di questi è "Nidi sopra i 700 mt" attraverso cui Welfare Dolomiti ha raccolto fondi per aiutare le famiglie con bimbi sotto i tre anni che vivono in montagna. Sempre con l'obiettivo di contrastare il fenomeno dello spopolamento, un altro progetto ha cercato di mettere in

contatto aziende e giovani laureati per il tirocinio e di dare un bonus economico di incentivazione a chi decide di fare questo stage in aziende bellunesi. Welfare Dolomiti è impegnato anche nel sostegno al servizio civile. Il progetto tiene conto di una ricerca promossa dalla Comunità Montana e dal Centro di Servizio per il Volontariato (CSV) da cui emergeva come la maggior parte dei ragazzi frequentanti il servizio civile rimanevano successivamente nel proprio territorio e circa il 70% trovava lavoro avvalendosi delle competenze acquisite durante l'anno di servizio civile, con un 40% di questi assunto nello stesso ambito. Il fondo si propone di sostenere l'implementazione dei progetti di servizio civile venendo incontro alle spese per la formazione-selezione e progettazione sostenute dal CSV e dalla Comunità Montana Feltrina e promuovere una certificazione delle competenze non tecniche per ciascun partecipante. Infine, a contrasto della c.d. fuga dei cervelli, in collaborazione con l'associazione Bellunesi nel Mondo, è stato elaborato un progetto che ha portato alla creazione dello sportello virtuale "Grow", una piattaforma online che funge da punto di incontro tra giovani bellunesi e aziende per intercettare opportunità di lavoro e formazione.

L'esperienza di Welfare Dolomiti mette in rilievo anche alcuni punti critici, primo fra tutti il dare vero valore alla territorialità affinché ci sia una reale efficacia nell'azione. La territorialità è al contempo sia un punto di debolezza che un punto di grande valore, ma dipende da come viene gestita. Un ulteriore aspetto da rilevare riguarda inoltre la difficoltà nel tenere l'unitarietà delle proposte e costruire il dialogo tra ogni componente del fondo, superando protagonismi e visioni diverse che, in talune situazioni, potrebbero uscire sul territorio in modo disgregato e con un approccio poco efficace. A fine 2022, il fondo sta vivendo un rinnovamento in termini di rilancio e capacità di raggiungimento delle persone e dei bisogni del territorio. In particolare Welfare Dolomiti si sta dotando di un comitato tecnico-scientifico che, a partire da una migliore conoscenza del territorio, possa indirizzare strategicamente le iniziative sulla base alle necessità del territorio.

In generale, dall'analisi realizzata emerge come l'approccio che ha segnato l'esperienza di Welfare Dolomiti presenta tutti gli elementi per essere replicabile in altri contesti territoriali. Replicabilità che rimane sempre e comunque condizionata allo studio del territorio in termini di bisogni socio-demografici ed economici per fornire risposte di sviluppo adeguate.

## RETI DI IMPRESE E WELFARE: STRATEGIE DI COLLABORAZIONE

di Eva Bredario<sup>64</sup>

Lo scenario delle produttività del nostro sistema Paese ripropone anche attualmente l'annosa questione del costo del lavoro e sul costo del lavoro, in uno con altre misure, un impatto positivo può riconoscersi al welfare. Inoltre si registra un'importanza crescente e sempre più centrale del welfare tra gli asset strategici dell'organizzazione e gestione dell'impresa.

Ciò posto, una delle maggiori diseguaglianze del welfare aziendale è da imputarsi alla dimensione aziendale e quindi al divario tra piccola e grande impresa. Le PMI in Italia rappresentano oltre il 99% del tessuto produttivo e l'80% dell'occupazione<sup>65</sup> e in esse si rilevano i limiti per quanto concerne la disponibilità economica atta a implementare misure, organizzazione e competenze.

A fronte di questo quadro, il mondo produttivo ha iniziato a creare aggregazioni e reti di imprese per il welfare. Le reti di imprese sono forme di aggregazioni tra imprese (e a partire dal 2017 possono parteciparvi anche i professionisti) che si formalizzano mediante la sottoscrizione e iscrizione al Registro Imprese di un contratto. Al 3 gennaio 2024 sono 8.909 i contratti di rete iscritti al Registro Imprese in Italia e 47.243 le imprese aggregate in Italia, di cui 3.960 in Veneto.

Il fattore dimensionale e la capacità di spesa sono fattori che incidono sulla disponibilità delle imprese verso il welfare. La dimensione, in particolare, che da sempre ha conferito alle imprese la capacità di essere snelle, elastiche, veloci, reattive (ricordiamo tutti, lo slogan "piccolo è bello") può rivelarsi un'arma a doppio taglio in quanto, spesso, si rivela caratteristica fortemente limitante. Limitante ove l'impresa necessiti di varcare i confini nazionali, limitante ove sorga la necessità di fare ricerca e sviluppo, limitante ove occorranò nuove conoscenze, skills e risorse (in ogni senso intese) e la singola impresa, da sola, non abbia la forza per farvi fronte. A fronte di

<sup>64</sup> Avvocato, Ph.D., esperta in reti d'Impresa e fenomeni di aggregazione inter-imprenditoriali.

<sup>65</sup> ISTAT, 2017.

questo assetto, va posta attenzione alle seguenti parole di Charles Darwin<sup>66</sup>: «nella lunga storia del genere umano (e anche del genere animale) hanno prevalso coloro che hanno imparato a collaborare con più efficacia», in questo pensiero risiede una verità e un monito al quale è difficile sottrarsi, tanto più a fronte delle sfide che i contesti economici e strutturali pongono. Con l'introduzione, nel 2009, dello strumento dei contratti di rete, si è offerta una strategia di reazione alla situazione derivante dalla frammentazione proprietaria e dalla piccola dimensione delle imprese italiane, risposta che si è fatta ancor più urgente nello scenario economico degli ultimi anni. Da un'analisi degli effetti del contratto di rete sulla performance delle imprese<sup>67</sup>, comparando i risultati prodotti da imprese in rete rispetto alle imprese simili in partenza, ma non in rete, è stato rilevato che quelle che hanno aderito a un contratto di rete hanno registrato una migliore dinamica occupazionale, superiore di 5,2 punti percentuali ad un anno, di 8,1 a due anni e di 11,2 a tre anni. L'impatto della rete sulla dinamica del fatturato di chi si aggrega è stato ancora più rilevante: da +7,4 punti percentuali dopo un anno a +14,4 dopo tre anni.

## 1. Brevi note di inquadramento della fattispecie contratto di rete

Con l'espressione reti d'impresa si descrive un fenomeno economico in cui più imprese, formalmente e giuridicamente distinte, operano nel mercato, in modalità aggregata, instaurando un insieme di relazioni di tipo cooperativo e tendenzialmente stabile tra di esse, generando forme di interdipendenza tra le reciproche attività.

Nell'ampia categoria di modelli e soluzioni aggregative rientra, occupando oggi una posizione particolarmente significativa e centrale, il contratto di rete, introdotto nell'ordinamento giuridico italiano con l'art. 3 commi 4-ter e ss. del d.l. 5/2009 (conv. con l. n.33/25009 e più volte modificato). Il contratto di rete è un contratto stipulato tra più imprenditori per accrescere individualmente e collettivamente la propria competitività e capacità innovativa in base ad un programma comune di cooperazione. È nel perseguimento dello scopo di accrescere la capacità innovativa e competitiva che si declina la rete, ed è nel tendere ad obiettivi strategici

<sup>66</sup> Darwin C. (2008), *Taccuini 1836-1844 - Taccuino Rosso, Taccuino B, Taccuino E*, Roma, Editori Laterza.

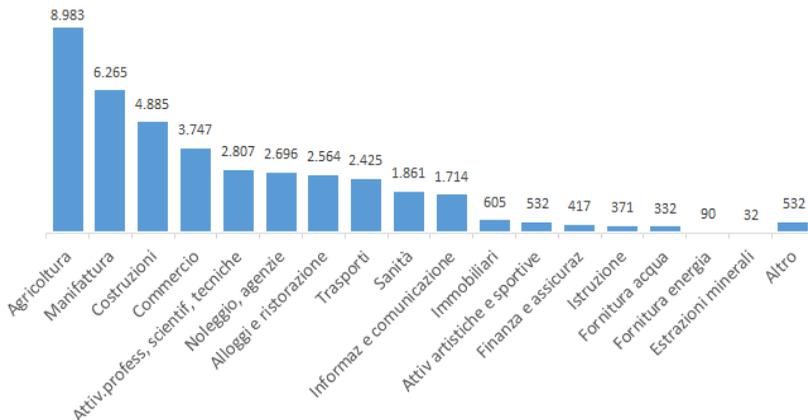
<sup>67</sup> Confindustria Centro Studi, ISTAT, RetImpresa (2017), *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di rete sulla performance delle imprese*, novembre, pp. 8-9.

condivisi stabiliti dalle imprese contraenti che si identifica il contratto. Esso è il risultato di una disciplina che le parti stabiliscono per i loro rapporti di collaborazione: la configurazione del contratto di rete, infatti, si caratterizza per l'ampiezza dello spazio riconosciuto alla determinazione negoziale.

Attraverso il contratto di rete le imprese danno vita e realizzazione al programma comune volto al raggiungimento di obiettivi strategici condivisi, e il programma comune, che le imprese decidono di condividere, si sostanzia nei progetti da attuare. Si assiste quindi alla creazione di reti con i programmi comuni più vari, che possono riguardare: la produzione, la commercializzazione, l'approvvigionamento di materie prime, la gestione di filiere produttive, la creazione di nuove idee brevettuali, la certificazione, la gestione del welfare, la gestione di commesse commerciali, l'erogazione di servizi ecc. secondo la fantasia e la capacità di intraprendenza e iniziativa degli imprenditori italiani.

Il "fare rete" postula condivisione di obiettivi strategici e quindi svolgimento di attività che comportino la messa a fattor comune di competenze, esperienza, risorse e tutto ciò è atteggiamento e modalità che ben può soddisfare l'istanza di realizzare, gestire ed erogare welfare all'interno delle imprese. Si aggregano in rete imprese di ogni settore produttivo, di ogni dimensione (Graf. 1) e le reti non sono necessariamente mono-settoriali, ma possono essere trasversali.

*Graf. 1. Settori delle imprese aggregate in rete.*



Fonte: ns. elaborazioni su dati Infocamere.

La composizione e configurazione della rete dipende dagli obiettivi che le imprese che si prefiggono nell'aggregarsi. Il contratto di rete, ascrivibile al novero dei contratti plurilaterali con comunione di scopo, si identifica in ragione del perseguendo scopo di accrescimento della capacità innovativa e competitiva. Esso è il risultato di una disciplina che le parti stabiliscono per i loro rapporti di collaborazione e cooperazione: la fattispecie, infatti, si caratterizza per l'ampiezza dello spazio riconosciuto alla determinazione negoziale. La norma richiede che il contratto presenti determinati elementi costitutivi, dei quali alcuni rivestono carattere necessario, altri, invece, carattere facoltativo/eventuale.

Gli elementi costitutivi – della fattispecie – di carattere necessario sono:

- la natura imprenditoriale dei soggetti stipulanti e la pluralità degli stessi;
- l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate dagli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
- la definizione di un programma comune di attività da svolgere;
- l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante;
- la durata del contratto;
- le modalità di adesione di altri imprenditori;
- le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune (che non rientri nei poteri di gestione dell'organo comune, quando istituito);
- le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo.

Il fatto che nel contratto si debbano prevedere e disciplinare le modalità per la successiva adesione di altre parti attribuisce al contratto la caratteristica di essere un contratto aperto (cd. contratto per adesione).

Costituiscono, invece, contenuto eventuale del contratto, quegli elementi la cui istituzione e/o costituzione è rimessa alla libertà negoziale delle parti contraenti ed essi sono:

- l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, e di conseguenza la previsione, in contratto, della misura e dei criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione

del fondo stesso. Se consentito dal programma, l'esecuzione del conferimento può avvenire anche mediante l'apporto di un patrimonio destinato costituito ai sensi dell'art. 2447-bis 1° comma lett. a) c.c.. A corollario della costituzione del fondo sorge la necessità che in contratto siano indicate la sede e la denominazione della rete;

- l'istituzione, e di conseguenza l'individuazione, del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto;
- la previsione di cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto.

Dall'assetto della disciplina vigente, che consente una multiforme configurabilità della rete, deriva l'elasticità della fattispecie, caratterizzata dalla presenza di elementi che costituiscono il cd. contenuto obbligatorio (in cui la libertà negoziale incide sul quomodo), e da altri elementi rappresentanti il cd. contenuto facoltativo (in cui la libertà negoziale incide sull'*an* prima ancora che sul quomodo).

Il fatto che la configurazione degli elementi necessari, nonché la determinazione e definizione di quelli eventuali, siano interamente rimesse alla libertà negoziale comporta la possibilità per i contraenti di dare vita a diverse soluzioni in termini di governance della rete, di dotazione patrimoniale, di diritti di recesso e di diritti di voice.

Quanto al requisito di forma, la norma prescrive che, ai fini degli adempimenti pubblicitari, il contratto sia redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma degli articoli 24 o 25 d.lgs. 82/2005 (Codice dell'Amministrazione Digitale) e ss.mm.

Il contratto di rete è soggetto a pubblicità legale: ne dev'esser curata l'iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e dall'avvenuta iscrizione la norma fa decorrere l'efficacia del contratto, oppure, nel caso di reti con soggettività giuridica, essa viene iscritta in una propria posizione al Registro Imprese.

In ogni caso, tanto che si tratti di cd. rete-contratto o di cd. rete-soggetto, entrambe le fattispecie trovano pubblicità al Registro Imprese e da esso, Infocamere estrae i dati e, con cadenza mensile, pubblica un sunto di

informazioni relative ai contratti di rete iscritti al Registro Imprese<sup>68</sup>. È sulla base di fonte che si sono tratte le informazioni di partenza per l'indagine presentata in queste pagine.

Non si indugia in questa sede a trattare la differenza tra contratto di rete meramente contrattuale (cd. rete-contratto) e contratto di rete con soggettività giuridica (cd. rete-soggetto), giacché è una differenza che non ha rilevanza ai fini dell'oggetto dell'analisi condotta.

## 2. Un'indagine sul campo

### 2.1. Metodo e dati di partenza dell'indagine su "reti e welfare"

Per quanto concerne lo specifico compito affidato circa l'indagine in relazione al fenomeno delle reti di imprese e il welfare, si è reso necessario selezionare i dati risultanti alla data del 3 novembre 2023 dal database Infocamere in base alla parola chiave "welfare" nel campo "nome della rete" e "welfare" nel campo "oggetto". Con suddetto criterio di selezione, sono risultate 28 reti<sup>69</sup>: Reggio Welfare; Welfare In Progress (acronimo WIP); Rete Welfare Toscana; Rete delle Imprese del Porto de La Spezia per il Welfare Aziendale; Retedelwelfare; Prowelfare Produttività e Welfare; Welfare+; Welfare Lynxs; Rete Welfare Alto Adige/Suedtiroil; Rete di Imprese Welfare Welldone - Percorsi di Welfare Aziendale per la Cresc; Welfare su Misura; Verso Expo 2015; Verso Expo 2015; Well-Fare; Welstep; Giano; Rete S.I.C. Lavoro; CSS Net; Sic for Job; Rete Giunca; PASS.I - Iris Passwork in rete; Rete Salute per il Veneto; Anderlini.NET; Rete R.I.U.S.E. Raccolta indumenti usati solidale ed etica; Reintegra Net; IDA Social Helper; Comunità Aziende Pari Opportunità.

La somma totale delle imprese aggregate nelle 28 reti ammonta a 260 imprese, con netta prevalenza di imprese aventi sede in Lombardia (110 imprese su 260) ed Emilia Romagna (89 su 260), seguono Trentino Alto Adige e Liguria. Il Veneto annovera una sola rete, con 10 imprese, ma ad esito di

<sup>68</sup> Cfr. <<https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>>.

<sup>69</sup> Preme precisare che da un iniziale censimento risultavano reti per un numero di 32, ma ad esito di un analitico esame dei dati risultanti dal file del database di Infocamere, sono emersi alcuni dati replicati, pertanto il numero definitivo è risultato essere in totale 28 reti, riportanti la parola chiave "welfare" nel nome o nell'oggetto.

intervista risulta che la rete, che mirava ad erogare servizi di welfare al mercato, non è operativa e non è riuscita a realizzare quanto programmato.

Si è provveduto a individuare per ciascuna delle 28 reti di imprese suelencate i riferimenti (numero telefonico o indirizzo mail) per contattare una impresa/una persona referente della rete cui sottoporre l'intervista. Si è quindi proceduto a contattare le reti, tramite i riferimenti individuati, per effettuare interviste telefoniche o via e-mail con invio del testo del questionario che ha rappresentato lo strumento di indagine utilizzato.

Le interviste non si sono rivelate sempre di facile e immediata esecuzione, giacché riuscire a trovare la disponibilità delle imprese e di loro referenti ha comportato spesso reiterati tentativi e non sempre si è riusciti ad entrare in contatto con le imprese, anche a fronte di invio del questionario via e-mail e successiva, ulteriore, richiesta di riscontro. I questionari raccolti sono stati 19, giacché 7 reti non hanno risposto alle mail con le quali erano stati inviati i questionari (molti dei quali sono stati inviati per e-mail dopo aver avuto un primo contatto telefonico con la persona referente) e in relazione ad altre 2 realtà di reti, non è stato possibile trarre lacuna informazione, non essendo riusciti a mettersi in contatto con alcun referente.

Come ammoniva Rousseau, prima di osservare bisogna costruirsi delle regole per l'osservazione: per questa ragione l'analisi del fenomeno "reti d'impresa per il welfare" ha postulato il fissare delle regole dell'osservazione e lo stabilire da quale angolo prospettico fosse preferibile e maggiormente utile analizzare il tema, il che si è tradotto nell'articolazione delle domande da porre ad oggetto dell'intervista/questionario.

Il questionario, che ha rappresentato lo strumento utilizzato per condurre l'indagine, è stato articolato prevedendo di poter raccogliere e registrare le seguenti informazioni: nome della rete; data dell'intervista; modalità dell'intervista (intervista telefonica o compilazione questionario da parte dell'intervistato); impresa intervistata e riferimenti; numero imprese partecipanti alla rete; rete mono settoriale o plurisettoriale; settori delle imprese aggregate in rete; tipologia di rete: verticale/orizzontale; genesi dell'iniziativa di rete; obiettivi della rete; programma comune (attività svolte/attività ancora da svolgere ma programmate o previste); durata della rete; utilità della rete per obiettivi di welfare; efficacia dell'operare in rete; criticità.

I profili oggetto di indagine sono stati quelli dai quali si è ritenuto di poter trarre informazioni utili al fine di comprendere le caratteristiche fondamentali del fenomeno. Sostanzialmente si è mirato a raccogliere le informazioni che consentano di inquadrare il profilo soggettivo e il profilo oggettivo (quante imprese nella rete e a quali settori appartengono) e il profilo oggettivo (obiettivi da perseguire, attività svolte e da svolgere).

Si è ritenuto essere di particolare interesse anche conoscere la genesi delle reti, ossia comprendere se l'aggregazione sia nata spontaneamente per iniziativa delle imprese retiste o su impulso ricevuto da qualche attore esterno (associazioni di categoria, opportunità di finanza agevolata).

## 2.2. Alcune premesse preliminari sull'indagine

I profili indagati attingono alla dimensione della rete ossia al numero imprese coinvolte, alla struttura sottostante alla rete, ossia se trattasi di rete di tipo orizzontale o di tipo verticale, ai settori delle imprese aggregate in rete, alla genesi della rete (ossia su iniziativa e/o impulso di quale soggetto la rete sia stata costituita) per poi analizzare gli obiettivi della rete e il programma comune di attività svolte e/o svolgendo, per concludere con un giudizio da parte della persona referente intervistata circa l'utilità ed efficacia della rete, nonché le criticità rilevate.

Prima di analizzare i diversi profili, è opportuno segnalare un'osservazione preliminare: delle 19 reti di imprese intervistate – tramite intervista telefonica oppure fornendo esse stesse risposta scritta al questionario inviato tramite e-mail – 2 realtà hanno dichiarato di non aver avuto alcun obiettivo attinente al welfare, pertanto il bacino di indagine si è ristretto a 17 reti di imprese.

Di queste 17 realtà aggregative, si è rilevato che 8 sono state costituite per l'erogazione di welfare ai propri dipendenti/collaboratori (cd. "welfare verso l'organizzazione"), mentre le restanti 6 reti sono state costituite per erogare servizi di welfare verso il mercato (cd. "welfare come business o welfare al mercato").

## 2.3. I profili di indagine: risultati emersi

Le reti intervistate presentano un numero di imprese aggregate che varia dalle 2-3 imprese, alle 10 fino a 24 imprese. Quanto alla durata della rete, va rilevato che molti referenti intervistati non ricordavano questo dato; di fatto

si è rivelato che tra le reti più risalenti, alcune (5 su 19) non sono più attive ma ne rimane traccia nel database di Infocamere. La durata delle reti, in base a dati raccolti, varia da tre anni a 10-11 anni.

Quanto ai settori, si registra un dato molto interessante: le reti del “welfare verso l’organizzazione” sono reti per lo più plurisettoriali che annoverano al proprio interno imprese dei settori più vari: dalla metalmeccanica, all’automotive, al farmaceutico, alla chimica, alla gomma -plastica, alla metalmeccanica, al vetro, alla cartotecnica.

Diversamente, le reti “welfare come business o welfare al mercato”, si presentano sostanzialmente come reti mono settoriali, in un unico caso si registra una rete plurisettoriale, ma sostanzialmente trattasi di reti di cooperative sociali o di realtà assicurative e di società di erogazione di servizi per il welfare.

La natura plurisettoriale delle reti del “welfare verso l’organizzazione” è sintomatica della natura trasversale del welfare: esso interessa le imprese di tutti i settori e le imprese possono collaborare nella gestione del welfare, a prescindere dal settore di appartenenza.

Si è rilevato, inoltre, trattasi nella maggioranza dei casi di reti di tipo orizzontale, tranne in un caso in cui la persona intervistata ha definito verticale la rete, attribuendo tale qualificazione al ruolo di capofila svolto da un’impresa rispetto a tutte le altre imprese retiste.

Alla domanda sulla genesi della rete, ossia su quale sia stata la dinamica, e da chi sia stata innescata, che ha portato alla creazione della rete di imprese, delle 19 interviste raccolte, 12 imprese hanno risposto e ben 9 su 12 hanno dichiarato che la rete è nata su impulso di un’impresa che ha sollecitato le altre, in un caso l’impresa ha promosso la rete sulla spinta di un bando pubblico di finanza agevolata, mentre nei restanti 3 casi la rete è sorta su impulso dell’associazione di categoria cui partecipano le imprese.

Sotto il profilo degli obiettivi strategici delle reti, si distinguono le reti costituite per erogare servizi di welfare verso il mercato (cd. “welfare come business o welfare al mercato”) e reti per erogare servizi di welfare verso i dipendenti delle stesse imprese retiste (“cd. welfare verso l’organizzazione”). Sei delle 14 imprese che hanno fornito risposta sul

punto<sup>70</sup> sono annoverabili nella prima classe (cd. “welfare come business o welfare al mercato”), mentre 8 sono reti del “cd. welfare verso l’organizzazione”. Di queste ultime 8 realtà, si evidenziano i seguenti obiettivi strategici:

- potenziamento della capacità produttiva, della competitività, favorendo la conciliazione famiglia-lavoro, nonché rafforzando il rapporto con il territorio;
- ottimizzazione e potenziamento della capacità di erogare moderni servizi di welfare alle proprie risorse umane;
- potenziamento ed ottimizzazione, attraverso un’attività di programmazione coordinata ed elaborata in rete, della capacità di erogare piani ed offerte di prestazioni e servizi di welfare ai propri dipendenti;
- svolgimento di attività di progettazione, analisi, studio, ricerca inerenti allo sviluppo di comportamenti aziendali/interaziendali socialmente responsabili in materia di welfare aziendale e formazione, quali fattori che contribuiscono all’innalzamento della capacità competitiva, innovativa e di qualità delle attività produttive;
- predisposizione di attività e politiche di welfare aziendale che attraverso la rete e quindi in forza di meccanismi di economie di scala, possano essere reperite e realizzate a condizioni più vantaggiose;
- accrescimento o consolidamento della fidelizzazione dei dipendenti verso le proprie realtà aziendali.

E ancora, obiettivi relativi alla produzione, all’analisi, allo studio, alla ricerca inerenti allo sviluppo di comportamenti aziendali/interaziendali socialmente responsabili in materia di welfare aziendale e formazione quali fattori che contribuiscono all’innalzamento della capacità competitiva, innovativa e di qualità delle attività produttive, nonché tutte le attività connesse, in esecuzione di specifici disciplinari e regolamenti. Inoltre le imprese perseguono l’obiettivo di individuare ed eventualmente organizzare, gestire ed attuare iniziative/azioni sulle tematiche e di accompagnare le imprese.

In un caso (rete nr. 16), l’obiettivo della rete, prima ancora che consistere nella realizzazione, nell’analisi, nello studio di progettualità condivise di welfare, consisteva nello scambio di know-how e di esperienze maturate. In

<sup>70</sup> Si rammenta che talune reti, pur intervistate, non sono più operative e la persona intervistata non ha fornito informazioni utili.

questo caso le imprese coinvolte già gestivano il welfare internamente, ciascuna per proprio conto, ma avevano ritenuto la rete un'occasione preziosa per potersi confrontare, arricchendo reciprocamente l'esperienza di ciascuna di esse.

Il programma comune di attività svolte ha visto le imprese aggregate in rete attuare programmi di welfare con l'utilizzo di piattaforme dedicate (con tipologia di servizi variabile in base a quanto ammesso via via dalle previsioni legislative), soluzione inizialmente adottata dall'impresa capofila e poi anche da altre imprese retiste; altresì con la rete sono stati sviluppati progetti per gli asili nido. Oggetto del programma comune è pure il continuo scambio di informazioni, relative alla gestione del welfare, tra le imprese retiste. Sono stati sviluppati progetti di salute pubblica per prevenzione diverse patologie. In taluni casi la rete ha permesso di erogare voucher ai dipendenti, con rimborso spese di istruzione per i figli, spese relative alla gestione dell'infanzia, contributi per sostituzione di maternità o dipendenti con l. 104. In alcuni casi, dalle interviste è emerso che le attività sono state realizzate da una o da altra impresa della rete, secondo schemi a "geometria variabile", ma in ogni caso grazie e in forza della partecipazione alla rete. La rete si è fatta e si fa promotrice dello studio, della progettazione e della ricerca relativi allo sviluppo di processi aziendali/interaziendali in materia di welfare. Una rete in particolare ha riferito che moltissime sono state le attività realizzate negli undici anni dalla sottoscrizione del contratto di rete, sostanzialmente riconducibili a quattro categorie:

- 1) conciliazione vita/lavoro: sviluppo con territorio e stakeholder (P.A. fondazioni, associazioni del Terzo Settore), azioni con alleanze territoriali di conciliazione per fondi stanziati a livello regionale. Bandi Regione Lombardia. Erogazione voucher per fisioterapia, per badanti, per assistenza ospedaliera, per campi estivi per i figli. Progetto con Fondazione Cariplo per servizi di orientamento "supporto al Valore" per i giovani. Ideazione e costruzione della "Officina al caffè" (modello evoluto per l'impiego per i giovani). Ideazione e sviluppo di programmi sulla maternità, il sostegno in partnership con associazioni del Terzo Settore, formazione alla maternità, offerta ai dipendenti di corsi con finanziamenti/agevolazioni per consulenze pedagogiche per gestione ruolo materno e paterno (Progetto denominato "Quando nasce un genitore");

- 2) risparmio: adozione di convenzioni per condizioni agevolative di accesso al credito per i dipendenti;
- 3) salute e benessere: progetto WHP Workplace Health Promotion con condivisione di buone prassi);
- 4) corsi condivisi, rivolti ai dipendenti e ai figli per sviluppare skills. Possibilità di utilizzare corsi formativi in maniera trasversale, un dipendente può seguire corso presso un'altra azienda della rete. Economie di scala. Per i dipendenti la rete ha permesso alle imprese di realizzare il progetto "Di casa in casa", attività di sostegno per i ragazzi con disturbi e disagi (Lego DSA). Hanno condotto studi sulla dimensione dell'esser smart-worker per individuare strategie di sostegno. hanno promosso uno studio che approfondiva il mondo del lavoro del futuro.

Preme sottolineare che la rete si è rivelata modalità strategica anche durante il periodo pandemico, permettendo un approccio condiviso nell'affrontare le normative, le indicazioni normative da adottare in quel frangente ecc. Le imprese aderenti alla rete hanno assunto decisioni sostenendosi reciprocamente, hanno fatto squadra nel disorientamento del particolare momento storico.

In altri casi la rete è cabina di regia presso l'associazione di categoria di riferimento, ha creato al proprio interno un gruppo di lavoro dei referenti di ciascuna azienda della rete e un comitato ristretto; ha inoltre svolto attività di comunicazione (sui social, sul web, produzione di video, flyer, banner). La rete stessa eroga consulenza gestendo uno sportello sul welfare alle aziende.

Tra le ulteriori attività che le reti si prefiggono di realizzare (cd. attività svolgende), oltre alla continuazione di progetti e iniziative già in essere o potenziamento e ottimizzazione di iniziative già precedentemente avviate (a titolo di esempio il rilancio del progetto asili nido avendo potuto monitorare e comprendere in maniera più approfondita i bisogni) oltre alla sollecitazione a tutte le imprese retiste di portare in riunione di rete le iniziative attuate come singole realtà aziendali per poter concertare le idee e le progettualità. Altra casistica di progettualità da svolgere riguarda i percorsi di formazione alla genitorialità e le partecipazioni a progetti territoriali, così come l'ampliamento del network di fornitori locali, lo sviluppo di competenze digitali dei dipendenti, lo sviluppo verso azioni di well-being, creazione di nuove sinergie valoriali con partner territoriali.

Per quanto concerne il giudizio di utilità della rete, fatte salve le reti non più operative o i cui referenti non hanno saputo fornire alcuna risposta giacché l'aggregazione non è più operativa, tra quante hanno risposto, forti dell'esperienza effettivamente sviluppata e maturata, si registrano alta soddisfazione e giudizi integralmente positivi.

Per imprese più piccole, o meno strutturate, la rete ha consentito di accedere a strumenti, misure, know-how; per tutte le imprese (anche quelle di maggiori dimensioni) si è rivelato molto utile e prezioso disporre di un'occasione continua di confronto su temi, aspetti, problematiche da affrontare e risolvere.

In altra ipotesi si è manifestato, nonostante i tempi più dilatati dell'operare in rete, un giudizio positivo, poiché la rete permette di avere un "luogo di costruzione". Il giudizio è stato di assoluta utilità, motivato dal fatto che la rete permette di "sperimentare" soluzioni nuove, forti della condivisione con le altre imprese della rete. Innumerevoli sono i vantaggi conseguiti in termini di esperienze, opportunità. La rete, in sintesi, è ben di più della mera somma delle singole aziende.

In altro caso, la persona intervistata ha dichiarato che, fino ad ora, vi è soddisfazione per aver potuto realizzare servizi che, senza la rete, sarebbe stato molto più difficile (o forse non possibile) gestire.

Anche in un caso in cui la rete è stata costruita per erogare piani di formazione sui temi del welfare, il giudizio è risultato positivo perché l'attività svolta si è rivelata molto interessante con profili di utilità a livello di formazione professionale (a titolo di esempio è stata citata la formazione svolta direttamente dalle imprese e propri collaboratori per certificarsi quali educatori finanziari).

In altra intervista è emerso che la rete consente alle imprese aderenti di condividere conoscenze, competenze e progetti in tema di welfare, per definire congiuntamente le specifiche esigenze della popolazione coinvolta ed offrire alla stessa un paniere appropriato di benefit (beni, servizi e prestazioni) di welfare aziendale.

E ancora, la rete consente l'accessibilità a tutte le imprese aggregate, comprese le PMI, di sviluppare nuove sinergie grazie all'aggregazione, di condividere piani e strategie, di partecipare a gruppi di lavoro, di fare comunicazione, di promuovere e sostenere l'introduzione di modelli di welfare nelle imprese, di affiancare le imprese del territorio nella ricerca di

nuove vie alla crescita, di diffondere una cultura di valorizzazione delle imprese del territorio e delle risorse umane delle imprese, di favorire l'investimento sulle persone che rappresentano il vero valore delle imprese; di rafforzare il welfare quale fattore di competitività aziendale e territoriale, di rispondere e reagire al cambiamento sociale, al cambiamento del tessuto demografico ed alle trasformazioni del mercato del lavoro e di soddisfare i nuovi bisogni ed esigenze delle collettività dei lavoratori.

La modalità di programmare, sviluppare e gestire il welfare in rete comporta la condivisione di competenze tecniche, capacità organizzative e disponibilità di risorse di cui, in assenza di rete, ciascuna impresa dovrebbe disporre singolarmente e, di fatto, spesso questo non è possibile; pertanto la condivisione in rete agevola la disponibilità di competenze, risorse, expertise, know-how di comune utilità e vantaggio, con conseguente riduzione o contenimento dei costi (per la logica delle economie di scala).

Tutto ciò innesca ed alimenta un dialogo con il territorio in cui insiste la rete, con le amministrazioni pubbliche e le realtà del Terzo Settore.

Per quanto concerne il profilo dell'efficacia dell'operare in rete, essa permette alle imprese di disporre di un maggior bacino di raccolta dati e informazioni utili al fine di ottimizzare i servizi, oltre che di conseguire, secondo la logica dell'economia di scala, il risparmio di costi (es. contratto con provider).

L'utilizzo della rete, attraverso un'attività di programmazione coordinata, consente alle imprese di superare gli ostacoli derivanti dai limiti dimensionali, rafforzando, in tal modo, il loro potere contrattuale rispetto ai fornitori di servizi, con ricadute positive per:

- l'azienda, in termini di ottimizzazione dei costi e potenziamento della capacità di individuare partner e fornitori e di allargare il paniere dei servizi;
- il lavoratore che ottiene, a condizioni agevolate, servizi con miglior rapporto qualità-prezzo, aumentando così il proprio potere d'acquisto;
- il territorio, attraverso l'incremento della competitività e il coinvolgimento di fornitori locali.

Si segnala, inoltre, che in taluni casi il programma comune di rete ha agevolato la strutturazione all'interno delle aziende di un apposito servizio dedicato (sportello welfare).

Non ultimo, nella misura in cui la rete agevoli la realizzazione del welfare aziendale, questo si pone quale importante integrazione a copertura dei tagli al welfare pubblico.

Una considerazione, particolarmente icastica, di una persona intervistata sul punto, riporta che: “Il fare welfare individualmente non ha lo stesso "sapore" del farlo in rete”.

Da ultimo, ma importante da prendere in considerazione, è l’analisi delle criticità rilevate. In primis preme sottolineare che rispetto al bacino di reti di imprese enucleato dal data base di Infocamere – le 28 reti di imprese apparentemente afferenti al welfare – in realtà in più di qualche caso la rete è presente nel database ma essa non è più operativa. Tuttavia, soppesando le risposte di chi si è prestato a rispondere ed aveva informazioni utili da riferire, si registrano le seguenti considerazioni:

- è faticoso, talvolta, operare in rete perché i tempi di gestazione delle iniziative risultano un po’ dilatati;
- in un caso nulla è stato realizzato per mancata disponibilità di risorse e tempo. Non sono stati sostenuti gli investimenti necessari, ma non c’è stato sostegno o comunque non è stata valorizzata l’iniziativa né dall’ente pubblico, né dagli stakeholder e questo ha comportato la non riuscita (o mancato decollo) del progetto. Questa testimonianza è particolarmente importante perché ci fa intendere quanto sia strategico il rapporto con il territorio e le istituzioni pubbliche locali. È di importanza fondamentale che la rete si prefigga e riesca a dialogare, in un dialogo corrisposto e produttivo, con il territorio e gli enti in esso operanti;
- le dimensioni e competenze diverse hanno talvolta reso difficile l’operare in rete, forse sarebbe stata utile maggiore omogeneità tra i retisti;
- altra difficoltà riscontrata consiste nel complesso temperamento dell’ampia offerta dei servizi welfare offerti on line dal provider con le esigenze linguistiche locali (nel caso di una rete in Alto Adige), pertanto in questo caso si registra un limite legato ad una peculiarità linguistica di un particolare territorio;
- altra rete segnala quali profili di criticità il digital mismatch, la accentuata propensione di spesa verso l’area shopping rispetto ad altre potenzialità del fare welfare in rete, nonché un problema connesso alla

distribuzione geografica dei dipendenti giacché il welfare è un tema legato al territorio;

- in altro caso viene riportata quale criticità la fatica di tenere viva la rete, mantenendo sempre attive le progettualità.

Tuttavia, sempre dalle parole di un'intervistata, la rete è frutto di un percorso che si costruisce, non è innato né spontaneo riuscire a fare rete, lo si impara.

### 3. Un fuori programma

Nel condurre le interviste, si è preso contatto con una impresa di una rete (Rete Welfare+), rete non più attiva, ma la persona contattata e intervistata, risorsa alle dipendenze dell'impresa Well-work srl, alla quale era stato previamente spiegato lo scopo dell'intervista, ha riferito e in seguito prodotto documentazione relativa ad un progetto di welfare territoriale sviluppato in Friuli Venezia Giulia, denominato "Welfare FVG - Il Welfare territoriale diffuso".

Il progetto Welfare Territoriale FVG è nato nel 2023 per volontà del soggetto capofila, il Consorzio NIP – Nucleo per il Nucleo di Industrializzazione della provincia di Pordenone – di Maniago (PN) supportato dal Comune di Maniago, dalla delegazione maniaghese della Confcommercio Pordenone e dalla Banca di Credito Cooperativo 360 FVG. Il progetto – che da subito ha avuto il plauso e l'attenzione della Regione Friuli Venezia Giulia –, ha l'obiettivo di rafforzare la rete tra gli esercenti locali e le realtà industriali del territorio, trasformando il welfare aziendale, spesso obbligatorio da CCNL, in un valore condiviso e una risorsa per il territorio. Il progetto Welfare Territoriale FVG fornisce alle realtà industriali del territorio di Maniago, Montebelluna, Meduno, Pinedo Claut-Cimolais, Erto e Casso la possibilità di erogare crediti ai propri dipendenti da spendere presso gli esercenti locali per acquistare beni o servizi, in modo semplice tramite una piattaforma personalizzata.

Il progetto vuole pensare il territorio in maniera diversa, in un'ottica di cambiamento e benessere per le persone che lo abitano e che ci lavorano, fornendo risposte alle nuove domande del mercato del lavoro, il tutto sul presupposto che le persone non mirano a raggiungere soltanto la realizzazione professionale e a garantirsi il sostentamento, ma desiderano anche l'accesso a servizi sempre più irraggiungibili e la costruzione di un

rapporto etico con la comunità e il loro territorio. L'obiettivo intrinseco è anche quello di aumentare la forza lavoro del territorio attraendo nuovi individui e nuove famiglie, ripopolando così le Valli e Dolomiti Friulane in controtendenza con l'indice demografico. L'obiettivo del Consorzio NIP è proporre alle aziende strutturate un'offerta personalizzata e più vantaggiosa rispetto alle piattaforme di welfare aziendale esistenti a livello nazionale, e allo stesso tempo alle piccole aziende un'offerta pari a quella ottenibile dalle aziende più strutturate. La piattaforma Welfare Territoriale FVG è scalabile e replicabile in qualsiasi altro territorio.

#### 4. Conclusioni

Dall'indagine condotta sono emerse numerose informazioni utili. Innanzitutto il fattore welfare è stato intercettato dal fenomeno aggregativo sotto due diversi angoli prospettici: da un lato, si sono create reti per condividere, da parte delle imprese retiste, le strategie di erogazione di welfare ai propri dipendenti ("cd. welfare verso l'organizzazione"); dall'altro, esistono reti create con l'obiettivo che le imprese retiste sviluppino e offrano servizi di welfare al mercato (il cd. "welfare come business o welfare al mercato).

Sul territorio del Veneto non sono risultati presenti casi significativi di rete per l'erogazione del welfare, ossia si è rinvenuta un'unica rete riconducibile alla tipologia di cui alla lett. b), ma la suddetta rete non risulta operativa, pertanto non ha fornito informazioni rilevanti.

Venendo, invece, ai casi che risultano attivi e operativi secondo la logica di cui alla lett. a), si è tratto un giudizio positivo e si è riscontrata grande soddisfazione in capo agli intervistati, a dimostrazione che il fare rete, quando ci si riesce, risulta molto vantaggioso anche per la gestione del welfare.

Preme sottolineare che solo in alcuni casi l'iniziativa è partita spontaneamente dalla base imprenditoriale: eccettuati rari casi, tra quelli di maggior successo, vi è stato un impulso partito da soggetti esterni o in occasione di opportunità di agevolazioni e comunque su impulso di qualche ente esterno. Questo è un dato cui prestare attenzione, giacché, per l'esperienza dalla sottoscritta maturata sul tema delle reti di imprese, solitamente l'iniziativa è per lo più spontanea da parte delle imprese che si aggregano in rete, mentre, sullo specifico e peculiare fronte del welfare,

sembra esser ancora necessaria un'attività di sollecitazione, di promozione e incentivo. È fuor di dubbio che, ove le reti sono state create e fatte funzionare, i vantaggi sono conseguiti, tuttavia serve una spinta iniziale che avvii il processo. Superata la inerzia iniziale e la diffidenza, costruita e fatta operare la rete, i vantaggi del gestire in rete il welfare è dichiarato e confermato dalle realtà intervistate portavoce di reti operative.

## **PARTE TERZA.**

### **Welfare e comunità**



# LA RETE DEL WELFARE TRA AZIENDE, SOGGETTI DEL TERRITORIO E COMUNITÀ

di *Michelina Della Porta*<sup>71</sup>

Obiettivo di questo contributo è quello di descrivere e fare il punto sull'evoluzione che il sistema di welfare sta vivendo proiettandosi verso il futuro. Sebbene il welfare aziendale e contrattuale rivesta una posizione sempre più importante nel sistema, qui si parlerà soprattutto di welfare territoriale, cercando di cogliere quelli che possono essere evidenziati come processi generativi catalizzatori di cambiamento nei modelli di governance, gestione ed erogazione dei servizi di welfare. Grazie anche ad una analisi di alcune delle piattaforme di welfare territoriale attivate in Veneto e in altre parti d'Italia, si cercherà di capire se e come sia realmente possibile rinnovare e aggiornare le modalità di costruire welfare, ipotizzando eventuali traiettorie.

## 1. Dal welfare aziendale a quello territoriale e di comunità

La crisi finanziaria, le correlate azioni di spending review, le nuove sfide sociali hanno accelerato la necessità di adottare azioni integrative a quelle sancite dal welfare pubblico. Nell'attuale contesto storico, il welfare aziendale e contrattuale rappresenta una delle strade più immediate e strategiche, in grado di sistematizzare le potenzialità economiche e organizzative delle imprese for profit a supporto ai bisogni sociali dei lavoratori. Anche se in fase embrionale, la loro espansione fa intravedere alcune interessanti tendenze evolutive: da un lato, sembrano stabilizzarsi strumenti di politica attiva caratterizzati dall'offerta di servizi, dall'altro, guadagnano spazio misure passive che riguardano fondi sanitari e previdenza integrativa; in parallelo, si assiste alla crescita dei servizi di welfare aziendale che svolgono una funzione di natura connettiva tra il luogo di lavoro ed altri contesti ( si pensi ad esempio ai servizi di conciliazione vita-lavoro e all'impatto delle misure agite a livello territoriale). In tal senso, negli ultimi anni, il welfare aziendale si risolve sempre meno all'interno dei confini dell'impresa, assumendo una chiara connotazione in senso generativo.

<sup>71</sup> Imprenditrice sociale e welfare community manager.

Attraverso il suo business, l'azienda diventa soggetto che genera non solo profitto ma che, cogliendo e andando a conoscere i bisogni dei lavoratori, può prendere l'iniziativa avvicinandosi alla società in cui e con cui vive, affrontandone e indirizzandone bisogni e sfide. È la teoria del valore condiviso di Porter e Kramer<sup>72</sup>, ripresa da Breyton e Pretini<sup>73</sup> che scrivono: «la competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi: così come l'azienda necessita di una comunità in buona salute per poter usufruire di personale competente, di un ambiente in grado di investire ed innovare e di una domanda effettiva dei suoi prodotti, allo stesso modo, la comunità ha bisogno di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità per creare ricchezza e benessere. E ambedue necessitano di politiche pubbliche che regolino in modo adeguato, incentivandone [...] le interconnessioni» (Breyton e Pretini, 2012, p.17). Le imprese, quindi, sono chiamate a «creare o rafforzare il legame con il territorio e le comunità che le circondano, anche promuovendo nuove e più strette forme di collaborazione con gli altri attori del territorio in modo tale da permettere di incrementare il progresso sociale» (Breyton e Pretini, 2012, p.17). Rafforzare l'identità comunitaria attraverso forme simboliche e attivazioni concrete diventa quanto mai strategico e lungimirante per l'impresa. Per dare concretezza al concetto di valore condiviso e massimizzare il valore scambiato, l'impresa mette in campo le strategie, le tecnologie ed i processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti i soggetti – dipendenti, clienti, partner, fornitori – che compongono il suo ecosistema. Ciò si traduce nell'adozione di una politica aziendale che sappia conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali, culturali e ambientali del territorio di riferimento attraverso processi di ibridazione-contaminazione ed open innovation in un'ottica di sostenibilità futura e creazione di valore condiviso. Il compito delle imprese si completa partecipando ad un'azione congiunta che le vede lavorare insieme alle istituzioni pubbliche e ai soggetti del non profit per far sì che, al centro della costruzione di servizi di natura sociale, vengano posti anche quei soggetti non direttamente beneficiari di

<sup>72</sup> Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, in «Harvard Business Review», n.89, nos. 1-2 (January-February 2011), pp. 62-77.

<sup>73</sup> Breyton M., Petrini E. (2012), *Il framework di riferimento* in Impronta Etica e SCS Consulting (a cura di, 2012), *Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio* in <[www.improntaetica.org](http://www.improntaetica.org)>.

politiche di welfare aziendale. Quei cittadini, cioè, che non facendo parte né di realtà imprenditoriali che garantiscono servizi di welfare ai propri lavoratori né di servizi sociali erogati dalla pubblica amministrazione, rischierebbero di essere totalmente esclusi dal sistema di welfare.

### 1.1. Il welfare territoriale e di comunità

Nell'attuale policrisi – definizione di Morin<sup>74</sup> per descrivere una crisi sistemica multipla, allo stesso tempo ecologica, economica, politica, sociale, culturale e morale, che tiene insieme forze sia convergenti sia ambivalenti – i problemi legati alla pianificazione, all'organizzazione e alla sostenibilità sociale e ambientale delle città hanno subito una accelerazione. Sono nate nuove marginalità, emergenze e fragilità che richiedono al welfare di riarticolare i propri funzionamenti e di interrogarsi sulle priorità di intervento. La strategia è quella di irrobustire la connessione tra lo sviluppo del welfare pubblico e quello aziendale non limitandosi a colmare le aree di carenza di uno o dell'altro, ma inserendosi in una dinamica di potenziamento di tutte le risorse a disposizione del territorio per co-creare soluzioni nuove e sostenibili. La visione prospettica che ne è alla base è totalmente differente rispetto a quanto postulato dai modelli tradizionali di welfare, in particolare dal Welfare State: un modello in cui lo Stato assumeva il compito, in maniera paternalistica, di redistribuire le risorse per ridurre le disuguaglianze generate da una produzione di ricchezza iniqua da parte di un mercato non totalmente inclusivo. Si potrebbe parlare di un unico sistema "misto", che non si riferisce solo all'aumentata varietà e numerosità di soggetti coinvolti nel sistema di erogazione di servizi sociali, ma, anche e soprattutto, alla distribuzione delle responsabilità e delle funzioni, individuando idonee tecnologie di regolazione della domanda e dell'offerta che dovranno necessariamente essere diverse dal solo controllo burocratico tipico del Welfare State.

Il ruolo della pubblica amministrazione diventa quindi un ruolo di coordinamento, promozione e controllo di una pluralità di soggetti di offerta con l'obiettivo di aumentare la quantità e la qualità dei servizi erogati,

contenendo al contempo i costi. In questo modo, il welfare diventa un asset, un'infrastruttura fondamentale per la pubblica amministrazione, il non

<sup>74</sup> Morin E. (1968), *Pour une sociologie de la crise*, in «Communications», n.12, pp. 2-26; Morin E. (1976), *Pour une crisologie*, in «Communications», n.25, pp. 149-163.

profit e il mondo imprenditoriale nel percorso di costruzione di un nuovo modello di sviluppo che permetta, da un lato, di uscire dalla situazione di crisi e, dall'altro, di garantire migliori prospettive future, sia da un punto di vista economico che sociale. All'interno di questo rinnovato scenario, infatti, i piani su cui gli interessi dei singoli attori si posizionano vengono ad intersecarsi, creando uno spazio in cui si genera valore condiviso.

Prende così valore l'ambito del welfare territoriale e del welfare bilaterale. Con "welfare territoriale" si fa riferimento a tutte quelle misure di welfare secondario attuate mediante strumenti – in genere la contrattazione collettiva territoriale e il contratto di rete – che consentono alle imprese di aggregare le proprie competenze e risorse economiche per sostenerne la relativa progettazione e l'implementazione, anche con il coinvolgimento di altri soggetti pubblici e privati presenti sul territorio di riferimento. Attraverso invece il "welfare bilaterale" si guarda a tutti quegli enti e fondi di origine contrattuale nazionale e/o territoriale, composti e gestiti in modo paritetico da rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro, la cui finalità è quella di erogare agli aderenti servizi e prestazioni di varia natura grazie ai contributi versati dalle parti.

Un processo così ambizioso ha bisogno di alleanze forti e di una struttura di governance a rete alimentata da un continuo dialogo tra luoghi, persone e risorse. Per organizzare le interdipendenze, ogni nodo della rete deve cedere un po' della propria autonomia alla rete stessa, dando fiducia al nuovo sistema sociale.

Gli attori giocano, come sempre, la parte più importante per lo sviluppo e la sostenibilità del sistema. La determinazione, la capacità di visione, nonché l'innovatività dell'approccio di un dato soggetto permettono di affrontare limiti precedentemente considerati insuperabili. A tal fine, ogni attore dovrà riflettere non solo sul proprio modo di agire ma contemporaneamente anche sul modo in cui opera il servizio stesso che non sarà più erogato in una struttura rigidamente organizzata ma potrà beneficiare di una gestione più flessibile e pensata insieme e per una comunità in continuo cambiamento. Se lo sforzo è infatti quello di affrontare le sfide sociali con l'obiettivo di sostenere il benessere di chi vive in un dato territorio, il luogo in cui queste esperienze prendono forma diviene strategico: la situazione economica, sociale e culturale locale definisce rischi e opportunità e ne influenza profondamente processi e risultati.

La ricomposizione e l'integrazione dell'offerta dei servizi per la cura e il benessere dei cittadini può avvenire attraverso piattaforme collaborativo-connette sia digitali sia fisiche. Si tratta di luoghi capaci di far emergere e aggregare domande individuali e collettive, sostenere processi di risocializzazione e condivisione dei servizi per le famiglie e per le comunità valorizzando, capacitando e connettendo le risorse e le competenze presenti sui territori.

All'interno di questo sistema, le motivazioni che guidano l'azione, i mezzi utilizzati e le ragioni dello scambio non sono in senso stretto economiche ma dipendono da un sistema più ampio di aspettative e obbligazioni definite socialmente. Il tutto è governato dal principio di sussidiarietà secondo cui non esistono soggetti privi di risorse o non importanti e, fin dall'inizio, i tanti attori della società – Stato, mercato, Terzo Settore e cittadini – sono parte attiva dei processi: all'interno di una comunità, infatti, tutti hanno qualcosa da offrire per la risoluzione dei problemi collettivi. Una cultura questa che si pone in antitesi con quella assistenzialistica che si è sperimentata fino ad oggi e in cui il soggetto è concepito solo come bisognoso di aiuto e destinatario passivo di interventi concepiti, progettati e realizzati da altri. In questo contesto, il benessere è intrinsecamente connesso alla valorizzazione della rete sociale sia a livello micro, sia a livello meso e macro del sistema, nella generazione di valore condiviso volto a rafforzare non solo i legami con la comunità di appartenenza, ma anche la co-progettazione e co-realizzazione di quello che possiamo chiamare un nuovo modello di welfare.

L'evoluzione in welfare comunitario è così completa. Si tratta di un ulteriore passo avanti del welfare che segna una nuova alleanza tra risorse locali (cittadini, Terzo Settore, imprese, banche) e amministrazioni pubbliche per organizzare servizi che siano non solo auto-sostenibili dal punto di vista economico, ma a loro volta anche generatori di risposte innovative, attirando nuove fonti di finanziamento.

## 2. Esperienze di welfare territoriale tra Veneto e Italia. Una raccolta (non esaustiva) di buone pratiche

Le esperienze di welfare territoriale in Italia sono molto eterogenee e oscillano dalla semplice aggregazione della domanda a vere e proprie forme di mutuo aiuto. Progettualità differenti che hanno l'obiettivo primo di facilitare l'accesso ai servizi territoriali per l'assistenza, la cura e il benessere,

innovando i sistemi locali, sperimentando, condividendo spazi che sappiano attivare risposte più efficaci, efficienti ed eque e rafforzando la dimensione comunitaria per rendere maggiormente incisiva, stabile e sostenibile l'innovazione prodotta. Per far questo, la maggior parte delle esperienze realizzate nel nostro Paese ha visto, da un lato, l'attivazione di piattaforme di servizi di welfare in ambiente digitale in cui, attraverso un'interfaccia unitaria di accesso, l'offerta locale di servizi viene messa a disposizione della comunità; dall'altro, la costituzione e valorizzazione di spazi fisici, ibridi e polifunzionali quale interfaccia unitaria di welfare zonale. Il risultato è duplice: l'opportunità di mettere a disposizione dei soggetti erogatori una vetrina di promozione e visibilità per i loro prodotti e/o servizi e, per la cittadinanza, avere a disposizione uno spazio di ascolto e orientamento.

## 2.1. L'indagine realizzata: una breve nota metodologica

Proprio per cercare di comprendere in modo più puntuale alcune delle esperienze di welfare territoriale realizzate, è stata realizzata un'analisi di alcune delle esperienze ritenute più significative del contesto veneto e nazionale. L'intenzione che ha mosso la ricerca presentata nelle pagine seguenti è stata quella di andare a cogliere quelli che possono essere evidenziati come processi generativi catalizzatori di cambiamento nei modelli di governance (assetto delle relazioni a livello locale), gestione (dimensione di efficacia) ed erogazione (modifiche e innovazione nei sistemi di accesso e offerta) dei servizi di welfare. Allo stesso tempo, l'idea che ha mosso lo studio riguarda anche la possibilità di capire se e come sia realmente possibile rinnovare e aggiornare le modalità di costruire welfare, ipotizzando eventuali traiettorie.

L'analisi proposta nelle prossime pagine è il frutto dell'analisi di 11 progettualità, selezionate sulla base di elementi di diversità in riferimento all'approccio, al territorio e ai soggetti promotori dell'iniziativa; non tenendo conto dei livelli di sviluppo e sedimentazione dei progetti, alcuni di essi sono ancora in fase embrionale. Al termine della selezione, i progetti oggetto di studio sono stati <sup>75</sup> : WelfareX, Welfare Oristano, Valoriamo, Welfare Insieme, Welfare Di Marca, Welf-Care Verona, Beatrice, Cittadella Welfare, Welfarenet Veneto, Welfarepoint, Giunca. Con queste realtà, sono state organizzate altrettante interviste semistrutturate realizzate online nel

<sup>75</sup> Si ringraziano tutte le persone che hanno collaborato fornendo materiali, chiarimenti e partecipando alle interviste organizzate nel corso della fase di ricerca e analisi.

secondo semestre 2022. Protagonisti dei diversi incontri sono stati dirigenti o referenti degli enti promotori dei progetti: nel 90% dei casi sono stati incontrati coloro che hanno partecipato anche all'avvio del progetto, sin dalle sue prime fasi di ideazione.

Le interviste sono state organizzate in due parti: una prima parte di natura più divulgativa ha esplorato la nascita dell'idea e lo sviluppo del progetto, i bisogni a chi si è cercato di rispondere e le sfide a cui, a tutt'oggi, i promotori hanno inteso dare risposta. Questa prima parte dell'indagine è andata a costruire materiali video resi disponibili agli utenti sui canali online di Veneto Welfare nella collana «Le Parole del Welfare: Persona e Cura»<sup>76</sup>. L'intento di questo sforzo documentale è stato quello di dare voce e volto a chi in prima linea si è speso per creare sinergie e alleanze territoriali a sostegno dell'economia e della società.

In una seconda parte, invece, si è cercato di rispondere più nel dettaglio alle domande poste dalla ricerca andando ad approfondire:

- le tappe attraverso cui il progetto si è sviluppato, le azioni promosse e gli imprevisti affrontati;
- gli investimenti in termini economici, di tempo e risorse umane che sono stati necessari alla sua costruzione;
- la dimensione di governance attivata;
- gli stakeholders coinvolti nella fase di co-disegno e di co-azione, le relazioni tra i soggetti partner coinvolti e di questi con il territorio;
- i beneficiari diretti e indiretti;
- gli ambienti online e offline attraverso cui si è strutturato il progetto e la relazione tra loro;
- l'innovatività dell'esperienza e i punti di forza ma anche gli insuccessi del progetto;
- il ruolo della comunicazione;
- i risultati raggiunti, l'impatto e il riconoscimento del valore aggiunto da parte dei beneficiari e da parte delle istituzioni;
- la sostenibilità del progetto nel medio-lungo termine, le aspettative per il futuro e le aree di miglioramento per piattaforme, strumenti e servizi/prodotti.

<sup>76</sup> Cfr. <[www.venetowelfare.com/video](http://www.venetowelfare.com/video)>.

I materiali di intervista sono stati integrati con fonti informative secondarie quali documenti di progetto e pubblicazioni disponibili sulle esperienze oggetto di studio; allo stesso tempo, sono stati consultati i canali social e le stesse piattaforme digitali costruite nell'ambito dei progetti e dove vengono erogati i servizi di welfare.

## 2.2. Le esperienze incontrate

WelfareX, Welfare Oristano, Valoriamo, Welfare Insieme, Welfare Di Marca, Welf-Care Verona, Beatrice, Cittadella Welfare, Welfarenet Veneto, Welfarepoint, Giunca sono, come già indicato, le 11 esperienze oggetto di uno studio finalizzato a comprenderne dinamiche e caratteristiche anche nell'ottica di poter ricavarne elementi di riflessione sull'evoluzione del welfare territoriale. Guardandole nel loro complesso<sup>77</sup>, si tratta di storie abbastanza recenti, in linea con la novità del tema stesso: tre dei progetti incontrati sono stati ideati e avviati prima del 2015, altri tre tra 2019 e 2022 mentre per i rimanenti cinque l'inizio si colloca tra 2017 e 2018. La maggior parte delle esperienze ha sede in Lombardia e in Veneto; due sono invece localizzate in altre regioni d'Italia (in Sardegna, ad Oristano e nelle Marche, ad Ancona). Il welfare offerto attraverso questi progetti non è però riservato ai soli territori locali: molte delle iniziative incontrate hanno infatti una caduta nazionale o almeno regionale benché altre si focalizzino su aree più limitate, provinciali o sovra-comunali e comunali.

In generale, gli undici progetti incontrati hanno una portata e dimensioni differenti; si sono svolti con tempistiche e modalità particolari; in termini di capitale umano e finanziario, le risorse a disposizione di ogni esperienza hanno influito notevolmente sui processi e sui risultati raggiunti; il ruolo istituzionale o di altra natura degli enti promotori ha determinato un diverso impatto sulle politiche del territorio. Sulla base dei materiali analizzati e delle interviste raccolte, alcune dinamiche comuni contraddistinguono però le esperienze osservate:

- la necessità di rispondere in maniera puntuale, integrata e innovativa ai bisogni emergenti;
- l'intenzione di rendere il sistema welfare accessibile a tutti, non limitandosi a veicolare i servizi e le prestazioni a coloro che ne

<sup>77</sup> Al paragrafo 5 di questo capitolo è proposta una scheda di sintesi per ognuna delle esperienze incontrate.

avanzano richiesta o che ne hanno accesso nel loro status di lavoratori, permettendo anche alla piccola impresa di attivare programmi di welfare aziendale;

- la presenza di temi, persone e istituzioni chiave per trasformare le intenzioni in interventi concreti;
- l'assunto di base per il quale dove cresce il territorio crescono le aziende e queste ultime possono quindi portare nuovi benefici alle comunità in cui si trovano;
- l'importanza di definire una governance condivisa che rispetti e valorizzi il potenziale di tutti i soggetti coinvolti;
- l'attivazione di relazioni puntuali e trasparenti per facilitare la creazione di un valore condiviso comunitario;
- l'accoglienza degli imprevisti e la rimodulazione costante delle attività, valorizzando i risultati e dando spazio a nuove sfide;
- l'urgenza di reperire continue risorse per dare sostenibilità alle azioni, alle nuove figure professionali coinvolte, ai processi avviati;
- l'obbligo di "fermarsi" per pensare, monitorare, valutare l'impatto generato in termini economici, relazionali e sociali.

Una caratteristica significativa delle esperienze raccolte riguarda le diverse modalità che enti pubblici territoriali ed imprese hanno potuto sperimentare nell'interfacciarsi e collaborare: le aziende hanno scoperto e/o compreso meglio il ruolo dei servizi del territorio che, a loro volta, sono riusciti a cogliere le opportunità di sviluppo locale insite nel welfare aziendale. Anche lo spazio del Terzo Settore ha subito un'evoluzione: è stata valorizzata la sua azione e messo a sistema il suo intervento, riconosciuta la conoscenza e consapevolezza del bisogno e il ruolo attivo nella potenzializzazione delle reti di prossimità.

Non solo nelle relazioni tra i diversi attori ma elementi di cambiamento si riscontrano anche negli stessi soggetti che hanno partecipato ai progetti, rafforzando il loro ruolo nei territori e nelle comunità in cui operano. Le imprese non sono più solo un interlocutore economico del territorio ma sono diventate un soggetto sociale e politico locale, dando nuovo valore ai beni e servizi prodotti in relazione al contesto di produzione. Nelle esperienze incontrate, le aziende che già disponevano di un piano di welfare hanno potuto completare e rendere più efficiente la loro offerta, estendendola non solo ai propri lavoratori e ai loro familiari ma anche al resto della comunità in cui l'attività si situa. Grazie alle piattaforme in rete

sul territorio, anche la piccola azienda ha potuto avere accesso a misure di welfare aziendale prima riservate solo a realtà più grandi e strutturate con costi proporzionali alla sua capacità di acquisto.

Per quanto riguarda gli enti pubblici, essi sono stati in grado di trovare soluzioni più efficaci per affrontare i cambiamenti socio-economici che, in questo periodo storico, stanno mettendo in discussione la sostenibilità dei servizi locali, valorizzandoli attraverso la “vetrina digitale” che le piattaforme hanno attivato. Da considerare inoltre l’enorme patrimonio di dati in forma aggregata a cui hanno potuto avere accesso: una migliore conoscenza dell’utilizzo dei servizi che fornisce allo stesso tempo chiavi di lettura nuove per aggiornarli dove e quando necessario.

L’accesso alle piattaforme ha permesso agli stessi enti di ampliare l’offerta di welfare anche a beneficio dei loro fornitori sul territorio. Del resto, un’offerta così organizzata ha potuto arrivare anche alle realtà del Terzo Settore, società sportive e scuole del territorio. Per le organizzazioni di volontariato si è trattato anche di un’occasione per dare visibilità alle loro attività mettendole in rete e promuovendo la partecipazione associativa. Un aspetto quest’ultimo che riguarda anche sindacati, enti bilaterali e associazioni di categoria che hanno dato risalto al proprio ruolo, proponendo servizi più focalizzati sui bisogni delle persone di un certo territorio anche in risposta ai cambiamenti in tema di imprese, sviluppo e lavoro.

Tra i soggetti attivi nei progetti di welfare incontrati, sono da ricordare anche gli istituti di credito che contribuiscono a sostenere le diverse iniziative attraverso sistemi di crowdfunding *donation/reward* e, in alcuni casi, fanno da volano delle stesse, ampliandone gli impatti sul tessuto socio-economico del territorio.

È evidente che i destinatari ultimi delle iniziative di welfare sono i cittadini che, grazie alle piattaforme, vengono accompagnati ed indirizzati sui servizi del territorio che meglio rispondono ai loro bisogni, accedendovi in relazione alla loro appartenenza ad una comunità al di là della loro condizione economica: i servizi sono infatti resi disponibili non solo a pagamento ma anche in forma gratuita, in compartecipazione o attraverso voucher aziendali/sociali. Mano a mano che le progettualità sono maturate nel tempo sono cresciuti anche i soggetti beneficiari: da portatori di bisogni sono diventati portatori di risorse con una conseguente diminuzione degli

interventi di tipo assistenziale e aumento di azioni capacitanti per tutti i soggetti in gioco.

Anche sul versante dei costi e dei rischi legati alla realizzazione di un progetto di innovazione sono da evidenziare alcuni cambiamenti: non solo, infatti, si assiste in ognuno di questi progetti ad una condivisione degli elementi di maggior rischio ma si è colta anche la capacità di ottimizzare le risorse locali con una costante redistribuzione dei beni all'interno della comunità: ad esempio, l'utilizzo dei buoni welfare presso cooperative, associazioni e attività commerciali del territorio ha portato a benefici sociali, economici ed ambientali.

Nello studio dei progetti di welfare incontrati, un tema indagato è stato quello della loro sostenibilità: i modelli che le diverse esperienze hanno adottato garantiranno la possibilità a questi progetti di continuare ed evolversi nel medio-lungo termine? In primis, l'elemento fondamentale per garantire la sostenibilità di un progetto di welfare sembrano essere proprio le relazioni tra i diversi attori dell'ecosistema di cui si è parlato sopra. Rispetto alle esperienze considerate, elementi di sostenibilità si collegano a diversi livelli:

- a livello tecnico: gli attori parte della rete hanno rafforzato le loro competenze e modalità di lavoro, sono maggiormente predisposti a innovare e a sperimentare, testano e offrono servizi/prodotti innovativi effettivamente rispondenti ai bisogni dei clienti/beneficiari di cui hanno una più approfondita conoscenza;
- a livello economico: grazie a pratiche efficienti di welfare aziendale, le imprese aderenti alle piattaforme e più in generale alla messa in rete hanno registrato un impatto positivo in termini di produttività del lavoro e di generazione di redditi con una più forte integrazione socio-economica dei cittadini. I cittadini hanno avuto accesso a servizi di integrazione al reddito e a risorse fondamentali per avviare e sviluppare attività di tipo economico, stimolando lo spirito imprenditoriale;
- a livello sociale: le iniziative hanno promosso la coesione sociale e territoriale; alcune in particolare, hanno favorito l'inclusione delle categorie più vulnerabili (ad esempio, giovani e donne) con accessi più facili ed immediati alla rete dei servizi di welfare. In altre esperienze, il rafforzamento delle reti di solidarietà locali ha permesso una risposta puntuale e immediata al bisogno;

- a livello politico: grazie ad una ritrovata attenzione all’ascolto dei bisogni della comunità reso possibile dalle piattaforme attivate, le istituzioni pubbliche locali hanno potuto meglio svolgere il ruolo di regia e valorizzare le energie del territorio in un’ottica di complementarità e integrazione. Nelle esperienze dove il Comune – da solo o in unione con altri – è stato promotore diretto degli interventi, le politiche attive di welfare pubblico hanno generato uno spazio comunitario coeso e strutturato;
- a livello finanziario: sono state attivate misure di credito, equity, filantropia, marketing sociale, fees ecc. che sono state in grado di rendere le progettualità auto-sostenibili.

Come sottolineato in precedenza, le progettualità attivate sono risultate altamente sartoriali, pensate ed organizzate sulla base del territorio (morfologia compresa) in cui erano attivate. Esistono però elementi chiave, approcci e modelli utilizzati che possono essere replicati. Anche sulla base della letteratura sul tema, ne sono stati individuati cinque:

- l’adozione di una prospettiva che offra opportunità di innovazione molto più ampie, efficaci e perseguibili nell’interazione, andando oltre la semplice ricerca di innovazione all’interno di un gruppo di imprese o organizzazione. Tale modalità di lavoro può essere indicata con l’adozione di un “approccio ecosistemico” al welfare;
- un’analisi del contesto continuativa e delle opportunità di innovazione disponibili/desiderabili con un coinvolgimento diretto dei soggetti potenziali fornitori/fruitori di servizi di welfare più motivati: le esperienze incontrate hanno infatti adottato un “modello progettuale” che ha permesso di combinare tra loro vari elementi e di organizzarli in modo da produrre i risultati attesi;
- l’approfondimento di temi rilevanti a livello locale come i servizi di welfare e un’offerta integrata di questi a disposizione delle comunità;
- la valorizzazione delle aspettative e non solo dei bisogni con un coinvolgimento diretto nel progetto di enti pubblici, privati, Terzo Settore e cittadini;
- la formulazione di soluzioni innovative concrete applicabili non solo all’interno delle realtà aderenti ma, in quanto flessibili e ibride, all’interno di ciascuna impresa, ente o associazione.

I cambiamenti che hanno generato le esperienze incontrate sono tanti, diversificati, in alcuni casi ben evidenti e già fortemente radicati. Sono

progetti che hanno impattato su vari livelli introducendo significative modifiche e innovazioni ai servizi e al sistema: hanno creato rete tra i vari soggetti del welfare, cambiato l'assetto di governance delle politiche territoriali, diffuso pratiche di co-progettazione e co-programmazione.

### 2.3. Limiti e criticità emerse

Le esperienze incontrate hanno senz'altro tracciato una linea di demarcazione importante nella vita dei territori, promuovendo e sostenendo un approccio generativo e comunitario. Hanno determinato un prima e un dopo. Allo stesso tempo, le stesse progettualità si sono dovute misurare con quelle che già la letteratura rileva come criticità storiche e consolidate dei sistemi di welfare nel nostro Paese. In particolare:

- il livello di benessere dignitoso/decente dipende dalla posizione della persona nel mercato del lavoro (la c.d. commodificazione<sup>78</sup>);
- si prevedono obblighi formali per le famiglie di assistere i soggetti che necessitano cura senza però dare loro un sostegno adeguato (familismo by default);
- una distorsione funzionale e distributiva in cui sono sottodimensionate le funzioni "famiglia", "disoccupazione", "abitazione", "esclusione sociale" con un netto divario di protezione tra le diverse categorie occupazionali;
- elevata consistenza di misure monetarie dirette alla domanda (le c.d. politiche passive, realizzate attraverso sussidi vari e bonus) e inadeguatezza dei sistemi di servizi poco integrati per livelli e per azioni;
- difficoltà di governance della pubblica amministrazione con evidenza degli annosi problemi della macchina amministrativa (eccesso di normativa, impostazione repressiva, modesta cultura progettuale).

L'indagine ha anche portato alla luce alcuni elementi di vulnerabilità del tessuto locale che, se in alcuni casi possono diventare nuovi spunti di riflessione e nuovi interventi, in altri segnano preoccupazioni e timori:

- i cambiamenti apportati ai sistemi locali non appaiono radicati in forma sufficientemente solida;

<sup>78</sup> Per commodificazione si intende la relativa dipendenza del lavoratore dal mercato. Cfr. Esping-Andersen G. (1990), *The three worlds of welfare capitalism*, Princeton (New Jersey) Princeton University Press.

- i nuovi luoghi, soprattutto quelli digitali, sono ancora poco regolamentati e istituzionalizzati;
- la partecipazione ai sistemi di welfare territoriali da parte dei soggetti privati (fondazioni, banche, aziende) non si è stabilizzata e formalizzata, rimanendo legata più al progetto specifico che non alla rete di sistema;
- la prossimità e il volontariato non sono state assorbite e valorizzate nel sistema;
- la separazione tra cittadini-risorsa e cittadini-utenti è ancora viva;
- le metodologie di lavoro sono state perlopiù procedure meccaniche e impersonali, legate ad algoritmi sociali e a passaggi logici, finiti e non ambigui, in netto contrasto con quelli che sono definiti come i pilastri del welfare comunitario: le relazioni e le persone;
- i servizi istituzionali, seppur più “informali” e accessibili, non si sono trasformati in luoghi di opportunità;
- le aspettative hanno avuto raro spazio nella definizione degli strumenti e delle strategie;
- le risorse discontinue, non strutturali, non hanno permesso né alle equipe multi-professionali e multi-organizzative né alle nuove professioni del welfare di radicarsi;
- i sistemi territoriali non hanno sviluppato forme di compartecipazione alla spesa attraverso domanda pagante e, raramente, sono stati capaci di mantenere nel tempo la valorizzazione e la messa a sistema delle risorse finanziarie;
- mancano “tavoli permanenti” che creino dialogo e connessioni tra le singole esperienze.

In prospettiva, emerge dunque dalle interviste la necessità di interventi su più livelli che portino le iniziative di welfare ad evolvere nel senso di:

- diventare consapevoli della differenza tra government e governance, due livelli di esercizio dell’autorità non obbligatoriamente da attribuire allo stesso soggetto;
- dare spazio alla cultura sussidiaria come principio fondativo dell’ordine sociale;
- coinvolgere i cittadini nella programmazione promuovendo un consenso informato;
- consentire l’accesso del Terzo Settore ai processi decisionali affinché la conoscenza delle emergenze sociali e dei nuovi bisogni di cui le

organizzazioni non profit dispongono possa contribuire a definire priorità e modalità di intervento;

- definire logiche di intervento pensate in funzione della collettività;
- trovare un nuovo linguaggio capace di dare concretezza a valori e parole;
- riconoscere il digitale come uno dei luoghi che abitiamo, insieme alla casa e allo spazio pubblico;
- trasformare l'impresa in un soggetto sociale e politico del territorio;
- ripensare alle istituzioni come luoghi di opportunità;
- promuovere una solidarietà tra estranei che non si traduce esclusivamente in una mutualità tra simili.

Una relazione virtuosa e complessa come l'alleanza tra no-profit/profit e pubblico richiede massima attenzione e capacità: al Terzo Settore servono competenze e strumenti aggiuntivi; il pubblico deve maturare competenze nuove e ulteriori per valutare e selezionare gli interessi delle comunità senza farsi interprete di particolarismo; il profit deve dimostrare di non fermarsi ad una sola dichiarazione di intenti.

### 3. Il Terzo Settore come elemento di integrazione nel welfare di territorio

Le pratiche di welfare comunitario determinano un cambiamento nel rapporto tra destinatari delle politiche sociali, decisori politici e fornitori di servizi, attivando processi di coinvolgimento e collaborazione. Fanno parte di questa rete anche gli stessi cittadini e le organizzazioni del Terzo Settore (nell'accezione vasta di realtà non profit che perseguono finalità di interesse generale) il cui contributo può concretizzarsi attraverso modalità di co-programmazione, co-progettazione e di co-attuazione. Grazie alla familiarità di contatto e relazione sociale che le caratterizza, proprio le seconde possono offrire una serie di risposte e servizi preziosa per la comunità, con particolare riferimento alle fasce sociali più fragili e a rischio marginalizzazione, mettendo in rete informazioni e conoscenze.

La pandemia Covid-19 ha imposto con forza un ripensamento di stili di vita e modalità di organizzazione dei sistemi. La fase di emergenza ha messo inoltre in risalto il tema della "corresponsabilità": dopo i primi momenti di arresto di tutte le attività, la ripresa è stata stimolata proprio dalle forme di auto-organizzazione e solidarietà che hanno permesso di raccogliere risorse dal basso per intervenire a supporto dell'altro. Associazioni e cittadini sono

spesso riusciti a intervenire più rapidamente dei servizi e delle istituzioni contando su una prossimità maggiore con i bisogni e su interventi immediati, flessibili e leggeri. Perno di queste risposte è stato il Terzo Settore che ha orientato e organizzato queste energie, agendo un ruolo di connettore con le istituzioni e le amministrazioni. Specialmente a livello locale, si è assistito ad esperienze sono riuscite a mettere insieme varie componenti del tessuto sociale e a sviluppare servizi integrativi dell'azione pubblica, completando ed allargando il sostegno alle comunità cittadine.

Le esperienze che sono nate nel corso del periodo pandemico hanno sottolineato una volta ancora quanto il welfare non si esaurisca nel mero trasferimento economico ma si componga anche di tutte quelle attività di cura e di educazione; nei flussi relazionali ed affettivi che vengono garantiti nelle famiglie; nella solidarietà diffusa sul territorio; nel buon vicinato; nell'impiego capillare e determinante del volontariato ecc. Questo allargamento del campo di riferimento nasce dall'esigenza di attivare pratiche di "welfare generativo" che fungano da antidoto al rischio dell'autoreferenzialità. La mancanza di dialogo e reciprocità tra imprese, organizzazioni di rappresentanza, Terzo Settore, amministrazioni locali riduce le possibilità di individuare soluzioni innovative ed efficaci ai nuovi bisogni; soluzioni che possono derivare solo da processi di contaminazione, cooperazione e innovazione tecnologica. È così che il sistema welfare si configura come un sistema integrato di interventi economici e servizi sociali nel quale la cittadinanza può partecipare in modo attivo, convogliando esperienze, conoscenze e professionalità in una rete unica di assistenza. All'interno di questa rete, ogni attore, deve poter giocare un ruolo indipendente, ma integrato e coordinato verso il comune obiettivo, puntando allo sviluppo di un welfare plurale, ovvero a un sistema sociale basato e sorretto da responsabilità condivise in cui tutte le parti, ognuna nell'ambito delle rispettive competenze, concorrono a formulare, realizzare e valutare politiche di "welfare society". Citando Andersen e Grønbæk Pors<sup>79</sup>, «l'organizzazione potenziale persegue l'indipendenza non solo attraverso il consolidamento di sé stessa e dei propri confini, ma anche rischiando la propria stessa identità e andando alla ricerca della potenzialità contenuta in altri sé alternativi, in immaginari alternative del futuro e in confini alternativi, producendosi e pensandosi continuamente come un

<sup>79</sup> Andersen Å.N., Pors J.G. (2016), *Il welfare delle potenzialità. Il management pubblico in transizione*, Milano, Mimesis Edizioni.

qualcosa di contingente. Laddove l'istituzione innocente prende delle decisioni basilari, l'istituzione professionalmente responsabile prende delle decisioni su priorità e l'organizzazione strategica prende delle decisioni relative al proprio futuro, l'organizzazione potenziale prende un tipo di decisioni che, al tempo stesso, decidono ma non escludono nessuna alternativa. Questo tipo di organizzazione opera attraverso strategie di secondo ordine nel senso che stabilisce delle aspettative pur cercando di mantenerle più aperte possibile. L'organizzazione diviene così auto-riflessiva – relativamente a sé stessa in quanto operazione – e scettica rispetto a qualsiasi forma di struttura» (2016, p.196).

#### 4. E in futuro? Prospettive e attese nell'evoluzione del welfare territoriale

Nelle pagine seguenti, si proporrà una riflessione sul significato di organizzare un sistema di welfare innovativo e diffuso in un percorso che ha l'obiettivo di realizzare un welfare sussidiario integrato. Riprendendo infatti le parole di Negri<sup>80</sup>, «la protezione nella società del rischio non è (solo) liberare le persone dalle situazioni di bisogno, ma (anche) rendere le persone egualmente libere di scegliere; non solo "libertà da" ma anche "libertà di" (progettare, dire no, contare nelle decisioni, negoziare)». Per rispondere a tale necessità si rende necessario l'utilizzo di strumenti quali:

- la co-programmazione, co-progettazione e co-produzione: dispositivi per gestire le potenzialità emergenti dal confronto tra interessi differenti, prendendo decisioni condivise proiettate al bene comune;
- l'open innovation, ossia la necessità di ricorrere a conoscenze, strumenti e competenze che arrivano dall'esterno;
- la governance a rete dove la rete diventa uno strumento di potenzializzazione in quanto viene usata per moltiplicare le "conversazioni" alla continua ricerca di nuovi soggetti e nuovi metodi.

Assumono rilievo e importanza strategica principi come quello della reciprocità come possibilità di regolare le relazioni in modo da consentire la creazione di sistemi complessi capaci di creare relazioni dotate di valore condiviso; il benessere inteso quale fattore di felicità individuale strettamente correlato non solo (e non più solo) alla dimensione economica

<sup>80</sup> Negri N. (2006), *La vulnerabilità sociale. I fragili orizzonti delle vite contemporanee*, in «Animazione sociale», n. 205, pp. 14-19.

ma anche a quella identitaria e relazionale; la sussidiarietà circolare che si realizza nella cooperazione, relazione, interazione, collaborazione tra la cittadinanza (singoli, imprese, Terzo Settore) e lo Stato. Da tutto ciò consegue che, in questo momento storico, vi è la necessità per le organizzazioni di welfare di diventare polifoniche, collegandosi a diversi sotto-sistemi sociali, creando e ricreando il proprio orizzonte, migliorando e sfruttando la comunicazione tra i diversi livelli, alla ricerca costante di nuove potenzialità nell'osservare i problemi rilevati nelle comunità da nuove e molteplici prospettive.

#### 4.1. Un nuovo modello: una rinnovata integrazione pubblico-privata

Guardando alle esperienze di welfare territoriale analizzate nelle pagine precedenti, si è visto come il sistema si rinnovi integrando la propria dimensione solidaristica al rafforzamento della capacità delle persone, in un sistema in cui il soggetto pubblico compartecipa al sistema stesso che viene integrato di interventi economici e servizi sociali a cui la cittadinanza può partecipare in modo attivo convogliando esperienze, conoscenze e professionalità in una rete unica di politiche di *care*.

Allo stesso tempo, si è visto come la messa a punto di risposte originali rispondenti ai bisogni emergenti si realizzi solo grazie al coinvolgimento di più soggetti territoriali. Tutto questo contribuisce alla creazione di un nuovo modello di welfare che si realizza sul territorio mettendo in rete diversi soggetti. Tra gli attori più significativi, oltre al pubblico e al Terzo Settore, le aziende giocano e/o possono giocare un ruolo determinante. L'impresa che agisce con l'intenzione di creare valore condiviso oltre che valore economico mette in campo strategie, tecnologie e processi che coinvolgono tutti gli individui che compongono il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, partner, fornitori) nella massimizzazione del valore scambiato. Andersen e Grønbaek Pors<sup>81</sup> si chiedono: «queste nuove forme sono in grado di tirar fuori il potenziale delle risorse aziendali, anche in termini di innovazione e riorganizzazione? Questo sforzo di creare nuove opportunità è in grado di tradursi in un programma preciso che sia anche scevro da qualsiasi considerazione relativa alla realizzazione di opportunità? Il management delle potenzialità incoraggia i manager pubblici a discutere della necessità di innovazione e permettendo, tuttavia, che il loro lavoro quotidiano non sia

<sup>81</sup> Andersen Å.N., Pors J.G. (2016), *Il welfare delle potenzialità. Il management pubblico in transizione*, Milano, Mimesis Edizioni.

contaminato da questo tipo di retorica?» (2016, p.189). Nel nuovo sistema di welfare, l'interazione e la contaminazione sono diventate necessarie. La domanda allora è: come gestire interdipendenze sempre più complesse tra le differenti istituzioni di welfare? Come creare aspettative reciproche tra di esse? Come costruire una collaborazione proattiva e generativa?

La possibilità di far dialogare mondi per certi versi distanti e che, spesso, sperimentano non poche difficoltà a mettersi in relazione, è un elemento fondamentale per promuovere dinamiche sociali ed economiche che favoriscano la co-produzione di beni e servizi. A unire pubblico, privato e Terzo Settore è l'obiettivo di creare *share value*, "beni comuni" capaci di andare a beneficio di tutta la società: ascoltare i bisogni del territorio per proporre progetti non fini a sé stessi ma pensati in una prospettiva di lungo periodo e facilmente replicabili. All'interno di questa rete ogni attore pubblico, privato o del privato sociale deve poter giocare un ruolo indipendente ma integrato e coordinato verso il comune obiettivo, puntando allo sviluppo di un "welfare delle responsabilità" ovvero a un sistema plurale basato e sorretto da responsabilità condivise, in cui tutti, ognuno nell'ambito delle rispettive competenze, concorrono a formulare, realizzare e valutare le politiche sociali.

Intraprendere azioni generative innesca un processo di innovazione che crea valore condiviso per "ri-legare" gli attori attraverso la costruzione di relazioni che uniscono sviluppo e coesione sociale. Le organizzazioni di welfare vengono così a dipendere l'una dall'altra attraverso settori pubblici, privati e del volontariato in ambiti come la salute, l'istruzione e l'assistenza, attraverso diverse gerarchie di gestione come statali, regionali, comunali e locali. Per poter davvero dialogare in maniera produttiva e continuativa, il coinvolgimento dei diversi soggetti in reti stabili o create su progetti impone loro di aprirsi ad un processo di innovazione organizzativa, strategica e di servizio. Progettare insieme non è semplicemente sedersi ad un tavolo e portare le istanze di una parte bensì costruire una nuova rete sociale che oltre alla mera offerta di servizi riconosca luoghi di possibilità e di azione, capaci di ri-attivare energie e innovazione nel modello sociale. Co-progettazione significa costruire un nuovo senso comune. Si tratta di processi lunghi e in continua evoluzione.

L'adesione a progetti multi-stakeholders così complessi è un'assunzione di responsabilità collettiva che per sua natura richiede un'ottica di condivisione e contaminazione culturale delle rispettive conoscenze e competenze. La

pratica migliore attualmente disponibile sembra quella di dare vita a strutture di partenariato improntate al principio di sussidiarietà circolare e a quello di generatività sociale. Il Documento d'intesa<sup>82</sup> in materia di politiche sociali sottoscritto da CGIL, CISL e UIL insieme al Forum del Terzo Settore della Lombardia (2004) sottolinea come la sussidiarietà sia un concetto alto che non può ridursi alla esternalizzazione dei servizi a basso costo, alla privatizzazione pura e semplice, allo scarico delle responsabilità del settore pubblico. La sussidiarietà deve essere un concetto per difendere e allargare le prestazioni del welfare per qualificare e rafforzare le prestazioni pubbliche, per valorizzare le capacità del Terzo Settore e del privato in un quadro di regole condivise, per rendere la gestione della spesa più trasparente ed efficiente, più vicina ai territori e alle esigenze dei cittadini.

La generatività sociale attiva un movimento che si prolunga nel tempo, si allarga nello spazio e si estende ad altri. Il modo di avanzare di questo tipo di azione non è dunque quello di una linea dritta, priva di incertezze e fallimenti, ma quello di una spirale aperta che si produce nella forma di una ricerca continua. L'azione sociale generativa tende a creare relazioni sociali dinamiche, aperte al cambiamento, sostenibili, plurali e intergenerazionali, dotando individui e gruppi di nuove capacità per agire e partecipare, migliorando l'ambiente e responsabilizzando persone e collettività/contesti, contribuendo consapevolmente al mutamento culturale attraverso la testimonianza della propria azione. Le organizzazioni generative investono contributivamente in nuove infrastrutture sociali e rigenerano beni comuni, significati condivisi, identità collettive, capacità individuali, forme sostenibili di lavoro e produzione. Si tratta di realizzare e gestire una transizione attraverso un patto tra istituzioni, aziende, associazioni datoriali e sindacali, Terzo Settore, cittadinanza per orientare le risorse degli ecosistemi urbani, rilanciare gli investimenti privati nelle attività politiche economiche, riprogettare i processi di inclusione, innovare i servizi e sancire il passaggio dal "fare per" al "fare con".

<sup>82</sup> Cfr. <[www.forumterzosettore.it](http://www.forumterzosettore.it)>.

## 4.2. Progettazione partecipata: dal contratto alla partnership

Il primo e fondamentale step per realizzare un sistema di welfare integrato e generativo è il passaggio dal contratto alla partnership, alla valorizzazione delle alleanze. Le partnership tanto care a molte delle esperienze di cui è stata fornita una analisi nelle pagine precedenti sono macchine di possibilità: contengono il potenziale per produrre continuamente nuove possibilità per i partner e per le loro relazioni reciproche, coinvolgendo a loro volta nuovi partner, definendo nuove visioni di futuro e aprendo nuovi cantieri di lavoro su temi ed interessi diversi. Dal punto di vista organizzativo, si tratta di partnership *teal and lean*, fondate sulla collaborazione e costruite attorno ad un modello di lavoro agile, snello, flessibile e capace di adattarsi velocemente al cambiare delle situazioni e delle esigenze così da riuscire ad essere capace di attuare un vero cambiamento generativo. Una partnership che vuole operare come organismo vivente in un vero ecosistema di attori e dinamiche dove si punta alla cooperazione e alla co-progettazione, riducendo conflittualità connesse all'ego dei singoli.

Le partnership rappresentano una rottura con le forme precedenti di contratto per il solo fatto che, più dell'effettivo sviluppo del programma, sviluppano collaborazioni: possono produrre nuovi partner, nuove visioni per il futuro e lo sviluppo di concetti, di nuovi temi collaborativi e di interessi. Venturi e Rago<sup>83</sup> ritengono che l'attuazione di una prospettiva di questo genere possa condurre a due effetti: «il primo è la costruzione di una relazione trasversale tra tutti i membri di un servizio (capitale sociale); il secondo è un miglior *outcome*, ovvero un migliore impatto in termini di generazione di livelli di ben-essere permanenti nel tempo, e una maggiore efficienza dovuta all'apporto delle abilità e delle risorse condivise con ogni singola persona. Co-produrre significa quindi innovare la cultura e la modalità di produzione di beni pubblici, beni privati e beni comuni, coinvolgendo una pluralità di attori nella loro realizzazione» (Venturi e Rago, 2015, p.5). Il nuovo welfare ha dunque la necessità di svilupparsi e crescere in contesti dove si mettono in campo azioni di partecipazione, co-progettazione e co-produzione. La sfida posta alle organizzazioni che mettono in capo tali approcci è allo stesso tempo ideale e organizzativa.

<sup>83</sup> Venturi P., Rago S. (2015, a cura di), *Dal Dualismo alla co-produzione. Il ruolo dell'Economia Civile. Atti XIV edizione de Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile* in <[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)>.

### 4.3. Aggregare la domanda e l'offerta di servizi: piattaforme digitali e hub territoriali

Un sistema di welfare in grado di organizzare un'offerta a tali bisogni è un welfare in grado di porsi gli obiettivi di: rigenerare i territori attraverso lo sviluppo di opportunità per le persone; ampliare le proprie possibilità (in termini sia sociali sia economici) e ridurre, di conseguenza, i livelli di disuguaglianza personali. Il welfare futuro si propone quindi di svolgere una funzione catalizzatrice, ovvero di generare le condizioni per una società del benessere che, come sottolineato anche da ISTAT<sup>84</sup> e CNEL<sup>85</sup>, sia caratterizzata non solo da benessere economico, ma anche da relazioni sociali e qualità dei servizi offerti.

Nel momento in cui il welfare viene concepito come motore fondamentale per la creazione dello sviluppo - inteso come capacità di crescita del benessere sociale - la dimensione economica diventa una delle dimensioni dello sviluppo e non più l'unica. Come sostiene Zamagni<sup>86</sup>, "sviluppo" significa letteralmente assenza di viluppi, di impedimenti di varia natura. Battersi per lo sviluppo vuol dire allora battersi per l'allargamento dello spazio di libertà delle persone: libertà intesa non solo come assenza di impedimenti o solo come possibilità di scelta ma anche "libertà per", ossia la libertà di perseguire la propria vocazione.

Per parlare di sviluppo non si può trascurare il ruolo delle tecnologie digitali attraverso cui, nel corso del tempo, si è dato vita ad un nuovo oggetto sociale: la piattaforma. Nella definizione di Srnicek<sup>87</sup>, essa è un'infrastruttura digitale che abilita l'interazione tra due o più gruppi di attori: è proprio da questa definizione generale che emergono i tratti principali di tale sistema/modello organizzativo. Le piattaforme sono mercati *multi-sided* (a più versanti) dove, nello stesso spazio, interagiscono gli attori della domanda e dell'offerta. Esse non producono beni e non erogano servizi ma abilitano altri attori creando le condizioni per lo scambio, creando le necessarie precondizioni fiduciarie. Si tratta di vere e proprie istituzioni in quanto sono

<sup>84</sup> ISTAT (2022), *Rapporto BES 2021: il benessere equo e sostenibile in Italia* in <[www.istat.it](http://www.istat.it)>.

<sup>85</sup> CNEL (2012), *La misurazione del benessere equo e sostenibile (BES)* in <[www.cnel.it](http://www.cnel.it)>.

<sup>86</sup> Zamagni S. (2011), *Per una fondazione filosofico-politica del nuovo welfare in Italia* in <[www.astrid-online.it](http://www.astrid-online.it)>.

<sup>87</sup> Srnicek N. (2017), *Capitalismo digitale. Google, Facebook, Amazon e la nuova economia del web*, Roma, LUISS University Press.

proprio le piattaforme a dettare le norme che consentono l'interazione tra gli attori, acquisendo tanto più valore quante più persone e soggetti le utilizzano. È sulla base di tali assunti che la maggior parte delle iniziative incontrate nel corso dell'analisi presentata nelle pagine precedenti ha dato vita a luoghi digitali, ibridi e polifunzionali che mettono a disposizione delle famiglie e delle comunità del territorio l'offerta del sistema dei servizi di welfare locali.

Le piattaforme che stanno gemmando nell'ambito del welfare propongono sentieri alternativi, andando oltre la dicotomia pubblico-privato e creando un'ibridazione tra le forme esistenti di scambio e creazione del valore. Per questo è utile sviluppare e sperimentare piattaforme partecipative anche grazie a strumenti tecnologici basati sulla blockchain, tecnologia che può ridurre le asimmetrie informative e ri-generare fiducia.

La tecnologia blockchain su questo fronte è in grado di offrire soluzioni radicalmente innovative. La blockchain è un nuovo paradigma per la gestione delle informazioni che permette la creazione e gestione di un grande database per la gestione di transazioni condivise da tutte le parti che operano all'interno di una "rete distribuita" di computer, eliminando definitivamente la necessità di un controllo da terze parti. È importante evidenziare che nel 2018 ventisette Paesi europei hanno firmato una dichiarazione sull'istituzione di un partenariato europeo per lo sviluppo delle tecnologie blockchain. Il partenariato – che segue a stretto giro l'accordo sull'intelligenza artificiale – sarà uno strumento di cooperazione tra gli Stati membri e avrà l'obiettivo di condividere esperienze e competenze in campo tecnico e normativo e preparare il lancio di applicazioni della blockchain su scala europea, a vantaggio dei settori pubblico e privato.

#### 4.4. Welfare 4.0: integrato, sussidiario e territoriale

L'invecchiamento delle società e la progressiva erosione della quota di popolazione attiva sono fenomeni che impatteranno in modo severo sul welfare futuro. L'aumento del tasso di dipendenza degli anziani innescherà crescenti squilibri sui contributori e beneficiari del sistema pensionistico che verrà sottoposto a tensioni e nuove sfide. All'evoluzione demografica, si affiancherà un allargamento dei bisogni a cui dare risposta e un aumento della complessità derivante dalla sempre maggiore centralità degli aspetti immateriali, con particolare riguardo alla dimensione identitaria e

relazionale. In questo scenario, quali sono le sfide che il welfare dovrà affrontare? Possiamo così elencare le problematiche già oggi attuali:

- la frammentazione dei bisogni dei destinatari, delle risorse a disposizione e delle risposte messe in campo frutto del far derivare il benessere individuale dalla posizione dell'individuo rispetto al mercato del lavoro retribuito (commodificazione);
- il ruolo del familismo by default ossia di una situazione in cui gli obblighi di cura e sostegno economico sono lasciati alle famiglie;
- l'insufficienza del welfare pubblico, ancora troppo incardinato sullo Stato che stabilisce la tipologia degli interventi e fissa le modalità esecutive in forma tassativa e rigida. Come conseguenza, ciò ha creato un assetto burocratico pesante, una fiscalità particolarmente onerosa, la deresponsabilizzazione della società, una concezione assistenzialistica ed emergenziale dello Stato;
- la quasi esclusiva destinazione dei finanziamenti alla previdenza, lasciando scoperti settori quali la famiglia, i minori, le persone con disabilità, gli anziani, i non autosufficienti, il diritto alla casa, la lotta alla povertà e all'emarginazione ecc.: settori interi lasciati all'iniziativa dei Comuni;
- la mancanza di coordinamento tra gli attori del welfare tradizionale e l'offerta di servizi non integrata che sfocia nella minor efficacia dei singoli interventi scollegati da tutto il resto e una minor resa delle risorse impiegate;
- una eccessiva differenziazione e separazione tra chi accede a servizi di welfare e chi no;
- il disorientamento degli utilizzatori davanti ad un'offerta di welfare polverizzata per cui l'attivarsi per intercettare il servizio adeguato al proprio bisogno comporta un dispendio di energie e risorse oltre a grande frustrazione;
- le oggettive disuguaglianze tra territori in termini di offerta e disponibilità di servizi di welfare con conseguente disuguaglianza e iniquità sociale che va ad aggravare situazioni di disagio e di vulnerabilità;
- la trasformazione delle reti familiari e la crescente difficoltà di conciliazione tra lavoro e famiglia;
- la mancata centralità nei ragionamenti sul welfare rispetto ai temi dell'invecchiamento, delle generazioni sandwich e dei childless/childfree;

- la distanza dei piani di welfare aziendale rispetto ai bisogni dei lavoratori;
- la sottovalutazione del welfare contrattuale e finanziario;
- il timido investimento dei sistemi di welfare sull'innovazione digitale.

È proprio lo scarto tra i bisogni e la capacità di darvi risposta adeguata che determina (e, probabilmente anche in futuro, determinerà) le condizioni perché si inneschino processi di innovazione sociale in grado di riconfigurare in modo differente il sistema dei servizi. Questa innovazione consiste nella sperimentazione di un nuovo modo di interpretare e governare i rapporti tra tutti i soggetti che entrano in gioco per dare risposta ai bisogni della comunità. Vi è quindi la necessità di un welfare che coinvolga i diversi attori territoriali grazie alle nuove tecnologie abilitanti: il welfare 4.0.

Per “welfare 4.0”<sup>88</sup> si intende una rete di organizzazioni interconnesse capace di integrare localmente i diversi welfare (municipale, contrattuale, territoriale e aziendale) in modo autonomo e creativo e di farsi rete tematica nazionale che condivide tecnologie, esperienze e competenze al fine di migliorare la qualità, l'interoperabilità e l'accesso ai servizi dei cittadini. Con il welfare 4.0 si mira a portare a sistema le forme di secondo welfare che negli ultimi anni si stanno diffondendo a livello nazionale. In ultima analisi, l'obiettivo è quello di valorizzare il welfare aziendale considerato come uno dei driver del processo di trasformazione in atto rispetto alla composizione della filiera delle prestazioni all'interno di piattaforme che aggregano l'offerta di servizi connettendo imprese, parti sociali e lavoratori e proponendo, di fatto, nuovi schemi di intermediazione, diversi rispetto a quelli utilizza negli ultimi decenni. Un quadro che vede affiancate ai servizi di welfare socio-sanitario prestazioni che insistono maggiormente su fattori legati alla gestione dei processi organizzativi e al tempo libero.

Come osserva Zandonai<sup>89</sup>, «questo processo di convergenza intorno a un progetto place-based di welfare generativo ed economia coesiva costituisce ben più di una riforma normativa che riordina l'esistente. È piuttosto la base di un nuovo paradigma di sviluppo ri-centrato sull'umano e su una visione

<sup>88</sup> Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019), *Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet*, Milano, Franco Angeli.

<sup>89</sup> Zandonai F. (2017), *Dove finisce il welfare. Dislocazione e ricomposizione place-based*, working paper 2WEL e Centro Einaudi n. 2/17 in <[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)>.

integrale del rapporto tra natura e tecnica (Gherardi e Magatti, 2014)<sup>90</sup>. Rispetto al recente passato il welfare ha quindi la necessità di individuare e coinvolgere in modo diretto uno spettro più ampio di “costruttori di coesione” che non coincide in toto con la mappa degli stakeholder tradizionali (volontari, attivisti, imprenditori illuminati, organizzazioni alternative ecc.), ma che coinvolge in modo strutturale segmenti sempre più consistenti dell’economia. Un lavoro di convergenza tra settori (Bullock e James, 2014)<sup>91</sup> che non si realizza solo ai “tavoli” della programmazione sociale, ma piuttosto su piattaforme dove si coalizzano risorse su progetti che diventano di interesse collettivo in corso d’opera, cioè attraverso processi di co-design delle soluzioni (Selloni, 2017)<sup>92</sup>. Ecco quindi che accanto alla nuova cittadinanza attiva e al volontariato dei beni comuni, al nuovo Terzo Settore che esporta il welfare, via mercato, in nuovi ambiti, si palesano gli asset holder (portatori di risorse) dell’economia coesiva: imprese di territorio che superano l’approccio redistributivo e risarcitorio della responsabilità sociale per produrre valore condiviso (Porter e Kramer, 2011)<sup>93</sup> e attori della filantropia e della finanza orientati all’impatto sociale (Boiardi e Gianoncelli, 2016)<sup>94</sup>» (Zandonai, 2017, p.8).

Sulla base di molte analisi realizzate dal Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi in merito al secondo welfare<sup>95</sup> e in particolare i lavori di Maino, Bandera, Ferrera e Lodi Rizzini<sup>96</sup> le traiettorie per sviluppare un welfare integrato sussidiario che guarda al futuro potrebbero fondarsi su:

<sup>90</sup> Magatti M., Gherardi L. (2014), *Una nuova prosperità. Quattro vie per una crescita integrale*, Milano, Feltrinelli.

<sup>91</sup> Bullock G., James L. (2014), *The convergence con\_num. Towards a “4th sector” in global development?*, Londra, Accenture.

<sup>92</sup> Selloni D. (2017), *CoDesign for Public-Interest Services*, Londra, Springer.

<sup>93</sup> Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, in «Harvard Business Review», n.89, nos. 1-2 (January-February 2011), pp. 62-77.

<sup>94</sup> Boiardi P., Gianoncelli A. (2016), *The State of Venture Philanthropy and Social Investment (VP/SI) in Europe. The EVPA Survey 2015/2016*, in <[www.evpa.ngo](http://www.evpa.ngo)>.

<sup>95</sup> Cfr. <[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)>.

<sup>96</sup> Tra i diversi lavori, si segnalano: Ferrera M., Maino F. (2012), *Quali prospettive per il secondo welfare? La crisi del Welfare State tra sfide e nuove soluzioni*, pp.125-134 in Bray M., Granata M. (2012, a cura di), *L’economia sociale: una risposta alla crisi*, Roma, Solaris; Maino F., Ferrera M. (2019), *Nuove alleanze per un welfare che cambia* in «Quarto Rapporto sul Secondo Welfare in Italia», Milano, Centro Studi e Ricerca Einaudi; Maino F., Lodi Rizzini C., Bandera L. (2016),

- una responsabilità sociale condivisa: il welfare sussidiario può dar vita a forme di governance capaci di rispondere positivamente alla complessità delle società moderne grazie al coinvolgimento dei soggetti intermedi appartenenti alla società civile. Poiché fondato su nuove forme di collaborazione e cooperazione tra erogatori di servizi, corpi sociali e cittadini che collaborano insieme allo sviluppo delle politiche sociali, il welfare sussidiario diventa “welfare della responsabilità” attraverso cui realizzare l’utilità individuare senza soffocare il bene comune, seguendo criteri di sussidiarietà;
- rispetto ai beni/servizi prodotti, quelli del welfare non possono essere considerati alla stregua di qualsiasi altro presente sul mercato. I servizi di welfare non sono classificabili come semplici *search goods*, ma devono essere considerati come *experience goods*, cioè servizi che per essere prodotti necessitano della collaborazione diretta dell’utente che li riceve. La capacità di rispondere alle necessità dei cittadini deve di conseguenza essere accompagnata da strumenti che forniscano informazioni complete, adeguate, affidabili e fruibili dai cittadini stessi, in modo che questi possano conoscere a fondo i servizi di cui godono e collaborare attivamente alla loro realizzazione. Al maggior coinvolgimento dei cittadini nella produzione degli *experience goods* devono essere affiancati soggetti erogatori che necessariamente abbiano coscienza delle particolari caratteristiche dei beni che producono e che siano conseguentemente capaci di coinvolgere l’utente a cui quegli stessi beni sono offerti;
- l’attenzione alle dimensioni strutturali e ai soggetti coinvolti. Per comprendere le dimensioni entro cui si articola il welfare sussidiario appare interessante approfondire il ruolo che i diversi attori ricoprono o potrebbero ricoprire nel sistema. Comprendendo questi ruoli e le relazioni esistenti fra gli stessi attori sarà possibile focalizzare sugli elementi strutturali fondanti il welfare sussidiario: pluralismo dell’offerta, libertà di scelta e solidarietà;
- il pluralismo dell’offerta: l’offerta non può limitarsi verso alla mera pluralità, ma deve anzitutto valorizzare la qualità dell’erogazione attraverso, come detto, un coinvolgimento dei soggetti che ne usufruiscono. Così come gli erogatori devono modificare il proprio

*Povertà alimentare in Italia: le risposte del secondo welfare*, Bologna, Il Mulino; Maino F. (2021, a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia* in «Quinto Rapporto sul Secondo Welfare in Italia», Torino, G. Giappichelli Editore.

approccio alla produzione di beni e servizi a carattere sociale, gli utenti sono chiamati a modificare il proprio approccio al sistema del welfare attraverso un maggior grado di libertà e responsabilità, che permetta loro di partecipare attivamente alla creazione dei servizi stessi. Solo attraverso questo modus operandi è possibile sviluppare un sistema dei servizi plurale, qualitativamente apprezzabile ed efficiente. Ma quali sono questi soggetti “liberi e responsabili” che possono collaborare allo sviluppo del welfare sussidiario? Innanzitutto la famiglia in quanto capace di formare, educare e finanziare il “capitale umano” fondamentale per lo sviluppo; quindi il Terzo Settore, in particolare le organizzazioni non profit. Questi soggetti si sono dimostrati capaci di interpretare ruoli di pubblica utilità. Le associazioni di volontariato, ad esempio, grazie alla loro forte integrazione col tessuto sociale, si sono spesso rivelate capaci di generare innovazione in diversi ambiti, anticipando temi di frontiera come l’immigrazione, le discriminazioni, lo sviluppo sostenibile ecc. interpretando prima di altri i bisogni emergenti, finalizzando socialmente il loro agire, prima che economicamente. Per queste ragioni, nonostante alcuni limiti ancora da affrontare e risolvere, le realtà del Terzo Settore rappresentano attori strategici in ottica sussidiaria. Riguardo invece alle imprese profit, negli ultimi anni, lo sviluppo di forme di welfare aziendale ha impresso loro un nuovo ruolo, superando e integrando l’interesse economico del loro agire come nel campo della conciliazione famiglia-lavoro promuovendo lo sviluppo di nuove politiche sociali integrabili con quelle tradizionali;

- la creazione di un’effettiva libertà di scelta per l’utente relativamente all’erogatore del servizio. Per superare alcune problematiche proprie dell’esperienza dei quasi-mercati, tre sono le linee direttrici proposte dal welfare sussidiario per favorire lo sviluppo sia della domanda che dell’offerta:
  1. l’accentuazione della responsabilità dei destinatari dei servizi in modo che questi acquisiscano gradualmente coscienza delle possibilità offerte dal sistema;
  2. una maggiore relazionalità (cfr. anche più sopra) che favorisca la cooperazione tra chi offre il servizio e chi ne usufruisce;
  3. la personalizzazione del servizio, realizzabile attraverso lo sviluppo di reti già esistenti (famiglia, corpi intermedi, imprese ecc.) che tuttavia sono state raramente sfruttate assecondandone le potenzialità.

In un simile contesto, il ruolo della Pubblica Amministrazione diventa quello di un partner con cui collaborare. Affinché questo avvenga, essa deve spingersi a creare le condizioni per sviluppare la collaborazione reciproca necessaria a creare innovazioni durature nell'ambito dei servizi di welfare:

- la solidarietà, fattore che più di ogni altro delinea la specificità del welfare sussidiario. La coniugazione tra sussidiarietà e solidarietà è infatti la base per lo sviluppo di un approccio innovativo al welfare. Senza solidarietà, la sussidiarietà rischia di scadere nel particolarismo sociale, di essere cioè risposta a bisogni di nicchia e non soluzione ad una più vasta serie di problematiche di carattere sociale. Parimenti, la solidarietà senza sussidiarietà rischia di essere assistenzialismo e non permette di uscire dalla crisi degli attuali sistemi di protezione che, in questo momento storico, pesa soprattutto su coloro che si trovano in condizione di maggior disagio e rischiano di vedere peggiorare la propria condizione a causa della contrazione della spesa pubblica sui servizi sociali. Specialmente nel settore non profit, la solidarietà garantisce la possibilità di rispondere a bisogni cui il settore pubblico fatica a trovare soluzioni, così come permette lo sviluppo di relazioni capaci di non lasciare soli i più poveri ed emarginati;
- la sostenibilità finanziaria, ossia il ricorso a risorse non ricavabili dalla fiscalità generale, già provata dall'attuale situazione economica-finanziaria, ma a fondi provenienti da privati attraverso modalità ancora non del tutto studiate: donazioni favoribili attraverso agevolazioni fiscali, sistemi di defiscalizzazione attuabili come deduzioni o come detrazioni per chi offre servizi di welfare integrativi ecc. Si potrebbero così garantire interventi che - a differenza di buoni, voucher o doti - non comporterebbero alcun costo amministrativo connesso all'intermediazione del pubblico. Similmente la detassazione nei confronti di organizzazioni non profit che svolgono attività di pubblica utilità potrebbe aumentare l'efficienza delle stesse. L'immissione di risorse private nel sistema potrebbe altresì avvenire attraverso una maggiore diffusione di specifici strumenti, come schemi pensionistici privati, fondi integrativi aziendali, forme mutualistiche sia a livello territoriale sia categoriale. Un ruolo importante inoltre è attualmente svolto da realtà come le fondazioni di origine bancaria e le fondazioni di comunità. In un'ottica veramente sussidiaria, caratterizzata da un forte grado di solidarietà, bisognerà inoltre pensare ad una progressiva compartecipazione ai costi del servizio da

parte degli utenti: seppur difficoltosa, attraverso il contributo di chi si trova in buone condizioni economico-sociali, sarà possibile sviluppare un sistema che garantisca a chi non ha nulla di godere di servizi qualitativamente soddisfacenti nonostante la propria situazione sociale.

In conclusione, individui, famiglie, beni comuni, mercati insieme allo Stato rappresentano mezzi efficaci per soddisfare i nostri bisogni e desideri soprattutto quanto collaborano. Il mutualismo diventa un formidabile collante dell'azione collettiva: rende chiari gli obiettivi comuni a una molteplicità di soggetti e mette in luce l'esistenza di risorse condivise che possono essere mobilitate per raggiungere obiettivi condivisi. Il mutualismo ha un "ruolo di cerniera" perché supera la dicotomia pubblico-privato e stimola una cultura solidale e comunitaria.

Diversi autori e economisti del sociale che in parte abbiamo incontrato anche in queste pagine suggeriscono di puntare con decisione all'innovazione aperta, creando valore attraverso il ricorso intenzionale e sistematico a strumenti e competenze che arrivano dall'esterno della propria organizzazione e del proprio territorio e allestendo "laboratori cooperativi di innovazione aperta"<sup>97</sup>. Serve per questo sviluppare e sperimentare nuove tecnologie. Una di queste è sicuramente la blockchain, tecnologia che può ridurre le asimmetrie informative e ri-generare fiducia. Diventa infine parte integrante ed acceleratore del welfare 4.0 la sharing economy, un sistema economico in cui beni o servizi sono condivisi tra individui, free o premium, attraverso il web. È proprio grazie alle tecnologie che, negli ultimi anni, si è sviluppata anche in Italia una fase da cui emerge l'apertura a nuovi modelli di collaborazione con terze parti business e/o non profit. L'obiettivo sembra quello di generare ulteriori possibilità di crescita del welfare integrato attraverso un'offerta diversificata che riesca a favorire la costruzione di filiere inedite e sostenibili.

<sup>97</sup> Venturi P., Zandonai F. (2022), *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, Milano, Egea.

## 5. Schede di sintesi delle esperienze di welfare territoriale incontrate per l'analisi-studio

Nome	WELFARE X
<b>Sintesi</b>	Una piattaforma che aggrega al suo interno beni e servizi per creare nei contesti dove si inserisce un vero ecosistema personalizzato fatto di realtà pubbliche e private capaci di mettere in rete risorse a prezzi vantaggiosi. Accesso possibile a tutti i cittadini e le famiglie che vogliono personalizzare il proprio welfare, ai dipendenti delle aziende di piccole e grandi dimensioni.
<b>Promotori</b>	CGMoving s.r.l.
<b>Sede del progetto</b>	Milano e Brescia (MI)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Territorio nazionale (oltre 20 province italiane), in prevalenza del Centro e Nord Italia
<b>Peculiarità</b>	Infrastruttura digitale multicanale che fa dialogare le diverse dimensioni del welfare: aziendale, territoriale e pubblico, con processi integrati. Al suo attivo 16 piattaforme territoriali (promosse da ambiti comunali, altre finanziate da progetti del Fondo Sociale Europeo regionale, altra ancora che raccolgono i servizi di tutte le cooperative di un territorio e, infine, piattaforme di welfare aziendale puro) con oltre 8.000 servizi erogati. Le piattaforme sono aggregative, orientate alla co-progettazione, inclusive e accessibili. A disposizione dei cittadini risorse che alleviano il carico di lavoro e consentono di prendersi cura di sé stessi, attraverso differenti modalità a loro scelta: servizi di assistenza sanitaria, counselling personale e per la famiglia, servizi per la casa (pulizia, lavanderia, acquisto di gruppo di prodotti freschi locali), self-care e servizi prevenzione della salute. Punto di forza la rete territoriale (in particolare le cooperative sociali che hanno aderito) e le competenze dei suoi 48 welfare manager, operatori che coniugano il welfare aziendale con il ruolo sociale delle imprese nei territori. Presente un'area Academy con corsi di formazione, aggiornamento, percorsi su misura e contenuti inediti dedicati al mondo delle piattaforme welfare.
<b>Sito web</b>	www.welfarex.it

<b>Nome</b>	<b>WELFARE ORISTANO DISTRICT</b>
<b>Sintesi</b>	Ha lo scopo di promuovere un modello di welfare “ibrido” nel quale l’attore pubblico, le aziende, le organizzazioni di secondo livello, gli enti del Terzo Settore ed i negozi aderenti al distretto collaborano per dare risposte concrete ai bisogni del territorio, attraverso le opportunità messe a disposizione dal welfare aziendale, contrattuale e comunitario.
<b>Promotori</b>	Ordine Provinciale dei Consulenti del Lavoro e Comune di Oristano con il supporto tecnico di Innova s.r.l.
<b>Sede del progetto</b>	Oristano (OR)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Oristano e comuni limitrofi
<b>Peculiarità</b>	<p>L’obiettivo è sperimentare e sistematizzare un modello in grado di coordinare e integrare le iniziative di welfare locale già presenti. I risultati previsti dalla realizzazione del progetto sono: miglioramento della conoscenza e dell’efficacia dei servizi del territorio, attraverso la divulgazione del know-how e delle conoscenze specifiche dei partner di progetto al fine di migliorare la risposta ai bisogni dei cittadini diminuendo al contempo i costi per l’ente pubblico; aiuto agli esercizi commerciali e artigianali di prossimità nell’intercettazione del welfare aziendale messo a disposizione dalle imprese ai dipendenti tramite buoni spesa e piattaforme welfare; accompagnamento delle organizzazioni del Terzo Settore per passare da una offerta di servizi basata sugli appalti pubblici ad una offerta mista pubblico-privato utilizzando il welfare aziendale.</p> <p>La piattaforma digitale valorizza le risorse territoriali rendendole disponibili a tutti i cittadini attraverso una mappa interattiva. Gli operatori dei WelfarePoint hanno a disposizione “Ambrogio” - il maggiordomo virtuale - per ricercare i servizi e prenotare le prestazioni. Esso è anche: “osservatorio locale” (grazie ai dati raccolti, fotografa l’offerta dei servizi presenti sul territorio) e “propagatore di servizi locali” (grazie alle API, può mettere a disposizione dei provider partner del progetto tutte le informazioni utili per acquistare i servizi locali).</p>
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.welfareoristano.it">www.welfareoristano.it</a>

Nome	<b>VALORIAMO</b>
<b>Sintesi</b>	Progetto di welfare comunitario nato con l'obiettivo di potenziare e rendere più efficienti le risorse esistenti, mettendo in rete i diversi attori della comunità. Tra le diverse azioni introdotte, tre WelfarePoint a supporto dei lavoratori che hanno attivi piani di welfare aziendale e dei cittadini per l'orientamento dei servizi al territorio. Il valore condiviso sostiene le politiche attive del lavoro rivolte a persone fragili.
<b>Promotori</b>	85 Comuni negli ambiti di Lecco, Merate e Bellano Consorzio Consolida Cooperativa Sociale, CSV Monza Lecco Sondrio, WelfareLab APS, Comunità Montana Valsassina, Valvarrone, Val D'Esino e Riviera, Distretto di Lecco, Ambito Distrettuale di Merate, Ambito Distrettuale di Bellano, Ambito Distrettuale di Lecco, Comune di Lecco, Azienda Speciale RETESALUTE, Provincia di Lecco, Agenzia di Tutela della Salute (ATS) Brianza, Fondazione Comunitaria della Provincia di Lecco. Cofinanziamento Fondazione Cariplo. Ideato da Innova s.r.l.
<b>Sede del progetto</b>	Lecco (LC)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Provincia di Lecco
<b>Peculiarità</b>	L'iniziativa vuole potenziare e rendere più efficienti le risorse esistenti, mettendo in rete i diversi attori della comunità e incentivando la cittadinanza attiva. Ha attivato un fondo presso la Fondazione comunitaria del Lecchese dove confluiscono tutte le risorse del territorio allo scopo di finanziare gli inserimenti lavorativi e le politiche di conciliazione di persone che godono di minori opportunità e che si trovano escluse dal mondo del lavoro. Parola d'ordine è ricomporre: le risorse pubbliche, private e aziendali orientate al supporto delle politiche attive del lavoro; la governance delle stesse politiche, coinvolgendo soggetti pubblici, aziendali, non profit e sindacali; i servizi di welfare del territorio, offerti dall'ente pubblico, dal Terzo Settore e dal mondo aziendale, per dare risposte sempre più efficienti ed efficaci per tutti. Favorisce servizi a km0 ed un'attenzione particolare alle aziende ed ai lavoratori. Investe sul marketing sociale come strumento di ingaggio e coinvolgimento della comunità, nonché di raccolta fondi e promozione dell'economia locale, mettendo in rete associazioni, esercizi commerciali, artigiani e cittadini, creando valore a livello di comunità.
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.valoriamo.org">www.valoriamo.org</a>

Nome	WELFARE INSIEME
<b>Sintesi</b>	Impresa sociale per rispondere alla crescente domanda di servizi essenziali per il benessere delle persone e delle comunità. La sua missione è costruire un'offerta di servizi di welfare strutturata, permanente, collegata ai bisogni dei territori. La sua missione si traduce in piani di welfare aziendale e soluzioni che favoriscono l'incontro tra domanda e offerta di servizi adeguati a esigenze e condizioni delle persone e delle famiglie.
<b>Promotori</b>	Welfare Insieme s.r.l. Impresa sociale, costituita dall'Associazione Nuovo Sociale alla fine del 2018, alla quale hanno aderito ventotto delle 109 associazioni territoriali in cui è articolata l'organizzazione di Confartigianato Imprese, tre confederazioni regionali e tre organizzazioni nazionali.
<b>Sede del progetto</b>	Milano (MI)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Territorio nazionale
<b>Peculiarità</b>	<p>Offre un'ampia gamma di servizi di prossimità a medie, piccole e micro imprese, al personale dipendente e alle loro famiglie. I servizi sono erogati da imprese e organizzazioni nell'ambito di Confartigianato Imprese, specializzate nelle diverse aree del welfare. Il modello di gestione e sviluppo attribuisce un ruolo centrale alle associazioni regionali e provinciali del sistema Confartigianato che consentono il collegamento tra bisogni dei lavoratori, imprese e piattaforma di servizi. Le imprese promuovono i servizi (primariamente welfare aziendale e marketing sociale); dipendenti e famiglie soddisfano i bisogni di welfare utilizzando il credito messo loro a disposizione dalle imprese e, in alcuni casi, anche con proprie risorse.</p> <p>Attività centrali: costruire l'offerta di servizi garantendo la sostenibilità economica del modello di business; contribuire alla creazione della rete degli erogatori; mettere a disposizione gli strumenti formativi per l'attuazione dei piani di welfare; organizzare la distribuzione e monitorare l'erogazione dei servizi; comunicare l'offerta a livello nazionale e contribuire alla comunicazione territoriale.</p>
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.welfareinsieme.it">www.welfareinsieme.it</a>

Nome	WELFARE di MARCA
<b>Sintesi</b>	Si basa sull'interazione tra welfare aziendale, contrattuale, pubblico e comunitario con l'obiettivo di creare nuove opportunità di crescita economica e sociale nei comuni del territorio. Le risorse messe a disposizione dalle aziende che adottano il welfare aziendale incrementano il potere d'acquisto dei dipendenti, sostengono le attività sociali ed economiche di prossimità dell'intero territorio e il WelfarePoint come servizio di orientamento al territorio risponde puntualmente ai bisogni del cittadino. Un circuito virtuoso di bene comune.
<b>Promotori</b>	Unione dei Comuni "Le Terre della Marca Senone" (Marche)
<b>Sede del progetto</b>	Ancona (AN)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Unione dei Comuni "Le Terre della Marca Senone"
<b>Peculiarità</b>	<p>Il cuore del progetto è il portale attraverso il quale le imprese, i loro dipendenti, le associazioni di categoria, le istituzioni e tutti i cittadini interessati, navigano alla scoperta delle attività offerte. Per agevolare e sostenere le attività commerciali locali, i fornitori di beni e servizi sono prioritariamente quelli aventi sede nell'area di riferimento del progetto ed hanno accesso gratuito. La piattaforma, in particolare, permette di spendere il credito welfare nella rete locale di esercenti, artigiani, professionisti, cooperative, associazioni sportive e di volontariato. I lavoratori stessi possono proporre gli operatori e i negozi di prossimità preferiti se non ancora aderenti. La piattaforma consente inoltre ai dipendenti di spendere il proprio credito disponibile anche in "Buoni di Marca", cioè buoni spesa che costituiscono una vera e propria moneta virtuale da utilizzare presso un circuito di esercenti del territorio convenzionati.</p> <p>Gli sportelli di ascolto, Welfare Point, sono accessibili dai cittadini, dai lavoratori e famiglie per indirizzare ai servizi del territorio più rispondenti alle loro necessità e fungono da supporto logistico e amministrativo anche per i fornitori e per le aziende al fine di informarli sull'utilizzo del credito welfare, sui vantaggi in termini economici e di benessere della popolazione aziendale e quindi supportarli nella creazione di piani welfare rispondenti ai reali bisogni dei propri dipendenti.</p>
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.welfaredimarca.it">www.welfaredimarca.it</a>

Nome	CITTADELLA in WELFARE
Sintesi	<p>Il progetto ha l'obiettivo di favorire un welfare aziendale attento al territorio e valorizzare i negozi di prossimità grazie ai buoni spesa a km0. L'iniziativa coglie le opportunità dei decreti "Aiuti-bis" e "Aiuti Quater". I buoni rappresentano uno strumento totalmente defiscalizzato/decontribuito e sono deducibili al 100% come costo del lavoro (rif. art 51 comma 3 TUIR) e possono diventare un utile strumento per premiare i lavoratori in base al merito ed un mezzo per sostenere il potere d'acquisto delle famiglie.</p>
Promotori	<p>Comune di Cittadella con il contributo della CCIAA di Padova e dalle Organizzazioni di rappresentanza. Innova s.r.l. partner tecnico</p>
Sede del progetto	Cittadella (PD)
Livello geografico di operatività della rete	Comune di Cittadella (PD)
Peculiarità	<p>Le imprese aderenti mettono a disposizione dei dipendenti buoni spesa del valore di 25€ cadauno, in regime fiscale agevolato. La gestione non necessita l'accesso ad alcuna piattaforma, compatibile e indipendente dalle scelte che l'impresa abbia già effettuato, o debba ancora effettuare, in merito all'utilizzo di strumenti informatici per la gestione del welfare. I dipendenti possono spendere i buoni spesa presso tutti i fornitori aderenti al circuito Cittadella in Welfare, ad es. negozi di alimentari, abbigliamento, calzature, parrucchieri, macellai, fruttivendoli, artigiani, ristoranti ecc. Il lavoratore accede alla piattaforma individuando gli esercizi aderenti o ricercandoli tramite parole chiave il bene o servizio di proprio interesse, visualizzando sulla mappa l'ubicazione degli esercizi, effettuando l'acquisto attraverso i buoni. I fornitori di beni e servizi aderenti e che espongono l'apposita vetrofania, accettano i buoni senza limiti nel numero e non applicano maggiorazioni di prezzo rispetto al valore della merce venduta. Strumenti del progetto: il sito web che rende visibile la rete locale di attività che accettano i buoni spesa; "Ambrogio", il gestionale dove accedono i fornitori per registrare i buoni incassati; "Welfarepoint", lo sportello informativo messo a disposizione dal progetto per supportare aziende ed esercenti nella gestione, promozione e incasso dei buoni.</p>
Sito web	www.cittadellainwelfare.it

Nome	WELF-CARE
<b>Sintesi</b>	Il progetto nasce con l'obiettivo di ideare soluzioni di welfare innovative per rispondere ai nuovi bisogni sociali, in particolare quelli legati alla conciliazione vita-lavoro, alla non autosufficienza, alla cura degli anziani. Propone servizi di natura sociale implementando formule di welfare integrato che si rivolgono a enti pubblici, privati cittadini e imprese che vogliono investire in interventi di welfare attraverso hub territoriali, distribuiti nei quartieri della città volti a valorizzare l'intervento delle cooperative del territorio e quindi creare servizi più efficienti e flessibile per rispondere ai bisogni emergenti dei cittadini.
<b>Promotori</b>	Consorzio Sol.Co. Verona
<b>Sede del progetto</b>	Verona (VR)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Comuni del Veneto
<b>Peculiarità</b>	L'iniziativa vuole prendersi cura della comunità, sperimentando un modello in grado di dare risposte tangibili, offrire soluzioni personalizzate, coinvolgere gli attori che animano il tessuto sociale, mettere a disposizione le risorse della comunità per creare rete. Cinque poli: luoghi fisici nei quartieri principali di Verona frequentabili e visitabili, con ambienti dedicati a servizi di diversa tipologia, dove i cittadini potranno trovare soluzioni personalizzate o collettive, utili a sostenerli nella gestione degli impegni familiari, personali e lavorativi. Cinque Welfare Community Manager: esperti che avranno il compito di coordinare le attività dei poli, creando collaborazioni con gli enti e le aziende del territorio, coinvolgendo i cittadini, studiando e progettando servizi e attività su misura. Centro Servizi Welfare: specializzato nell'attivazione di servizi personalizzati on-demand, affiancherà i poli e i Welfare Community Manager nell'attivazione di soluzioni veloci per bisogni immediati dei cittadini. Il progetto attiva percorsi di riqualificazione professionale e inserimento lavorativo, in particolare per chi avendo un lavoro di cura (i figli molto piccoli o un genitore anziano) ha dovuto abbandonare la propria carriera e laboratori di co-progettazione urbana coinvolgendo attorno ad un problema comune cittadini, enti e aziende, ovvero tutte quelle persone che per un qualche aspetto ne sono toccate. Attraverso una metodologia partecipata di individuare soluzioni concrete e fruibili che possano risolvere la situazione aumentando il benessere della comunità.
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.welfare.it">www.welfare.it</a>

Nome	BEATRICE II Welfare sul Serio
<b>Sintesi</b>	Progetto che unisce comuni, aziende, cooperative di servizi sociali e culturali, fondazioni e associazioni, che vogliono lavorare insieme per le persone e il territorio della Valle Seriana, costruire palestre di collaborazione, condividere esperienze, mettere a disposizione le proprie risorse e capacità, creare strumenti nuovi, anche digitali, a beneficio gli uni degli altri e dei cittadini.
<b>Promotori</b>	Ambito Distrettuale della Valle Seriana
<b>Sede del progetto</b>	Bergamo (BG)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Aggregazione della Val Seriana (bassa, media, alta): 42 comuni coinvolti e circa 150.000 abitanti
<b>Peculiarità</b>	Una “meta-piattaforma” per la gestione del welfare aziendale a “filiera corta” che include fra i provider dei servizi anche i soggetti pubblici e del privato sociale che tradizionalmente operano in rete nel quadro delle politiche pubbliche del territorio. Il portale include i servizi sociali, assistenziali e sanitari offerti dal sistema pubblico e da quello cooperativo del territorio, sia convenzionato che no. Per andare incontro alle esigenze di tutte le imprese, inoltre, l’offerta viene progressivamente ampliata con misure legate all’area del “tempo libero” (viaggi, vacanze, attività sportive e ricreative, librerie, e altro ancora) e, come previsto dalla normativa sul welfare aziendale, anche con i rimborsi di varia natura, da quelli per servizi di conciliazione, spese scolastiche dei figli e abbonamento al trasporto pubblico. Nel tempo l’accesso è stato ampliato a tutti i cittadini degli ambiti territoriali interessati: possono cercare le prestazioni sociali di cui hanno bisogno e, al tempo stesso, informarsi circa le opportunità offerte dal progetto e dal territorio. Figura centrale è l’agente di rete, il Welfare Community Manager, che si occupa di ottimizzare il sistema di welfare plurale e reticolare del Piano sociale di Zona nel rapporto con le aziende, nonché di promuovere innovazioni culturali, economiche ed organizzative per facilitare nuovi servizi territoriali, di “mappare” l’offerta di servizi alla persona, con un linguaggio atecnico e con modalità interattiva, incontrando direttamente chi opera nelle organizzazioni pubbliche, private e del Terzo Settore.
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.welfarebeatrice.it">www.welfarebeatrice.it</a>

Nome	WELFARENET
<b>Sintesi</b>	Primo progetto di welfare integrato in Italia che non si esprime solo attraverso misure di welfare aziendale, ma anche attraverso soluzioni innovative che prevedono la collaborazione di enti bilaterali, organizzazioni datoriali, rappresentanze sindacali, enti pubblici ed organizzazioni del Terzo Settore, creando reti e relazioni nuove, nella direzione di un welfare sussidiario e generativo. Negli ultimi due anni il progetto ha visto lo sviluppo di un'APP per la valorizzazione dei servizi del territorio e di un software per la gestione dei voucher di conciliazione.
<b>Promotori</b>	Ente Bilaterale Veneto FVG (ente bilaterale del commercio e del turismo di Confesercenti e di FILCAMS-CGIL, FISASCAT-CISL e UILTUCS-UIL) e Innova s.r.l.
<b>Sede del progetto</b>	Martellago (VE), Cittadella (PD)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Provinciale Padova e Rovigo poi esteso alla Regione Veneto
<b>Peculiarità</b>	L'iniziativa è un modello di sviluppo di welfare aziendale, contrattuale e territoriale capace di portare i benefici del welfare anche nella piccola e piccolissima impresa; di mettere insieme benefit aziendali, strumenti conciliativi della contrattazione e bilateralità (assistenza sanitaria integrativa, fondi pensione, riduzione degli orari, per permettere l'integrazione di strumenti vantaggiosi per l'impresa, per il lavoratore, per il territorio); di valorizzare e arricchire il territorio facendo dialogare il pubblico con il privato e il privato sociale. I servizi pubblici e privati presenti possono essere rimborsati dagli enti bilaterali e/o acquistati con il credito welfare messo a disposizione delle imprese grazie alle agevolazioni fiscali e con voucher statali, regionali e comunali. I servizi sono stati mappati e catalogati, nonché valutati da un comitato multidisciplinare attraverso 70 indicatori che permettono di far emergere tutti quei servizi aggiuntivi che aiutano a rispondere meglio alle esigenze delle persone e delle famiglie e che rendono l'attività commerciale, il bar, la palestra o l'asilo, più "amico" della famiglia, dell'anziano, del cittadino comune, con esigenze che vanno al di là del singolo servizio erogato. È stata attivata una rete del welfare, soggetti molto diversi tra di loro - parti sociali, comuni, Terzo Settore, aziende - che dialogano tra di loro ed attivano servizi innovativi e integrati tanto nell'erogazione quanto nelle risorse necessarie per la gestione degli stessi.
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.welfare.net.it">www.welfare.net.it</a>

Nome	WELFARE POINT
<b>Sintesi</b>	Iniziativa progettata nell'ambito dei servizi offerti dal WelfarePoint di Cittadella per supportare i caregiver che hanno in carico familiari con patologie legate alla demenza. L'obiettivo è diffondere buona informazione sui servizi di welfare e far conoscere le opportunità del territorio.
<b>Promotori</b>	Innova s.r.l. e Cooperativa IM.PRO.N.TE. (ReteMaranathà) con il supporto delle associazioni WelfareLab e Time to Talk
<b>Sede del progetto</b>	Cittadella (PD)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Comuni dell'Alta Padovana, altri del Veneto e alcuni fuori regione
<b>Peculiarità</b>	L'iniziativa mira a selezionare i migliori fornitori e ad aiutarli ad erogare servizi adeguati ai cambiamenti sociali ed economici che stiamo vivendo; è una risposta innovativa alle esigenze della comunità, una iniziativa che vuole evitare il rischio di parcellizzazione e settorializzazione degli interventi e che punta all'integrazione dei servizi e al potenziamento del lavoro di rete con i soggetti della comunità locale. È un'agenzia sociale che attiva i cittadini che da semplici utenti diventano potenziali erogatori di servizi. Le persone, infatti, possono valorizzare le competenze acquisite in contesti non formali e informali (ad es. nel lavoro domestico) per offrire un proprio servizio, ottenendo un compenso per le prestazioni offerte che non è solo economico ma anche di inclusione sociale. Welfare Point è anche un luogo dove le PMI trovano idee ed opportunità per offrire servizi di welfare aziendale ai propri dipendenti erogati mediante voucher (in formato cartaceo o elettronico), che permettono al lavoratore di ricevere beni o servizi che usufruiscono di importanti agevolazioni economiche. Il coordinamento e i servizi alle imprese vengono gestiti da Innova s.r.l., mentre i servizi alla persona e di cura degli spazi domestici sono erogati da una molteplicità di soggetti del Terzo Settore.
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.welfarepoint.it">www.welfarepoint.it</a>

Nome	RETE G.I.U.N.C.A.
<b>Sintesi</b>	Si tratta della prima rete di imprese (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente) dedicata al welfare aziendale: multinazionali, grandi imprese industriali e PMI manifatturiere. A costituirla 10 imprese del Varesotto che appartengono a vari settori manifatturieri: della plastica, della chimica e della farmaceutica, della meccanica. Grazie alla rete circa 2.500 dipendenti possono usufruire di opportunità per sé stessi e le famiglie, convenzioni e servizi a prezzi agevolati in diversi ambiti.
<b>Promotori</b>	B.D.G.EL Srl, Chemisol Italia Srl, Hexion Srl, Huntsman Corporation (Italy)Srl, LATI Industria Termoplastici Spa, Liveo Research srl, Mazzucchelli 1849 Spa, Novartis Farma Spa, Sanofi Spa, Sandoz Spa, TP Reflex Spa, Viba Spa, Vibram Spa
<b>Sede del progetto</b>	Varese (VA)
<b>Livello geografico di operatività della rete</b>	Provincia di Varese
<b>Peculiarità</b>	La rete nasce con l'obiettivo di mettere in comune misure di welfare a vantaggio dei dipendenti delle aziende aderenti. I componenti del gruppo - grandi imprese industriali e Pmi manifatturiere del Nord e del Sud della provincia coadiuvate dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese - appartengono a vari settori manifatturieri e con dimensioni differenti. Due le aree di intervento: il welfare aziendale e la formazione dei collaboratori. Gli interventi coprono ambiti differenti della vita lavorativa: il raggiungimento del luogo di lavoro, la formazione, il sostegno al reddito familiare, la conciliazione dei tempi e la salute. Gli esempi sono tanti: progetti di mobilità territoriale e agevolazioni, basate ad esempio sul car sharing e il car pooling; la formazione aziendale, soprattutto in materia sicurezza sul lavoro e la condivisione di best practice aziendali; proposte di forme di finanziamento agevolate per l'apertura di un conto corrente o la sottoscrizione di un mutuo; la possibilità di erogare buoni per aiutare i lavoratori ad affrontare i costi della vita quotidiana; pacchetti di servizi assicurativi e convenzioni con fornitori di servizi del territorio per la crescita e l'educazione dei figli o per la cura di familiari malati e genitori anziani.
<b>Sito web</b>	www.giunca.net



## WELFARE DI PROSSIMITÀ E TERZO SETTORE.

### *Intervista a Franca Maino e Valentino Santoni*

*a cura di Veneto Welfare*

Per parlare di welfare di prossimità e Terzo Settore, Veneto Welfare ha intervistato<sup>98</sup> Franca Maino e Valentino Santoni. Maino è professoressa associata in Scienza politica presso l'Università degli Studi di Milano e Direttrice scientifica di Percorsi di Secondo Welfare, laboratorio di ricerca e informazione della stessa università che studia e racconta come cambia il welfare italiano. È componente del Comitato Scientifico di Veneto Welfare. Santoni è ricercatore presso Percorsi di secondo welfare.

*Secondo Welfare è senz'altro il riferimento fondamentale per tutti coloro che si occupano della dimensione politico-culturale delle trasformazioni del welfare. Poiché monitorate l'evoluzione dei CCNL in rapporto ai contenuti di welfare quali sono le tendenze più rilevanti di questa fase della contrattazione?*

Per quanto riguarda la contrattazione di primo livello (quindi i cosiddetti CCNL), nell'ultimo decennio è cresciuta in modo significativo la negoziazione in materia di welfare. Con il nostro Laboratorio analizziamo periodicamente i dati messi a disposizione dal CNEL. Come abbiamo evidenziato nel Quinto Rapporto sul secondo welfare, a settembre 2021 il welfare – escludendo previdenza complementare e sanità integrativa – era presente in 10 CCNL attivi sul territorio italiano tra quelli sottoscritti dalle sigle sindacali CGIL, CISL e UIL. Per il nostro Sesto Rapporto, che sarà pubblicato a dicembre 2023, abbiamo continuato questa indagine e abbiamo evidenziato che a giugno 2023 il numero era salito a 18 CCNL. Attualmente il welfare originato dalla Contrattazione Collettiva interessa il 20% dei dipendenti (2.612.475 su 13.366.176) e circa il 12% delle imprese (177.752 su 1.454.859) “coperte” da CCNL firmati da CGIL, CISL e UIL. Questi CCNL mettono a disposizione di ogni lavoratore e lavoratrice – in media – tra i 150 e i 200 euro da spendere secondo la normativa del welfare aziendale.

<sup>98</sup> L'intervista è stata realizzata nel novembre 2023.

In materia di contrattazione di secondo livello, invece, secondo le stime delle principali rilevazioni sul tema - come quella dell'OCSEL, l'Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello di CISL, e le indagini di CGIL e Fondazione di Vittorio, il welfare aziendale interessa circa un contratto aziendale e/o territoriale su tre. Anche in questo caso si tratta di un dato in aumento

*L'impostazione normativa data dal Governo in termini di soglia (i 3 mila euro) e di premialità pro natalità come ha condizionato il welfare aziendale a vostro avviso? Vantaggi e inconvenienti di questa opzione.*

Sicuramente gli interventi degli ultimi anni finalizzati ad aumentare temporaneamente la soglia dei fringe benefit hanno attirato l'attenzione attorno al welfare aziendale. Al tempo stesso riteniamo ci siano molti limiti riguardanti questi particolari strumenti. In particolare crediamo che una quota troppo alta di fringe benefit rischia di far "scompare" le altre voci previste dalla normativa, a cominciare dal welfare con chiari risvolti sociali, riguardante educazione, cura, assistenza, sanità e previdenza. C'è perciò il rischio di ridurre tutto il welfare aziendale ad un meccanismo (quello dei fringe benefit) che, in concreto, si traduce in buoni spesa, buoni acquisto e buoni carburante.

Dal nostro punto di vista, il valore intrinseco delle prestazioni e dei servizi che le imprese mettono a disposizione dei dipendenti è racchiuso nella loro finalità sociale: e quindi nella capacità che hanno di rispondere a bisogni sanitari, di cura, assistenziali, financo quelli riguardanti il tempo libero e il wellness. Non si può rischiare che il welfare d'impresa si riduca a un mero strumento di consumo, che si trasforma in un corrispettivo della retribuzione (ma esentasse) e veicolato attraverso voucher o card acquisto spendibili usualmente presso le grandi catene della distribuzione e dell'e-commerce.

*Veneto Welfare è molto interessata all'impostazione che avete dato di centralità del territorio sia per la creazione di reti di domanda che di offerta di welfare multi attore. Quali sono le condizioni per far decollare progetti di questo tipo? Quali sono i soggetti da coinvolgere nelle reti di domanda?*

Da anni parliamo del ruolo del welfare aziendale territoriale, vale a dire quelle iniziative che si basano sulla creazione di reti e azioni collaborative. In particolare esistono tre tipi di reti di welfare aziendale territoriale.

Le reti di domanda, finalizzate a facilitare la diffusione delle pratiche di welfare nelle organizzazioni che incontrano maggiori difficoltà, attraverso la creazione di network di impresa oppure grazie alla contrattazione o alla bilateralità. Ci sono poi le reti di offerta, che si basano sulla costituzione di accordi tra fornitori e attività commerciali locali. Infine la terza forma di welfare aziendale territoriale punta a fornire coperture a beneficiari “esterni” alle aziende coinvolte. In questo caso si tratta di iniziative che mirano a implementare misure e servizi in grado di “uscire” dal perimetro dell’impresa e coinvolgere un bacino più ampio di beneficiari.

Attraverso le reti di domanda si creano dei collegamenti tra le imprese. Può essere fatto tramite lo strumento del contratto di rete: ci sono tante esperienze di aziende che hanno sottoscritto un accordo proprio per condividere servizi di welfare. Ci sono poi esperienze territoriali incentrate sulla contrattazione di secondo livello o “di distretto”. Anche in questo caso il ruolo delle parti sociali è fondamentale: grazie al confronto e al dialogo tra le rappresentanze sindacali e datoriali, si stipula un accordo integrativo (in cui si regola anche il welfare) valido per una pluralità di imprese situate in uno stesso contesto territoriale o produttivo. Infine è doveroso citare il ruolo degli enti bilaterali, che per le micro e piccole imprese e i loro lavoratori e lavoratrici rappresentano un presidio anche quando si parla di welfare.

*Il Terzo Settore può diventare protagonista delle reti di offerta, soprattutto nel modello del welfare di prossimità. Ci descrivete delle buone pratiche di welfare a kilometro zero che avete avviato e gestito con i migliori risultati?*

Esistono molti progetti in cui il Terzo Settore, e in particolare la cooperazione sociale, ha cercato di costruire un’offerta di misure e servizi di welfare per le aziende. Si tratta di un’opportunità interessante per il mondo del Terzo Settore perché stimola l’innovazione e amplia le opportunità di mercato.

Un esempio concreto è quello di Valorio, progetto sperimentale finanziato tra il 2019 e il 2022 dalla Fondazione Cariplo nell’ambito del Bando “Welfare in azione”. L’iniziativa si è proposta di creare sul territorio lecchese un “sistema di welfare a Km0”: le imprese locali sono state

coinvolte in piani di welfare aziendale e territoriale co-progettati con l'aiuto delle diverse figure previste e operative all'interno di Valoriamo. Nella scelta dei beni e dei servizi da inserire nei piani è stato privilegiato un criterio di vicinanza: sono infatti stati considerati prioritariamente gli attori attivi localmente, in modo che il welfare aziendale territoriale rappresentasse un'opportunità in più per il tessuto produttivo lecchese. Il Terzo Settore è così stato stimolato a innovare i propri servizi e prodotti per renderli competitivi nel mercato del welfare aziendale e più rispondenti alle esigenze del contesto locale: in questo modo le cooperative sociali e le associazioni locali si sono messe in gioco, hanno rivisitato i propri servizi e li hanno messi a disposizione di lavoratori e lavoratrici delle organizzazioni coinvolte.

Parallelamente Valoriamo ha svolto un'azione di sensibilizzazione del contesto locale volta a favorire l'inserimento lavorativo di persone in condizioni di vulnerabilità. Il territorio è stato coinvolto anche attraverso il marketing sociale, uno strumento di raccolta fondi attraverso cui gli esercizi commerciali e la cittadinanza hanno potuto sostenere organizzazioni di volontariato.

## **PARTE QUARTA.**

# **Azioni e strumenti per lo sviluppo del welfare e a sostegno del management aziendale**



# L'ACCREDITAMENTO COME STRUMENTO DI CRESCITA DEL WELFARE TERRITORIALE

di *Mirco Casteller*<sup>99</sup>

## 1. Il contesto

Di fronte all'attuale crisi strutturale del welfare pubblico ed ai pressanti interrogativi sulla sua sostenibilità sotto il profilo finanziario e dell'equità sociale nell'era post Covid-19, si manifesta una maggiore attenzione verso il cosiddetto "welfare territoriale", che acquista sempre più rilevanza economica e valore sociale.

La prima sfida investe il sistema pensionistico, da decenni sottoposto a continui interventi normativi che determinano tensioni sociali e alimentano conflitti politici e sindacali. Un aspetto, tuttavia, risulta incontrovertibile: la sola previdenza obbligatoria, così come venutasi a modificare a partire dagli anni Novanta, non è più sufficiente a garantire un'adeguata protezione dei lavoratori al termine della loro vita lavorativa, rendendosi pertanto indispensabile il ricorso a forme pensionistiche complementari o integrative.

Al tempo stesso non solo la previdenza ma anche il sistema di welfare universalistico, in particolare il sistema socio-sanitario, vive un momento di svolta. Il progressivo incremento della popolazione anziana comporta l'insorgenza di nuovi bisogni e, oltre a richiedere profonde trasformazioni nella tipologia e nell'organizzazione dei servizi, determina soprattutto ragguardevoli squilibri finanziari, cui si fa fronte reclamando una sempre maggiore compartecipazione alla spesa da parte dei cittadini oppure riducendo le prestazioni. In ragione di ciò cresce la domanda di intervento dei fondi sanitari integrativi di tipo assicurativo o mutualistico.

Si aggiunga che, per effetto del Covid-19, negli ultimi tempi si sono acuitizzate alcune situazioni di cronica sofferenza sociale e si sono create nuove emergenze, cui il sistema di assistenza pubblica, gestito in prevalenza dagli enti locali, stenta a rispondere adeguatamente.

<sup>99</sup> Psicologo e psicoterapeuta, già Coordinatore del Progetto Veneto Welfare ed ora componente del Comitato Tecnico di Veneto Welfare.

In questi ultimi anni, anche come reazione agli effetti negativi della crisi economica e pandemica, si stanno sviluppando altre forme di welfare territoriale, vale a dire un insieme di nuove politiche sociali realizzate al di fuori dell'intervento pubblico, ad opera di attori diversi. In questo secondo ambito, soprattutto grazie al sostegno normativo e fiscale introdotto negli ultimi anni, è fortemente cresciuto l'interesse verso forme di welfare aziendale di tipo contrattuale, con cui si riconoscono ai dipendenti e ai loro familiari una serie di benefits, che vanno oltre i confini tradizionali (previdenza complementare e sanità integrativa), e toccano le aree dell'istruzione, dell'assistenza domiciliare, della cultura, del benessere e della conciliazione vita/lavoro. Il secondo welfare, sia nelle forme legate alla contrattazione collettiva (accordi territoriali e aziendali, bilateralità) sia nelle forme di comunità (mutualità, filantropismo), si propone come possibile risposta alla crisi del sistema pubblico di sicurezza sociale.

Le tendenze sopradescritte spingono sempre più le istituzioni pubbliche e gli attori sociali a ricercare forme di integrazione positiva tra welfare pubblico e welfare privato, secondo modelli aderenti alle diverse realtà socio-economiche. Questo processo, tuttavia, trova ancora ostacoli di natura istituzionale, ma ancor più di natura politica ed economica. Al di là delle disquisizioni teoriche sui modelli di welfare, spesso influenzate da pregiudizi ideologici, è diffuso il timore che lo sviluppo di forme di welfare a livello territoriale e ad impronta privatistica produca effetti negativi sugli assetti generali della protezione sociale e sulla distribuzione delle risorse.

La criticità della questione consiste proprio nel fatto che molti vedono nello sviluppo dei vari istituti di welfare territoriale (dalla previdenza complementare alla sanità integrativa, per passare ai vari benefits del welfare contrattuale) un fattore di concorrenza, che sottrae risorse al sistema pubblico. Inoltre, vi è un diffuso timore che l'attribuzione di maggiori spazi normativi alle Regioni, riducendo la funzione regolatrice dello Stato centrale, acuisca le differenze territoriali e possa determinare una riduzione delle tutele o, comunque, una loro maggiore segmentazione.

In questa linea riformatrice si inserisce quella intrapresa dalla Regione Veneto, promossa da Veneto Lavoro e la sua Unità Operativa Veneto Welfare attraverso la legge regionale 18 luglio 2017, n. 15. Questa scelta segna un cambio di passo nella strategia regionale: l'obiettivo non è più limitato ad una azione di promozione e sviluppo della previdenza complementare, come nella precedente legge regionale del 2007, bensì

mira a realizzare un sistema regionale di welfare integrato. Qui la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa continuano a costituire le priorità, ma si punta anche a promuovere e favorire altre forme di welfare, privilegiando la "forma collettiva" e la "dimensione territoriale regionale" e stimolando l'apporto cooperativo delle parti sociali e delle imprese. L'obiettivo che si è voluto perseguire in questo caso è un sistema di welfare a dimensione regionale, non come una alternativa privatistica sovvenzionata con risorse pubbliche, ma come ampliamento in chiave complementare e integrativa del sistema pubblico. A determinare questa scelta, oltre alle richiamate ragioni di carattere generale, hanno contribuito altri fattori, più legati allo specifico contesto regionale.

Certamente un forte stimolo è stato dato dalla presenza in Veneto di un sistema esteso di welfare contrattuale, sia di emanazione nazionale sia, e in maggior misura, frutto dalla contrattazione collettiva territoriale, con una consolidata presenza di Enti Bilaterali anch'essi costituiti con accordi decentrati. Inoltre, sempre in Veneto, è stata istituita la prima forma di previdenza complementare operante su base territoriale.

Un ulteriore fattore che rafforza la scelta della Regione è lo sviluppo positivo che sta avendo il welfare aziendale. Gli incentivi normativi e fiscali hanno rivitalizzato le relazioni sindacali e rilanciato la contrattazione aziendale dopo la lunga e buia notte della recessione economica e delle crisi aziendali. La contrattazione collettiva aziendale e, di recente, anche nazionale, sta portando un contributo ulteriore alla diffusione e alla regolazione dei vari istituti di welfare integrativo.

All'interno di questo scenario, si inserisce il sistema di accreditamento delle forme collettive di welfare l. reg. 15/2017, costantemente accompagnato da attività di ricerca e divulgazione di Veneto Welfare, attraverso rassegne di convegni.

## 2. L'accREDITAMENTO come opportunità

L'invecchiamento generale della popolazione e la drammatica caduta delle nascite presto renderanno la popolazione attiva, circa 1,7 milioni di veneti occupati, incapace di reggere da sola il peso del sistema dei servizi rivolti alla persona su cui siamo oggi adagiati.

Alla luce di questo scenario, la Regione del Veneto ha fatto il primo passo, sensibilizzando ad una maggiore consapevolezza di quanto potrà accadere,

creando una nuova cultura del risparmio e della previdenza complementare, e dando vita al primo sistema di accreditamento in Italia.

L'accreditamento è finalizzato a promuovere un modello innovativo di concertazione in tema di welfare integrativo e, rappresenta, quindi, un passo ulteriore del processo avviato con la legge regionale 15/2017.

L'accreditamento ha coinvolto operatori qualificati nei piani regionali di promozione del welfare territoriale toccando quattro ambiti di intervento: previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa, enti e fondi bilaterali, altre forme di welfare integrativo.

La sfida lanciata anni or sono, dalla l. reg. 15/2017, in materia di previdenza complementare e welfare integrato regionale, fu quella di costruire un modello di welfare con un'ottica sistemica, ricercando un nuovo equilibrio tra servizio pubblico e offerta integrativa sussidiaria. La legge ha segnato un punto di svolta della politica regionale sul tema cruciale del futuro del nostro sistema di welfare. Infatti, a seguito dell'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19, e la conseguente crisi sociale ed economica, molto è cambiato.

Abbiamo toccato con mano le difficoltà delle persone e abbiamo assistito alla vulnerabilità dei lavoratori, in particolare dei precari, dei lavoratori a basso reddito e a partita IVA. Persone che, da un giorno all'altro, hanno perso ogni reddito o hanno dovuto affrontare una nuova modalità organizzativa di lavoro. Entrando più nel merito di quest'ultima, è stato per esempio sperimentato in diverse realtà, e spesso per la prima volta, lo smart-working. Tale soluzione, tuttavia, ha riscontrato grandi criticità in diversi ambiti, come nel settore pubblico, poiché si è trattata di una scelta fatta in emergenza, senza fornire un'adeguata preparazione e formazione.

In questo momento di crisi, il welfare statale ha dimostrato anche alcuni suoi limiti, tra questi c'è l'incapacità di reagire con velocità ed efficienza. Per questo motivo occorre dare risposte alle istanze sociali promuovendo un sistema integrato e condiviso con tutte le realtà del territorio; così, le Istituzioni e le organizzazioni sociali, nonché imprenditoriali, sono chiamate a individuare nuovi modelli organizzativi per rispondere efficacemente ai bisogni emergenti. Invero, la crisi sociale derivante dalla pandemia può superarsi soltanto adottando modalità innovative e attuando l'integrazione tra interventi di natura pubblica e interventi di iniziativa privata nel campo della protezione sociale, a partire dal welfare aziendale.

In virtù di tali considerazioni, in tempi pre-Covid-19 la Regione del Veneto avviò il processo di accreditamento con un iter dalla durata di un anno che, in data 30 novembre 2020, diede formalmente vita, tramite il portale di Veneto Welfare [www.venetowelfare.com](http://www.venetowelfare.com), al Sistema Regionale di Accreditamento delle Forme di Welfare Collettive, previsto dalla legge regionale n. 15/2017. In questo modo la Regione del Veneto si propose l'obiettivo di favorire la promozione e lo sviluppo del welfare integrato, partecipato e comunitario.

Veneto Welfare ha dato vita al primo sistema di Accreditamento sulle Forme Collettive in Italia. Istituito il sistema "Veneto Welfare" la Regione ha voluto definire requisiti e modalità di queste forme integrative, per tutelare i fruitori di questi servizi di welfare e al tempo stesso promuovere nel territorio forme strutturate, efficienti nella gestione, trasparenti e dai costi contenuti e che investano le risorse nel territorio regionale.

Con la delibera 119/2020 la Regione del Veneto ha definito i requisiti e le modalità per l'accreditamento dei soggetti gestori e promotori di forme di welfare collettive, il cui elenco è gestito da Veneto Welfare. L'accreditamento rappresenta quindi un passo ulteriore del processo avviato con la legge regionale 15/2017 e finalizzato a promuovere un modello innovativo di concertazione in tema di welfare integrativo.

Il provvedimento ha voluto coinvolgere operatori qualificati nei piani regionali di promozione del welfare territoriale e toccherà quattro ambiti di intervento: previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa, enti e fondi bilaterali, altre forme di welfare integrativo.

Il sistema regionale delle forme collettive di welfare configura anche l'occasione per mappare il fenomeno del welfare in Veneto sotto le sue varie forme, sensibilizzando l'opinione pubblica sulle opportunità disponibili in regione, anche attraverso il coinvolgimento di tutte le parti sociali. Pertanto, emerge la necessità che il funzionamento del welfare integrativo si possa avvalere di erogatori di servizi non solo organizzati sul territorio per ragioni di efficienza ma anche presidiati da sistemi di certificazioni di questi erogatori.

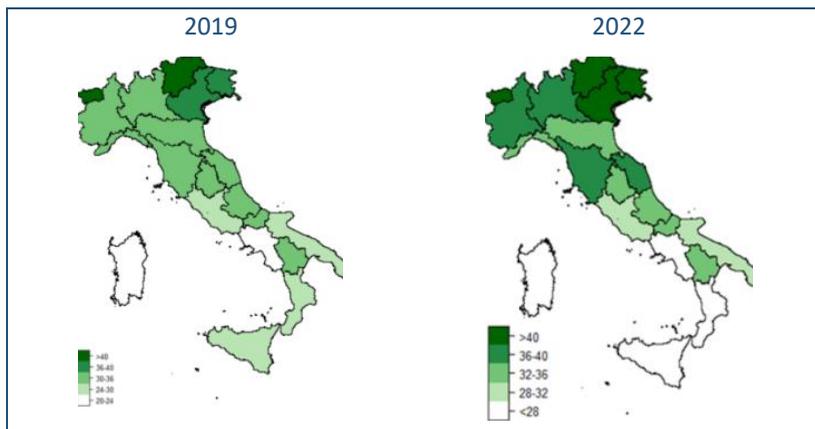
Con decreto dirigenziale 148 del 21/10/2021 è stato nominato il comitato tecnico Veneto Welfare ex Art 14 d.g.r. del 03/02/2020, n. 119, suddetto comitato ha funzioni tecnico-istruttorie nell'ambito della procedura di accreditamento.

Dopo aver definito la procedura di accreditamento, dal mese di novembre 2021 si è dato avvio alle istruttorie relative alle istanze di accreditamento. Alla data del 1° dicembre 2023 il numero totale delle pratiche istruite è di 23: 1 per quanto riguarda la Sezione A; 1, per la Sezione B; 4 per la Sezione C; 16 per la Sezione D. A seguito di procedura istruttoria sono stati emanati 19 decreti direttoriali di accreditamento.

Partendo dal presupposto che la previdenza complementare assume un impatto sempre più rilevante per far quadrare i conti di una previdenza che non è più sostenibile, si è emanato con previdenza complementare, che vede come requisito essenziale per la partecipazione l'essere iscritti alla sez. A. del sistema di accreditamento delle forme collettive di welfare. Il bando è stato strutturato con due finestre /slot di partecipazione e si è chiuso alla fine dell'anno 2022.

La sfida lanciata anni fa in materia di previdenza complementare e welfare integrato regionale con la legge regionale n. 15/2017 "Interventi per lo sviluppo della previdenza complementare e del welfare integrato regionale del Veneto", ha dato vita ad un percorso che ha portato a pubblicare il suddetto bando dopo aver creato un vero e proprio sistema di accreditamento regionale per tutte le forme di welfare. Tale sfida vede oggi le adesioni alla previdenza complementare al 45% in Veneto.

Graf. 1. Adesioni alla previdenza complementare in Italia: evoluzione tra 2019 e 2022.



# IL VALORE GIURIDICO DELL'ACCREDITAMENTO REGIONALE

di Gaetano Zilio Grandi<sup>100</sup>

Da molto si discute sulla natura giuridica delle attività di accreditamento e sulla possibile configurazione dei valutatori o del personale coinvolto nel processo di accreditamento quali incaricati di pubblico servizio o pubblici ufficiali.

Il dibattito ha ricevuto poi una inevitabile accelerazione con l'entrata in vigore del Regolamento (CE) n. 765 del 2008 che, nel disciplinare a livello comunitario la materia, esplicitamente qualifica tale attività come espressione di pubblica autorità, anche a prescindere dalla formale veste giuridica dei singoli organismi nazionali di accreditamento

## 1. Attività

In proposito alcuni enti certificatori (per tutti Accredia) hanno voluto porre alcuni punti fermi circa le attività di accreditamento, premesso che la materia dell'accREDITAMENTO e della valutazione di conformità è poco frequentata come oggetto di analisi dal punto di vista giuridico: in primo luogo le controversie relative ai processi di certificazione ed accREDITAMENTO sono e saranno di competenza del giudice ordinario poiché riguardano diritti soggettivi e non interessi legittimi, come chiaramente stabilito dalla recentissima giustizia amministrativa; l'accREDITAMENTO è d'altro canto un presupposto di successivi provvedimenti amministrativi che producono effetti giuridici di diritto pubblico in capo ai loro destinatari (altro principio contenuto in recenti sentenze del Tar Lazio).

Sulla base dell'analisi dei principali enti di accREDITAMENTO è possibile dedurre la corretta, talora duplice (privatistica e pubblicistica) natura dell'attività di accREDITAMENTO e dell'ente che ne è preposto nel nostro Paese. E ad oggi sembra tuttavia difficile, se non impossibile, escludere che

---

<sup>100</sup> Professore ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università Ca' Foscari Venezia, Prorettore con delega agli Affari generali, legali e ai rapporti con il personale e ai rapporti con la Fondazione Università Ca' Foscari di Venezia. È componente del Comitato Scientifico di Veneto Welfare.

l'attività di accreditamento sia caratterizzata, sia nel settore regolamentato che in quello volontario, da un forte profilo pubblicistico.

Ciò perché, in primo luogo, il Regolamento n. 765 del 2008 riconosce la funzione pubblica dell'accREDITamento (articolo 4 comma 5); in secondo luogo perché la scarsa dottrina si è dichiarata circa l'inclusione degli enti di accREDITamento nella categoria degli enti privati che svolgono funzioni di pubblico interesse, nel senso che «appartiene alla sfera pubblicistica qualunque atto, posto in essere anche da parte di soggetti privati, che sia in concreto idoneo a soddisfare interessi pubblici e collettivi»; e ancora perché, secondo l'opinione del Consiglio di Stato, «la nozione di servizio pubblico va intesa nel suo significato giuridico più vasto, quale attività, di qualsiasi natura, connessa alla cura di interessi collettivi, sia essa svolta da soggetti pubblici o privati».

In proposito la fondamentale legge n. 241 del 1990 individua i criteri ed i principi da osservare nell'emissione del provvedimento amministrativo, anche da parte di soggetti privati che operano in regime di pubblico servizio, alla luce dei quali la natura privatistica dell'ente ben può convivere con l'interesse pubblico al corretto svolgersi dell'attività di accREDITamento, garantito peraltro, senza necessità di particolari modifiche alle procedure in vigore (v. infra), dal puntuale rispetto della normativa tecnica internazionale che presiede all'attività di accREDITamento.

## 2. I soggetti

Quanto al tema dei soggetti operanti quali pubblici ufficiali e incaricati di pubblico servizio, con conseguente obbligo di denuncia di reati procedibili d'ufficio conosciuti nell'esercizio della propria attività e, corrispondentemente, possibilità di commettere i reati propri dell'incaricato di pubblico servizio (corruzione, concussione, abuso d'ufficio, omissione d'atti d'ufficio, falso su atto pubblico ecc.), la conclusione appare semplice, potendosi citare tra i molti tali assunti giurisprudenziali: «la qualità di pubblico ufficiale, per i componenti di un organismo collegiale cui la legge attribuisce l'esercizio di pubbliche funzioni, sussiste anche quando la loro individuazione avvenga a cura di enti di diritto privato ed in rappresentanza di essi.» (Cass. Penale, sez. II, 12/11/2013, n. 9053); «la qualifica di Pubblico Ufficiale segue la destinazione pubblicistica delle attività svolte dall'Agente, anziché il nomen iuris dell'Ente di appartenenza» (Cass. Penale, sez. VI, 03/12/2012, n. 1053); «è Pubblico Ufficiale non solo colui che con la sua

attività concorre a formare quella dello Stato o di altri Enti Pubblici, ma anche chi è chiamato a svolgere attività, avente carattere accessorio o sussidiario ai fini istituzionali degli Enti Pubblici, in quanto anche in questo caso si verifica, attraverso l'attività svolta, una partecipazione, sia pure in misura ridotta, alla formazione della volontà della Pubblica Amministrazione» (Cass. Penale, sez. VI, 20/10/2010, n. 39351 e nello stesso senso anche Cass. Penale, sez. VI, 11/04/2014, n. 22707); «riveste la qualifica di Incaricato di Pubblico Servizio il dipendente di una Società privata esercente un servizio pubblico che svolge attività di maneggio di denaro di pertinenza dell'Ente con correlativi obblighi di compilazione della documentazione contabile» (Cass. Penale, sez. VI, 30/10/2014, n. 7593).

Ciò premesso, va aggiunto che la qualifica di incaricato di pubblico servizio andrebbe limitata alle persone fisiche che ricoprono un ruolo decisionale rispetto al processo di accreditamento in tutte le sue fasi (rilascio, mantenimento, sospensione, revoca) o comunque diretto ad influenzare in modo significativo tali provvedimenti. Probabilmente chi collabora con le proprie azioni al processo di accreditamento (ispettori, funzionari tecnici, responsabili di area, direttori), limitatamente ai vari passaggi dell'iter di accreditamento negli ambiti in cui l'accREDITAMENTO svolge una funzione pubblicistica (sicuramente per gli ambiti in cui l'accREDITAMENTO è condizione essenziale per il rilascio dell'autorizzazione amministrativa).

### 3. Il valore giuridico dell'accREDITAMENTO regionale in genere e del welfare

In Italia, il quadro normativo dell'accREDITAMENTO nel settore del Welfare è disciplinato da diverse leggi e regolamenti che stabiliscono standard e requisiti per le organizzazioni e gli enti che forniscono servizi nel campo del benessere sociale e sanitario.

Vanno ricordate almeno la l. 328/2000 "Legge quadro in materia di volontariato e di organizzazioni di volontariato", pietra miliare per lo sviluppo del Welfare in Italia: essa definisce il ruolo e le modalità di funzionamento delle organizzazioni di volontariato, introducendo principi fondamentali di solidarietà e sussidiarietà.

La l. 502/1992 "Legge quadro sulle attività di assistenza e di beneficenza", che disciplina le attività di assistenza e beneficenza, definendo le modalità

di accreditamento delle organizzazioni del Terzo Settore, tra cui quelle attive nel campo del Welfare.

La storica l. 833/1978 “Norme per l’attuazione del Servizio sanitario nazionale”, circa l’organizzazione e la gestione del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) e gli standard di qualità e sicurezza dei servizi sanitari.

E ancora il DPCM 29 novembre 2001 “Definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi minimi relativi all’assistenza ospedaliera”, ove si fissano gli standard qualitativi minimi per l’assistenza ospedaliera, fornendo un quadro normativo per l’accreditamento delle strutture sanitarie; il DPCM 12 gennaio 2017 “Nuovi standard minimi di qualità delle cure ospedaliere”, che aggiorna e amplia gli standard minimi di qualità per le cure ospedaliere, includendo aspetti come la sicurezza dei pazienti, l’appropriatezza delle cure e l’efficienza dei servizi ospedalieri; il d. lgs.117/2017 “Riordino della disciplina in materia di organismi di diritto privato operanti” nel settore socio-sanitario e sociosanitario, sul riordino delle norme relative agli organismi di diritto privato operanti nel settore sociosanitario.

E infine l’Accordo Stato-Regioni del 16 marzo 2017 “Linee guida per il processo di accreditamento delle strutture sanitarie”.

Queste normative, e quelle che si sono succedute nel tempo, contribuiscono a definire il quadro giuridico dell’accreditamento nel settore del welfare in Italia, garantendo standard di qualità e sicurezza e stabilendo le procedure attraverso le quali le organizzazioni possono ottenere un riconoscimento ufficiale.

Esso costituisce un pilastro fondamentale nei sistemi giuridici finalizzati a garantire la qualità, l’efficienza e la trasparenza dei servizi destinati al benessere della popolazione. Tale processo di accreditamento, regolamentato da leggi e normative specifiche a livello regionale e nazionale, si traduce in una serie di vincoli giuridici che influenzano la protezione dei diritti dei beneficiari, la responsabilità legale delle organizzazioni coinvolte e la creazione di un quadro normativo orientato alla qualità delle prestazioni *lato sensu* “sociali”.

### 3.1. L'obiettivo della protezione dei diritti dei beneficiari

Tra gli aspetti più rilevanti dell'accreditamento regionale nel welfare vi è senz'altro la protezione dei diritti dei beneficiari.

L'obiettivo è la garanzia di standard elevati relativi alla qualità dei servizi erogati, nel rispetto dei principi fondamentali di dignità, non discriminazione e riservatezza. Ciò crea un robusto quadro giuridico che impone alle organizzazioni del welfare di considerare attentamente le esigenze e i diritti individuali dei beneficiari.

Inoltre, l'accreditamento può includere requisiti specifici riguardanti la partecipazione dei beneficiari al processo decisionale, ponendo al centro del processo la persona destinataria della prestazione. La conformità a tali standard protegge i diritti dei beneficiari e contribuisce altresì a instillare fiducia nella comunità.

### 3.2. Il profilo della responsabilità legale e del controllo delle autorità competenti

L'accreditamento regionale nel Welfare comporta ovviamente forme di responsabilità legale sia per le organizzazioni accreditate che per le autorità di accreditamento.

In primo luogo la mancata e perdurante non conformità agli standard può comportare sanzioni legali che variano dalla multa alla revoca dell'accreditamento, con conseguente impossibilità di operare nel settore.

Le autorità di accreditamento, dal canto loro, assumono la responsabilità di supervisionare il rispetto degli standard da parte delle organizzazioni; ciò che implica la conduzione di ispezioni regolari, la revisione di documentazione dettagliata e la risposta tempestiva a segnalazioni di non conformità.

E il valore giuridico di questo processo si manifesta nella capacità di garantire, in tal modo, che le organizzazioni mantengano gli standard richiesti nel tempo, promuovendo la qualità e la sicurezza dei servizi.

La qualità nella fornitura di servizi, fondata su basi etiche e trasparenti fa sì che l'accreditamento protegge i beneficiari e, ciò che più ci interessa, contribuisce a garantire che le risorse pubbliche destinate al Welfare siano impiegate in modo efficiente ed efficace.

In una parola il sistema mira a creare un ambiente affidabile e uniforme in cui le organizzazioni del Welfare possano operare e una volta tanto la certezza giuridica sembra facilitare la gestione operativa delle organizzazioni, consentendo loro di concentrarsi sulla fornitura di servizi di alta qualità piuttosto che dedicarsi a complessi adempimenti regolamentari.

Ciò probabilmente consente di adattarsi anche alle esigenze locali e alle specificità delle comunità, posto che la rigidità eccessiva degli standard potrebbe limitare l'innovazione e l'adattamento.

#### 4. Conclusioni

A monte occorreranno risorse sufficienti per attuare e monitorare efficacemente l'accreditamento, mentre dal canto loro le autorità regionali svolgeranno ad un tempo compiti di vigilanza e di risposta alle esigenze mutevoli della società e delle comunità locali.

Come visto, nell'ambito del welfare l'accreditamento gioca un ruolo cruciale nel garantire che le organizzazioni e gli enti che forniscono servizi di assistenza sociale rispettino gli standard etici e qualitativi richiesti, su due fondamentali presupposti: protezione dei diritti dei beneficiari e la responsabilità pubblica.

Come noto, il welfare riguarda la fornitura di servizi che influenzano direttamente il benessere e la qualità della vita delle persone. E l'accreditamento qui assicura che gli enti rispettino standard prestabiliti di assistenza e supporto e sostiene anche un approccio centrato sulla persona, così che essi devono riflettere anche le esigenze individuali, e la loro dignità e rispetto.

È evidente come la responsabilità pubblica giochi un ruolo chiave nell'accreditamento del sistema di welfare. Lo Stato, attraverso le c.d. autorità di accreditamento, assicura che le risorse pubbliche destinate a fornire assistenza siano impiegate in modo efficiente ed equo e impone quindi agli enti di dimostrare non solo la qualità dei servizi, ma anche una gestione responsabile delle risorse, promuovendo la fiducia nella comunità e tra gli stakeholder coinvolti.

Non solo erogazione di servizi ma una vera e propria visione di un sistema sociale integrato, orientato alla qualità e centrato sul cittadino per la

costruzione di una rete di welfare, come detto, etica e in grado di rispondere alle mutevoli esigenze della società.

Infine, va evidenziato un ulteriore aspetto cruciale dato dalla fiducia della comunità nelle istituzioni del welfare, ovvero una fiducia reciproca tra organizzazioni, autorità di accreditamento e beneficiari.

Così che, per concludere, il valore giuridico dell'accreditamento regionale nel sistema di welfare va oltre la mera conformità normativa, pure rilevante e sinteticamente qui sotto descritta:

- normative regionali o nazionali su qualità dei servizi, sicurezza dei beneficiari, formazione del personale, gestione delle risorse e altri aspetti rilevanti;
- presentazione di una domanda alle autorità competenti;
- valutazione e ispezione da parte delle autorità di accreditamento, mediante revisione della documentazione, interviste con il personale e verifica delle infrastrutture e delle pratiche operative;
- decisione di accreditamento formale;
- supervisione continua mediante ispezioni periodiche, richiesta di rapporti e relazioni specifiche e verifica del mantenimento degli standard nel corso del tempo;
- rinnovo dell'accreditamento che spesso ha una durata limitata.



# LE CERTIFICAZIONI NELL'AMBITO DELLE RISORSE UMANE E ALTRI STRUMENTI DI SUPPORTO AL MANAGEMENT

di Francesca Torelli<sup>101</sup>

Nel panorama internazionale le certificazioni o prassi di riferimento che hanno ad oggetto la valorizzazione e tutela del personale di aziende e organizzazioni sono presenti da circa 25 anni, si pensi alla certificazione SA 8000, standard pubblicato per la prima volta nel 1997 dal Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), ma è certo più recente la proliferazione di standard che pongono al centro la risorsa umana quali la ISO 30415:2021, prima certificazione internazionale sulla diversity & inclusion, pubblicata dalla International Standard Organization nel 2021; la PAS 24000:2022 “Social management system - Specification” specifica di valutazione pubblica che definisce i requisiti e le linee guida per la gestione sociale delle organizzazioni, pubblicata dalla British Standards Institution (BSI) e sviluppata sulla base dell’Annex SL di ISO nel 2022; la PdR 125:2022 Prassi di riferimento per la Certificazione sulla parità di genere, pubblicata dall’Uni, l’ente italiano di normazione, nel 2022. In questo periodo si sono inoltre sviluppate una serie di Certificazioni su base nazionale aventi ad oggetto il tema del work & life balance, la prima è l’audit ideato e normato dalla Berufundfamilie gGmbH che sviluppa un modello, detto Berufundfamilie, per le organizzazioni che desiderano certificare l’adozione di politiche del personale family friendly a partire dal quale la provincia autonoma di Trento ha sviluppato lo standard Family Audit.

Sia la Prassi 125:2022 che gli standard focalizzati sul tema della conciliazione vita lavoro prendono le mosse da quella serie di studi e ricerche, europee e nazionali, che individuano nello stereotipo che considera genitorialità e cura come un dovere primario delle donne uno dei principali ostacoli al raggiungimento di una situazione di parità tra i generi nel sistema economico/produttivo e che introducono il presupposto secondo il quale abbandonare tale stereotipo fonderebbe una solida base per la condivisione di genere equilibrata delle responsabilità familiari, liberando nelle donne

<sup>101</sup> Consigliera regionale di parità del Veneto, Regione del Veneto.

risorse che consentano loro di essere più presenti nel mercato del lavoro e nella società in generale<sup>102</sup>.

A livello programmatico si registra una concordanza di opinione sull'evidenza che il rafforzamento delle misure di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata è strumento utile per raggiungere una condizione di pari opportunità tra donne e uomini sul mercato del lavoro, ma restano tutt'ora notevoli incertezze e differenze sugli strumenti da adottare per tale rafforzamento, dal momento che tendenzialmente gli schemi giuridici adottati nei diversi Paesi per garantire standard minimi in termini di life & work balance vengono vissuti dai datori di lavoro un ulteriore aggravio di costo e l'introdurre misure di questo tipo appare assai impopolare.

Per superare le resistenze interne ed al contempo perseguire quelli che sono gli obiettivi strategici dell'Unione nei Paesi membri sono state attivate una serie alquanto variegata di esperienze: dall'introduzione di specifici obblighi normativi allo sviluppo di innovativi modelli promozionali. Tali modelli si caratterizzano per svilupparsi su base rigorosamente volontaria, in una logica di investimento in capitale umano che porti nel tempo al miglioramento delle performance aziendali e/o organizzative sia in termini economici che di immagine (v. bilancio sociale), superando il tradizionale approccio che vede nelle misure di conciliazione (spesso calate dall'alto) un aggravio di costi.

## 1. Strumenti di supporto al management per il contrasto alla discriminazione e pari opportunità: uno sguardo d'insieme

Gli strumenti attivati con più frequenza sono la previsione di piani per la rimozione delle diseguaglianze da predisporre da parte dei datori di lavoro, l'introduzione di sistemi di certificazione di qualità che attestino la vocazione alla famiglia dell'impresa/organizzazione, l'introduzione di carte dei valori, o accordi, con cui le imprese si impegnano ad adottare una serie di misure a

<sup>102</sup> Cfr. EIGE-European Institute for Gender Equality (2013), *Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action: Women and the Economy Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market - Main Findings*, Luxembourg: Publications Office of the European Union; Eurofound (2012), *Working time and work-life balance in a life course perspective*, Dublin, Eurofound; European Commission (2010), *Report on the Progress on Gender Equality 2010*; Fagnani J. (2011), *Work-family life balance: future trends and challenges*, in OECD (2011), *The Future of Families to 2030*, Paris, OECD Publishing in <<https://www.oecd.org/sti/futures/49093502.pdf>>.

favore della conciliazione tra vita e lavoro e pari opportunità, l'organizzazione di concorsi tra le aziende/organizzazioni al fine di premiare quelle realtà che si sono distinte nel panorama nazionale nella introduzione di buone pratiche di conciliazione.

### 1.1. Le Carte per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

Dal 2010 è attivo un progetto a livello comunitario per il "Sostegno alle iniziative volontarie per la promozione della gestione della diversità sul posto di lavoro nell'UE" che consiste nella creazione di una piattaforma di scambio a livello comunitario in tema di Diversity Charter, Carte dei Valori che possono contribuire alla lotta contro la discriminazione sul posto di lavoro e di promozione della parità<sup>103</sup>. L'iniziativa inizialmente contava l'adesione di sei Paesi con le relative Carte, nell'arco di un decennio ha raggiunto l'obiettivo prefissato che consisteva nello sviluppo di queste Carte in tutti i 27 Stati membri. Il ruolo di queste Carte è essenzialmente quello di creare consapevolezza e incoraggiare la partecipazione sia della comunità imprenditoriale che della pubblica amministrazione nel promuovere politiche per la diversità all'interno delle proprie organizzazioni e agire come agenti sociali per dare supporto nel processo di cambiamento culturale alla comunità di riferimento attraverso la creazione, promozione e scambio di esperienze per aumentare l'efficienza e l'innovazione delle imprese.

### 1.2. I piani per la rimozione delle disuguaglianze

Un'altra misura adottata da diversi Paesi membri consiste nell'introduzione dell'obbligo o incentivazione alla predisposizione di Piani per la rimozione delle disuguaglianze. Solitamente i piani riguardano ambiti quali la procedura di assunzione, l'occupazione delle donne e degli uomini in diversi posti di lavoro, l'avanzamento di carriera, le condizioni di lavoro, la formazione del personale, le misure di conciliazione tra lavoro e vita familiare, gli atteggiamenti verso la parità di genere così come la sicurezza e la salute sul lavoro.

La Finlandia ha introdotto tale strumento sin dal 1995; tutti i datori di lavoro con più di 30 dipendenti devono predisporre un "Gender Equality Plan". I

<sup>103</sup> Cfr. <[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en)>.

piani vengono controllati dall' Ombudsman per l'uguaglianza che ha assegnato, fino al 2004, un premio ai piani migliori. Tali premi e la pubblicità dei piani adottati permette ai datori di lavoro di condividere le conoscenze sulle azioni relative a misure di promozione dell'uguaglianza e mostrare come possono migliorare l'immagine delle loro organizzazioni. Nel 2005 lo strumento è stato riformato con prescrizioni assai più dettagliate sui contenuti, la previsione di un contenuto minimo, una valutazione della parità di genere sul posto di lavoro, un confronto ed un'analisi dei differenziali retributivi tra uomini e donne e fornire un feedback sullo stato di applicazione del piano precedente. Le aziende che sviluppano piani carenti possono avvalersi del supporto, in termini di raccomandazioni per il miglioramento del piano, da parte dell'Ombudsman.

In Italia il d.lgs. 196/2000, art. 7, c. 5, introduce l'obbligo per le amministrazioni pubbliche di adottare il piano triennale di azioni positive per la piena realizzazione degli obiettivi di parità e pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra lavoratori e lavoratrici con il divieto di procedere a nuove assunzioni in mancanza di tale piano. Anche in questo caso è previsto il supporto di un organismo di parità, qual è la Consigliera di parità territorialmente competente, a cui l'amministrazione deve sottoporre il piano. L'ufficio della Consigliera di Parità potrà fornire raccomandazioni e suggerimenti per migliorare il piano e renderlo più efficace nel perseguimento degli obiettivi che si pone.

Analoga previsione si trova in Inghilterra dove dal 2020 gli enti pubblici devono predisporre un Equality Act.

In Francia le grandi imprese (con 300 addetti e oltre) devono negoziare un piano d'azione in relazione alle pari opportunità di genere e le aziende con più di 50 addetti devono definire un piano d'azione e inviarlo al ministero.

In Spagna dalla legge sullo Statuto dei lavoratori, le aziende con oltre 250 dipendenti sono tenute a formulare e attuare piani per la parità di genere, che devono essere negoziate con i rappresentanti legali dei lavoratori. Piani per la parità possono riguardare diversi problemi con impatto diretto e / o indiretto sul divario retributivo tra i sessi, compresi tra l'altro, l'accesso al lavoro, inquadramento professionale, la retribuzione. Le modifiche legislative degli ultimi anni ne hanno plasmato il contenuto essenziale, riducendo progressivamente la soglia di dipendenti per la loro attuazione obbligatoria nelle aziende: da marzo 2021, tutte le aziende con più di 100 dipendenti dovranno attuare un piano di parità e da marzo 2022 sarà

obbligatorio per le aziende con più di 50 dipendenti. Anche in questo Paese è previsto un contenuto minimo del piano per la parità, in particolare è prevista una analisi delle situazioni retributive, la definizione di obiettivi quantitativi e qualitativi e la determinazione delle misure prioritarie, del periodo di attuazione e degli indicatori. Deve, inoltre, essere previsto un sistema di monitoraggio e riesame del piano per la parità.

La normativa spagnola prevede un obbligo di registrazione di questi piani nel registro dei contratti collettivi di lavoro e dei contratti collettivi di lavoro, indipendentemente dal fatto che vi sia stato o meno un accordo con la controparte sindacale.

### 1.2.1. Il Gender Equality Plans - GEPs

Oltre alle esperienze nazionali, dal 2021 si è assistito un proliferare di Piani di rimozione delle disuguaglianze di genere in tutte le organizzazioni che operano nell'ambito della ricerca dal momento che il programma europeo 2021-2027 di finanziamento per la ricerca e l'innovazione, denominato Horizon Europe, ha previsto la necessità per tutte le organizzazioni che desiderano accedere a tali finanziamenti di dotarsi di un piano di uguaglianza di genere denominato Gender Equality Plans. Il piano deve prevedere un insieme di impegni e azioni che mirano a promuovere l'uguaglianza di genere in un'organizzazione attraverso un processo di cambiamento strutturale, sono stati individuate cinque aree di intervento:

- 1) equilibrio tra vita e lavoro e la cultura organizzativa;
- 2) equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali;
- 3) uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera;
- 4) integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti;
- 5) contrasto alla violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

Le azioni devono prevedere degli indicatori di risultato, deve essere misurabile la realizzazione della misura ed è prevista la costituzione di un comitato, interno all'organizzazione, che possa monitorare la corretta implementazione delle misure previste.

### 1.3. La Carta dei valori o Accordi family friendly

#### 1.3.1. L'esperienza belga

Nel maggio 2009 l'organizzazione della società civile belga, Gezinsbond (Lega delle famiglie)<sup>104</sup>, ha lanciato un'iniziativa per promuovere politiche family friendly nelle imprese. L'obiettivo è quello di creare un forum per la promozione di una cultura d'impresa ideale per le famiglie e per consentire alle aziende di pubblicizzarsi come ambienti di lavoro a favore delle famiglie. È nata così la "Carta dell'impresa family friendly" (Charter for a family friendly company) che consiste in un accordo sottoscritto dall'impresa e i rappresentanti del personale, intesi come i rappresentanti sindacali o la metà più uno dei lavoratori. La sottoscrizione da parte dei dipendenti è posta a riprova del fatto che quel datore di lavoro si impegna ad adottare i quattro valori chiave e i 10 principi che sono considerati importanti nel conciliare lavoro e vita familiare. I valori sanciti nella Carta si riferiscono alla filosofia generale che dovrà permeare l'impresa, impegnano al rispetto per il ruolo di un dipendente nella propria famiglia, a garantire le pari opportunità per entrambi i generi all'interno della società e all'apertura al dialogo. Nella Carta vengono anche indicati le modalità con cui tali principi troveranno realizzazione pratica, come ad esempio: il rispetto delle norme di diritto del lavoro esistenti, una comunicazione chiara e trasparente, l'integrazione della famiglia nei piani aziendali e le modalità di lavoro flessibili come il telelavoro o part-time. Tutti i datori di lavoro possono introdurre lo strumento della Carta all'interno della loro organizzazione siano essi imprese, organizzazioni governative, organizzazioni del settore non profit.

#### 1.3.2. L'esperienza francese

Nel 2008 in Francia è stato lanciato la Carte de la Parentalité<sup>105</sup>, un progetto congiunto del ministero del Lavoro, delle relazioni sociali, della famiglia e della solidarietà, sostenuti dall'associazione SOS Prema, la società di cosmetici L'Oréal ed un consulente operante nelle risorse umane. La sottoscrizione della Carta è un modo per incoraggiare sempre più aziende ad assumere impegni per aiutare i dipendenti con famiglia a bilanciare le

<sup>104</sup> Cfr. <<https://www.gezinsbond.be>>; per la Charter for a family friendly company, cfr. <<https://www.gezinsbond.be/Gezinspolitiek/Documents/Charter/2020-Charter>>.

<sup>105</sup> Cfr. <<http://www.observatoire-parentalite.com/>>.

loro vite professionali e familiari. In questo documento vengono individuate quattro aree principali quali: servizi per sostenere la vita quotidiana dei lavoratori (ad esempio, asili nido nelle aziende); servizi per sostegno finanziario (ad esempio pagamenti previdenziali per i dipendenti); modalità di organizzazione del lavoro (ad esempio il lavoro part-time, orario flessibile, lavorando fuori dall'ufficio), sviluppo di competenze nelle risorse umane e supporto manageriale. I datori di lavoro che vogliono firmare la Carta possono presentare domanda compilando un modulo online in cui definiscono le misure *parenthood-friendly* già in essere e quelle che intendono attuare.

L'aspetto principale sta nel fatto che nel firmare questa carta le aziende devono concentrarsi su come cambiare gli stereotipi di genere, riconoscendo l'impegno dei padri, organizzando una giornata della famiglia in azienda ogni anno; estendendo il congedo di paternità; incoraggiando il lavoro part-time anche per gli uomini; promuovendo una "flessibilità" positiva del lavoro; aumentando il telelavoro o lavoro da remoto. E da ultimo, ma non ultimo per importanza relazionando sul legame tra parità di genere e performance economica. Nell'ambito di questa Carta il datore di lavoro si impegna a:

- cambiare le rappresentazioni legate alla genitorialità in azienda educando i manager e i responsabili delle risorse umane a prendere maggiormente in considerazione le problematiche legate alla genitorialità e comunicando a tutti i dipendenti l'impegno preso;
- creare un ambiente favorevole per i dipendenti genitori facilitando il lavoro equilibrio vita / vita personale di genitori che lavorano;
- rispettare il principio di non discriminazione nelle progressioni di carriera dei dipendenti genitori agendo sia sui processi delle risorse umane che sui comportamenti dei manager.

Ad oggi sono 451 i datori di lavoro con 3 milioni di dipendenti che hanno sottoscritto tale Carta. Nell'ambito della sottoscrizione della Carta infine è istituito un premio che viene assegnato alle migliori pratiche in materia di conciliazione realizzate dalle aziende.

## 1.4. I riconoscimenti

### 1.4.1. L'esperienza ungherese

Dal 2000, il ministero del governo ungherese degli Affari sociali e del Lavoro organizza un concorso annuale per i luoghi di lavoro amici delle famiglie, per riconoscere le aziende e le istituzioni che hanno introdotto misure per facilitare un migliore equilibrio vita-lavoro per i dipendenti. Anche in questo caso una finalità dell'iniziativa non è solo quella di premiare le aziende più sensibili alle esigenze relative alla famiglia dei propri dipendenti, ma anche diffondere le migliori prassi per incentivare un numero sempre maggiore di aziende a tali comportamenti. Le domande sono presentate dalle aziende e vengono valutate da una giuria, composta da rappresentanti del ministero del Lavoro, il ministero della Famiglia, l'Ufficio del lavoro, i sindacati, le associazioni datoriali e le organizzazioni civili che assegna un premio al vincitore per ognuna delle categorie previste: enti pubblici e organizzazioni non-profit, micro aziende (sotto i 10 dipendenti), piccole aziende (10-50 dipendenti), medie aziende (50-500 dipendenti) e grandi imprese (oltre 500 dipendenti). I cinque vincitori possono fregiarsi del titolo di "Family-friendly workplaces".

### 1.4.2. L'esperienza spagnola

In una logica promozionale è stata istituito un riconoscimento "Igualdad en la Empresa" (DIE)<sup>106</sup> regolamentata dal Regio Decreto 1615/2009 come strumento che mira a riconoscere e stimolare il lavoro delle aziende impegnate per l'uguaglianza. Il riconoscimento "Uguaglianza in azienda" è un marchio di eccellenza assegnato dal ministero delle Pari Opportunità alle aziende e agli altri enti che si distinguono nello sviluppo di politiche di parità tra donne e uomini sul posto di lavoro, attraverso l'attuazione di piani e misure in settori quali l'accesso all'occupazione e alle condizioni di lavoro, comprese le misure di conciliazione vita-lavoro e di corresponsabilità, la politica retributiva incentrata sul genere, la comunicazione inclusiva, gli aspetti relativi al modello organizzativo, la responsabilità sociale d'impresa ecc. Il riconoscimento è attribuito annualmente e vi può partecipare qualsiasi azienda o ente, sia privato che pubblico, che si distingua, in modo integrale nella candidatura. Le aziende che hanno ottenuto tale

<sup>106</sup> Cfr. <<https://www.igualdadenlaempresa.es/DIE/home.htm>>.

riconoscimento hanno creato un network per la condivisione e lo scambio di informazioni e buone pratiche sulla parità di genere sul posto di lavoro.

## 2. Strumenti di supporto al management per il contrasto alla discriminazione e pari opportunità: le certificazioni family friendly nell'esperienza europea

### 2.1. L'esperienza tedesca

In Germania dal 1998 la Berufundfamilie gGmbH<sup>107</sup> sviluppa un modello di audit, detto Berufundfamilie, per le organizzazioni che desiderano certificare l'adozione di politiche del personale family friendly. L'audit è un processo di management adottato su base volontaria da organizzazioni che intendono certificare il proprio impegno per il miglioramento della conciliazione famiglia e lavoro al proprio interno. L'adozione di tale certificato è raccomandata dalle principali associazioni di categoria tedesche BDA, BDI, DIHK e ZDH e opera sotto il patrocinio del ministro federale della Famiglia e il ministro federale dell'Economia. Il certificato Berufundfamilie viene concesso al termine di un percorso che dura circa 6 mesi e dura tre anni. L'organizzazione deve intervenire su 8 ambiti (orario di lavoro, organizzazione del lavoro, luogo di lavoro, gestione dell'informazione e comunicazione, competenza dirigenziale, sviluppo del personale, retribuzioni e componenti aggiuntive, servizi alla famiglia) e introdurre misure che facilitino la conciliazione in una logica di miglioramento continuo. Dal 1999 ad oggi in Germania si contano più di 2 mila organizzazioni coinvolte che raccolgono 3 milioni di lavoratori.

La Beruf&familie gGmbH detentrica del marchio per la Germania, in vista dell'estensione ed applicazione dello strumento dell'Audit Berufundfamilie ad altri Paesi europei, nel 2001 ha realizzato lo strumento dell'European Work & Family Audit che diventa il primo standard applicabile alle organizzazioni europee di ogni tipo e dimensione interessate a certificare e pubblicizzare la propria politica di conciliazione tra famiglia e lavoro. Lo standard registrato a livello europeo si basa sui principi e sull'approccio tracciato dall'originario processo di audit adottato in Germania,

<sup>107</sup> Cfr. <<https://www.beruftunfamilie.de>>.

prescrivendo requisiti minimi per la sua efficace e corretta realizzazione. L'idea di fondo è di diffondere uno standard che garantisca:

- una applicazione uniforme del processo di audit in ciascun stato europeo, rispettandone le peculiarità legislative e socio economiche;
- il rispetto di livelli di qualità minimi;
- il reciproco riconoscimento dei certificati tra gli stati aderenti.

L'esperienza dello standard tedesco ha superato i confini europei ed è stato preso come riferimento per lo sviluppo dello standard promosso sotto il nome di Il "Work & Life Balance®" in Messico come strumento di gestione per tutti i tipi di organizzazioni per l'ottimizzazione di una cultura di riequilibrio dei tempi di vita e lavoro e di equilibrio tra interessi aziendali e le preoccupazioni dei dipendenti. In questo caso per ottenere la certificazione, le organizzazioni devono implementare almeno 19 programmi o iniziative, tre per ciascuno degli ambiti di azione individuati nella tabella e una sola per l'ultima categoria. Le iniziative devono essere misurate e controllate nella loro attuazione resa visibile da un Balanced Scorecard Business o pannello di controllo. Si tratta di un requisito fondamentale per la certificazione.

## 2.2. L'esperienza austriaca

Il secondo Paese ad adottare lo standard tedesco, è l'Austria nel 1998 con l'istituzione dell'Audit Familie&beruft<sup>108</sup> per aiutare le aziende a creare un ambiente ideale per le famiglie dove i datori di lavoro soddisfino meglio le esigenze connesse ai familiari dei dipendenti. Il modello prevede che le aziende possano ricevere un certificato Familieundberuft.

Il ministero della Famiglia ha impostato il sistema di controllo ed i regolamenti relativi alla procedura per ottenere la certificazione, mentre l'ente pubblico "Familie und Beruf management GmbH" è il soggetto incaricato di organizzare la verifica, ad esempio, la formazione di revisori indipendenti esterni. Il revisore in una prima fase identifica il fabbisogno espresso dall'azienda tramite colloqui con dirigenti e dipendenti e supporta l'azienda nella definizione di un piano aziendale da attuare in un determinato periodo. In generale, il processo di certificazione dura al massimo sei mesi. Dopo tre anni, un auditor certificato esterno valuta i

<sup>108</sup> Cfr. <<https://www.familieundberuft.at>>.

risultati e, se la valutazione è positiva, l'azienda riceve il certificato per altri tre anni.

### 2.3. L'esperienza slovena

Per aiutare a raggiungere un migliore equilibrio tra lavoro e vita la Slovenia ha introdotto nel 2007 un sistema di certificazione per incoraggiare i datori di lavoro di applicare i principi di conciliazione famiglia e lavoro. Il certificato "Family Friendly Company" viene assegnato alle aziende in Slovenia che adottano almeno tre misure da un catalogo di misure di conciliazione lavoro-famiglia proposto dall'autorità nazionale. Le misure previste riguardano orari flessibili di lavoro, servizi per l'infanzia aziendali, job sharing, il congedo parentale, l'introduzione di lavoro a tempo parziale, l'assistenza nella cura di un familiare disabile. Il certificato viene attuato sotto l'egida del ministero sloveno del Lavoro, della Famiglia e degli Affari Sociali<sup>109</sup>.

Gli obiettivi del sistema di certificati includono:

1. la sensibilizzazione delle imprese circa l'impatto negativo delle discriminazioni nei confronti dei genitori o potenziali genitori nei luoghi di lavoro e nel mercato del lavoro;
2. lo sviluppo di strumenti a favore delle imprese per l'attuazione di politiche delle risorse umane che consentono un migliore equilibrio tra lavoro e famiglia per i propri dipendenti;
3. il riconoscimento pubblico per le aziende che hanno un atteggiamento positivo per fornire opzioni di conciliare lavoro e famiglia dei propri dipendenti.

### 3. Strumenti di supporto al management per il contrasto alla discriminazione e pari opportunità: il panorama italiano

In Italia, come negli altri Paesi europei, si è assistito da un lato all'evoluzione ed innovazione nel quadro normativo di riferimento dall'altro al proliferare di interessanti esperienze di promozione di misure di conciliazione tra vita e lavoro.

Il quadro normativo ha visto un importante svolta con l'emanazione nel 2000 della legge 53 che ha l'obiettivo di promuovere un equilibrio tra i tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione, istituendo i congedi parentali,

<sup>109</sup> Cfr. <<http://www.mddsz.gov.si/>>.

sostenendo misure di flessibilità d'orario, estendendo il congedo per i genitori di portatori di handicap e operando su tre assi portanti:

- sul piano culturale stimolando il coinvolgimento dei padri nella gestione familiare ed incentivando l'uso dei congedi parentali per la cura dei figli;
- sulle politiche dei tempi delle città, per richiamare gli enti locali ad esercitare funzioni essenziali per il bilanciamento dei tempi e la qualità della vita delle persone e delle famiglie;
- in ambito aziendale, per orientare aziende e parti sociali alla sperimentazione di azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro.

Nel 2001 è stato emanato il Testo Unico sui congedi parentali (d. lgs. 151/2001) che ad oggi rappresenta la normativa di riferimento in materia di tutela della maternità e paternità e di conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. L'impianto complessivo si è mantenuto negli anni ad eccezione di parziali interventi correttivi in materia di congedo per genitori adottivi o affidatari operati da alcune sentenze della Corte Costituzionale. Sotto il profilo normativo la legge 92/2012 ha inserito alcune novità per favorire, da un lato, l'esercizio della genitorialità dei padri e, dall'altro, il lavoro delle donne, prevedendo degli incentivi per un rientro al lavoro prima del termine del congedo parentale. Infine con la legge di bilancio del 2022 viene introdotto in maniera stabile il congedo di paternità obbligatorio (dieci giorni retribuiti al 100% da usufruire nei primi cinque mesi di vita del bambino) e il congedo facoltativo, già introdotti a livello sperimentale per il periodo 2013-2015 con il decreto attuativo del 22 dicembre 2012 del ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Altra importante misura è quella prevista dall'art. 1, c. 339, l. 228/2012, che introduce nel nostro ordinamento la possibilità di utilizzare il congedo parentale in maniera frazionata anche a ore. Per la concreta attuazione del disposto normativo è necessario l'intervento della contrattazione collettiva ma in un interpello, il 25/2013, il ministero del Lavoro specifica che "i contratti collettivi abilitati a disciplinare le modalità di fruizione del congedo parentale di cui al comma 1 dell'art. 32, d. lgs. 151/2001, su base oraria, nonché i criteri di calcolo della base oraria e l'equiparazione di un determinato monte ore alla singola giornata lavorativa possano essere anche i contratti collettivi di secondo livello" anche aziendale. Tale

intervento ha reso più veloce l'implementazione della previsione normativa che per più di un anno era rimasta disattesa.

### 3.1. La Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro

Venendo alle misure di promozione quella a più ampio spettro in materia di pari opportunità, è stata l'adozione della Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, introdotta il 5 ottobre 2009 sulla scia del successo delle iniziative tedesche e francesi. Come per i documenti presenti negli altri Paesi europei, si tratta di una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità. La Carta intende fornire un quadro di riferimento valoriale per guidare le imprese aderenti nella sua applicazione, con una impostazione che prevede pochi impegni programmatici basati su principi ed elementi chiave di efficaci programmi di cambiamento talvolta già sperimentati con successo dalle imprese impegnate da più tempo in materia. Le azioni suggerite consistono in:

- definire e attuare politiche aziendali che, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro;
- individuare funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità;
- superare gli stereotipi di genere, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera;
- integrare il principio di parità di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone;
- sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
- monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutarne l'impatto delle buone pratiche;
- individuare e fornire al personale strumenti interni a garanzia della effettiva tutela della parità di trattamento;

- fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio e la convenzione con i servizi pubblici e privati integrati; assicurando una formazione adeguata al rientro dei congedi parentali;
- comunicare al personale, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti;
- promuovere la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.

Interessante notare la rilevanza data allo sviluppo di strumenti concreti per favorire la conciliazione vita e lavoro considerata tra le azioni necessarie per raggiungere una situazione di pari opportunità e contrasto alla disuguaglianza.

Chi aderisce alla Carta ha la possibilità sia di comunicare iniziative e pratiche innovative che ha messo in atto sia di attingere e informarsi sulle misure realizzate dagli altri sottoscrittori grazie all'attività della segreteria organizzativa, che provvede a valorizzarle sul sito. Annualmente viene richiesta la compilazione di una griglia di monitoraggio che consente da un lato di monitorare i progressi e dall'altro consentirà di fornire un rapporto annuale sulla carta consolidando tutti i contributi ricevuti.

L'Italia è presente dal 2016 sulla piattaforma europea Diversity Charter e ad oggi vede 895 organizzazioni aderenti e una platea di 700.000 tra lavoratori e lavoratrici<sup>110</sup>.

<sup>110</sup> Cfr. European Commission, Italian diversity charter al link: <[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/italian-diversity-charter\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country/italian-diversity-charter_en)>.

### 3.2. Il marchio Paviainfamily

La Provincia di Pavia introduce il marchio PaviainFamily<sup>111</sup>, in seguito ad una serie di sperimentazioni realizzate negli anni nell'ambito dell'Accordo Territoriale sulla conciliazione famiglia-lavoro (promosso da Regione Lombardia, Asl, Provincia, Camera di Commercio, Comune di Pavia, ambiti territoriali, Comunità montana Oltrepò e Consigliera Provinciale di parità). L'accordo è stato sottoscritto per realizzare e favorire un sistema organizzativo imprenditoriale con connotazione family friendly, nella duplice direttrice di un'attenzione alle problematiche legate alle famiglie sia dei propri dipendenti che nei confronti dei clienti.

I soggetti gestori del marchio sono la Camera di Commercio e la Provincia di Pavia che lo mettono a disposizione delle imprese e associazioni che operano nel territorio pavese. A diffusione nell'utilizzo del marchio collettivo risponde all'esigenza di:

- rendere visibili tutti i soggetti, le imprese, enti pubblici e/o privati, associazioni, ecc. che si attivano "pro-famiglia";
- promuovere lo sviluppo di una politica organica a favore della famiglia allo scopo di migliorare la qualità di vita delle famiglie e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- rafforzare l'immagine dei soggetti autorizzati all'uso del marchio;
- rendere identificabili tali soggetti in una rete territoriale che valorizzi la multifunzionalità, la sostenibilità e la conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Per ottenere il marchio la procedura è più semplice rispetto a quella prevista dagli standard di certificazione<sup>112</sup>. Il soggetto richiedente si impegna inoltre

<sup>111</sup> Cfr. <<https://www.pv.camcom.it>>.

<sup>112</sup> È sufficiente per il datore di lavoro che la vuole ottenere dimostrare di essere in possesso dei seguenti requisiti: aver partecipato a un corso/seminario formativo/informativo nell'ultimo biennio sulle politiche di conciliazione in un sistema di family friendly e aver adottato almeno due iniziative per ciascuna delle seguenti macro aree di intervento. Le macro aree di intervento sono relative alle strategie e/o iniziative per la gestione e la valorizzazione delle risorse umane quali flessibilità orario di lavoro, part-time su richiesta del lavoratore, job sharing; iniziative volte al rispetto e sviluppo delle pari opportunità; interventi per l'integrazione dei disabili (percorsi formativi, inserimento di persone con disabilità anche se esonerati dagli obblighi di legge ecc.); agevolazioni per i dipendenti (convenzioni assicurative, assistenza sanitaria integrativa, accordi con le banche, borse di studio per i dipendenti/familiari); valutazione e promozione di un clima interno positivo e conciliante; servizi di baby sitting in azienda; strategie organizzative per conciliare lavoro-famiglia-genitorialità; servizi/iniziative integrative per

a garantire che le azioni adottate per ciascuna delle macroaree abbiano caratteristiche di qualità, efficienza ed efficacia e che tali caratteristiche siano mantenute nel tempo. Infine in una logica di miglioramento continuo il datore di lavoro si impegna ad intraprendere le eventuali azioni di miglioramento che la commissione dovesse ritenere necessarie ai fini del mantenimento della concessione.

La procedura per ottenere la certificazione nel modello adottato dalla Provincia di Pavia si sostanzia nella scelta ed avvio di almeno quattro azioni tra quelle indicate e in un impegno a proseguire nell'esperienza avviata.

### 3.3. La certificazione Family Audit

La certificazione Family Audit è lo standard elaborato dalla provincia autonoma di Trento e adottato con il DGP 1364/2010, in seguito alla sperimentazione sul proprio territorio dello standard tedesco. Lo standard di certificazione e le linee guida che ne definiscono il processo vengono periodicamente riviste per rendere lo standard più funzionale e aggiornato<sup>113</sup>. Il processo è simile a quello sviluppato dalla fondazione tedesca e prevede un'ampia indagine all'interno dell'organizzazione al fine di individuare gli obiettivi in termini di conciliazione e le iniziative che consentono di migliorare l'organizzazione e le procedure e soddisfare le esigenze di conciliazione tra famiglia e lavoro dei dipendenti. La metodologia utilizzata consente di innescare un circolo virtuoso di miglioramento continuo, in particolare quando vengono introdotte soluzioni organizzative relativamente alla flessibilità del lavoro e alla cultura della conciliazione. A tale processo partecipano anche i collaboratori dell'organizzazione nel momento fondamentale di stabilire i bisogni e proporre le soluzioni.

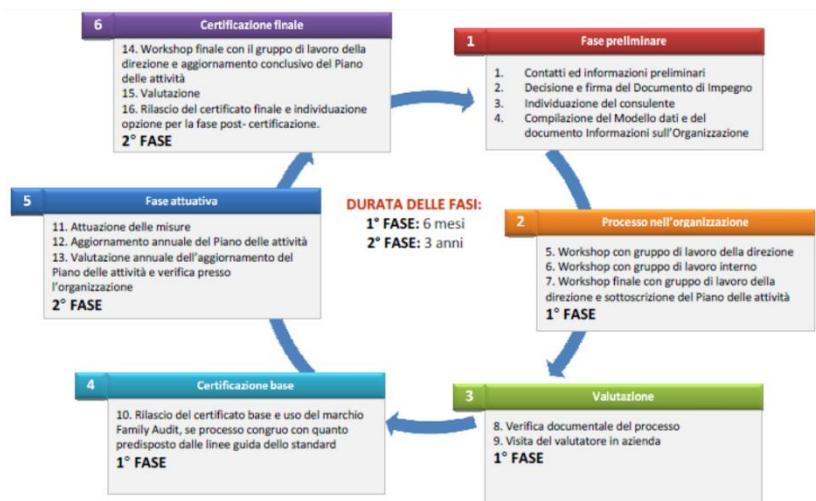
Lo strumento del Family Audit può essere utilizzato da qualsivoglia organizzazione a prescindere dalla natura giuridica e dal prodotto o servizio fornito. Il processo di valutazione sistematica e standardizzata delle procedure aziendali a cui segue l'elaborazione di un documento contenente gli obiettivi e le misure di miglioramento permette di ottenere il certificato

accrescere la qualità della vita dei dipendenti e/o dei loro familiari; partnership con il territorio locale (imprese e istituzioni) per sviluppare servizi comuni o nuovi fruibili anche dai dipendenti; strategie e/o di azioni volte a valorizzare la relazione con i clienti e consumatori.

<sup>113</sup> Le nuove Linee guida in vigore sono entrate in vigore dal 1 gennaio 2024. Cfr. <file://vlvmfafs00pl.venetolavoro.local/CTX\_Profiles/monia.barazuol/Downloads/3.36%20Family%20Audit%20Linee%20Guida%202024.pdf>.

di base che ha una validità triennale al termine del quale si può richiedere il certificato executive. L'organizzazione può scegliere se cessare nell'esperienza o proseguire nella fase del "mantenimento" e "consolidamento", rispettivamente della durata di un triennio e di un biennio prorogabile *ad libitum*. Il processo è schematizzato nella figura che segue, da notare la previsione e coinvolgimento dei lavoratori e lavoratrici che è un elemento tipico e distintivo di questo standard. È prevista infatti sia la costituzione del gruppo di direzione che ha funzioni similari, anche se non così codificate al comitato guida della Prassi 125:2022, che la costituzione di uno o più gruppi di lavoro composti da lavoratori e lavoratrici portatori delle diverse esigenze in termini di conciliazione vita lavoro e situazioni lavorative/personali che ha il compito, guidati dalla figura del consulente, di analizzare i diversi ambiti aziendale oggetto dello standard al fine di individuare almeno una misura di miglioramento, da far confluire nel piano degli obiettivi, che poi il gruppo della direzione andrà ad approvare.

Tav. 1. Il processo per l'ottenimento del certificato Family Audit.



Fonte: CSV Lombardia Sud (2014), *Cos'è il Family Audit?*, in <<https://conciliazione2014.wordpress.com/2014/07/03/nuovo-post/>>.

La logica bottom up è un elemento caratterizzante lo standard che si avvicina molto ai processi per l'introduzione delle logiche della lean nelle organizzazioni e consente di individuare le misure più adatte. Questa

metodologia è certo trasportabile anche alle fasi preparatorie per ottenere la certificazione di parità di genere, ma in quest'ultima non è un elemento costitutivo e prescrittivo, dal momento che il piano di miglioramento può essere pianificato e progettato dal comitato guida o dalla direzione aziendale, senza un coinvolgimento diretto del personale.

Rispetto ai modelli tedesco vi sono alcune differenze, lo Standard italiano prevede quattro soggetti: l'ente certificatore, la commissione dell'audit, il valutatore ed il consulente. In particolare sono queste ultime due figure che costituiscono l'elemento distintivo rispetto allo standard tedesco: il consulente auditore che ha un ruolo molto simile all'auditore della certificazione Berufundfamilie, affianca l'azienda nell'analisi e nella stesura del piano di attività con una sequenza di workshop ben determinata. La seconda figura è quella del valutatore che analizza la documentazione raccolta a prodotta, verifica che sia stato seguito l'iter previsto, visita l'azienda e trasmette le sue valutazioni alla commissione dell'audit. La commissione valuterà se le misure individuate sono sufficienti ed adeguate all'ottenimento del certificato e negli anni successivi monitora l'attuazione delle misure secondo il piano sviluppato al fine della concessione del certificato finale. Gli ambiti di intervento per ottenere la certificazione sono descritti nella Tavola di seguito riportata.

*Tav. 2. Linee guida dello standard Family Audit approvate con Del. G.P. n. 2082 del 2016.*

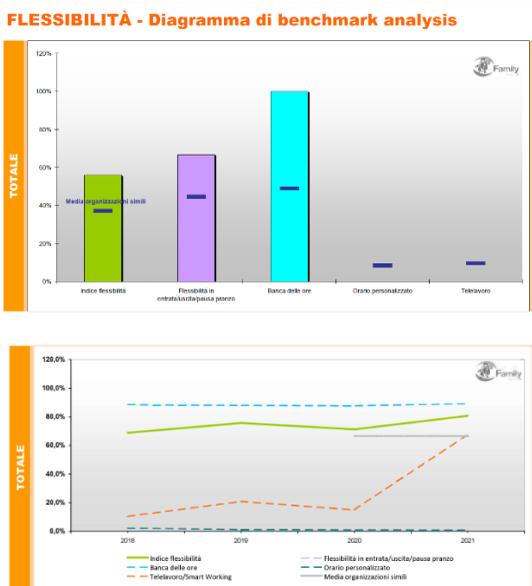
Macro ambiti	Campi di indagine e di azione
<b>A.</b> <b>Organizzazione</b> <b>del lavoro</b>	1) <b>Orari e permessi:</b> flessibilità, turnazioni, congedi parentali, pause, permessi, banca delle ore ecc. 2) <b>processi di lavoro:</b> distribuzione delle competenze, lavoro di team, sistemi di delega, orari delle riunioni, priorità, carichi di lavoro, pianificazione, gestione delle assenze ecc. 3) <b>luoghi di lavoro:</b> smart-working, telelavoro, lavoro decentrato, video conferenza e formazione a distanza, sostegno alla mobilità, assegnazione della sede di lavoro ecc.
<b>B.</b> <b>Cultura</b> <b>aziendale /</b> <b>Diversity</b> <b>Equality &amp;</b> <b>Inclusion</b> <b>Management</b>	4) <b>competenza del management:</b> sviluppo e consolidamento di una filosofia aziendale e di una cultura organizzativa attenta alle esigenze di conciliazione, senza implicazioni penalizzanti sul piano dello sviluppo professionale; sviluppo di know-how e competenze manageriali nelle politiche di conciliazione (anche con interventi di formazione/sensibilizzazione); nelle politiche di selezione del personale e sistemi di valutazione non discriminanti (per obiettivi e non su presenza); nelle politiche di valorizzazione delle

Macro ambiti	Campi di indagine e di azione
	differenze di genere (anche con specifici programmi di formazione/sensibilizzazione) ecc. 5) <b>sviluppo del personale:</b> Diversity Equality & Inclusion; management tramite l'adozione di strategie gestionali attente alla valorizzazione nel contesto organizzativo di donne e uomini, età (mentoring tra generazioni ecc.), abilità, etnia ecc.; programmi di formazione/sensibilizzazione sui temi della conciliazione; valorizzazione delle competenze e qualifiche; gestione della maternità e dei congedi parentali ecc.
<b>C. Comunicazione</b>	6) <b>strumenti per informazione e comunicazione:</b> strumenti, politiche e modalità di comunicazione interna ed esterna, questionari, referenze della conciliazione, gruppo dell'audit, sportelli d'ascolto ecc.
<b>D. Welfare aziendale / People caring</b>	7) <b>contributi finanziari e benefit:</b> sistemi premianti, assicurazioni, mutue, casse per prestazioni mediche, borse di studio ai figli, convenzioni ecc. 8) <b>servizi al lavoratore e ai familiari:</b> cure, assistenza ai figli nei periodi di chiusura delle scuole, uso di spazi e attrezzature aziendali, consulenza/mediazione, servizi di time-saving, sostegno della genitorialità ecc.
<b>E. Welfare territoriale</b>	9) <b>orientamento dei servizi nell'ottica del benessere del territorio</b> (ad esempio distretto famiglia, distretti family audit, alleanze locali per la famiglia ecc.): sviluppo / potenziamento di azioni/servizi di rete nel territorio a favore delle famiglie, contratto di rete, partenariati per l'innovazione sociale ecc. 10) <b>responsabilità sociale d'impresa:</b> adozione strategie e sistemi di rendicontazione, bilancio sociale, promozione della conciliazione a livello territoriale ecc.
<b>F. Nuove tecnologie</b>	11) <b>orientamento ai servizi ICT per gli aspetti organizzativi / gestionali e di welfare aziendale:</b> strumenti di smart-working / lavoro agile, tele-working, software gestionali (processi, personale, orari, agenda condivisa ecc.), dotazioni tecnologiche e connessioni, collegamento da remoto al server aziendale, strumenti per migliorare la comunicazione, soluzioni ICT per attività di time-saving ecc.

Fonte: Provincia Autonoma di Trento - Agenzia per la coesione sociale, Family Audit (2023), *Linee guida della certificazione Family Audit - 2024*, in «Trentino Famiglia», n. 3.36, novembre, <file:///G:/3%20quaderno%20welfare/3.36%20Family%20Audit%20Linee%20Guida%202024.pdf>.

Un'altra caratteristica distintiva di questo standard, caratteristica particolarmente apprezzata e utile per le organizzazioni certificate, consiste nel fatto che annualmente l'ente certificatore, sulla base dei dati forniti dall'azienda, restituisce un report che offre all'azienda la possibilità di una comparazione delle proprie politiche di conciliazione con realtà aziendali analoghe/del proprio settore, permettendole così di individuare la possibile traiettoria di miglioramento della performance aziendale e il posizionamento strategico rispetto alla media dei risultati raggiunti dalle organizzazioni certificate in ambito di conciliazione. I dati così elaborati possono essere utilizzati sia a livello di marketing interno, ma anche come strumento per rendere più attrattiva l'organizzazione nel reperimento sul mercato di nuovi talenti.

Graf. 1. Standard Family Audit. Esempi di diagramma di sintesi dell'indice di flessibilità.



Fonte: Provincia Autonoma di Trento - Agenzia per la coesione sociale, Family Audit (2020), *Rapporto di valutazione. Mantenimento certificato family audit executive*, in <<https://www.famigliamaterna.it/wp-content/uploads/2020/03/valutazione-Family.pdf>>.

Lo standard sviluppato dalla provincia autonoma di Trento dal 2010 è stato oggetto di un protocollo sottoscritto dal Sottosegretario di Stato con delega alle politiche per la famiglia, Giovanardi, e il presidente della provincia autonoma di Trento per la promozione e la sperimentazione su scala nazionale dello standard Family Audit. Tra il marzo e l'aprile del 2012 è stato pubblicato dal dipartimento delle Politiche delle Famiglie un bando per raccogliere l'adesione alla sperimentazione da parte delle aziende. Alla sperimentazione ne sono state ammesse 50 e sono partite le prime fasi dell'audit.

Attualmente conto circa 300 organizzazioni certificate, distribuite tra la Provincia di Trento, il Veneto, la Lombardia, il Piemonte, la Toscana, la Sardegna e la Puglia, pubbliche e private. Nel 2014, infatti, è stato siglato un protocollo di intesa per la promozione a livello nazionale dello standard "Family Audit" tra il sottosegretario di stato al lavoro e alle politiche sociali delegato pro tempore alle politiche familiari e il presidente della Provincia Autonoma di Trento pro tempore cui è seguito nel marzo del 2016 un accordo nell'ambito della Conferenza Stato Regioni che prevede la possibilità per le regioni interessate di stipulare una convenzione con l'Agenzia per la coesione sociale della Provincia di Trento (nel 2016 era l'Agenzia per la famiglia) per introdurre e sviluppare sul proprio territorio tale standard.

#### 3.4. La certificazione di genere e la norma UNI PDR 25:2022

L'iniziativa legislativa sottostante la pubblicazione di questo standard trova origine nel PNRR del luglio 2020 che individua nella Parità di Genere una delle la priorità che dovranno guidare trasversalmente tutte le missioni del piano e coerentemente con questo obiettivo destina 13 miliardi dei fondi per la missione 5 "Inclusione e coesione" alle politiche del lavoro con l'obiettivo, tra gli altri, di favorire l'inclusione sociale, sostenere l'empowerment femminile, l'imprenditorialità delle donne il contrasto alle discriminazioni di genere. Nel 2021 con la l. 162 che rivede e integra alcune disposizioni del codice per le pari opportunità, d.lgs. 198/2008 si introduce l'art. 46 bis che cita: «a decorrere dal 1 gennaio 2022 è istituita la certificazione della parità di genere al fine di attestare le politiche e le misure concrete adottate dai datori di lavoro per ridurre il divario di genere in relazione alle opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità».

Viene assegnato il compito al Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del ministro delegato per le Pari opportunità, di concerto con il ministro del Lavoro e delle Politiche sociali e con il ministro dello Sviluppo economico, di definire:

- a) i parametri minimi per il conseguimento della certificazione della parità di genere da parte delle aziende, con particolare riferimento alla retribuzione corrisposta, alle opportunità di progressione in carriera e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche con riguardo ai lavoratori occupati di sesso femminile in stato di gravidanza;
- b) le modalità di acquisizione e di monitoraggio dei dati trasmessi dai datori di lavoro e resi disponibili dal ministero del Lavoro e delle Politiche sociali;
- c) le modalità di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e delle consigliere e dei consiglieri di parità regionali, delle città metropolitane e degli enti di area vasta nel controllo e nella verifica del rispetto dei parametri di cui alla lettera a);
- d) le forme di pubblicità della certificazione della parità di genere.

Infine, si istituisce presso il dipartimento per le Pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri, un comitato tecnico permanente sulla certificazione di genere nelle imprese, costituito da rappresentanti del medesimo dipartimento per le Pari opportunità, del ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, del ministero dello Sviluppo economico, delle consigliere e dei consiglieri di parità, da rappresentanti sindacali e da esperti, individuati secondo modalità definite con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri o del ministro delegato per le Pari opportunità, di concerto con il ministro del Lavoro e delle Politiche sociali e con il ministro dello Sviluppo economico.

L'iter normativo volto a rendere effettivo lo strumento della certificazione di genere si conclude con la pubblicazione nel marzo del 2022 della prassi UNI 125:2022 da parte dell'ente nazionale di normazione. Di fatto per avere le prime organizzazioni certificate occorre attendere la fine del 2022 dal momento che per la prassi gli stessi enti certificatori devono a loro volta ottenere tale certificazione da Accredia, l'ente italiano di accreditamento dei soggetti certificatori.

La prassi non è una legge nazionale, anche se prevista normativamente, ma una prassi di riferimento pubblicata da UNI che definisce le linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere ed è certificabile. Il sistema

istituto prevede la misura, la rendicontazione e la valutazione dei dati relativi al genere per colmare i divari eventualmente esistenti e costituisce principalmente un sistema di gestione efficace e performante dal momento che si basa su una sistematica raccolta di dati, organizzati in maniera specifica per fornire informazioni in merito al grado di realizzazione di un contesto paritario.

Le aree di valutazione individuate e ritenute fondamentali per comprendere se una organizzazione è inclusiva e rispettosa della parità di genere sono simili a quelle già indicate dall'Unione europea nella predisposizione dei GEPs e sono:

1. cultura e strategia;
2. governance;
3. processi HR;
4. opportunità di crescita ed inclusione delle donne in azienda;
5. equità remunerativa per genere;
6. tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

Per ciascuna area sono identificati specifici indicatori/KPI cui è legato un punteggio e a sua volta ad ogni area è assegnato un valore di ponderazione, in relazione al peso che si ritiene abbia rispetto al conseguimento di una situazione di pari opportunità tra i generi.

*Tab. 1. Le aree di valutazione individuate e ritenute fondamentali per comprendere l'inclusività di una organizzazione nella UNI 125:2022.*

Area di valutazione	Valore di ponderazione (%)
Cultura e strategia	15
Governance	15
Processi HR	10
Opportunità di crescita ed Inclusione delle donne in azienda	20
Equità remunerativa per genere	20
Tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro	20

Gli indicatori di performance specifici possono essere:

- qualitativo e si verifica se l'elemento richiesto è presente o è assente;
- quantitativo, sono misurati in termini di delta percentuale rispetto ad un valore interno aziendale (o altro valore medio nazionale o di riferimento rispetto al codice ATECO).

Nel complesso sono 33 e si applicano alle organizzazioni da medio a grandi, mentre per le organizzazioni micro e piccole il numero di indicatori previsti è minore passando rispettivamente a 8 e 13.

*Tab. 2. Gli indicatori di performance nella UNI 125:2022.*

Tipologia	Dimensione dell'organizzazione	Numero di indicatori previsti
Micro	1 - 9	8
Piccola	10 - 49	13
Media	50 - 249	33
Grande	Oltre i 250	33

L'iter di certificazione è simile a quello degli schemi tradizionali:

- audit Iniziale, stage1 e stage2;
- audit di sorveglianza annuali a 12 e 24 mesi;
- audit di rinnovo a 36 mesi.

La prassi prevede una serie di elementi fondamentali e obbligatori per tutte le organizzazioni che consistono in:

- 1) redigere la politica di parità di genere che dovrà essere disponibile su sito aziendale o comunque pubblica (rif. par. 6.1);
- 2) nominare un comitato guida che vigili e indirizzi sulla continua ed efficace applicazione della politica di parità di genere (rif. par. 6.1 e 6.2). Il comitato guida viene istituito dall'alta direzione e ha il compito di garantire l'efficace adozione e la continua ed efficace applicazione della politica per la parità di genere;
- 3) redazione di un piano strategico a cura del comitato per la definizione di obiettivi misurabili, di azioni e di risorse per il loro raggiungimento (rif. par. 6.3.2):
  - 6.3.2.1 Selezione ed assunzione (recruitment)
  - 6.3.2.2 Gestione della carriera

- 6.3.2.3 Equità salariale
  - 6.3.2.4 Genitorialità, cura
  - 6.3.2.5 Conciliazione dei tempi vita-lavoro (work-life balance)
  - 6.3.2.6 Attività di prevenzione di ogni forma di abuso fisico, verbale, digitale (molestia) sui luoghi di lavoro;
- 4) fare formazione su temi specifici e sui bias, per combattere pregiudizi e stereotipi di genere (“Tolleranza Zero”) (rif. 6.3.2.6 punto c);
  - 5) prevedere una metodologia di segnalazione anonima e tutela dei/delle dipendenti che segnalano (rif. 6.3.2.6 punto d);
  - 6) pianificare e attuare delle verifiche (survey) presso i/le dipendenti, indagando se hanno vissuto personalmente esperienze di atteggiamenti di questo tipo, che hanno provocato disagio o turbamento (rif. 6.3.2.6 punto e);
  - 7) predisporre piano di comunicazione interna ed esterna (rif. par. 6.4.4);
  - 8) condurre audit Interni (rif. par. 6.4.5) con suggerimento evidenze;
  - 9) gestire situazioni non conformi (situazioni NC, KPI non in linea, segnalazioni interne, segnalazioni di abusi o violazioni) (rif. par. 6.4.6);
  - 10) effettuare una revisione periodica (riesame della direzione) con coinvolgimento del comitato guida (rif. par. 6.4.7);
  - 11) definire un piano di miglioramento (rif. par. 6.4.8).

Una volta implementati tutti i passaggi indicati e verificato quali KPI sono già soddisfatti dall’organizzazione è possibile contattare l’ente certificatore per sottoporsi all’audit e ottenere così il certificato.

Venendo agli attori del sistema, rispetto alle certificazioni più tradizionali è presente un soggetto particolare ovvero il legislatore, nella figura del Dipartimento delle Pari opportunità che ha elaborato le linee guida o prassi di riferimento, il secondo soggetto è l’ente di accreditamento – Accredia – per arrivare poi ai soggetti più tradizionali quali l’ente di certificazione che ha ottenuto l’accredito da Accredia; l’organizzazione (direzione e comitato guida); il consulente o una figura interna esperta per accompagnare l’azienda all’ottenimento della certificazione.

Accredia ha inoltre l’onere di pubblicare e aggiornare l’elenco delle organizzazioni certificate<sup>114</sup> e da una ricognizione su base nazionale effettuata nell’agosto del 2023 sono circa 2.800 i siti aziendali certificati che

<sup>114</sup> Cfr. <<https://service.accredia.it>>.

corrispondono a 813 organizzazioni. In Veneto nel dicembre 2023 si contano 104 le aziende certificate presenti sul territorio veneto, così distribuite:

- 54 aziende certificate con sede legale in Veneto;
- 33 aziende certificate con sede legale fuori regione che hanno in Veneto sedi secondarie;
- 16 aziende certificate con sede legale fuori regione che hanno in Veneto sedi operative;
- 1 azienda certificata con sede legale fuori regione che ha in Veneto una sede non classificata.

Sul fronte della premialità le aziende private certificate possono richiedere uno sgravio contributivo pari al 1% dei contributi fiscali, nel limite di 50.000,00 euro all'anno e fino ad esaurimento delle risorse stanziati e hanno un punteggio premiale in sede di partecipazione a gare di appalto. Sono stati inoltre previsti dei contributi a livello nazionale per sostenere i costi della visita di certificazione per tutte le imprese, contributo che va direttamente all'ente di certificazione e contributi per i costi della consulenza e misure di accompagnamento all'ottenimento della certificazione, oltre alla creazione di una lista di esperti che possono fornire tale consulenza. I bandi nazionali vengono gestiti dalla rete di Unioncamere. Vi sono inoltre esperienze regionali per la concessione di ulteriori contributi alle aziende, mentre la scelta effettuata dalla Regione Veneto, al momento, è stata quella di favorire con il Bando P.A.R.I. azioni di sistema che abbiano ad oggetto anche la certificazione per la parità di genere e lo standard Family Audit, sulla base degli esiti di queste progettualità definire in futuro eventuali contributi diretti alle aziende per compensare i costi sostenuti per l'ottenimento della certificazione.

#### 4. Conclusioni

Il gruppo di strumenti manageriali messi a disposizione delle aziende e qui sopra brevemente illustrati può apparire alquanto variegato e dare la sensazione che sia ridondante o in sovrapposizione. In realtà tutti gli strumenti indicati, pur insistendo sullo stesso oggetto "le pari opportunità" possono coesistere senza sovrapposti, in un dialogo virtuoso e in una logica di mainstreaming. Il filo conduttore sta nel fatto che tutti gli strumenti spingono le organizzazioni ad approfondire e analizzare il proprio contesto in un'ottica di parità di genere, aumentare la consapevolezza sugli effetti dei processi e prassi adottate internamente introducendo un sistema di

misurazione dei fenomeni, rendere chiari gli obiettivi che si intendono perseguire. Sia lo standard Family Audit che la certificazione UNI PDR 125:2022 richiedono una raccolta dati e l'effettuazione di indagini interne in merito alla situazione di parità e di conciliazione; entrambe prevedono la progettazione e realizzazione di un piano di miglioramento, concreto e misurabile nell'attuazione; la PDR 125:2022 richiede l'adozione di una politica per le parità di genere, strumento simile alla Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro. Per questo motivo non si ritiene azzardato sostenere che i tre strumenti principali e presenti nel panorama nazionale possano integrarsi in una struttura così composta: l'adozione alla Carta per le pari opportunità e uguaglianza sul lavoro quale espressione della politica per la parità prevista dallo standard, l'ottenimento dello standard Family Audit con il piano degli obiettivi che integra e risponde al piano di miglioramento previsto dalla UNI PDR 125:2022. L'introduzione di sistemi di gestione di questo tipo inoltre consente di rendere l'organizzazione conforme anche agli standard richiesti da sistemi di responsabilità quali quelli previsti dallo standard SA 8000 e la ISO 30415:2021.