

Premessa

Siamo particolarmente lieti che da un percorso innovativo promosso a scala locale dalla *Fondazione CRC* in tema di *welfare* aziendale territoriale, realizzato grazie alla proficua collaborazione con il Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*, sia originato questo volume, che consente di estendere e ampliare a una scala più ampia la conoscenza prodotta e i risultati raggiunti.

La *Fondazione CRC* è una fondazione di origine bancaria che si propone di contribuire allo sviluppo locale e alla coesione sociale in provincia di Cuneo, anche favorendo interventi di innovazione sociale e di sperimentazione di nuove forme di *welfare* territoriale.

Negli ultimi anni la Fondazione ha sviluppato un metodo di lavoro che prevede di individuare le priorità di intervento e sviluppare le principali iniziative a partire dai risultati dell'attività di ascolto e di ricerca socio-economica promossa dal suo *Centro Studi e Innovazione*. Le ricerche si prefiggono di esplorare temi emergenti e di prospettiva, al fine di fornire indicazioni utili alla programmazione e alla progettazione sia della Fondazione sia degli attori istituzionali, economici e sociali della comunità locale.

In virtù di questo obiettivo, la Fondazione ha sviluppato negli anni un filone di indagine dedicato al *welfare* locale e ai suoi principali protagonisti, per esempio attraverso un'analisi sul sistema dei servizi sociali territoriali (realizzato con ARS nel 2012), così come dei processi, progetti e attori dell'innovazione sociale, anche di fronte alle sfide poste dalla crisi (*Quaderni n. 12* del 2011 e *n. 24* del 2015, con IRES Piemonte). Si è inoltre esplorato il settore della prevenzione e della promozione della salute (*Quaderno n. 26* del 2015) e, più recentemente, il mondo della cooperazione

sociale, anche alla luce della riforma del Terzo Settore (*Quaderno n. 31, 2017*)¹.

Anche a partire dai risultati di questi lavori, sono state avviate importanti iniziative, tra cui il *Bando Cantiere Nuovo Welfare*, il *Bando per la prevenzione e promozione della salute*, il *progetto Vela per l'autonomia delle persone con disabilità*, tutte accumulate dall'idea di sostenere percorsi di innovazione sociale, promossi da reti pubbliche-private e sostenibili nel tempo.

In questo contesto, si è ritenuto particolarmente interessante realizzare un'indagine di carattere esplorativo sul tema del *welfare* aziendale, un fenomeno oggi al centro del dibattito tra esperti, decisori politici e parti sociali, ma ancora poco diffuso a livello locale.

La ricerca, curata da Franca Maino, Federico Razetti e Valentino Santoni del Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*, da Luca Pesenti dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e da IPSOS, è stata pubblicata e presentata nel 2018 come *Quaderno n. 33 Impresa possibile. Welfare aziendale in provincia di Cuneo* nell'ambito della collana dei *Quaderni* della Fondazione CRC.

L'indagine si proponeva – a partire da una definizione chiara del tema e del quadro di riferimento – di delineare il livello di diffusione del *welfare* aziendale, inter-aziendale e territoriale in provincia di Cuneo, individuare le esperienze più significative, comprendere le criticità rispetto a una sua maggiore estensione e approfondire il ruolo dei principali *stakeholder* nel favorire lo sviluppo di sistemi di *welfare* aziendali integrati con il *welfare* territoriale.

Come evidenziato nell'*Introduzione* a questo volume, dalla ricerca è emersa l'esistenza di alcune iniziative, perlopiù limitate a imprese maggiori o a progetti di carattere sperimentale, ma una generale scarsa conoscenza e applicazione delle opportunità di *welfare* aziendale, soprattutto nella direzione di una risposta più attenta ai bisogni emersi, a partire dalla conciliazione dei tempi di vita e lavoro e dell'assistenza sociale e sanitaria. Bisogni che, per essere soddisfatti, possono incontrare non poche difficoltà in un

¹ Le ricerche e i *Quaderni* della Collana della Fondazione CRC sono tutti disponibili online (www.fondazionecrc.it/index.php/analisi-e-ricerche/quaderni).

territorio, come quello della provincia di Cuneo, caratterizzato da un tessuto di micro e piccole imprese.

La ricerca ha però anche evidenziato un crescente interesse, sia da parte delle aziende sia degli enti istituzionali e di secondo livello, a promuovere opportunità in questa direzione, soprattutto in una logica di sistema in grado di connettere le realtà locali, unire le forze e rispondere in forma più ampia e sinergica ai bisogni espressi.

A fungere da ulteriore stimolo su questo fronte è stato il lancio, da parte della Regione Piemonte, della strategia regionale per l'innovazione sociale denominata *WeCaRe - Welfare Cantiere Regionale*, adottata nel 2017, che prevede uno stanziamento di 20 milioni di euro da fondi europei POR FSE e POR FESR, con una specifica misura dedicata al *welfare* aziendale.

Proprio per raccogliere gli spunti emersi dal *Quaderno* n. 33, dare continuità al dialogo e al dibattito avviati con la ricerca e promuovere un confronto e uno scambio di buone pratiche innovative, la *Fondazione CRC* ha deciso di avviare a gennaio 2018 un "Laboratorio di innovazione", intitolato *Wa.Lab. - Laboratorio di riflessione su welfare aziendale, territoriale, reti e soluzioni aggregative*, ideato insieme a Franca Maino e Federico Razetti, a cui è stata affidata la conduzione.

I *Laboratori di innovazione*, promossi dalla *Fondazione CRC* tramite il *Centro Studi e Innovazione*, sono un nuovo format introdotto nel 2018 e vengono avviati a seguito di alcune ricerche su temi di particolare interesse e in risposta a esigenze di approfondimento e scambio emerse nel corso delle fasi di analisi. Obiettivo dei *Laboratori di innovazione* è di offrire occasioni di confronto, stimolo e accompagnamento degli attori locali per favorire lo sviluppo di progettualità innovative a livello territoriale.

Il percorso di *Wa.Lab.* ha consentito di coinvolgere quasi sessanta organizzazioni locali - tra Comuni, enti gestori dei servizi socio assistenziali, aziende sanitarie locali, associazioni di categoria, enti bilaterali, cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, *provider* privati, funzionari della Regione Piemonte - e di

metterle in contatto con alcune delle più interessanti esperienze presenti a livello nazionale.

Dal *Laboratorio*, oltre a una generale soddisfazione dei partecipanti, sono nate nuove sinergie e reti di collaborazione e si sono sviluppate nuove progettualità. Un ringraziamento particolare dunque a Franca Maino e Federico Razetti per il loro prezioso contributo durante tutto questo percorso e agli attori locali che, con curiosità ed entusiasmo, vi hanno aderito e oggi stanno lavorando per mettere in pratica gli stimoli raccolti.

Questo ci sembra già un risultato ampiamente positivo rispetto al ruolo che una fondazione come la nostra si prefigge di giocare a livello territoriale per sostenere il cambiamento sociale: offrire occasioni per mobilitare in modo congiunto le istituzioni, il Terzo Settore e i cittadini verso la costruzione di percorsi condivisi, sostenere la sperimentazione di innovazione sociale e agire perché questi percorsi si consolidino nel tempo.

Il presente volume rappresenta un importante strumento per mettere a sistema e far conoscere a livello nazionale le riflessioni e le indicazioni emerse in questo percorso: con l'obiettivo di valorizzare e ampliare le reti dei soggetti – pubblici e privati – che, a vario titolo, si occupano di servizi per il *welfare* in risposta ai bisogni attuali dei cittadini, di tutti i lavoratori e delle loro famiglie.

La Fondazione CRC

Introduzione

Le sfide del *welfare* aziendale

SOMMARIO: 1. Il *welfare* aziendale: fra ricalibratura funzionale e crescita dei dualismi. – 2. Dalla ricerca sul campo al *Laboratorio di innovazione Wa.Lab.* di Cuneo, e ritorno. – 3. Fare rete per fare *welfare*?

1. Il *welfare* aziendale: fra ricalibratura funzionale e crescita dei dualismi

L'aumento e la diversificazione dei bisogni sociali, da un lato, e la difficoltà del settore pubblico a ricalibrare adeguatamente e rapidamente la propria offerta di *policy*, dall'altro, stanno producendo rilevanti squilibri nei sistemi di *welfare* dei Paesi occidentali. Squilibri che si sono manifestati con particolare intensità in Italia, soprattutto nel decennio inaugurato dalla Crisi del 2008, per via di uno sviluppo storicamente disarmonico del suo sistema di *welfare* (ancora sbilanciato sul fronte pensionistico a danno di altri settori di investimento/spesa), di un debito pubblico ingente (che riduce i margini di manovra realisticamente disponibili ai decisori politici) e di un rapido processo di invecchiamento demografico (che mette a rischio la tenuta dell'intero sistema).

In questo quadro si inserisce la crescita del fenomeno “*welfare* aziendale” e il parallelo aumento di interesse di studiosi, parti sociali e decisori politici verso la (ri-)scoperta di forme di solidarietà collettiva diverse da quelle assicurate dal sistema pubblico di protezione sociale. Il *welfare* aziendale sta dunque emergendo come

uno degli strumenti con cui risorse e soggetti *non pubblici* – innanzitutto il mondo dell'impresa e del lavoro – possono contribuire attivamente a un rinnovamento complessivo del sistema di protezione sociale. I dati empirici a disposizione segnalano in effetti una crescita consistente del fenomeno in Italia, anche grazie a un quadro fiscale reso particolarmente favorevole dalle misure adottate dal Legislatore nel triennio 2016-2018.

L'affermazione (o forse meglio: la ri-affermazione) di forme di *welfare* di natura occupazionale è un fenomeno complesso, la cui comprensione chiama in causa tanto gli studi delle relazioni industriali, sollecitati a interrogarsi sulle variazioni dei rapporti di potere che intercorrono fra le parti sociali e sulla ridefinizione del ruolo del sindacato nel campo della contrattazione, della cogestione dei servizi e della ri-collettivizzazione dei rischi sociali attraverso schemi mutualistici di solidarietà (Trampusch, 2007; Johnston *et al.*, 2011; Burrioni, Pedaci, 2014; Treu, 2016; Pace *et al.*, 2017; Tiraboschi, 2018), quanto gli studi incentrati sulle trasformazioni dei *welfare state*, chiamati a esplorare potenzialità e limiti di tali sviluppi nel quadro della più generale ristrutturazione istituzionale dei sistemi di protezione sociale (es. Leonardi, Arlotti, 2012; Pavolini *et al.*, 2013; Agostini, Ascoli, 2014; Mallone, 2013a, Mallone, 2015a; Santoni, 2017a).

Adottando in particolare questa seconda prospettiva, le principali opportunità legate allo sviluppo del *welfare* aziendale – a livello sistemico – sembrano riconducibili a due ordini di argomenti. Il primo sottolinea il potenziale degli interventi promossi da imprese e lavoratori nel colmare alcune storiche lacune del *welfare state* italiano, offrendo in tal modo un contributo a una sua *ricalibratura funzionale* (cfr. Ferrera, 2012; Ranci, Pavolini, 2015): in altre parole, grazie alle risorse messe a disposizione delle parti sociali, platee crescenti di cittadini (lavoratori e famiglie) potrebbero ottenere risposta a bisogni sociali – dalla conciliazione vita-lavoro all'assistenza per le persone non autosufficienti – per i quali il sistema pubblico, almeno per ora, fatica a realizzare politiche efficaci (Agostini, Ascoli, 2014; Maino, Ferrera, 2013; 2015; 2017a). Il secondo ordine di argomenti relativi alle opportunità del *welfare*

aziendale è strettamente connesso al primo e mette in luce come gli interventi sociali di stampo occupazionale, oltre a fornire risposte a bisogni altrimenti inevasi dei lavoratori, alimenterebbero dinamiche *win-win*, favorendo al contempo produttività e solidarietà (cfr. Massagli, 2014; Leonardi, 2017). Ne trarrebbero infatti vantaggio le imprese, grazie alle agevolazioni fiscali e contributive, ai positivi effetti dei piani *welfare* sulla produttività dei propri dipendenti, e alla creazione di nuova occupazione legata al *welfare* aziendale, soprattutto nel settore dei servizi; se ne avvantaggerebbero allo stesso tempo i lavoratori (e le loro famiglie), grazie all'accesso a beni e servizi altrimenti loro preclusi, ma anche all'ampliamento delle opportunità di occupazione indotto dallo sviluppo di un vero e proprio mercato di *welfare* aziendale; ne risulterebbe infine favorito il Pubblico che, rinunciando certo a una quota di entrate, sarebbe però sgravato dall'implementazione di politiche complesse.

È tuttavia necessario considerare con attenzione anche i limiti legati a tali sviluppi. Numerosi osservatori richiamano l'attenzione sulla necessità di interrogarsi a fondo sul pericolo di effetti distortivi prodotti da tali misure, che – in ragione del loro disegno occupazionale – rischierebbero di mettere in pericolo i tratti universalistici del *welfare* pubblico, acuendo alcune disparità peraltro già esistenti nel nostro sistema di protezione sociale, con inevitabili ricadute negative sul piano della sua equità complessiva (cfr. Pavolini *et al.*, 2015; Luciano, 2016; Granaglia, 2017; Jessoula, 2017). In altre parole, il *welfare* aziendale, anziché concorrere a una *ricalibratura distributiva* del sistema di protezione sociale (ovvero a una più equa distribuzione di risorse e opportunità fra gruppi sociali), finirebbe per alimentare, aggravandoli, i dualismi che contrappongono *insider* e *outsider* nel mercato del lavoro, imprese e occupati nei diversi settori produttivi, territori più forti e territori più deboli.

Sul piano empirico, pur in assenza di analisi sistematiche su base nazionale, le ricerche più attente convergono nel documentare che il *welfare* aziendale in Italia si sta effettivamente diffondendo “a macchia di leopardo”, con il rischio di riprodurre, in piccolo, le distorsioni tipiche del *welfare state* all'italiana (Ferrera,

2012). Tende infatti a concentrarsi nelle grandi imprese e nelle multinazionali, ad essere più diffuso nelle regioni del Nord che in quelle del Sud, ad affermarsi con intensità variabile nei diversi settori produttivi. Dove presente, risponde spesso alle aree di bisogno più consolidate (salute e previdenza) senza spingersi ancora convintamente in quelle meno coperte dal pubblico: famiglia, conciliazione vita-lavoro e assistenza alle persone non autosufficienti.

Come superare i limiti incontrati sino ad oggi? In particolare, come evitare che il cuore del tessuto produttivo italiano – fatto, come noto, di micro, piccole e medie imprese – resti ai margini di tali processi? Sono queste le domande-chiave attorno a cui ruota questo volume, che si propone di contribuire al dibattito su limiti e potenzialità del *welfare* aziendale in Italia illustrando una serie di esperienze emblematiche, accomunate dal fatto di essersi poste l'obiettivo di “fare rete per fare *welfare*”.

A livello descrittivo i casi esaminati trovano i propri tratti distintivi nell'aggregazione – fra imprese e fra imprese e altri soggetti (Enti del Terzo Settore, Enti bilaterali, Amministrazioni locali) – e nel radicamento territoriale. Almeno nelle intenzioni dei loro promotori, queste reti, coagulando la domanda e favorendo economie di scala, dovrebbero facilitare il coinvolgimento anche delle imprese più piccole (quelle che incontrano gli ostacoli maggiori nell'attivare iniziative di *welfare*), la sperimentazione di azioni innovative, calibrate sulle esigenze dell'ecosistema locale, l'estensione (almeno parziale) dei *benefit* anche a membri della comunità diversi dai lavoratori dipendenti.

Quanto più le reti riescono a favorire questi passaggi, tanto più il *welfare* da “aziendale” può diventare “territoriale” (cfr. Maino, Mallone, 2015, 2016; Maino, Rizza, 2018; Maino, Razetti, 2019; Santoni, 2019a). Grazie a questo “allargamento”, il *welfare* aziendale potrebbe fungere da volano di sviluppo sociale ed economico e contribuire a scongiurare il rischio di una contrapposizione crescente fra “isole di benessere”, da un lato, e lavoratori meno tutelati e imprese meno innovative e meno competitive, dall'altro.

2. Dalla ricerca sul campo al Laboratorio di innovazione Wa.Lab. di Cuneo, e ritorno

È a partire da queste riflessioni che nel 2016 la *Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo* ha deciso di affidare al proprio *Centro Studi e Innovazione* prima la realizzazione di una ricerca volta a mappare e analizzare le soluzioni di *welfare* aziendale presenti nel territorio della provincia di Cuneo¹, quindi un *Laboratorio di innovazione* sui temi del *welfare* aziendale, interaziendale e territoriale.

Un gap (culturale) ancora da colmare

La ricerca, realizzata tra fine 2016 e fine 2017, oltre a fornire un inquadramento del tema del *welfare* aziendale inserendolo nell'attuale contesto normativo di riferimento, mappava lo sviluppo di piani di *welfare* aziendale e la presenza e diffusione di servizi e prestazioni di conciliazione vita-lavoro nelle imprese del Cuneese, individuando anche buone prassi e alcuni progetti significativi; proponeva inoltre una serie di riflessioni sulle condizioni e sulle opportunità di promozione del *welfare* aziendale alla luce delle novità recentemente introdotte dal Legislatore a livello nazionale (Maino et al., 2018). Più nello specifico, la ricerca intendeva rispondere a tre interrogativi principali:

- *quali sono le caratteristiche e quale la diffusione del welfare aziendale e contrattuale nel territorio della provincia di Cuneo?*
- *quali sono i tratti caratteristici dei piani di welfare aziendale nelle imprese cuneesi, con particolare riferimento alla conciliazione vita-lavoro?*
- *è possibile estendere (e, nel caso, attraverso quali leve e strumenti) all'insieme del tessuto produttivo, composto soprattutto da imprese di piccole e medie dimensioni, il welfare aziendale che alcune realtà hanno già*

¹ I risultati dell'analisi, svolta tra fine 2016 e fine 2017 da Franca Maino, Federico Razetti e Valentino Santoni (Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*) insieme a Luca Pesenti (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) e IPSOS, sono confluiti nel *Quaderno* n. 33 della Collana della Fondazione CRC, dal titolo "*Impresa possibile. Welfare aziendale in provincia di Cuneo*" (Maino et al., 2018).

positivamente attivato, integrandolo con i servizi pubblici e privati presenti a livello locale e facendo in modo sistemico sinergia con gli stakeholder del territorio?

Il quadro che emergeva dalla ricerca segnalava in modo convergente un limitato grado di conoscenza del fenomeno fra le imprese (soprattutto le più piccole), una sua (ancora) scarsa diffusione, se non fra alcuni grandi soggetti, ma anche un crescente interesse per il tema da parte degli attori del sistema economico e dei principali *stakeholder* operanti a livello locale².

A livello di conoscenza del tema, appariva evidente un consistente *gap*, prima di tutto sul piano culturale: quasi i 2/5 degli intervistati, perlopiù responsabili amministrativi e titolari delle imprese, non riuscivano infatti a fornire una definizione precisa di “*welfare* aziendale”, optando per la risposta «non so» alla domanda «Nella sua esperienza, cosa si intende principalmente con “*welfare* aziendale”? Quali sono i servizi che, secondo lei, rientrano in questa definizione?»; come atteso, l’incapacità di definire chiaramente il *welfare* aziendale cresceva al ridursi del numero di dipendenti della singola impresa.

Dal punto di vista degli sviluppi effettivamente osservabili, l’analisi quantitativa metteva in luce anche una ridotta estensione del ventaglio di benefit o servizi (in media, appena 1,3) proposti dalle aziende cuneesi ai propri dipendenti, perlopiù in conseguenza di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, a conferma di un ridotto protagonismo diretto delle aziende. L’offerta messa a disposizione dagli enti bilaterali territoriali, per quanto presente e cresciuta nel corso degli anni, sembrava ancora faticare a raggiungere una visibilità sufficiente a renderla quantitativamente rilevante. I *benefit* aziendali risultavano infine raramente capaci di offrire risposta a due aree segnalate invece come particolarmente

² La ricerca affrontava i quesiti appena ricordati ricorrendo a una strategia di ricerca *quantitativa* (grazie a una *survey* fra le imprese del territorio, curata da IPSOS e Luca Pesenti) e *qualitativa* (tramite interviste in profondità con i rappresentanti del mondo produttivo locale, a cura di *Percorsi di secondo welfare*).

critiche per i dipendenti dalle imprese e dagli *stakeholder* interpellati, ovvero quella della conciliazione vita-lavoro e quella socio-assistenziale.

A riprova della linea di frattura che tende a separare – anche nel campo del *welfare* – le piccole dalle grandi aziende, anche in provincia di Cuneo dal panorama composto in stragrande maggioranza da micro e piccole imprese si discostavano nettamente alcuni “campioni”, eccellenze a livello nazionale e internazionale tanto dal punto di vista industriale quanto da quello delle misure di *welfare* messe a punto per i propri lavoratori. Basti qui ricordare, a titolo meramente esemplificativo, i casi di Ferrero e Michelin, due multinazionali che vantano una lunga tradizione in questo campo e che articolano a vantaggio dei propri dipendenti una pluralità di strumenti di *welfare* aziendale, in grado di offrire protezione rispetto a diverse aree di bisogno sociale.

Nel complesso, dunque, l’analisi restituiva la fotografia di un contesto ancora relativamente vergine che tuttavia – se opportunamente aiutato a crescere – avrebbe potuto costituire un interessante banco di prova e di sviluppo di pratiche innovative di *welfare* aziendale, non tanto a livello di singola azienda, ma secondo una logica aggregativa e sinergica. Questa prospettiva era messa in luce da quasi tutti gli intervistati, comprese le grandi aziende, che si dichiaravano disponibili a esplorare le opportunità derivanti dalla sperimentazione di reti in grado di coinvolgere una pluralità di aziende e/o di altri attori locali, come fondazioni, associazioni di categoria e di rappresentanza sindacale ed enti pubblici.

D’altra parte, primi, ancora timidi segnali in questa direzione emergevano dall’analisi di due iniziative già attive nel territorio di Cuneo – *Talenti Latenti* e *Welfare Comunitario Integrativo*, finanziati dalla Fondazione CRC, il primo dei quali nell’ambito del Bando *Cantiere Nuovo Welfare* – che, pur non essendo reti di *welfare* aziendale in senso stretto, erano accomunate dall’intenzione di sperimentare azioni capaci di mobilitare in modo sinergico le energie, anche produttive, del territorio verso i temi del *welfare* integrativo³.

³ Per un approfondimento di questi progetti si rinvia a Maino *et al.* (2018);

In questo scenario, l'obiettivo generale – si sosteneva – avrebbe dovuto consistere nel favorire i processi in corso e stimolarne di nuovi, attraverso la ricerca della massima complementarità possibile tra istituzioni pubbliche e soggetti privati (*profit* e *non*), allo scopo di rafforzare ulteriormente il territorio nella sua capacità di rispondere ai bisogni, vecchi e nuovi, dei cittadini, in particolare quelli non adeguatamente coperti dal *welfare* pubblico (giovani, precari, lavoratori a tempo determinato, lavoratori autonomi).

In conclusione, la ricerca suggeriva alcune direttrici di sviluppo per superare i limiti appena descritti. La prima possibile chiave di intervento segnalava l'opportunità di favorire processi volti a diffondere in modo capillare la cultura del *welfare*, chiarirne le implicazioni, non sottacerne gli inevitabili costi (almeno in termini organizzativi), mostrarne le possibili ricadute positive. Una missione di sensibilizzazione diffusa e di disseminazione che avrebbe certamente dovuto chiamare in causa i soggetti della rappresentanza, ma che a essi non avrebbe dovuto limitarsi, in ragione delle caratteristiche strutturali del microcosmo imprenditoriale della provincia di Cuneo, fatto di aziende piccole in cui perlopiù non sono presenti rappresentanze sindacali e che non sempre hanno rapporti strutturati (almeno su questo argomento) con le associazioni datoriali. Veniva quindi sottolineato un potenziale ruolo-chiave per Fondazioni, associazioni professionali, istituzioni pubbliche, ovvero per tutti quei soggetti collettivi che avrebbero potuto sperimentare utilmente un ruolo di diffusione di una nuova cultura di impresa più attenta al benessere dei lavoratori e alle sue positive ricadute non solo sull'attività dell'impresa, ma anche sul territorio nel suo insieme.

Il Laboratorio di innovazione Wa.Lab.

A seguito della presentazione pubblica, a febbraio 2018, della ricerca (*Quaderno n. 33, Impresa possibile. Welfare aziendale in provincia di Cuneo*), e a fronte del rinnovato interesse dimostrato dai principa-

Bandera (2016b); e alle pagine web dei due progetti: www.talentilatenti.it e www.ouverturetorino.org/attivitagrave.html.

li rappresentanti del tessuto produttivo locale a intraprendere un percorso di approfondimento conoscitivo delle tematiche legate al *welfare* aziendale, la *Fondazione CRC* ha deciso di proseguire il dialogo e il confronto con gli *stakeholder* del territorio di Cuneo dedicando al tema uno dei suoi *Laboratori di Innovazione* come spiegato nella *Premessa*. Il Laboratorio, intitolato *Wa.Lab. – Laboratorio di riflessione su welfare aziendale, interaziendale e territoriale*, si è sviluppato in un ciclo di quattro incontri finalizzato ad alimentare una riflessione più consapevole e informata sulle opportunità del *welfare* aziendale, in particolare se declinato su scala territoriale. Una riflessione tanto più significativa alla luce della strategia di innovazione sociale, *WeCaRe – Welfare Cantiere Regionale*⁴, promossa nello stesso periodo dalla Regione Piemonte, che fra le numerose linee di azione ha inteso anche sostenere – tramite tre distinti bandi di finanziamento – attività di animazione e comunicazione istituzionale sulla cultura di *welfare* aziendale, oltreché la disseminazione e diffusione del *welfare* aziendale tramite l'azione di soggetti aggregatori, con un' enfasi particolare sulla parità di genere e sulle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti⁵.

⁴ La *Strategia di innovazione sociale della Regione Piemonte – WeCaRe – Welfare Cantiere Regionale*, adottata come Atto di Indirizzo dalla Giunta Regionale piemontese nel 2017, prende le mosse dalla precedente analisi realizzata da un gruppo di esperti in materia di politiche sociali, innovazione e sviluppo, incaricati dalla Regione Piemonte di enucleare le priorità per la definizione delle linee regionali di innovazione sociale, coerentemente con quanto previsto nella Strategia dell'Unione Europea *Europa 2020* per favorire una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva. Questo lavoro di analisi è condensato nel *position paper*, curato da Riva (2016). Sugli sviluppi più recenti della *Strategia* si rinvia a Casoli (2018); Cibinel (2018c); Oliva (2019).

⁵ La *Strategia WeCaRe* si avvale congiuntamente di fondi europei derivanti dal FSE (*Fondo Sociale Europeo*) e dal FESR (*Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale*), nella programmazione 2014-2020, per un totale di 20 milioni di euro. Per i tre bandi sul *welfare* aziendale sono messi complessivamente a disposizione 4 milioni di euro. Ad oggi, a seguito della DGR 5 ottobre 2018, n. 20-7648 la Regione Piemonte ha pubblicato tutti e tre i bandi, i primi due dei quali sono in fase di aggiudicazione dei vincitori, mentre il terzo si chiuderà a settembre 2019 (cfr. Cibinel, 2017a; 2017b; 2018a, 2018b; 2019).

Il percorso *Wa.Lab. – Laboratorio di riflessione su welfare aziendale, territoriale, reti e soluzioni aggregative* si è articolato in quattro incontri di analisi, confronto e dibattito sul tema, coordinati da Elena Bottasso e Stefania Avetta del *Centro Studi e Innovazione* della Fondazione e condotti dagli autori di questo volume. Un tavolo a più voci, che si è nutrito di un confronto partecipato tra i rappresentanti di consorzi socio-assistenziali, ASL, associazioni di categoria e organizzazioni sindacali, enti bilaterali, cooperative sociali, *provider* privati e associazioni di promozione sociale e a cui hanno preso parte anche alcuni funzionari della Regione Piemonte⁶.

I tavoli di confronto hanno messo a fuoco quattro nuclei tematici principali: i) caratteristiche e strumenti per creare *reti di welfare* fra imprese e tra imprese e altri attori; ii) il *ruolo delle associazioni di categoria* nella promozione di soluzioni aggregative; iii) le caratteristiche e gli sviluppi del nascente *mercato dei provider* (o operatori) di *welfare* aziendale; iv) le possibili declinazioni dei *nessi fra welfare aziendale e welfare territoriale*.

Ciascun tema è stato approfondito grazie al prezioso contributo di testimoni privilegiati che – selezionati per l'esperienza da essi maturata nel campo di volta in volta oggetto di approfondimento e invitati a partecipare in prima persona a *Wa.Lab.* – hanno restituito agli *stakeholder* locali il senso delle iniziative di cui sono stati promotori⁷. A ogni testimone è stato in particolare ri-

⁶ Agli incontri hanno partecipato complessivamente 55 persone, per una media di 22 partecipanti per appuntamento.

⁷ Di seguito riportiamo l'elenco dei relatori intervenuti ai quattro incontri: Marco Palazzo, *Direttore dell'Ente Bilaterale Veneto e Friuli Venezia Giulia* e Lucia Riboldi, *Presidente della Rete Giunca* (20 giugno 2018); Andrea Marsonet, *Responsabile Area Lavoro e Welfare di Confindustria Trento* e Stefano Bosio, *Consulente sindacale di Confimi Apindustria Bergamo* (28 settembre 2018); Emmanuele Massagli, *Presidente dell'Associazione Italiana di Welfare Aziendale – AIWA* e Martina Tombari, *Responsabile della divisione sviluppo del Gruppo Cooperativo Gino Mattarelli – CGM* (24 ottobre 2018); Antonio Costantini, *Responsabile dell'Ufficio di Piano, Ambito delle Politiche Sociali, Valle Seriana* e Anna Riva, *Responsabile del Progetto Valoriamo e dell'Area Ricerca e Innovazione del Consorzio Consolida* di Lecco (30 novembre 2018).

chiesto di descrivere tali iniziative toccando alcune dimensioni-chiave:

- la *genesì*: come è nata l'idea di realizzare quella iniziativa? Chi ha avuto l'idea e se ne è fatto promotore? Da quali esigenze è scaturita e prendendo ad esempio quali modelli?

- il *funzionamento*: in che cosa consiste concretamente l'iniziativa? Quali sono i soggetti aderenti e con quali ruoli? Quali sono i servizi offerti?

- *bilancio e prospettive*: quali sono i principali vantaggi e quali i principali limiti incontrati nel periodo di attuazione già sperimentato? Quali prospettive di sviluppo?

Chiaramente, le singole dimensioni tematiche qui schematicamente elencate sono state sviluppate di volta in volta dai relatori in misura maggiore o minore in funzione delle specificità delle esperienze raccontate, della sensibilità personale e del dibattito scaturito con i partecipanti agli appuntamenti. All'esposizione dei casi da parte dei relatori (due per incontro), preceduti da un intervento introduttivo degli organizzatori volto a chiarire i termini-chiave del dibattito, faceva seguito un momento di interlocuzione fra i relatori e i partecipanti al tavolo, moderata dagli organizzatori⁸.

La somministrazione di un questionario finale ai partecipanti a *Wa.Lab.* ha infine consentito di raccogliere alcuni elementi di valutazione sul grado percepito di utilità del percorso intrapreso e sulle intenzioni – in tema di misure di *welfare* aziendale, interaziendale e territoriale – da parte dei soggetti presenti⁹.

⁸ I materiali relativi a ogni incontro, così come i contatti delle persone presenti al tavolo di *Wa.Lab.*, sono stati resi disponibili a tutti i partecipanti dei quattro laboratori in uno spazio di *clouding online* messo a disposizione dalla Fondazione CRC.

⁹ I rispondenti hanno in maggioranza confermato l'interesse per il tema, segnalando l'intenzione della propria organizzazione di appartenenza di avviare nuove iniziative nell'ambito del *welfare* aziendale, perlopiù nel quadro dei bandi promossi dalla Regione Piemonte.

3. Fare rete per fare welfare?

I capitoli che seguono originano dal percorso intrapreso insieme ai soggetti che hanno preso parte a *Wa.Lab.* grazie al sostegno assicurato al progetto dalla *Fondazione CRC* e in particolare dal suo *Centro Studi e Innovazione*.

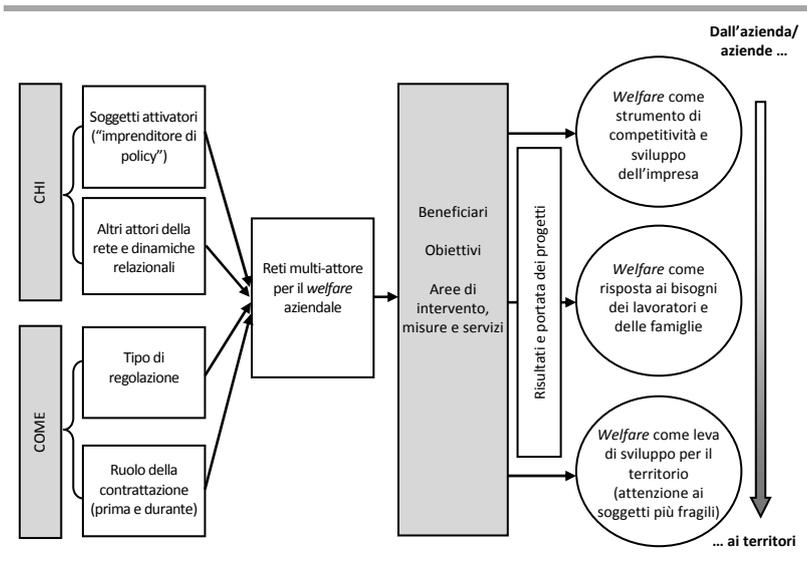
La selezione dei casi è avvenuta in base alla loro corrispondenza a tre criteri fondamentali:

- la messa in campo di una soluzione aggregativa, fra imprese e/o fra imprese e altri soggetti privati (*profit* e *non profit*) e/o pubblici (a livello locale);
- l'intento, da parte dei promotori della soluzione in esame, di includere, grazie all'aggregazione, direttamente o indirettamente, anche soggetti più deboli, come le imprese di dimensioni minori;
- un marcato radicamento territoriale dell'iniziativa, segnalato dal protagonismo degli *stakeholder* locali in almeno una fra le fasi di ideazione, finanziamento, implementazione della iniziativa.

La presenza di queste tre caratteristiche permette di qualificare tutti i casi presi in esame come esempi di reti multi-attore per il *welfare* aziendale. Allo stesso tempo, pur condividendo queste caratteristiche, le esperienze analizzate presentano interessanti variazioni su diverse dimensioni, collocabili – schematicamente – a monte e a valle della rete stessa (cfr. Figura 1). A monte, è possibile osservare, da un lato, le differenze relative agli attori (il *chi*) coinvolti nella rete: dal punto di vista della loro natura, del loro grado di diversificazione e del ruolo esercitato da ciascuno di essi; dall'altro, le variazioni in merito agli strumenti e ai meccanismi di regolazione impiegati per dare vita a e far funzionare la rete stessa (il *come*) (cfr. anche la Tabella 2 del Cap. VII). A valle risulta invece possibile apprezzare le variazioni in termini di *output* (aree di intervento, misure e servizi effettivamente prodotti, e a vantaggio di chi) e, più in generale, la portata delle reti rispetto ai territori di riferimento. Gli esiti possono riguardare un *welfare* che è considerato principalmente quale strumento di competitività e sviluppo per l'impresa, un *welfare* che offre risposte ai bisogni di lavoratori e famiglie, un

welfare che si trasforma in leva di sviluppo per il territorio con una attenzione particolare ai bisogni dei soggetti più vulnerabili, contribuendo alla trasformazione del welfare da aziendale a territoriale.

Figura 1. – Welfare aziendale e reti multi-attore: fattori e processi



Fonte: elaborazione degli autori.

Con i dovuti adattamenti, l'organizzazione dei capitoli ricalca ed è strutturata intorno alle tre dimensioni trasversali richiamate poco sopra: *genesi e funzionamento*, che insieme ricostruiscono il "chi"; il "come" ed obiettivi e aree di intervento; *bilancio e prospettive*, che ricomprendono la parte sui risultati e la portata dei progetti analizzati. L'analisi proposta nel volume si basa inoltre su ulteriori scambi di informazioni intercorsi con i testimoni privilegiati (fra giugno 2018 e marzo 2019), su un'attività di analisi documentale, sui dati resi disponibili dalla letteratura esistente.

Il volume si struttura in sette capitoli, oltre a questa *Introdu-*

zione. Il primo offre la cornice analitica utilizzata per interpretare il fenomeno del *welfare* aziendale, da noi inteso come una delle manifestazioni del “secondo *welfare*”; fornisce inoltre una definizione di “*welfare* aziendale”, dando anche conto delle innovazioni normative recentemente introdotte in Italia.

Una panoramica delle principali ricerche empiriche sull’evoluzione del fenomeno nel nostro Paese e sulle sue caratteristiche è al centro del Capitolo II in cui, dopo aver messo a fuoco il divario che separa le grandi imprese da quelle più piccole, sono discussi alcuni possibili strumenti utili per il superamento di questo divario e si illustra il contributo che essi possono offrire nel passaggio dal *welfare* aziendale al *welfare* territoriale.

I Capitoli III, IV e V sono dedicati alla presentazione di sei esperienze aggregative intorno al tema del *welfare* aziendale, grazie alle testimonianze dei soggetti che se ne sono fatti promotori. Siamo convinti che – grazie alla loro natura emblematica – l’interesse dei casi presentati nel corso degli incontri del Laboratorio e di cui si darà conto nelle pagine seguenti, anche grazie ai materiali raccolti per la preparazione e nello svolgimento di *Wa.Lab.*, trascenda sia i confini dei territori in cui le singole iniziative descritte hanno visto la luce sia quelli del Laboratorio che, al contrario, ha cercato di favorire proprio la contaminazione *fra* e la disseminazione *di* buone pratiche. Il focus dei capitoli è, rispettivamente, sulle potenzialità del contratto di rete (Cap. III), sulle opportunità rese disponibili dagli strumenti della contrattazione e della bilateralità (Cap. IV), sulle nuove possibili forme di interazione fra pubblico e privato (Cap. V).

Il Capitolo VI affronta un tema trasversale, interrogandosi su caratteristiche, dinamiche in corso e possibili sviluppi del nascente mercato dei *provider* di *welfare* aziendale, attraverso i punti di vista di due testimoni privilegiati, rispettivamente del mondo *profit* e del mondo *non profit*.

Una lettura comparata dei casi è infine proposta nel Capitolo VII, che conclude il volume. Oltre ad indentificare alcune caratteristiche distintive delle sei esperienze esaminate nei capitoli precedenti, il capitolo si interroga sui fattori che possono facilitare o

ostacolare la diffusione e il radicamento del *welfare* aziendale territoriale, alla luce dell'evidenza empirica raccolta e della letteratura disponibile. Il capitolo si chiude illustrando a quali condizioni la diffusione del *welfare* aziendale tra le PMI possa costituire una leva per lo sviluppo del *welfare* territoriale e della comunità.