



PERCORSI DI
**secondo
welfare**
2011 • 2021

Un welfare aziendale "a filiera corta"

Attuale sviluppo e possibili evoluzioni
in provincia di Siena

di Valentino Santoni, Federico Razetti
e Franca Maino



Ricerca realizzata per



FMPS
Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Le ricerche di Percorsi di secondo welfare

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca che si propone di alimentare e diffondere il dibattito sui cambiamenti in atto nel welfare italiano, analizzando, approfondendo e raccontando dinamiche ed esperienze capaci di coniugare il ridimensionamento della spesa pubblica con la tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare attraverso il coinvolgimento crescente di attori privati e del Terzo Settore, offrendo dati e riflessioni sulle dinamiche in atto a livello locale, nazionale e internazionale. L'attività di ricerca e disseminazione riguarda in particolare misure e iniziative di secondo welfare che si contraddistinguono per la loro forte connotazione territoriale e l'impiego di risorse non pubbliche provenienti da attori privati, parti sociali e organizzazioni della società civile. Nato nel 2011 come progetto afferente al Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi di Torino e realizzato in partnership con l'Università degli Studi di Milano e il Corriere della Sera, dal 2020 Percorsi di secondo welfare ha assunto una forma giuridica autonoma divenendo Associazione di promozione sociale. Il Laboratorio diffonde le proprie ricerche attraverso il portale online www.secondowelfare.it (diventato una testata registrata nel 2015), i Rapporti sul secondo welfare in Italia, pubblicati a conclusione dei cicli biennali del progetto, e la collana Working Paper 2WEL. Percorsi di secondo welfare, oltre alle attività di disseminazione e ricerca istituzionale, si occupa di realizzare ricerche *ad hoc* per importanti istituzioni pubbliche e private, organizza momenti di dibattito e riflessione, cura percorsi di accompagnamento e formazione per enti interessati a comprendere e realizzare forme di secondo welfare all'interno delle proprie organizzazioni. Il Laboratorio svolge le proprie attività grazie al supporto dei seguenti partner istituzionali: Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Unipolis, Gruppo CGM, SGBCISL, Welfare Insieme, Ambito Territoriale della Val Seriana. Negli anni ha inoltre costituito un network composto da soggetti di varia natura che si occupano di ricerca, formazione e disseminazione su diversi temi legati al secondo welfare.

Fondazione Monte dei Paschi di Siena è stata costituita nel 1995, ma le sue origini risalgono al '400. "Promuovere e supportare lo sviluppo socio-economico del Territorio e della Comunità di riferimento in una prospettiva di benessere diffuso e sostenibile, con un ruolo costitutivo, propositivo ed aggregante, grazie alla capacità di mettere al servizio delle Istituzioni, degli enti e delle imprese risorse, conoscenze e progettazioni innovative, in una condivisa visione strategica" è l'attuale *mission* della Fondazione. Nel corso degli anni la Fondazione ha assunto il ruolo di moderno ente no profit, diventando un soggetto attivo nell'ambito del terzo settore, al servizio della collettività - www.fondazionemps.it

Un welfare aziendale “a filiera corta”

Attuale sviluppo e possibili evoluzioni
in provincia di Siena

di Valentino Santoni, Federico Razetti e Franca Maino

Ricerca realizzata per



FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Gennaio 2021

Gli autori

Valentino Santoni è ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2016. Ha conseguito la Laurea Magistrale in "Sociologia e Ricerca Sociale" presso l'Università di Bologna e ha frequentato la Scuola di Alta formazione in "Gestire un'impresa sociale: gli scenari del welfare, le organizzazioni *non profit*, le normative, le economie". Nel corso della sua attività ha partecipato alla stesura del *Terzo* e del *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*. Tra le sue ultime pubblicazioni *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro" (2019) e *Nuove logiche di investimento o mercatizzazione? Il posizionamento di CGM nel mercato privato dei servizi di welfare aziendale* (2019, con F. Maino e E. Barazzetta).

Federico Razetti è dottore di ricerca in Studi Politici. Dal 2014 collabora come ricercatore con il Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Attualmente è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano. Fra le sue pubblicazioni *Welfare bilaterale e secondo welfare: prime considerazioni a partire dalle esperienze regionali nel comparto artigiano* in "Politiche Sociali/Social Policies" (2017) e *Long term care: riflessioni e spunti dall'Ue, fra innovazione e investimento sociale* in "Rivista delle Politiche Sociali" (2019, con F. Maino). Insieme a F. Maino ha scritto *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi* (Giappichelli, 2019).

Franca Maino è Direttrice del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare ed è Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, dove attualmente insegna Politiche Sociali e del Lavoro e Politiche Sanitarie e Sociosanitarie. È membro del Comitato di redazione di Stato e Mercato e della Rivista Italiana di Politiche Pubbliche. È membro del Comitato scientifico della Fondazione Welfare Ambrosiano e del CdA dell'Ufficio Pio. Fa parte del Gruppo di Ricerca del progetto *InnovaCAre*. Ha recentemente pubblicato il volume *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi* con F. Razetti (Giappichelli, 2019).

Il presente lavoro è frutto di un lavoro congiunto dei tre autori. L'Introduzione è in particolare da attribuirsi a Federico Razetti e Franca Maino, la nota metodologica e il capitolo 1 a Federico Razetti, i capitoli 2, 3 e 4 a Valentino Santoni, il capitolo 5 a Valentino Santoni e Franca Maino, il capitolo 6 a Franca Maino e Federico Razetti.

Indice

Prefazione	7
Introduzione. Verso un welfare aziendale “a filiera corta”? Spunti dall’Agenda 2030	10
Nota metodologica	13
PARTE I. L’ecosistema socio-economico senese	15
1. Quale spazio per iniziative di welfare aziendale a filiera corta?	16
1.1 La struttura demografica e i servizi del territorio	16
1.2 Le caratteristiche del tessuto economico	18
2. Gli <i>stakeholder</i> territoriali: il posizionamento rispetto al welfare aziendale	20
2.1 Le organizzazioni sindacali: apertura al welfare aziendale, dubbi sui <i>provider</i>	20
2.2 Le associazioni di categoria: un’opportunità da cogliere, superando le “barriere dimensionali”	22
2.3 Le rappresentanze del Terzo Settore: welfare aziendale come “doppia” opportunità, ma solo con un dialogo più forte con il mondo <i>profit</i>	23
PARTE II. Il welfare aziendale: attuale sviluppo e possibili evoluzioni	26
3. Il welfare aziendale in provincia di Siena, oggi	26
3.1 Le esperienze delle imprese private	26
3.2 Le iniziative delle associazioni di categoria	27
3.3 Le esperienze del Terzo Settore	28
3.4 Il progetto mutualistico delle Banche di Credito Cooperativo	29
3.5 Gli enti bilaterali della Toscana e della provincia di Siena	30
4. Il welfare aziendale a filiera corta in provincia di Siena: il ruolo del Terzo Settore	33
4.1 L’interesse del <i>non profit</i> verso il welfare aziendale: i limiti e le opportunità	34
4.2 Le cooperative sociali senesi nella fase di emergenza da Covid-19	36

4.3 Le prospettive per il welfare aziendale dopo la pandemia: un maggiore investimento sui servizi alla persona?	37
PARTE III. Conclusioni e direttrici progettuali	41
5. Il welfare aziendale a filiera corta: quali prospettive di sviluppo ai tempi del Covid-19?	41
5.1 Il peso dell'insicurezza economica	41
5.2 Investire in un progetto condiviso di welfare aziendale: quali opportunità?	45
5.3 Verso un welfare aziendale a filiera corta: punti di forza e di debolezza	48
6. Proposte e azioni per un welfare aziendale a filiera corta	50
6.1 Condizioni facilitanti e ostacoli alla realizzazione di una rete di welfare aziendale a filiera corta	50
6.2 Proposte per il territorio di Siena	53
Bibliografia	59
Appendice	61

Prefazione

Dai suoi esordi di fine Ottocento, quando il problema principale era l'occupazione, il welfare state italiano ha attraversato alterne vicende che, dopo la fase di crescita in concomitanza con il boom economico, hanno portato alla crisi iniziata negli anni '70 e cresciuta negli anni successivi, mettendo in luce le contraddizioni di uno stato sociale caratterizzato da una doppia distorsione: da una parte il divario dei livelli di protezione offerti alle diverse categorie; dall'altra lo sbilanciamento della spesa sociale sulla funzione pensionistica. Se vi aggiungiamo la crescita dell'invecchiamento della popolazione e il calo irreversibile della natalità le prospettive risultano davvero poco incoraggianti.

La crisi del welfare ha reso evidente l'insostenibilità di un sistema di protezione sociale basato su una produzione industriale in crescita continua, a fronte di una tendenza inversa di precarizzazione del mercato del lavoro, di emersione di nuove povertà e profondi mutamenti nel tessuto sociale, a partire dalla famiglia; le ricette di natura prevalentemente rigoristica per uscirne (o quantomeno mitigarne gli effetti) si sono rivelate insufficienti, suggerendo la necessità di promuovere un modello di welfare diverso: ibrido, plurale, caratterizzato dal coinvolgimento di un insieme di soggetti pubblici e privati e dal contestuale passaggio da una logica di costo a quella di rendimento, capace di rigenerare e valorizzare risorse altre rispetto a quelle di origine pubblica.

In questa prospettiva, il welfare aziendale (inteso come insieme di servizi forniti ai dipendenti dal datore di lavoro in ragione del rapporto di impiego) può contribuire a una ricalibratura funzionale del welfare, offrendo risposte a bisogni altrimenti insoddisfatti (dalla conciliazione vita-lavoro a servizi di prossimità), e reinterpretare al contempo i tradizionali assetti relazionali (anche tra capitale e lavoro), coniugando obiettivi di produttività delle imprese con istanze di benessere dei lavoratori.

È curioso (ma, a bene vedere, non così atipico) che una pratica di innovazione sociale passi per la riscoperta di strumenti antichi, attingendo al welfare occupazionale delle origini: una pratica, quindi, che deve essere gestita con attenzione al fine di evitare che possa innescare ulteriori squilibri, ma che può valorizzare il ruolo dell'impresa sociale (e del terzo settore in generale) nella produzione di servizi di protezione per i cittadini, contaminando e connotando socialmente anche l'impresa tradizionale, nella direzione di un'economia che favorisca la coesione.

La Fondazione Monte dei Paschi di Siena, nell'interpretare la propria Missione di utilità sociale, guarda con interesse alle dinamiche positive che possono scaturire dalla sperimentazione di un sistema locale di welfare aziendale a filiera corta, che si leghi con gli altri anelli di una catena di valore a sostegno del welfare territoriale; a questo proposito, abbiamo trovato un valido sostegno scientifico e metodologico in *Percorsi di secondo welfare*, nella convinzione che un efficace approccio filantropico possa – e debba – vedere un prezioso alleato nell'elaborazione accademica e scientifica promossa da centri e strutture di ricerca di eccellenza.

Lo studio presentato nelle pagine che seguono, lungi dall'essere un traguardo, vuole essere il punto di partenza per un'ulteriore fase di analisi e approfondimento, cui potrà seguire una specifica azione erogativa della Fondazione nell'ambito della propria operatività futura.

Carlo Rossi
*Presidente della Fondazione
Monte dei Paschi di Siena*

Executive Summary

- La ricerca presentata in questo Rapporto è stata promossa dalla **Fondazione Monte dei Paschi di Siena** per esplorare lo sviluppo attuale del **welfare aziendale** nella provincia e le sue possibili evoluzioni, soprattutto in una logica di **filiera corta**.
- Con l'espressione **welfare aziendale "a filiera corta"** ci riferiamo in questo Rapporto a una forma di welfare aziendale **fortemente aperta al territorio**, incline ad attivare **filiera di produzione di valore** capaci di mettere a sistema le risorse locali (a partire da quelle del Terzo Settore) e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una **prospettiva sostenibile e inclusiva, coerente con quella dell'Agenda 2030** promossa dall'ONU.
- L'obiettivo dell'indagine - realizzata tra marzo e settembre 2020 - è stato da un lato comprendere e approfondire lo **sviluppo del welfare aziendale nel Senese**, dall'altro **mappare il posizionamento dei principali stakeholder territoriali** e, in modo particolare, del mondo della cooperazione sociale rispetto a tale fenomeno e ai suoi sviluppi, anche alla luce della crisi pandemica da Covid-19.
- A tal fine sono state realizzate 19 **interviste semi-strutturate** con responsabili ed esperti di organizzazioni datoriali e sindacali, della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore del territorio. È stata inoltre realizzata una *survey* indirizzata alle 38 cooperative sociali che operano nella provincia di Siena.
- I ricercatori del **Laboratorio Percorsi di secondo welfare** si sono occupati di tutte le fasi riguardanti la raccolta, l'analisi e la rielaborazione dei dati e delle informazioni: il risultato è sintetizzato all'interno del presente Rapporto.
- La provincia di Siena possiede alcune **peculiarità dal punto di vista socio-economico** che impattano in maniera contrastante sulla possibilità di sviluppare progettualità di welfare aziendale "a filiera corta".
- Se da un lato si registrano infatti **ottimi livelli occupazionali** e un **buono sviluppo industriale**, dall'altro si evidenzia una forte **presenza di micro e piccole imprese**, una generale frammentazione del tessuto produttivo e una forte specializzazione verso alcuni **settori**, come quello **agroalimentare** e del commercio.
- Nonostante i limiti dettati dalle caratteristiche del tessuto produttivo, nella provincia di Siena **ci sono alcune esperienze di welfare aziendale particolarmente articolate** promosse da alcune grandi imprese del territorio. Tra queste risultano di particolare interesse quelle realizzate dall'azienda farmaceutica GSK e dall'istituto bancario Monte dei Paschi di Siena.
- Si registrano al contempo progettualità finalizzate a **coinvolgere un numero più ampio di organizzazioni** promosse da alcune associazioni datoriali, come Confindustria Toscana Sud e API Siena, e interventi destinati alle piccole imprese di alcuni settori ideate dagli Enti Bilaterali dei comparti dell'artigianato, del terziario, dell'agricoltura e dell'edilizia. Di particolare interesse vi è poi l'iniziativa promossa dalle **Banche di Credito Cooperativo (BCC)** toscane che hanno istituito una mutua per ogni BCC allo scopo di consentire ai loro dipendenti, soci e clienti di accedere a prestazioni di natura integrativa; le mutue delle BCC attive in provincia di Siena sono 3: Mutua "Amici per sempre", SMS Cras e ChiantiMutua.

- Sul fronte delle **parti sociali** si rileva un forte interesse intorno al tema del welfare aziendale. Tuttavia, sia le associazioni datoriali sia quelle sindacali del territorio evidenziano una generale **mancaza di cultura e interesse da parte dei lavoratori e degli imprenditori** e sottolineano la barriera rappresentata dalla **ridotta dimensione di impresa**. Tali dinamiche rappresentano il freno più rilevante allo sviluppo del welfare aziendale nel contesto di Siena
- Anche le **rappresentanze del mondo della cooperazione sociale senese** mostrano interesse verso il welfare aziendale, sia nella sua declinazione interna sia come possibile strumento di sviluppo imprenditoriale per le cooperative del territorio. Al momento sembrano esserci però alcuni **limiti culturali e organizzativi nel tessuto cooperativo**, dettati soprattutto da una forte dipendenza dall'attore pubblico e da una scarsa propensione all'innovazione; le condizioni legate all'emergenza Covid-19 hanno peraltro generato una forte incertezza in questo settore.
- **Gli Enti del Terzo Settore possono avere un ruolo cruciale nella fornitura di servizi anche nel campo del welfare aziendale**: in particolare, il *know-how* delle cooperative sociali rappresenta un punto di forza per la possibile realizzazione di un piano all'interno di una singola impresa o per l'implementazione di una progettualità territoriale. Ciò sembra essere chiaro anche al mondo cooperativo senese, che pare mostrare interesse verso possibilità di differenziare l'offerta di servizi e ampliare il loro mercato rivolgendosi al mondo *profit*.
- Ad oggi tuttavia, tranne alcune piccole esperienze, **le cooperative sociali senesi non hanno investito nella predisposizione di un'offerta organica di servizi di welfare destinati alle imprese**. Ciò appare discendere dalla percezione di costi eccessivi, dalla scarsità di conoscenze riguardanti la normativa e il welfare aziendale e dalla poca esperienza nell'interfacciarsi con le imprese commerciali.
- Per investire consapevolmente nel campo dei servizi di welfare aziendale, **le cooperative sociali sembrano avere l'esigenza di un supporto**, anche in un'ottica di *capacity building*, attraverso percorsi formativi atti a diffondere una più ampia conoscenza della materia (sul piano della normativa fiscale e del lavoro, ma anche su quello ideativo e organizzativo), oltreché destinati ad affinare le competenze progettuali per l'implementazione di un'insieme di misure e prestazioni rivolte ad un mercato nuovo.
- Per la costruzione di una progettualità territoriale incentrata sul welfare aziendale e sul ruolo della cooperazione sociale appare dunque opportuno promuovere un percorso finalizzato a: predisporre **attività formative** per il mondo della cooperazione, garantire un maggiore **engagement degli attori locali** e delle loro rappresentanze, strutturare una **governance territoriale** per promuovere e coordinare interventi e iniziative legate al tema del welfare aziendale, possibilmente a "filiera corta".

Introduzione.

Verso un welfare aziendale “a filiera corta”?

Spunti dall’Agenda 2030

La crisi innescata dal Sars-COV-2 si sta rivelando un vero e proprio “stress test” non solo per la sopravvivenza e la tenuta esistenziale di individui e famiglie - in molti casi messi a dura prova sul piano sanitario, economico e psicologico - ma anche sulla capacità di resistenza di sistemi complessi quali le organizzazioni (pubbliche e private), improvvisamente costrette ad agire in un contesto radicalmente mutato. Con la drammatica brutalità di cui gli eventi dirompenti sono capaci, l’epidemia ha messo a nudo tutta la vulnerabilità della nostra società. Ha però anche evidenziato quanto persone e organizzazioni siano dipendenti tra loro e quanto la “salute” delle relazioni sociali possa fare la differenza nel resistere all’urto delle crisi, contenendone l’impatto sul benessere individuale e collettivo.

La pandemia del Covid-19 costituisce in altre parole un buon esempio di quello che nell’analisi delle politiche pubbliche è chiamato “focusing event”, un evento che - per la sua natura dannosa, inaspettata e improvvisa - forza opinione pubblica e decisori politici a inserire nell’agenda pubblica e istituzionale temi che non necessariamente vi sarebbero entrati o che almeno non lo avrebbero fatto con la stessa forza, la stessa visibilità e la stessa rapidità. È un evento di tale portata che - per un certo lasso di tempo - sconvolge l’intero processo pubblico di agenda setting, focalizza l’attenzione collettiva su alcuni temi distogliendola da altri, ridefinisce rapidamente le priorità, aiuta a superare (almeno in parte e a certe condizioni) inerzie istituzionali e resistenze al cambiamento, agendo come potenziale innesco per un cambio di policy (Birkland 1998; Razetti 2020).

In questo senso la crisi pandemica attualmente in corso sta certamente contribuendo a dare maggiore visibilità di quanto non sia avvenuto in precedenza anche ai temi inclusi nell’*Agenda ONU 2030* sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals - SDGs*)¹, nella cui cornice riteniamo possano (e, sempre più debbano) essere lette anche le iniziative di welfare aziendale/occupazionale e di responsabilità sociale che - quasi per definizione - richiamano l’attenzione proprio sui legami tra benessere personale e benessere collettivo. Si tratta di iniziative che in questi anni un numero crescente di organizzazioni (in primo luogo del mondo *profit*, ma non solo) hanno messo in campo, anche grazie alle innovazioni legislative che ne hanno favorito l’intervento: dalle Leggi di Stabilità del triennio 2016-2018, che hanno introdotto importanti novità in materia di welfare aziendale, fiscalità e contrattazione, alla legge sullo *smart working* (o “lavoro agile”) del 2017, alla riforma del Terzo Settore.

Si inserisce in queste riflessioni e nel quadro di una più generale esplorazione dei nessi che possono realizzarsi tra iniziative di welfare aziendale/occupazionale e sviluppo sostenibile del territorio (considerato nella sua complessità di ecosistema economico-sociale) questo rapporto di ricerca, che si concentra sull’attuale sviluppo e sulle possibili evoluzioni in provincia di Siena di quello che - insieme alla Fondazione Monte dei Paschi - abbiamo definito “welfare aziendale a filiera corta”.

Alla responsabilità sociale d’impresa² e al welfare aziendale più comunemente inteso³ si va infatti affian-

1 Trasformare il nostro mondo: l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, Risoluzione adottata dall’Assemblea Generale dell’Organizzazione delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015.

2 Che si riferisce al modo in cui un’impresa gestisce e migliora il proprio impatto ambientale e sociale per generare valore sia verso i propri azionisti che verso i propri *stakeholder*, innovando la sua strategia, la sua organizzazione e i suoi comportamenti (Commissione Europea 2002; 2011).

3 Ovvero una forma di protezione sociale di cui possono beneficiare gli individui in ragione della loro condizione lavorativa, grazie a interventi che l’impresa destina ai dipendenti, per migliorarne la vita lavorativa e privata, di propria iniziativa o tramite accordo con i sindacati.

cando anche un welfare aziendale maggiormente orientato ad aprirsi al territorio e ad attivare filiere di produzione di valore (economico e sociale) corte. Soprattutto in tessuti produttivi frammentati e dispersi (come quello senese e, più in generale, quello italiano), tale prospettiva sembra agevolata dall'adozione di strumenti - dalla contrattazione collettiva interaziendale al contratto di rete, dalla bilateralità alla contrattazione territoriale, dalla costruzione di reti e partnership multiattore alla co-progettazione e co-gestione di servizi territoriali - che consentano alle imprese di aggregare competenze e risorse economiche per sostenere la progettazione e l'implementazione di piani di welfare, coinvolgendo una molteplicità di soggetti pubblici e privati, parte di un dato territorio.

Il territorio, nella prospettiva qui proposta, non è da intendersi come un piano cartesiano o un semplice contenitore, ma come un sistema complesso, fatto di risorse (economiche, organizzative e ideative) e di relazioni (più o meno consolidate, più o meno cooperative) fra i diversi *stakeholder* che lo popolano. Come sta mostrando anche l'emergenza pandemica in corso, i territori possono inoltre rivelarsi contesti potenzialmente favorevoli all'innovazione, in termini di attivazione di progettualità e collaborazioni multi-attore capaci di mobilitare risorse - economiche, ideative, organizzative - aggiuntive e/o di rendere più efficiente l'utilizzo di quelle già esistenti (pubbliche e private, in una logica aggregativa e inclusiva) proprio nelle aree di bisogno più scoperte. Nel territorio così inteso i piani di welfare in azienda - se generati e condivisi attraverso la collaborazione fra gli attori del territorio stesso - possono essere considerati alla stregua di un "bene collettivo prodotto localmente" (Becattini 2009; Maino e Rizza 2018). Ciò può non solo generare vantaggi per le imprese e i lavoratori, ma può allo stesso tempo favorire lo sviluppo sociale ed economico del territorio stesso, innescando e alimentando un circolo virtuoso (Maino e Razetti 2019a; 2019b).

Da questo punto di vista, responsabilità sociale d'impresa, welfare aziendale e welfare aziendale a filiera corta (o "territoriale") possono condividere la capacità di contribuire alla costruzione di comunità locali più capaci di rispondere a bisogni sociali, vecchi e nuovi, a cui il welfare state - il cui impianto non risulta calibrato rispetto alle sfide sociali, economiche e demografiche attuali - fatica a offrire risposte efficaci e sostenibili. Letto attraverso le lenti dell'Agenda 2030 dell'ONU, questo possibile contributo appare coerente in particolare con alcuni degli *SDGs* enucleati nella Risoluzione adottata nel 2015 dalle Nazioni Unite: contrasto alla marginalità sociale e impoverimento delle famiglie (*SDGs* n. 1, 8, 10); educazione di qualità, equa ed inclusiva (4); garanzia di salute e benessere per tutti (3); sostegno all'occupazione e sviluppo economico (8), sostegno alle imprese, innovazione e infrastrutture (9); conciliazione, parità di genere, *empowerment* femminile (5); comunità sostenibili e partnership (11 e 17).

A differenziare i tre ambiti (responsabilità sociale, welfare aziendale e welfare aziendale a filiera corta) e le loro specifiche declinazioni sono soprattutto i soggetti che assumono l'iniziativa e i destinatari principali delle misure attivate. Se nella responsabilità sociale d'impresa e nel welfare aziendale unilaterale l'iniziativa è tendenzialmente assunta dall'impresa o - più in generale - dall'organizzazione, nel welfare aziendale contrattato e ancor più in quello a filiera corta si è in presenza di una pluralità di soggetti che danno vita in modo condiviso all'intervento in questione. Rispetto ai destinatari, i tre ambiti di intervento sociale possono riguardare solo i soggetti interni all'organizzazione (come nel caso del welfare aziendale *unilaterale* e della responsabilità sociale "interna", ma anche del welfare aziendale *contrattuale*), anche soggetti esterni (oltre ai dipendenti, come nel caso del welfare aziendale territoriale), oppure prevalentemente soggetti esterni (è il caso delle forme di responsabilità sociale "esterna").

Come argomentato anche altrove (Maino e Razetti 2019a, Maino e Razetti 2020a), ci sembra che quanto più le iniziative di welfare superano la distinzione interno/esterno e favoriscono un processo partecipativo e condiviso alla base delle decisioni che esitano nei piani di benefit, tanto più è possibile interpretare questi interventi come coerenti rispetto all'Agenda 2030 e all'imperativo in essa enunciato di "non lasciare nessuno indietro" (*Leaving no one behind*) per combattere ogni forma di povertà e di disuguaglianza (rispettivamente *SDGs* n. 1 e 11). Non lasciare nessuno indietro significa garantire opportunità di progresso

a tutti i gruppi sociali, promuovere l'uguaglianza e invertire la tendenza all'aumento delle disuguaglianze. L'Agenda 2030 richiama così l'attenzione sulla necessità di mettere in campo tutte le misure possibili e auspicabilmente in modo sinergico tra ambiti di intervento. Ed è proprio in questa logica, in linea con l'obiettivo 17 dell'Agenda (che mira a incoraggiare e promuovere efficaci partenariati tra pubblico, privato e società civile), che welfare aziendale, responsabilità sociale d'impresa e welfare aziendale a filiera corta possono trovare spazio nell'agenda di *policy* dei governi, contribuendo - anche se non da soli - a contrastare o almeno ad alleviare le conseguenze di una crisi come quella scatenata dalla pandemia di Covid-19.

Figura 1. Il welfare aziendale e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.

Il welfare aziendale può allargarsi dalla singola impresa al territorio coinvolgendo:



Fonte: elaborazione degli autori.

In questo senso, l'attenzione verso gli *SDGs* proposti dall'ONU (sostenuti a Siena attraverso il progetto *Siena 2030*⁴) può diventare non solo un metro per misurare la maggiore o minore distanza del tessuto socio-economico locale rispetto ai traguardi fissati dalle Nazioni Unite⁵, ma anche per valutare gli sviluppi seguiti dalle forme di welfare occupazionale sorte sul territorio e, se ritenuto utile, accompagnarne le evoluzioni in direzioni coerenti con gli obiettivi stessi.

Su questo sfondo interpretativo e con l'obiettivo di descrivere l'attuale sviluppo e delineare possibili evoluzioni in provincia di Siena del welfare aziendale a filiera corta, così da fornire alla Fondazione Monte dei

4 Promosso da Fondazione Monte dei Paschi di Siena, Università di Siena, Camera di Commercio di Arezzo-Siena; il sito internet è: <https://www.siena2030.org/> [ultimo accesso: 9 dicembre 2020].

5 Si veda in proposito il *Rapporto Siena 2030*, disponibile all'indirizzo: <https://www.fondazionemps.it/wp-content/uploads/2020/09/Rapporto-Siena-2030.pdf> [ultimo accesso: 9 dicembre 2020].

Paschi di Siena elementi di conoscenza utili per l'avvio di eventuali iniziative in materia, questo Rapporto si articola in tre parti principali, dopo questa *Introduzione* e la *Nota metodologica*.

Nella parte I (*L'ecosistema socio-economico senese*) ci interroghiamo sulle caratteristiche del territorio, guardando, da un lato, alla struttura demografica e al tessuto produttivo e *non profit* locale (Cap. 1), dall'altro al posizionamento assunto sul tema dai principali attori collettivi che possono essere considerati veri e propri *stakeholder* dell'ambito di *policy* oggetto di approfondimento in questo contributo, soprattutto nella prospettiva della "filiera corta" (Cap. 2). In altre parole, nella Parte I definiamo alcuni aspetti-chiave del territorio inteso, come specificato poco sopra, come tessuto socio-economico, popolato dagli *stakeholder*, dalle loro risorse e dalle loro relazioni. La parte II (*Il welfare aziendale: attuale sviluppo e possibili evoluzioni*) è invece dedicata all'analisi delle principali evidenze ricavate attraverso le nostre indagini. In particolare è descritto lo stato dell'arte del welfare aziendale in provincia di Siena, guardando alle esperienze delle imprese private, delle associazioni di categoria, del Terzo Settore e degli Enti Bilaterali (Cap. 3). Successivamente, sono presentate e discusse le posizioni degli attori del territorio in merito alla possibilità di sviluppare progetti di welfare aziendale a filiera corta, grazie in particolare al coinvolgimento del mondo della cooperazione (Cap. 4). Infine, nella parte III (*Conclusioni e direttrici progettuali*) vengono proposte e illustrate alcune indicazioni e linee strategiche utili a inquadrare la possibile realizzazione nel contesto senese di un progetto dedicato al welfare aziendale "a filiera corta" (Capp. 5 e 6).

Nota metodologica

I dati riportati e descritti di seguito sono il frutto di analisi *desk* (in particolare per la ricostruzione del contesto socio-economico territoriale), di una serie di interviste semistrutturate ad attori-chiave del territorio e di una *survey* rivolta a tutte le cooperative sociali con sede in provincia di Siena.

Come riportato più diffusamente nell'*Appendice* di questo Rapporto, le interviste agli *stakeholder* - in tutto 19, realizzate tra giugno e luglio 2020 - hanno coinvolto responsabili ed esperti di organizzazioni datoriali e sindacali, della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore. I colloqui sono avvenuti tutti telefonicamente o in videoconferenza (via *Google Meet* o *Zoom*) per via delle restrizioni imposte dalle normative adottate dalle autorità per il contenimento della pandemia da SARS-CoV-2.

Le interviste si sono divise in interviste di carattere "esplorativo/informativo" (14) e interviste in profondità (5). L'obiettivo perseguito con le interviste esplorative è consistito nel reperire elementi utili per mappare l'attuale sviluppo del welfare aziendale in provincia di Siena (a integrazione delle informazioni ottenute tramite l'analisi *desk*) e raccogliere riflessioni degli interlocutori intercettati sul grado di apertura delle parti sociali provinciali rispetto al tema, sulle ragioni dell'eventuale assenza o interruzione di esperienze di welfare precedentemente avviate nonché sulle plausibili ricadute della pandemia sull'evoluzione del welfare aziendale nel Senese. Le interviste in profondità hanno cercato di raccogliere dati utili per delineare anche lo stato delle relazioni fra gli attori del territorio, con specifica attenzione al ruolo - attuale e potenziale - del Terzo Settore e delle reti *multi-stakeholder*, sollecitando gli intervistati a esprimere il punto di vista della propria organizzazione in merito al possibile avvio di iniziative di welfare aziendale "condivise".

Infine, la *survey*, indirizzata alle 42 cooperative sociali del territorio, è stata invece realizzata attraverso *SurveyMonkey* e somministrata via e-mail. L'invio del questionario, avvenuto il 7 luglio 2020, è stato seguito da ripetuti solleciti, sia via e-mail sia via telefono, fino al giorno 15 settembre. In totale sono state prese in considerazione per l'analisi. Una parte delle cooperative che non ha risposto ha motivato nei contatti telefonici che il sovraccarico organizzativo determinato dall'emergenza non permetteva loro di dedicare alla compilazione il tempo necessario. Quest'ultimo è stato in media di 30 minuti.

Il questionario si articolava in 5 sezioni: 1) *Le caratteristiche della cooperativa*, in cui si chiedevano alcune informazioni generali sulla società, dall'anagrafica al numero di soci e dipendenti, dall'ammontare dell'ultimo bilancio al tipo di servizi erogati; 2) *La pandemia di Covid-19: l'impatto sulle attività della cooperativa*: in questa sezione si provava a indagare in che modo la pandemia di Covid-19 stesse influenzando sull'andamento delle attività delle cooperative: dall'attuazione delle norme anti-contagio alla riorganizzazione delle attività fino alla predisposizione di nuovi servizi appositamente creati in occasione della crisi sanitaria; 3) *Il welfare aziendale "interno"*: questa sezione si concentrava sulle misure di welfare e conciliazione vita-lavoro "interne", ovvero eventualmente destinate dalla cooperativa ai propri dipendenti e/o soci; 4) *Il welfare aziendale "esterno"*: le domande incluse in questa sezione erano volte a indagare le misure di welfare e conciliazione vita-lavoro "esterne", cioè eventualmente vendute dalla cooperativa ad altre imprese e/o cooperative del territorio; 5) *Welfare aziendale e imprenditoria sociale in provincia di Siena: che cosa succede ora*: sezione conclusiva, nella quale si chiedeva una riflessione generale, al di là dell'esperienza maturata dalla cooperativa in oggetto, rispetto al possibile ruolo che il mondo del Terzo Settore - e in particolare della cooperazione sociale - potrebbe avere nello sviluppo del welfare aziendale in provincia di Siena⁶.

Le domande incluse nel questionario (in tutto 44, organizzate secondo ramificazione condizionale⁷), erano prevalentemente a risposta chiusa e alternavano la raccolta di elementi fattuali con l'esplorazione del punto di vista dei rispondenti (prevalentemente tramite domande a risposta chiusa su scala Likert).

6 Chi fosse interessato a prendere visione del testo del questionario, può inviare una richiesta a *Percorsi di secondo welfare* scrivendo una e-mail all'indirizzo: info@secondowelfare.it.

7 Grazie alla quale, attraverso una serie di "salti", ai rispondenti sono mostrate solo le domande ritenute pertinenti in funzione della risposta precedentemente inserita.

PARTE I

L’ecosistema socio-economico senese

Per comprendere quanto sarà approfondito nella seconda parte del Rapporto, appare utile tratteggiare di seguito alcune caratteristiche-chiave del territorio senese, inteso quale vero e proprio “ecosistema” socio-economico. La letteratura disponibile sul caso italiano ha infatti messo in luce l’importanza di alcune variabili nel determinare condizioni di contesto più o meno favorevoli allo sviluppo del welfare di tipo aziendale.

Guardando al tessuto produttivo, oltre alle differenze riscontrabili su base territoriale (che vedono le regioni settentrionali del Paese in una condizione di vantaggio rispetto a quelle meridionali), appaiono particolarmente rilevanti le variabili settoriali e quelle dimensionali (Ocsel 2019; Confindustria 2019). Il fenomeno in esame tende in particolare a concentrarsi nelle imprese di grandi (e grandissime) dimensioni, nelle multinazionali, nelle aziende che appartengono ad un gruppo e in alcuni specifici settori produttivi, come i settori del credito e delle assicurazioni, della chimica e della farmaceutica.

Rispetto alle imprese più piccole e meno strutturate, le grandi aziende sono infatti generalmente dotate di maggiori quantità di risorse (in termini finanziari, ma anche di competenze, specializzazione funzionale e tempo) da investire nella messa a punto di piani di welfare (Barazzetta e Santoni 2019; Razetti e Santoni 2019; Maino e Razetti 2020b). La possibilità di avvantaggiarsi di economie di scala (assenti per le piccole imprese) consente inoltre alle imprese di maggiori dimensioni di tematizzare più facilmente quelli sostenuti per gli interventi di welfare come veri e propri “investimenti”, come tali capaci di produrre un ritorno, nel medio-lungo periodo, sotto forma di accresciuta attrattività dell’impresa (cosiddetta *attraction*), di miglioramento del suo clima interno, della produttività dei dipendenti, dell’immagine esterna della società. Infine, mentre è più probabile che i sindacati siano presenti e influenti nelle aziende più grandi, agendo anche da stimolo per la sperimentazione di forme di contrattazione innovativa che includano la risposta a problemi di tipo sociale, i rappresentanti dei lavoratori tendono a essere assenti o meno incisivi nel dare voce alla propria *constituency* se quest’ultima è spazialmente dispersa tra una pluralità di micro unità produttive.

A queste variabili si aggiungono e si collegano quelle relative alla composizione socio-demografica della popolazione di un determinato territorio (come livelli di ricchezza disponibile, tassi di occupazione e disoccupazione, struttura e invecchiamento demografici), i conseguenti bisogni sul piano sociale, il tipo di offerta pubblica già presente a livello locale per soddisfare questi bisogni, oltreché la disponibilità e la capacità degli *stakeholder* territoriali di leggere i bisogni e mettere a punto risposte che sappiano valorizzare le opportunità che derivano anche dal welfare aziendale.

1. Quale spazio per iniziative di welfare aziendale a filiera corta?

1.1 La struttura demografica e i servizi del territorio

Al primo gennaio 2020, i cittadini residenti nella provincia di Siena erano pari a 266.238, in lieve e costante decremento rispetto ai 270.817 registrati nel 2014 (-1,7%), con un trend di decrescita più marcato di quello mediamente osservato su base nazionale nello stesso periodo (-0,9%; dati Istat). Al 31 dicembre 2019 i cittadini stranieri presenti nella provincia di Siena erano 30.433, ovvero l'11,4% della popolazione provinciale: una quota superiore a quella osservata nel resto della Regione (8,0%) e del Paese (8,8%). Si tratta prevalentemente di cittadini provenienti dall'Europa dell'Est: Romania (22,0%), Albania (14,7%), Kosovo (6,9%). Oltre il 54% sono donne e più della metà si colloca fra i 20 e i 49 anni.

Nonostante la forte concentrazione di cittadini stranieri sul totale dei residenti registrata nei Comuni della Provincia, il saldo migratorio non appare sufficiente a compensare l'andamento negativo del saldo naturale (differenza tra morti e nuovi nati). Nel 2018 l'indicatore di fecondità totale (il numero medio di bimbi per donna, italiana o straniera) collocava quella senese nella parte bassa della graduatoria delle province italiane con 1,25 bimbi per donna (in linea con il dato regionale, ma al di sotto di quello nazionale: 1,29), contro gli 1,46 rilevati nel 2010 (superiore al dato regionale e in linea con quello italiano). Al contempo, l'indice di natalità, dopo una crescita durata per i primi dieci anni del 2000, ha conosciuto una costante riduzione, passando da 8,9 nati ogni 1.000 abitanti nel 2011 ad appena 6,6 nel 2019. Insieme all'allungamento dell'aspettativa di vita alla nascita (84 anni nel 2018)⁸, la denatalità - presente sia nella popolazione italiana sia in quella straniera⁹ - sta determinando anche nel Senese un rapido processo di invecchiamento della popolazione. Al 1° gennaio 2020 l'età media dei residenti della Provincia era pari a 46,9 anni (a fronte del 45,5 del 2010; attualmente è 45,2 in Italia), la quota di cittadini con almeno 65 anni era il 26,2% della popolazione provinciale (in Italia era il 23,2%), mentre l'indice di vecchiaia (che aveva conosciuto una forte contrazione nel primo decennio degli anni 2000) è oggi pari a 213,6 (contro 197,4 misurato nel 2010 e 178,4 rilevato in Italia nel 2020)¹⁰.

Il dato sulla densità della popolazione (solo 70 abitanti per Km quadrato) pone la provincia di Siena al 92° posto fra le province italiane (il dato medio italiano è 199): il suo territorio si caratterizza infatti per un'estensione relativamente grande (20° posto, prima di grandi Città Metropolitane come Bologna e Napoli) e una popolazione contenuta (78ª posizione). Nel capoluogo si concentra circa il 20% dei residenti nella Provincia, mentre i restanti quattro quinti si distribuiscono negli altri 34 Comuni inclusi, che oscillano fra i quasi 29 mila abitanti di Poggibonsi (il secondo Comune più popoloso dopo Siena) e i poco più di 900 di Radicondoli. Quella di Siena è la densità più bassa nella regione Toscana, dopo Grosseto.

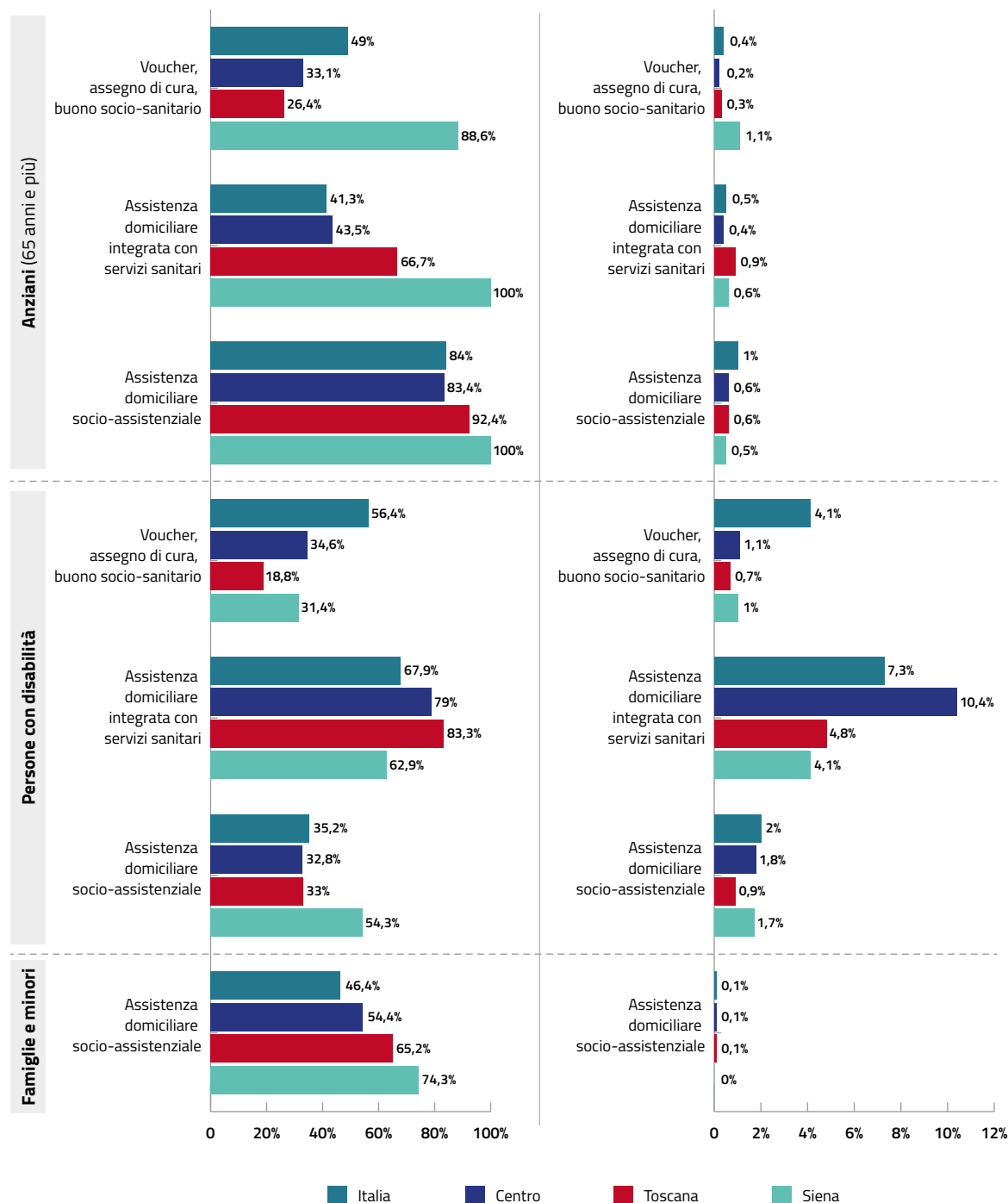
Infine, alcuni indicatori, illustrati nella figura 2, aiutano a cogliere il fatto che, nel complesso, se confrontato con il livello regionale e nazionale, il Senese mette a disposizione dei propri cittadini un'offerta pubblica di servizi sociali piuttosto ben distribuita sul territorio (con l'eccezione dell'ADI - l'assistenza domiciliare integrata per le persone con disabilità; grafico di sinistra), ma che prende in carico una quota dei potenziali beneficiari piuttosto contenuta (grafico di destra).

8 81,8 anni per i maschi e 86,2 anni per le femmine.

9 Nel 2018 il tasso di fecondità era 1.12 tra le italiane e 1.84 fra le cittadine straniere (rispettivamente 1.28 e 2.26 nel 2010, con un decremento più marcato per il tasso registrato fra le cittadine straniere).

10 L'indice di vecchiaia è un indicatore statistico che descrive il peso della popolazione anziana in una determinata popolazione. L'indicatore definisce il rapporto tra la popolazione anziana (65 anni e oltre) e la popolazione più giovane (0-14 anni) che vive in un determinato territorio.

Figura 2. Interventi e servizi sociali dei Comuni per ambito e tipo di intervento: quota di Comuni che offrono il servizio (sinistra) e quota di utenti sulla popolazione di riferimento dei servizi (destra; dati %; anno 2017).



Fonte: nostra elaborazione da dataset I.Stat.

La Provincia si caratterizza anche per un'ottima copertura dei servizi socio-educativi per la prima infanzia, con 38 posti in asilo nido autorizzati ogni 100 bambini della fascia 0-2 anni (39,6 posti, considerando anche i servizi integrativi), un dato nettamente superiore a quello medio italiano (che supera di poco i 25 posti) e al di sopra del target minimo fissato dall'Unione Europea come condizione per favorire una più agevole conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, di conseguenza, più alti tassi di occupazione femminile.

1.2 Le caratteristiche del tessuto economico

Quella di Siena è una provincia relativamente ricca. Il valore aggiunto complessivo della provincia di Siena viene stimato per il 2019 a 7,9 miliardi di euro, in crescita dell'1,2% rispetto al 2018. Per il 2020 le prime stime (elaborate dalla Camera di Commercio sulla base delle informazioni disponibili nella fase del *lock-down*, fra marzo e aprile 2020) indicano che il blocco delle attività economiche determinato dalle misure di contenimento della pandemia da Sars-COV-2 produrrà una flessione del 6,1% rispetto al 2019 del valore aggiunto provinciale, che potrebbe così attestarsi nel 2020 intorno a 7,4 miliardi di euro.

In totale, le imprese registrate presso la Camera di Commercio al 31 dicembre 2019 erano 28.294, in calo del 3,8% rispetto allo stesso dato del 2010 (29.418). La particolare conformazione collinare del territorio, oltre a conferire un particolare pregio al paesaggio, aiuta a spiegare la tradizionale e radicata vocazione agricola e turistica dell'economia locale, cui nel tempo si sono affiancati alcuni rami dell'industria, in particolare del settore chimico e farmaceutico. I settori che raccolgono il numero maggiore di aziende sono oggi quello del commercio (19,8%) e quello dell'agricoltura (19,5%), seguiti dalle costruzioni (13,5%), dai servizi di alloggio e ristorazione (10,5%) e dalle attività manifatturiere (8,4%).

Dal punto di vista dimensionale, il 95,1% delle imprese senesi conta meno di 10 dipendenti (sono il 94,7% in Toscana e il 94,2% in Italia)¹¹. Grazie a una dimensione media d'impresa maggiore, le aziende attive nel campo manifatturiero sono quelle che raccolgono la frazione più consistente di addetti sul totale (19,1%); il commercio raccoglie invece il 15,4% degli addetti e i servizi di alloggio e ristorazione il 14,8%; seguono l'agricoltura (14,3%) e, a grande distanza, le costruzioni (8,1%). Al di là del numero di imprese, la rilevanza del settore agricolo e alimentare per l'economia della provincia si coglie guardando all'impatto economico dei prodotti DOP, IGP e STG ("Food" e "Wine") che - come messo in luce dal Rapporto Ismea-Fondazione Qualivita (2020) - collocano la provincia di Siena prima in Toscana e decima in Italia¹².

Al mondo *profit* si affianca poi un articolato mondo *non profit*, che in provincia di Siena contava, al 31.12.2018, 520 Enti, tra Organizzazioni di volontariato, Associazioni di promozione sociale e Cooperative sociali (Regione Toscana 2019). La consistenza numerica attuale segna un calo dell'8,6% rispetto al 2016, quando si contavano 569 Enti, in controtendenza con l'andamento regionale complessivo che - nel medesimo periodo - ha invece registrato un lieve aumento del numero degli Enti del Terzo Settore (+1,2%, ma con fortissime variazioni su base provinciale; Regione Toscana 2017; 2019). Si tratta perlopiù di soggetti che operano nel campo del volontariato (59%), seguiti dalle associazioni (32,9%) e dalle cooperative sociali (8,1%). Nella composizione del Terzo Settore locale, tra le province toscane Siena si caratterizza, insieme a Lucca, per un peso particolarmente forte del volontariato, sia in termini di incidenza relativa degli Enti (il 59% a Siena vs. 50,1% in Toscana) sia in termini di rapporto fra il numero di organizzazioni e la popolazione residente (11,5 organizzazioni ogni 10 mila abitanti a Siena vs. 8,8 in Toscana)¹³.

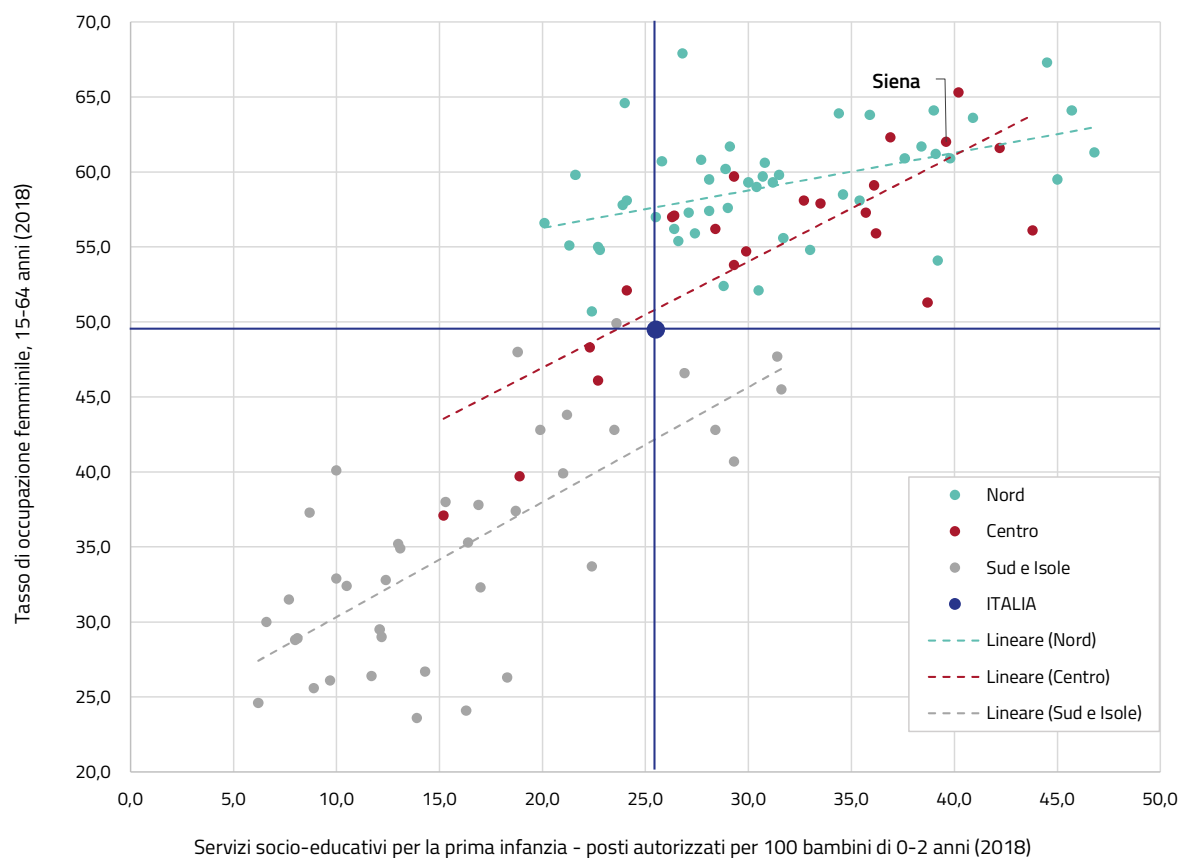
Infine, a livello occupazionale, il Senese registra nel complesso buone performance, con tassi di occupazione (maschili e femminili, 15-64 anni) superiori sia a quello regionale sia a quello nazionale: il 75% fra i maschi (dato più alto tra quelli di tutte le province toscane) e il 62,3% fra le femmine (2019). La presenza, come accennato poco sopra, di un'ottima copertura dei servizi socio-educativi per la prima infanzia a livello provinciale aiuta certamente a spiegare l'alta percentuale di donne occupate (cfr. figura 3).

11 Database I.Stat "Imprese e addetti" (anno 2018).

12 Il valore complessivo dei prodotti DOP, IGP, STG è stato nella provincia di Siena pari a 504 milioni di euro nel 2018 (in calo del 5,2% rispetto al 2017). Oltre il 93% del valore è rappresentato dalla categoria "Wine" (472 milioni di euro), nella quale la provincia senese si colloca al quarto posto in Italia (Ismea-Fondazione Qualivita 2020).

13 I dati più recenti disponibili (Istat 2020) non consentono di quantificare il numero di volontari e dipendenti impiegati nel Terzo Settore a livello provinciale, ma indicano che erano, rispettivamente, 469.495 (Istat 2017; anno: 2015) e 51.789 (Istat 2020; anno: 2018) in tutta la Toscana.

Figura 3. Offerta di servizi socio-educativi per bambini di 0-2 anni e tasso di occupazione femminile (15-64 anni); anno 2018.



Fonte: nostra elaborazione da dataset I.Stat.

Il tasso di disoccupazione, pari al 7%, è ben al di sotto di quello nazionale (9,95%), ma al di sopra di quello medio toscano (6,8%). In questo caso si segnalano tuttavia marcati differenziali di genere, con il dato della disoccupazione maschile (5,4%) inferiore di oltre 3,5 punti percentuali a quello della disoccupazione femminile (8,9%), la distanza maggiore - dopo quella della provincia di Pistoia - osservata in tutto il territorio regionale.

La bassa densità abitativa, l'ampia estensione del territorio, la frammentazione del tessuto produttivo, la forte specializzazione nel settore agroalimentare, un alto valore del PIL *pro capite* e ottimi livelli occupazionali (ma con forti divari di genere) richiamano da vicino le caratteristiche osservate in un altro territorio italiano, quello della provincia di Cuneo, oggetto di approfondimento in uno studio, che ha messo in luce ostacoli e potenzialità di questo tipo di contesto (Maino *et al.* 2018): terreni "vergini" che - come evidenziato nei prossimi Capitoli - se opportunamente coltivati e aiutati a crescere, possono costituire un contesto adatto alla sperimentazione di pratiche innovative di welfare aziendale, non a livello di singola azienda, ma in una logica aggregativa e di rete.

2. Gli stakeholder territoriali: il posizionamento rispetto al welfare aziendale

Attraverso le interviste ad alcuni attori-chiave della provincia, la ricerca si è proposta di indagare in che modo il welfare aziendale è percepito dai principali *stakeholder* locali. Per *stakeholder* intendiamo tutti i soggetti collettivi del territorio, il cui interesse può essere considerato influenzato - negativamente o positivamente - dalla questione del welfare aziendale (in particolare, a filiera corta), e la cui azione (o reazione) è a propria volta plausibilmente in grado di influenzarne in qualche modo lo sviluppo (Santoni 2017; Maino *et al.* 2018; Tombari 2019).

Per cogliere il posizionamento degli *stakeholder* senesi rispetto al tema del welfare aziendale e comprenderne il punto di vista sono state realizzate diverse interviste con attori-chiave del territorio (cfr. *Appendice*). Di seguito, quindi, si restituisce il punto di vista delle rappresentanze sindacali e datoriali circa le opportunità e i rischi dell'attuale e potenziale sviluppo del welfare aziendale, con riferimento in particolare al mondo della cooperazione sociale senese.

2.1 Le organizzazioni sindacali: apertura al welfare aziendale, dubbi sui *provider*

Ci soffermiamo in primo luogo su quanto espresso dai referenti delle rappresentanze dei lavoratori. Secondo i sindacati, infatti, nonostante una prima fase di scetticismo, nel corso degli ultimi anni sono stati stipulati accordi aziendali interessanti che hanno previsto misure di welfare per i lavoratori di alcune imprese. Tali accordi sembrano però coinvolgere soprattutto alcune tipologie di aziende: quelle di dimensioni medio-grandi, del settore metalmeccanico-industriale e chimico-farmaceutico, le società multinazionali che hanno delle sedi nel territorio senese, le imprese in cui l'età media dei lavoratori è più bassa. A questo riguardo, è opportuno ricordare che la diffusione "a macchia di leopardo" del welfare aziendale è un fenomeno che si osserva ovunque: come illustrato anche nella parte precedente e come sarà poi ricordato nelle conclusioni, molto spesso le micro e piccole imprese incontrano serie difficoltà a introdurre piani di welfare per varie ragioni (competenze, numero di dipendenti, disponibilità economiche, ecc.; Barazzetta e Santoni 2019; Massagli *et al.* 2019; Razetti e Santoni 2019).

Dal punto di vista delle opportunità, i responsabili del sindacato evidenziano come il welfare aziendale possa essere uno strumento in grado di offrire un supporto per alcuni bisogni fondamentali, come quelli legati alle spese per i servizi destinati all'infanzia o, più in generale, alle attività scolastiche dei figli dei lavoratori; anche la dimensione del sostegno alla cura di familiari anziani e/o non autosufficienti appare un'opportunità rilevante. Oltre a questi aspetti, viene sottolineato come il welfare aziendale susciti sempre più interesse anche per la sua capacità di generare nuove occasioni di dialogo e confronto tra le parti sociali. Il referente di Cisl ci dice in merito che la sua organizzazione:

ha firmato alcuni accordi sul tema ed è molto interessata ad approfondire contenuti innovativi all'interno della contrattazione [...] Nonostante ci sia stata una prima fase di scetticismo - che ha riguardato alcune sigle - oggi c'è sempre più apertura al welfare aziendale da parte di tutti i sindacati... Dalla parte datoriale la Confindustria è sicuramente la più attiva, ma anche CNA è sembrata molto interessata a promuovere interventi di welfare aziendale.

Gli intervistati tendono comunque ad essere critici su quelle fonti di welfare, come il regolamento aziendale e l'atto di liberalità, che non prevedono la contrattazione: queste modalità sono infatti percepite come un forte limite alle possibilità di partecipazione del sindacato. In merito, dalla Cgil ci viene detto che:

[...] la nostra Confederazione è interessata al tema [del welfare aziendale] e alla contrattazione di istituti nuovi che possono portare un vantaggio ai lavoratori. È importante però che il welfare sia introdotto attraverso contrattazione: le formule che non prevedono l'interlocuzione con il sinda-

cato - che comunque sono previste dalla normativa - rischiano di comprimere le opportunità per i lavoratori e dare invece più spazio a quelle per l'azienda.

Anche il ricorso alle piattaforme dei *provider* di welfare aziendale - modalità ampiamente diffusa tra le imprese che adottano piani di welfare nel Senese - è percepito dai responsabili sindacali come una possibile criticità¹⁴. Come evidenziato dal referente di Cgil Siena, questo dipende dal fatto che tali strumenti mettono a disposizione un'offerta di servizi tendenzialmente "standardizzata":

[Le piattaforme di welfare aziendale] contengono spesso fornitori, negozi, cooperative e altre attività che non sono molto presenti o radicati nel territorio. Le piattaforme dei provider sono prodotti molto standard che magari non si adattano a tutte le condizioni e che non contengono sempre i servizi di cui si ha bisogno.

Inoltre molti lavoratori, pur lavorando in aziende con sede nell'area urbana della città di Siena, risiedono in zone circostanti (piccoli comuni o paesi) in cui non è possibile trovare i fornitori convenzionati presenti nelle piattaforme. Come evidenziato dal responsabile Cisl, la questione della "prossimità" dei servizi risulta dunque cruciale:

[nel dialogo e nel confronto in merito al welfare aziendale] si fa un po' di fatica tra i lavoratori anche perché c'è un problema del 'posizionamento' dei servizi rispetto a dove i lavoratori vivono e risiedono. Ci sono alcune aree meno 'servite', come quelle montane oppure di campagna, dove è per forza di cose più difficile trovare attività convenzionate.

Infine, si sottolinea come - per consentire all'istituto del welfare aziendale di diffondersi - sarà essenziale anche promuovere percorsi formativi e "informativi" rivolti ai lavoratori. Non va infatti dimenticato che, anche nelle aziende del territorio in cui è presente la possibilità di convertire il Premio di Risultato in un "conto welfare", i dipendenti tendono a preferire il denaro: altrimenti ci si dovrebbe interfacciare con una piattaforma digitale e, in seguito, con tutte le forme di pagamento e rimborso che la normativa predispone. Il responsabile della Cgil in merito afferma che:

Quando si firma un accordo in cui c'è anche la conversione del Premio [di Risultato] in welfare aziendale è sempre necessario confrontarsi e parlare con i lavoratori [...] Di solito si tende a preferire il denaro perché è più diretto e più semplice da avere rispetto ai servizi, che magari sarebbero anche utili - per la cura dei figli o di familiari anziani - ma sembrano difficili da chiedere e ottenere.

Molto spesso, dunque, pur suscitando interesse da parte delle organizzazioni sindacali, il welfare aziendale non risulta "appetibile" per i lavoratori, i quali possono riscontrare difficoltà nell'utilizzo della piattaforma e nella reperibilità dei servizi, nutrire scarsa fiducia nella società *provider*, ritenere inadeguata l'offerta di servizi da parte dei fornitori. Tale aspetto, oltre ad essere sottolineato da entrambi gli intervistati del mondo sindacale, è stato messo in evidenza anche dai referenti delle rappresentanze datoriali.

In conclusione, non sembrano esserci delle nette divisioni ideologiche tra le principali sigle sindacali - Cisl e Cgil - in materia di welfare aziendale: grazie anche allo sviluppo normativo, che ha prodotto maggiori spazi per la contrattazione aziendale, il sindacato tende a vedere il welfare come un fenomeno in grado di offrire opportunità rilevanti per i lavoratori. Anche i limiti sopra evidenziati possono essere "conte-

¹⁴ I *provider* sono operatori che affiancano le imprese clienti nelle fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare aziendale. Essi mettono a disposizione delle aziende e dei lavoratori una pluralità di servizi di welfare aziendale (prevalentemente quelli previsti e agevolati dalla normativa vigente), fungendo sostanzialmente da intermediari tra la domanda (espressa dalle imprese e dai lavoratori) e l'offerta di servizi (cfr. Razetti e Santoni 2019). Così facendo mettono in relazione il sistema produttivo fatto di aziende, dallo Stato nella sua veste di datore di lavoro, liberi professionisti e lavoratori autonomi e i fornitori di servizi con le attività commerciali che erogano le prestazioni di welfare secondo le modalità e i costi concordati con i *provider* stessi.

nuti” attraverso la contrattazione e quindi grazie a forme di partecipazione diretta delle parti sociali. Da riportare comunque che altre sigle sindacali presenti sul territorio - come i cosiddetti “sindacati di base” - sembrano invece ancora molto ostili alla promozione di interventi in questo ambito.

2.2 Le associazioni di categoria: un’opportunità da cogliere, superando le “barriere dimensionali”

Dal punto di vista delle associazioni datoriali, indipendentemente dai settori di riferimento, il welfare aziendale viene percepito come un’opportunità sia per la parte datoriale, soprattutto per il possibile miglioramento del clima aziendale e una riduzione dei costi del lavoro, sia per i lavoratori, che possono trovare risposte (aggiuntive) ai loro bisogni sociali e soluzioni che li aiutino a conciliare vita e lavoro guadagnando tempo libero. Inoltre, a differenza di quello che si potrebbe pensare (Pavolini e Ascoli 2019), le rappresentanze dei lavoratori non sono percepite come una potenziale fonte di conflitto nell’introduzione del welfare: il mondo sindacale senese è infatti descritto come soggetto informato e aperto al confronto sul tema. Su questa questione il referente di Confindustria Toscana Sud ci ha detto che:

Nelle imprese associate a Confindustria c’è stata una forte apertura [al tema del welfare aziendale] [...] L’interesse di accompagnare questo processo c’è stato anche dalla parte dei sindacati ... Perché tutto è nato tra il 2016 e il 2017, quando è stato rinnovata il CCNL del settore metalmeccanico [che ha previsto una quota da spendere in fringe benefit] [...] Inoltre c’è stato interesse anche per tutto quello che riguarda la conversione del Premio di Risultato, perché c’è un vantaggio fiscale per l’impresa non indifferente; e anche il sindacato ha percepito l’opportunità di nuovi accordi in questa direzione.

Tuttavia, le caratteristiche del tessuto imprenditoriale senese emergono come “il vero scoglio” per la diffusione del welfare aziendale. Come si è visto, il territorio della provincia di Siena è infatti caratterizzato dalla presenza di imprese tendenzialmente piccole e spesso a conduzione familiare. In generale, gli intervistati hanno quindi evidenziato come il numero medio di dipendenti molto ridotto generi una serie di problematiche: scarse risorse a disposizione, difficoltà nello strutturare un piano di welfare a causa di (pochi) lavoratori con età e bisogni differenti, mancanza di competenze e spesso di tempo per la gestione del piano. Questo è riportato, tra gli altri, da Coldiretti Siena:

Noi lavoriamo con imprese molto piccole, in cui è difficile parlare di welfare aziendale [...] Rappresentiamo tendenzialmente piccoli imprenditori agricoli che gestiscono imprese a conduzione familiare oppure che hanno comunque pochi dipendenti: due, tre o al massimo quattro. È difficile per loro pensare al welfare aziendale [...] Magari non è tanto la dimensione economica, quanto la mancanza di interesse da parte di imprenditori e lavoratori.

Inoltre, anche i professionisti (commercialisti o consulenti del lavoro) a cui le imprese si appoggiano per il disbrigo delle pratiche fiscali e legate al *payroll* spesso sconsigliano il ricorso al welfare aziendale perché considerato troppo complesso e oneroso da gestire per le piccole realtà imprenditoriali del territorio.

Va aggiunto che anche la forte presenza di imprese nei settori dell’agricoltura e dell’agroalimentare, del turismo e del commercio è percepita come un ostacolo alla diffusione del welfare. Si tratta infatti di aziende che, da un lato, afferiscono a comparti produttivi in cui tradizionalmente non si ricorre alla contrattazione aziendale (e in cui spesso si registra anche una diffidenza dell’imprenditore per la possibile presenza dei sindacati; Donati e Prandini 2009) e, dall’altro, si trovano a dover fare i conti con una progressiva riduzione dei fatturati a causa della competizione del commercio *on-line* e delle conseguenze generate dalla pandemia di Coronavirus. Il responsabile della CNA a questo riguardo ci dice che:

A Siena ci sono molte - quasi tutte - imprese piccole o molto piccole; si tratta di imprese con al massimo 4 o 5 dipendenti: considerando le cose a cui devono pensare, [gli imprenditori] non vanno a fare welfare. Anche perché poi dovrebbero garantirlo [ai lavoratori] sul piano economico. E in questa situazione, con il Covid e quant'altro [...] con la competizione che arriva da internet, non sempre sarebbe scontato.

Infine, anche le rappresentanze datoriali - come le parti sindacali - evidenziano come esista un rilevante *gap* culturale tra i lavoratori. Un tratto distintivo che si evince in modo particolare dal basso tasso di conversione del Premio di Risultato da parte di chi ne avrebbe l'opportunità. Anche da parte datoriale si auspicano percorsi formativi e di coinvolgimento dei dipendenti, realizzati in accordo con i sindacati o - nelle imprese più grandi e strutturate - con gli uffici HR. In particolare, da Confindustria ci viene detto che:

Poi c'è il problema dei lavoratori. Quello che abbiamo notato - perché anche noi come azienda lo facciamo [il welfare aziendale] - è che spesso c'è difficoltà nell'utilizzo delle piattaforme e nella comprensione del funzionamento del welfare aziendale [...] Forse manca una formazione, un percorso fatto insieme in cui viene spiegato come si usano questi strumenti [...] Questo potrebbe essere fatto dal sindacato o dai settori aziendali che si occupano di gestire il welfare [...] È anche per questo che il tasso di conversione del Premio di Risultato è ancora basso [nelle aziende che prevedono questo istituto].

2.3 Le rappresentanze del Terzo Settore: welfare aziendale come "doppia" opportunità, ma solo con un dialogo più forte con il mondo *profit*

Da ultimo, ci sembra interessante considerare il punto di vista dei soggetti della rappresentanza del mondo del Terzo Settore e, in modo particolare, della cooperazione sociale.

A questo riguardo, secondo i responsabili di Legacoop Siena e Confcooperative Siena, il welfare aziendale può rappresentare una duplice opportunità per il mondo delle cooperative sociali. Da una parte, un investimento in termini di benefit e prestazioni di welfare rivolto ai soci e ai collaboratori delle cooperative può divenire uno strumento per garantire migliori condizioni e trattamenti occupazionali e, di conseguenza, favorire il clima organizzativo e lavorativo. Dall'altra la dimensione fiscale potrebbe costituire un punto di forza per queste organizzazioni che, come si vedrà anche in seguito, non sembrano poter contare su elevate disponibilità di risorse.

Il welfare aziendale può rappresentare inoltre una nuova possibilità per investire in un mercato in crescita e quindi ampliare le opportunità di *business* delle cooperative sociali. Quest'ultime infatti avrebbero le competenze e il *know-how* per fornire buona parte dei servizi e degli interventi previsti dalla normativa: soprattutto in riferimento alla cura e alla gestione della prima infanzia, di bambini e di ragazzi, ma anche per le diverse forme di assistenza rivolte a persone non autosufficienti, con disabilità e, in generale, a soggetti fragili. Il responsabile di Legacoop Siena ci ha detto in merito che:

La cooperazione di tipo A può offrire molti servizi [all'interno di piani di welfare aziendale], come quelli scolastici, riguardanti l'educazione, la cura della persona, eccetera. Sarebbe sicuramente il soggetto da coinvolgere in un possibile intervento [...] Se parliamo di Legacoop [...] dato lo sviluppo delle cooperative sociali di tipo B, credo che anche loro possono svolgere alcuni servizi per le imprese, come la cura dei giardini e degli spazi esterni [...] Per il mondo della cooperazione ci sono grandi opportunità sia verso l'esterno sia verso l'interno.

In aggiunta, si sottolinea come il welfare aziendale possa essere anche uno strumento in grado di ridefinire la tradizionale dipendenza del Terzo Settore dall'attore pubblico. La forte dipendenza dal finan-

ziamento pubblico appare una questione cruciale per il tessuto cooperativo senese: da quanto emerso dalle interviste e dalla *survey* appaiono ancora di modesta portata le esperienze di cooperative sociali che hanno realizzato offerte su misura per il mercato privato. Inoltre, le interviste hanno manifestato la preoccupazione del mondo cooperativo circa la tendenza delle famiglie a ricorrere al mercato sommerso dei servizi, con effetti di concorrenza sleale che finiscono per scoraggiare l'iniziativa delle cooperative.

Il responsabile di Confcooperative Siena in merito a questi aspetti ci dice che:

Il mondo della cooperazione può avere le competenze per realizzare servizi per dei progetti di welfare aziendale per le aziende: è parte del loro know how [...] Però poi la realtà è molto diversa dalla pratica [...] Ad oggi non c'è stata richiesta e non ci sono state iniziative su questo fronte. A livello regionale, come Confederazione, abbiamo ragionato nello strutturare offerte creando reti e collaborando [...] Le nostre imprese sociali non hanno visto nel welfare aziendale un'opportunità anche perché concentrate sulla loro attività diciamo 'di tutti i giorni' [...] cioè quelle (esternalizzate) per il Pubblico [...] Poi c'è anche la paura delle risorse economiche, di come reperirle [...] soprattutto dopo la pandemia.

Per Legacoop Siena:

È importante però limitare la dipendenza delle cooperative sociali - soprattutto quelle di tipo A - dal Pubblico [...] A Siena poi si è sempre registrata una profonda dipendenza con l'Amministrazione Comunale e con tutte le attività che, diciamo, sono svolte in modalità convenzionata per il Comune [...] [Inoltre] difficilmente il mondo della cooperazione sociale riesce a offrire proposte di servizi sociali nel mercato privato anche perché c'è grande ricorso al mercato nero da parte delle famiglie [...] È una concorrenza molto forte.

Nonostante vi siano stati alcuni tentativi sul fronte dell'erogazione di servizi verso il mercato privato (anche in un'ottica di servizi inseriti in piani di welfare aziendale, come si vedrà nel Capitolo 3), progettualità di questo tipo sono state frenate soprattutto da aspetti economici. In particolare, a seguito dell'emergenza sanitaria, nel corso degli ultimi mesi il tessuto cooperativo sociale del senese si è dovuto confrontare con spese ingenti, dovute alla rimodulazione dei servizi e ai costi legati alla sanificazione degli spazi, all'acquisto dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI), ecc. Ciò ha creato una forte polarizzazione che ha visto da un lato le realtà più strutturate, che sono riuscite a far fronte - seppur con molte difficoltà - alle sfide generate dalla pandemia, e dall'altro le cooperative più piccole e meno organizzate che sono state costrette a chiudere o rivedere notevolmente il loro organico. Da Confcooperative Siena ci viene detto:

Il tessuto cooperativo di Siena è molto frammentato [...] Da un lato ci sono le realtà per cui la crisi è stata devastante e che non riusciranno - molto probabilmente - ad andare avanti [...] Dall'altro ci sono le cooperative sociali più strutturate, che hanno oltre 100 o 200 dipendenti, hanno un'organizzazione interna, delle persone molto brave che gestiscono i servizi e fanno progetti [...] Queste [cooperative] potrebbero avere dei margini di manovra [per la creazione di un'offerta di welfare aziendale] [...] Anche se ora è difficile dirlo perché molte cooperative sono preoccupate per la dimensione economica e tendono a non fare nuovi interventi di cui non capiscono bene la sostenibilità economica.

Un freno ulteriore allo sviluppo di servizi di welfare aziendale forniti da enti del Terzo Settore del territorio è legato anche alla percezione di una generale mancanza di interesse da parte delle imprese e delle organizzazioni di rappresentanza. Gli intervistati sostengono che non vi sia mai stata una spinta né da parte delle aziende né delle parti sociali per un possibile coinvolgimento del tessuto cooperativo locale in progetti strutturati. A questo proposito il referente di Confcooperative afferma infatti che il welfare aziendale

può essere uno strumento importante, anche se - data la sua scarsa presenza fino ad oggi nel territorio di Siena - non sono così sicuro che rappresenti l'unica strada [...] Il fatto è che si deve ragionare sui numeri: quindi su quante saranno le richieste di uno specifico servizio. Devono esserci i numeri per consentire alle cooperative sociali di realizzare servizi sostenibili, anche economicamente, nel tempo [...] Fino ad oggi non c'è stato un particolare sviluppo del welfare aziendale nel territorio di Siena; ci sono state solo alcune grandi aziende che lo hanno fatto, ma non si può dire che ci sia una cultura sul tema o che, comunque, si sia fatto un lavoro da parte delle rappresentanze.

Riassumendo, proprio a causa dell'insicurezza - soprattutto economica - dettata dal Covid-19, vi è il rischio che le cooperative sociali senesi in grado di sviluppare nuovi progetti e interventi (come quelli nel campo del welfare aziendale) siano un numero ridotto: questo comunque dipenderà molto dal tipo di intervento che sarà sostenuto e da come saranno gestite e affrontate le conseguenze della pandemia in corso. Inoltre, la capacità di coinvolgere e "ingaggiare" tali realtà dipenderà molto dal tipo di sostegno esterno che sarà pensato per un possibile progetto territoriale: come riportano i responsabili della rappresentanza cooperativa, sarà infatti dirimente coinvolgere professionisti esterni ed esperti in grado di guidare le cooperative sociali nella progettazione di un'offerta competitiva e in grado di "agganciare" le organizzazioni imprenditoriali del territorio. Come già accennato, infatti, l'assenza di capacità progettuali e competenze sul tema rappresenta - insieme alla ridotta dimensione d'impresa - il limite maggiore per le cooperative senesi.

PARTE II

Il welfare aziendale: attuale sviluppo e possibili evoluzioni

Pur con forti limiti dettati dalle caratteristiche del tessuto produttivo, fatto, come visto, per la maggior parte di micro e piccole imprese e con la prevalenza di alcuni settori tradizionalmente lontani dal welfare aziendale - come quello del commercio, dell'edilizia, del turismo e della ristorazione - nella provincia di Siena si registrano alcune iniziative interessanti promosse da imprese, associazioni datoriali e altri soggetti del territorio.

Di seguito sono illustrate alcune delle più note esperienze del territorio che ci sono state descritte attraverso le interviste (per maggiori informazioni si rimanda all'*Appendice* del Rapporto), ulteriormente approfondite o integrate attraverso l'analisi *desk*. Inoltre, altre informazioni di seguito riportate sono emerse grazie al questionario inviato alle 42 cooperative sociali senesi; a questo riguardo si ricorda però che solo 16 cooperative hanno scelto di partecipare all'indagine.

3. Il welfare aziendale in provincia di Siena, oggi

3.1 Le esperienze delle imprese

Sul fronte delle singole realtà produttive si segnala il piano di welfare di GSK, azienda biotecnologica che ricerca, sviluppa, produce e distribuisce vaccini in Italia. La sede di GSK è situata a Rosia, frazione del Comune di Sovicille: in totale sono coinvolti circa 2.000 collaboratori, tendenzialmente di giovane età e provenienti da oltre 50 nazioni differenti.

Date le caratteristiche dei dipendenti, l'azienda multinazionale offre loro una serie di agevolazioni per l'asilo nido, la scuola materna e, più in generale, le spese scolastiche: questo è dettato anche dal fatto che molti dei collaboratori non sono originari del territorio senese e non possono quindi contare sulla rete familiare (nonni, parenti, ecc.) per aiuti e sostegni nella gestione dei figli. Tra queste iniziative si segnala che GSK ha realizzato una partnership con il Consorzio di cooperative sociali senesi Arché per la realizzazione di un servizio di asilo nido e altre attività dedicate all'infanzia (*baby-parking*, pre e doposcuola, *baby-sitting*, ecc.). L'azienda paga - in tutto o in parte - le quote di iscrizione e frequenza di tali attività da parte dei figli dei lavoratori. Si sottolinea che alla realizzazione dell'asilo nido ha partecipato anche il Comune di Siena, il quale ha messo a disposizione gli spazi per realizzare la struttura.

GSK offre poi: programmi di rientro dalla maternità per le dipendenti, *smart working*, corsi di formazione e *coaching* gratuiti, convenzioni con palestre e attività del territorio e una specifica piattaforma (chiamata "Salute e benessere") che prevede una serie di vaccinazioni gratuite, visite, *screening* e *check-up*, sempre gratuiti.

Altra organizzazione senese impegnata sul fronte del welfare aziendale è l'istituto bancario Monte dei Paschi di Siena, che da alcuni anni ha previsto un budget welfare da spendere all'interno della piattaforma *MPS myflex*; tale importo può essere incrementato dal lavoratore attraverso la totale o parziale conversione del Premio di Risultato annuo, come previsto dall'accordo aziendale firmato nel 2016 dalle rappresentanze sindacali. L'azienda prevede inoltre borse di studio per i figli dei dipendenti, programmi di alternanza scuola-lavoro e formazione, schemi integrativi di congedo parentale, prestiti e finanziamenti agevolati, una polizza sanitaria, contributi per la previdenza complementare e la sanità integrativa extra rispetto a quelli previsti dalla contrattazione collettiva (CCNL).

Altre esperienze individuate grazie all'analisi *desk* riguardano l'Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, che ha attivato un asilo nido (anche in questo caso grazie alla partnership con il Consorzio Arché), e le iniziative promosse da alcune realtà del settore agricolo, come Banfi e i Consorzi agrari del Brunello, della Vernaccia e del Chianti classico, che hanno sottoscritto convenzioni con strutture del territorio e introdotto iniziative su misura per i lavoratori stagionali.

Infine, alcune imprese hanno previsto esclusivamente la possibilità di conversione del Premio di Risultato in un budget welfare da spendere attraverso una piattaforma fornita da *provider* privati; questi soggetti - che hanno quindi contrattualizzato tale possibilità con le rappresentanze sindacali - sono: Acquadotto del Fiora (società partecipata pubblica), RCR (azienda del settore manifatturiero che si occupa di cristalleria), ESTRA Energie (*utility* che si occupa della fornitura di gas e luce), GFT (che opera nel settore del credito e della finanza).

3.2 Le iniziative delle associazioni di categoria

Dal lato delle associazioni di rappresentanza delle imprese, si segnala un forte attivismo in tema di welfare aziendale da parte di Confindustria Toscana Sud e Confapi Siena.

La confederazione degli industriali locale ha infatti avviato nel 2017 una collaborazione con il *provider* di welfare aziendale *Aon*, che fornisce la sua piattaforma a prezzi ridotti alle imprese del territorio associate alla Confindustria locale. Il progetto è nato con l'obiettivo di replicare altre esperienze del territorio italiano (come quella di *WelfareMeet* di Confindustria Vicenza) e quindi consentire alle organizzazioni associate di strutturare piani di welfare complessi e in grado di "andare oltre" la semplice distribuzione di *fringe benefit* (*voucher welfare*). Dal punto di vista economico, l'accordo prevede un costo annuale per le imprese e una percentuale pari al 2,75% su tutte le transazioni fatte all'interno del portale. Una delle principali ragioni che hanno portato alla scelta di *Aon* è stata la possibilità di inserire strutture e attività del territorio in maniera molto semplice.

Per il 2020 sono quattro le aziende convenzionate nel solo territorio di Siena. Si tratta di:

- P.R. Industrial (settore metalmeccanico, 400 dipendenti circa);
- Confindustria Toscana Sud (delegazione di Siena);
- Assoservizi Srl di Siena (sede Siena);
- Assoservizi Srl di Arezzo (sede Siena).

In totale queste ultime tre realtà appartenenti al settore dei servizi alle aziende fanno registrare circa 65 dipendenti.

Se si considera invece tutto il territorio a cui si rivolge Confindustria Toscana Sud - che oltre a quella di Siena comprende anche le provincie di Arezzo e Grosseto - i numeri della piattaforma salgono notevolmente: in totale sarebbero infatti circa 8.000 i dipendenti che hanno beneficiato dell'offerta di servizi proposti in piattaforma (dei quali circa 465, come si è visto, fanno riferimento al contesto senese), per un totale di circa 10 milioni di euro erogati dalle aziende del territorio.

I servizi maggiormente richiesti dai lavoratori che aderiscono alla piattaforma sono: il rimborso delle spese mediche (25%), il rimborso delle spese scolastiche (15%) e delle spese per effettuare viaggi o vacanze (14%). Seguono poi l'utilizzo di *voucher* (12%) da spendere in diverse categorie merceologiche (come l'alimentare, il carburante e le ricariche telefoniche), il versamento di somme di denaro a favore di un

fondo pensione (9%), il rimborso per le spese di trasporto (7%) e per lo svolgimento di attività sportive (6%), quelle nell'area benessere (5%) e il rimborso delle spese destinate alla cura di familiari anziani o non autosufficienti (4%).

Come anticipato, anche API Siena, associazione che rappresenta circa 270 PMI del territorio, ha implementato una convenzione con un *provider* di welfare aziendale. Al termine dell'anno 2017 l'organizzazione di rappresentanza si era affidata a UBI Welfare (*provider* appartenente alla società di credito bancario); alla scadenza dell'accordo (gennaio 2019) API si è poi rivolta alla società Assiteca, che attualmente fornisce la sua piattaforma di welfare aziendale: le ragioni che hanno spinto al cambiamento della partnership sono sostanzialmente di natura economica e non riguardanti il funzionamento dello strumento tecnologico. In totale, nel 2020, sono 5 le aziende che hanno confermato l'utilizzo della piattaforma convenzionata: sono piccole e medie imprese che oscillano tra i 30 e i 70 dipendenti.

Altre associazioni di rappresentanza delle imprese hanno invece realizzato esclusivamente delle convenzioni commerciali con attività ed esercenti del territorio. Tra questi c'è Coldiretti, che ha previsto per le imprese associate una serie di accordi per svolgere visite mediche e diagnostiche, forme assicurative a prezzi vantaggiosi (grazie alla partnership con Allianz) e convenzioni per l'acquisto di prodotti acustici, ottici e simili. CNA Siena ha invece realizzato convenzionamenti con strutture sanitarie locali private e convenzionate con il pubblico; in particolare vi sono 3 strutture presso le quali gli iscritti alla Confederazione delle imprese artigiane (ma anche gli iscritti a CNA Pensionati e i "clienti" dei CAF di CNA) possono effettuare visite specialistiche e analisi a prezzi calmierati. Infine, Confesercenti ha strutturato un sistema di convenzioni con attività commerciali e con strutture mediche e sanitarie private.

3.3 Le esperienze del Terzo Settore

Sul fronte delle esperienze nate su iniziativa del mondo del Terzo Settore, per quanto riguarda la fornitura di servizi, è interessante citare l'attività svolta dalla Misericordia di Siena¹⁵ che, attraverso le attività filantropiche e i servizi socio-sanitari avviati sul territorio (gestione ambulatori, assistenza domiciliare, trasporto malati, ecc.), ha messo in piedi un sistema di convenzioni con alcune delle organizzazioni sopra menzionate e con il sistema mutualistico delle Banche del Credito Cooperativo che sarà descritto di seguito (cfr. § 3.4).

Se ci si concentra in maniera specifica sul settore della cooperazione - e in modo particolare su quella di natura sociale - oltre alla già descritta esperienza del Consorzio Arché anche le cooperative sociali Comunità e Persona - Infanzia e Camaleonde hanno stipulato convenzioni per offrire i loro servizi con alcune imprese del territorio. Si segnala inoltre che il mondo cooperativo associato a Coldiretti, attraverso Ue-Coop - l'ente di rappresentanza delle cooperative del settore agricolo nel contesto senese - ha sviluppato nel campo del welfare alcune attività legate all'agricoltura sociale finalizzate all'inclusione di persone con disabilità, ex detenuti, persone escluse dal mercato del lavoro, ma anche alla previsione di inserimenti socio-terapeutici, centri estivi, fattorie didattiche, ecc.

Sul fronte invece delle rappresentanze di categoria, i responsabili di Legacoop e Confcooperative evidenziano come - grazie al Contratto Collettivo di riferimento (CCNL) delle cooperative sociali - i lavoratori delle realtà del territorio possono usufruire di una serie di rimborsi e prestazioni attraverso Società di Mutuo Soccorso. Le iscritte a Legacoop Siena (e nello specifico le cooperative sociali Il Prato, Impegno Sociale, Zelig, La Proposta e Solidarietà) fanno riferimento a Reciproca SMS: nel 2019 i lavoratori iscritti a questa mutua facenti riferimento alle cooperative sociali della provincia sono risultati essere 201 e i rim-

15 L'istituto della Misericordia è un'organizzazione di volontariato di natura religiosa. L'Istituto è stato inoltre nominato da svariati referenti delle associazioni territoriali come uno dei principali attori del contesto senese attivi sul fronte della filantropia religiosa.

borsi erogati a fronte delle loro richieste sono stati pari ad € 5.699,70. Confcooperative Siena si appoggia invece a Cooperazione Salute che, a livello nazionale conta 220.000 iscritti e a livello regionale 12.000. Questa Mutua ha sostenuto le cooperative sociali nel corso dell'emergenza Covid-19 introducendo nuove indennità e aiutando le organizzazioni nella distribuzione dei DPI.

Dal 2017, le due organizzazioni di rappresentanza hanno inoltre promosso una serie di iniziative di sensibilizzazione a livello regionale rivolte alle cooperative sociali e incentrate sui temi del welfare aziendale. A questo riguardo, Legacoop può contare sulla rete di cooperative dislocate in tutto il contesto toscano "Umana Persone": si tratta di un network di realtà cooperative che promuove piani di sviluppo per l'adozione di nuove tecnologie, il sostegno nel passaggio alla digitalizzazione, la formazione e l'attivazione di nuove aree di policy (come quella del welfare aziendale). Per il territorio di Siena la cooperativa Zelig Sociale è parte della rete "Umana Persone".

Dall'indagine che ha coinvolto le cooperative sociali del territorio è emerso inoltre che 10 delle 16 realtà rispondenti al questionario hanno ideato delle misure di welfare per i propri soci e dipendenti. Traslando gli interventi in materia di sanità integrativa e previdenza complementare (che, come detto, sono previsti dal CCNL del settore), tutte e 10 le cooperative hanno introdotto azioni per la gestione del tempo di lavoro, come *smart working*, telelavoro, flessibilità in entrata e uscita, congedi e permessi extra rispetto a quelli previsti dalla legge (6 lo hanno fatto nel corso del *lockdown*), 4 hanno previsto una serie di convenzioni per acquistare beni o servizi a prezzi ridotti e 4 hanno invece forme di sostegno per i lavoratori con figli (1 cooperativa li ha introdotti durante il *lockdown*). Infine, 2 cooperative prevedono forme di sostegno ai lavoratori con familiari anziani o non autosufficienti, rimborsi per le spese per il trasporto pubblico e *budget* da spendere in beni e servizi di varia natura. Nessuno di questi interventi di welfare è stato formalizzato attraverso un contratto di secondo livello o un regolamento aziendale.

Interpellate in merito al perché non siano state introdotte misure per i propri dipendenti, le altre cooperative hanno affermato che ciò è dipeso soprattutto dalla mancanza di tempo da parte del *management*; non sembra invece esserci un disinteresse da parte dei dipendenti e delle loro rappresentanze.

3.4 Il progetto mutualistico delle Banche di Credito Cooperativo

Di particolare interesse è il progetto avviato dalle Banche di Credito Cooperativo (BCC). L'iniziativa prende il via su tutto il territorio nazionale: l'obiettivo era istituire una mutua per ogni BCC allo scopo di consentire ai loro soci e clienti di accedere a prestazioni di natura sanitaria e indennità di varia natura a prezzi ridotti. Ogni istituto ha quindi avuto la possibilità di dar vita ad una mutua sul proprio territorio di competenza, e in particolare presso i Comuni in cui ha sede la filiale principale. A livello nazionale sono così nate 30 mutue: un numero del tutto marginale rispetto alle BCC dislocate sul territorio italiano. Anche considerando l'elevato numero di potenziali beneficiari (140.000 soci e 550.000 clienti solo in Toscana), a livello regionale si è deciso di puntare molto su questo progetto: dal 2018, il COMIPA (cioè il Consorzio tra Mutue Italiane di Previdenza e Assistenza) ha scelto quindi di avviare iniziative di formazione dei vertici delle BCC toscane. Nel 2020 la Toscana può contare 11 mutue legate ad altrettante Banche di Credito Cooperativo (che in totale sono invece 15): queste hanno dimensioni e stato di avanzamento differenti perché sono state costituite in periodi diversi.

Secondo il responsabile alle relazioni esterne della Federazione Toscana Banche di Credito Cooperativo, la scelta di compiere questo investimento proprio nel contesto toscano è dipesa da alcuni fattori. In primo luogo, come accennato, le BCC toscane possono contare su un elevato numero di soci e clienti; in secondo luogo, gli istituti di credito hanno voluto creare un sistema che potesse essere adoperato anche dai loro dipendenti e collaboratori: in questa direzione l'intento era quindi quello della creazione di un piano di welfare aziendale. Infine, il progetto si è sviluppato in tal modo anche perché le BCC hanno

voluto rafforzare la loro presenza e il loro ruolo sul territorio, proponendosi come veri e propri attori del panorama del “secondo welfare”.

Le mutue attive in provincia di Siena sono 3: Mutua Amici per sempre (Banca Valdichiana), SMS Cras e ChiantiMutua; queste mettono a disposizione una serie di interventi di natura sanitaria, tra cui: l'erogazione di sussidi e la previsione di rimborsi sanitari presso le strutture convenzionate, rimborso spese sanitarie *out of pocket*, diarie per il ricovero a causa di infortunio o malattia, servizi di pronto intervento e assistenza medica specialistica; inoltre, sono previste misure dedicate alla famiglia, come specifici sussidi, attività sportiva o culturale extrascolastica per i figli under 18, scontistica e prezzi calmierati presso esercizi locali (cartolerie, centri e campi estivi, associazioni sportive, ecc.). Le organizzazioni convenzionate appartengono sia al mondo *profit* sia a quello *non profit*: attraverso i siti internet delle mutue è possibile conoscere tutti i fornitori di servizi che sono dislocati su tutto il territorio regionale.

Tabella 1 - Numero dei soci e degli assistiti dalle Mutue BCC e risorse erogate (dati al 31.12.2019).

Mutue BCC	Numero soci e figli minori assistiti	Risorse erogate		
		Ambito sanitario	Ambito sociale	Totale
ChiantiMutua	11.981	91.684 €	24.495 €	116.179 €
“Amici per sempre”	1.918	27.041 €	14.615 €	41.656 €
SMS Cras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: nostra elaborazione su dati forniti dalla Federazione Toscana Banche di Credito Cooperativo.

Per quanto riguarda invece il numero di soci e la richiesta di prestazioni, al 31 dicembre 2019 Chianti-Mutua faceva registrare 9.488 soci attivi e 2.493 figli minori assistiti: nel corso dell'anno la mutua ha erogato in totale 91.684 euro per i rimborsi sanitari e 24.495 euro per i sussidi alla famiglia. La Mutua di Banca Valdichiana - Amici per sempre - contava, al 31 dicembre 2019, 1.918 soci effettivi: nel corso dell'anno ha inoltre elargito prestazioni per 41.656 euro (27.041 euro destinati all'ambito sanitario e 14.615 a quello legato alla famiglia).

3.5 Gli enti bilaterali della Toscana e della provincia di Siena

Anche per quelle che sono le caratteristiche del tessuto imprenditoriale della provincia senese, in materia di welfare la parti sociali del territorio fanno spesso riferimento agli interventi realizzati dagli enti bilaterali, organismi paritetici che garantiscono alcune prestazioni alle PMI (imprenditori e lavoratori) di un determinato settore (Razetti e Tomatis 2017).

Gli enti che sembrano essere più rilevanti nel contesto di riferimento sono quelli del turismo, dell'artigianato, dell'agricoltura e del terziario. In particolare (ma si veda anche la tabella 2):

Artigianato:

- **l'Ente Bilaterale dell'Artigianato Toscano (EBRET)** predispone contributi per l'acquisto di testi scolastici (per i figli dei dipendenti), contributi per l'astensione per il periodo di maternità (per titolari di impresa o loro assimilate), contributi per la frequenza di asili nido (per i figli dei dipendenti e dei titolari di impresa o loro assimilati), contributi per figli portatori di handicap (per i figli dei dipendenti e dei titolari di impresa o loro assimilati);
- la **Cassa Integrazione Artigiani (CIA)** consente ai dipendenti delle aziende iscritte di accedere a una serie di indennità nei casi di malattia e infortunio (anche se questi non sono collegati all'attività lavorativa), maternità, assistenza per i figli e per i congiunti, malattia o ospedalizzazione del bambino, terapie ambulatoriali e emodialisi.

Costruzioni:

- la **Cassa Edile di Siena** prevede forme di integrazione salariale per malattia e infortunio, sussidi di varia natura, assegno matrimoniale, assegni familiari in caso di infortunio superiore a 90 giorni, rimborso della giornata lavorativa in caso di assenza per visita specialistica, rimborsi per protesi dentarie, oculistiche o ortopediche, rimborsi delle spese scolastiche dei figli del lavoratore, borse di studio, rimborso per l'acquisto di DPI.

Agricoltura:

- il **Fondo Integrativo Malattie, Infortuni e Assistenza Varia (FIMIIV)** prevede per i lavoratori il mantenimento dell'intera retribuzione nei casi di malattia, infortunio e maternità. Il fondo dà inoltre diritto ad altre prestazioni, come: assegno funerario, indennità ai superstiti in caso di morte per infortunio sul lavoro, indennità in caso di licenziamento per superamento del 180° giorno di malattia, rimborso dei permessi per prestazioni sanitarie in eccedenza di quelli a carico del datore di lavoro, intervento sostitutivo della retribuzione al fine di evitare il licenziamento del dipendente in caso di superamento dei 180 giorni di malattia, integrazione al congedo parentale, rimborso fino a 20 ore annue delle ore di permesso per malattia del figlio, rimborso di 2 giorni di permesso per nascita figlio, corresponsione di somme per esami di alta specializzazione, rimborso parziale per spese di acquisto occhiali.

Terziario:

- **l'Ente Bilaterale del Terziario Toscano (EBI. T.TOSC.)**, che prevede azioni e percorsi di formazione su varie tematiche destinati sia ai datori di lavoro sia ai lavoratori.
- **l'Ente Bilaterale Turismo Toscano (EBTT)** mette a disposizione due tipi di interventi per i lavoratori: integrazione della Cassa Integrazione, e bonus per l'acquisto dei libri scolastici dei figli. Dal lato degli imprenditori invece l'EBTT prevede la predisposizione e l'adeguamento Documento di Valutazione dei Rischi, incentivi per la *digital transformation*, la copertura costi assicurativi obbligatori e l'acquisto di DPI e azioni per la sanificazione dei locali aziendali;
- **l'Ente Bilaterale del Commercio e del Turismo (EBCT)** che garantisce bonus per i libri scolastici dei figli dei dipendenti.

Si sottolinea infine che le imprese associate a Confapi possono contare su due Enti di portata nazionale (ENFEA e EBM, Ente Bilaterale Metalmeccanico) che danno accesso a indennità e rimborsi per: trattamenti

di integrazione salariale, asilo nido e *babysitter*, rimborsi per attività e spese scolastiche di ogni ordine e grado (scuola materna, scuola elementare, scuola media inferiore, scuola media superiore, università), assistenza alla non autosufficienza (Legge 104/1992), spese per l'abbonamento al trasporto pubblico locale, regionale e interregionale, integrazione del trattamento economico di malattia previsto dal CCNL, sostegno alle vittime violenza di genere, formazione di lavoratrici madri per reinserimento al lavoro post-congedo.

Tabella 2. Gli Enti bilaterali della provincia di Siena.

Ente	Settore	Parti Sociali	N. Iscritti		Principali prestazioni di welfare per i lavoratori
			Lavoratori	Aziende	
Cassa Edile di Siena	Costruzioni	ANCE Siena e la Feneal-Uil, Filca-Cisl e Fillea-Cgil Siena	nd.	nd.	Integrazione salariale per malattia, infortunio, malattia professionale; rimborsi spese scolastiche, borse di studio, sussidi per protesi, assegno matrimoniale
Fimiav Siena	Agricoltura	Upa, Coldiretti, Cia, Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil	nd.	nd.	Indennità di malattia, infortunio, maternità, licenziamento, assegno funerario, rimborso spese sanitarie
CIA	Agricoltura	Confartigianato Imprese Siena, CNA Siena, Cgil, Cisl, Uil Siena	1.106	4.657	Indennità di malattia, infortunio, maternità; contributi per visite mediche specialistiche ed esami diagnostici, congedi ex Legge 53/2000, terapie ambulatoriali, assistenza a figli minorenni, assistenza ospedaliera a congiunti e convivente.
EBRET		90.000 ca.*	19.000 ca.*	Bonus libri scolastici, bonus astensione per maternità, bonus asili nido, bonus figli portatori di handicap	
EBI. T.TOSC.	Terziario, distribuzione e servizi	Confcommercio Toscana, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil Toscana	nd.	nd.	-
EBCT		Confesercenti Toscana e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil Toscana	nd.	nd.	Bonus libri scolastici
EBTT		Fiavet Toscana, Fipe Toscana, Rescasa Toscana, Filcams-Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs-Uil Toscana	43.000 ca.*	15.000 ca.*	Bonus libri scolastici, integrazione FIS/CIGD/CIGO

Fonte: nostra elaborazione da siti web degli enti; Cigna (in corso di pubblicazione).

Nota: * dati riferiti al livello regionale.

4. Il welfare aziendale a filiera corta in provincia di Siena: il ruolo del Terzo Settore

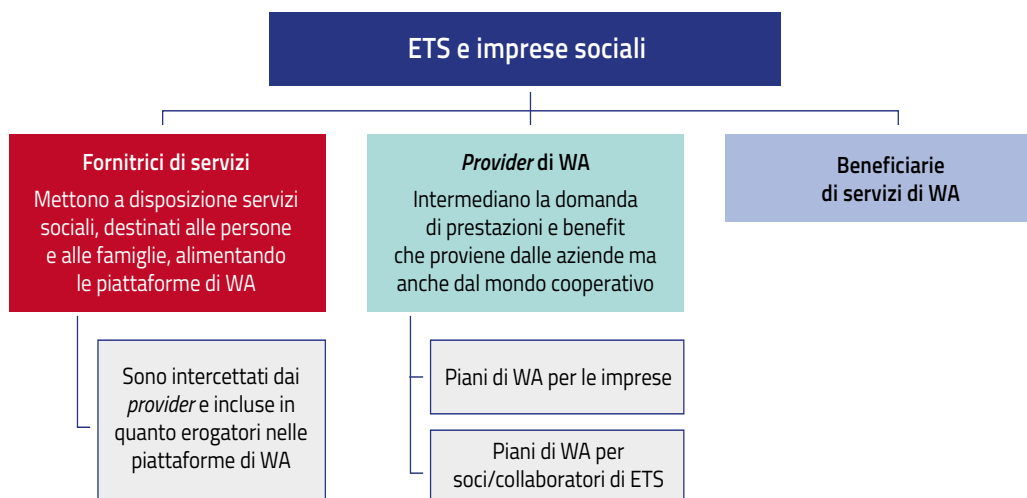
Passiamo in questo capitolo ad occuparci più direttamente del welfare aziendale "a filiera corta" mettendo al centro proprio le posizioni espresse dagli enti del Terzo Settore. Le potenzialità del welfare aziendale in particolare per il mondo cooperativo possono realizzarsi in diversi ambiti, peraltro tra loro fortemente interconnessi.

Come schematizzato nella figura 4, gli Enti del Terzo Settore possono innanzitutto agire come fornitori di servizi; possono poi proporsi essi stessi come *provider* di welfare aziendale; possono infine essere i beneficiari dei piani di welfare. Nel primo caso cooperative e imprese sociali sono intercettate dai *provider* (tendenzialmente *profit*) e incluse in qualità di erogatori nelle piattaforme di welfare da essi gestite. Nel secondo caso possono invece giocare direttamente il ruolo di intermediari fra offerta e domanda di prestazioni e benefit che proviene dalle aziende ma anche - terzo caso - dallo stesso mondo cooperativo, che sempre più spesso si pone il problema di accrescere il benessere dei propri soci e dei lavoratori, riscoprendo o rivitalizzando la tradizione mutualistica alla base della cooperazione.

Alcune caratteristiche specifiche del mondo cooperativo potrebbero facilitare questi sviluppi. Innanzitutto, grazie all'esperienza maturata nel settore in cui operano, le realtà cooperative possiedono maggiori competenze rispetto a un'impresa *profit* nella creazione e nella gestione di servizi di welfare. Secondo, la sfera valoriale inscritta nel patrimonio genetico della cooperazione, assicurando una particolare attenzione alla cura della persona, potrebbe tradursi in una maggiore capacità di risposta alle esigenze di lavoratori e lavoratrici. Terzo, la presenza di una "logica della condivisione" e di un approccio mutualistico molto marcato (Zamagni e Zamagni 2008; Bruni e Zamagni 2015) potrebbero facilitare l'implementazione di progetti condivisi, e quindi particolarmente efficaci, a sostegno dei dipendenti. La capacità di leggere i bisogni sociali complessi e fornire servizi ad alta intensità professionale per rispondervi, alimentando un rapporto di fiducia con la controparte, potrebbe aiutare ad andare oltre la logica consumistica delle piattaforme, per valorizzare invece l'unicità degli interlocutori (imprese, lavoratori, loro famiglie), proporre piani di welfare personalizzati e dare centralità alla parte più genuinamente "sociale" del welfare aziendale.

Tenendo conto di questo scenario e di alcune trasformazioni già osservate in altri contesti locali, da un lato abbiamo sollecitato nelle interviste i referenti delle organizzazioni di rappresentanza della cooperazione senese e toscana (cfr. *Appendice*) a esprimere il loro punto di vista su questi temi, dall'altro abbiamo invitato a tutte le cooperative sociali senesi a rispondere a un articolato questionario. Come già sottolineato, i dati raccolti con la *survey* ci hanno permesso di raccogliere meno informazioni del previsto, su un numero di organizzazioni ben al di sotto dell'universo indagato (16 cooperative su 42) a causa della limitata disponibilità mostrata dalle cooperative.

Figura 4. ETS, imprese sociali e welfare aziendale (WA): nessi e opportunità.



Fonte: elaborazione degli autori.

4.1 L'interesse del *non profit* verso il welfare aziendale: i limiti e le opportunità

Concentrandosi in maniera più ampia sul posizionamento degli attori del territorio rispetto al possibile ruolo del Terzo Settore in materia di welfare aziendale, la maggioranza degli intervistati sottolinea come, a livello teorico, il *know-how* della cooperazione sociale possa essere un punto di forza per la realizzazione di un piano all'interno di una singola impresa o per l'implementazione di una progettualità territoriale basata sul welfare occupazionale (Maino *et al.* 2019).

A questo riguardo possiamo riportare un breve estratto tratto dall'intervista con il rappresentante della Camera di Commercio di Siena e Arezzo:

A dir la verità non conosco attività [nel campo del welfare aziendale] che coinvolgano cooperative o il Terzo Settore. Però il mondo cooperativo si occupa di servizi alla persona e quindi è indubbio che possa avere un ruolo importante nel campo del welfare aziendale. Nel contesto senese ci sono molte imprese del Terzo Settore che sono impegnate nei settori dei servizi [...] non solo nel welfare in senso stretto, ma parlo anche di servizi alle imprese [...] Quindi potrebbero esserci delle connessioni in prospettiva futura, qualora si volesse realizzare un progetto comune [...] che coinvolga il territorio.

A seguito della pandemia da Covid-19, i bisogni sociali del territorio - e in particolare quelli collegati alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro - appaiono sempre più evidenti; per tale ragione possibili iniziative di welfare aziendale orientate alla creazione di un'offerta di misure e prestazioni di natura sociale (soprattutto in ottica della cura dei figli) possono essere particolarmente interessanti per i lavoratori.

Allo stesso tempo però, ci sono dei fattori che frenano le possibilità di sviluppo di un'offerta da parte del mondo del Terzo Settore. Tra questi è possibile individuarne chiaramente due:

- dal lato della domanda vi è una scarsa cultura e conoscenza del welfare aziendale, che - lato imprese - può essere sintetizzata come la tendenza a costruire piani di welfare molto semplici, spes-

so incentrati sulla conversione del Premio di Risultato oppure sulla previsione di *fringe benefit*; dal lato dei lavoratori si traduce invece come una generale mancanza di informazione e di interesse verso il tema (predilezione per il premio in denaro, poca conoscenza delle possibilità offerte dalle piattaforme di welfare, scarsa conoscenza delle prestazioni a cui possono avere diritto, ecc.);

- dal lato dell'offerta vi è invece un generale immobilismo da parte delle cooperative sociali. In particolare, viene sottolineato come sia assente un'offerta strutturata dalle cooperative sociali in modo tale da essere parte di un piano di welfare aziendale o di una piattaforma. Ciò è rilevante perché è necessario che vi siano dei pacchetti di prestazioni che, sia in termini di servizi sia in termini di costi, risultino adeguati e coerenti con il "portafoglio" welfare dei lavoratori e delle lavoratrici.

Se a tutto questo si aggiungono poi i limiti già evidenziati nei Capitoli 1 e 2 e legati alle peculiarità del tessuto imprenditoriale senese - l'elevata presenza di micro e piccole imprese, lo scarso ricorso alla contrattazione di secondo livello, una scarsa cultura del welfare aziendale e l'eccessivo ricorso a piattaforme di *provider* privati che propongono offerte standardizzate - i margini di sviluppo per una proposta che arrivi dal Terzo Settore divengono ancora più sottili.

Interrogati su come il mondo della cooperazione sociale senese possa trovare un proprio spazio nel mercato del welfare aziendale, gli intervistati hanno sostenuto che sarebbe necessario promuovere un profondo cambiamento culturale al fine di agevolare il superamento della profonda dipendenza che il settore ha con l'attore pubblico. Come già accennato, l'esternalizzazione dei servizi pubblici è infatti vista come la principale (se non l'unica) attività: un'apertura verso il mercato privato - come quello del welfare aziendale - potrebbe portare nuovi introiti, rafforzando così il sistema cooperativo del territorio, ma necessiterebbe di un oneroso percorso di *capacity building*.

L'Assessore alla Sanità e alle Politiche Sociali del Comune di Siena afferma che:

Da quello che so [...] e da quello che ho avuto modo di vedere durante questa mia esperienza [...] la cooperazione sociale è molto legata ai bandi comunali e al convenzionamento con le attività promosse dal Comune di Siena. Il welfare aziendale può essere molto utile per il Terzo Settore ... Però può essere anche ostico perché parliamo di un argomento complesso [...] Ci sono infatti questioni riguardanti il tessuto delle imprese [...] la dimensione media delle imprese, la loro disponibilità economica [...] ma anche la conoscenza [del welfare aziendale e della sua normativa] da parte degli imprenditori.

L'obiettivo dovrebbe essere quello di sviluppare le competenze per interfacciarsi con il mercato e le imprese, sia da un punto di vista comunicativo sia da quello dell'offerta. Per quest'ultimo aspetto alcuni elementi sarebbero necessari:

- sviluppare competenze per la gestione di un piano di welfare (dal punto di vista fiscale, giuslavoristico, per le varie fasi di analisi dei bisogni e ascolto dei lavoratori, ecc.);
- implementare strumenti (in primo luogo piattaforme digitali) adeguati a veicolare l'offerta di servizi e benefit;
- dar vita a prestazioni e/o "pacchetti" di misure *ad hoc* per il welfare aziendale (in base alla normativa di riferimento, al budget welfare a disposizione, ai bisogni dei lavoratori, a quelli delle imprese, ecc.).

Per arrivare a ciò, la strada che spesso viene indicata come la più coerente è quella che si basa sulla costituzione di una rete tra le cooperative sociali del territorio, in modo tale da suddividere il lavoro e i costi e, al tempo stesso, disporre di un più articolato paniere di servizi, di una più ampia gamma di figure professionali e di maggiori competenze (Marino e Rizza 2018; Maino e Razetti 2019a; Santoni 2019).

Tra i suggerimenti vi è, ad esempio, la possibilità di coinvolgere anche le cooperative sociali di tipo B, che potrebbero svolgere alcuni servizi per le imprese (anche se non direttamente riguardanti il welfare aziendale), come la cura del verde, le pulizie e la manutenzione dei locali (e in tempi di Covid-19 anche la sanificazione degli spazi), offrendo al contempo opportunità di inserimento lavorativo a soggetti fragili. A questo riguardo sarebbe auspicabile anche il coinvolgimento di soggetti di natura caritatevole e filantropica del Terzo Settore, come la Misericordia di Siena e la Fondazione MPS, considerati tra i principali attori attivi sul territorio in ambito sociale. Su questi aspetti si tornerà nella parte conclusiva del Rapporto.

Anche la *survey* rivolta alle cooperative sociali senesi tende a confermare quanto emerso dalle interviste. Infatti, anche se 6 cooperative sostengono di avere come committenti principalmente soggetti privati (famiglie, imprese e Enti del Terzo Settore), solo 2 dichiarano di avere avviato azioni all'interno di piani di welfare aziendale di organizzazioni private: si tratta di Comunità e Persona - Infanzia e Camaleonde, che hanno predisposto dei sistemi di convenzionamento per l'iscrizione dei figli dei dipendenti all'asilo nido e alla scuola per l'infanzia. Interrogate sulle loro esperienze nel campo del welfare aziendale, le due cooperative sostengono di vedere tale fenomeno come un'opportunità di investimento e un'occasione di sviluppo economico e sociale per il territorio; allo stesso tempo sostengono però di sentirsi lontane dalla logica di mercato che è alla base dell'agire dei *provider* che operano in questo settore. Inoltre, a conferma di quanto dichiarato dagli intervistati, anche l'interlocuzione con il mondo *profit* delle aziende è vista come complessa e profondamente differente da quella con la Pubblica Amministrazione.

Infine, è stato domandato alle cooperative che non hanno realizzato accordi con imprese o *provider* per l'esternalizzazione di servizi nell'ambito di piani di welfare aziendale come mai non si sia optato per questo tipo di investimento. Le risposte tracciano un quadro piuttosto chiaro: pur essendo interessate a differenziare la loro offerta di servizi e ad allargare il loro mercato al mondo *profit*, ciò che ha frenato le cooperative è stata la dimensione economica (e quindi la percezione di costi eccessivi), conoscenze scarse riguardanti la normativa e il welfare aziendale e la poca esperienza nell'interfacciarsi con le imprese del settore privato.

4.2 Le cooperative sociali senesi nella fase di emergenza da Covid-19

Il posizionamento dei responsabili delle cooperative sociali che hanno risposto alla *survey* appare profondamente influenzato dagli effetti della pandemia di Covid-19. Attraverso una scala Likert da 1 a 5 (dove 1 è "Per nulla d'accordo" e 5 è "Del tutto d'accordo"), è stato infatti chiesto ai responsabili fino a che punto fossero d'accordo con alcune affermazioni. Dai questionari è emerso che dal mese di marzo in poi le cooperative sono state costrette a riprogettare parzialmente o totalmente i servizi (media voto del 4.18) e ripartire gradualmente dopo il *lockdown* limitando le attività (3.87). Gli intervistati hanno poi confermato che vi è stata una riduzione delle risorse economiche disponibili per le cooperative (3.69) e che l'attuazione delle norme anti-contagio è stata particolarmente complessa (3.59). Non sembra esserci invece un accordo unanime circa la necessità di ridurre il personale a causa delle contingenze economiche (2.71).

Per quanto riguarda la rimodulazione dei servizi già esistenti, la maggior parte delle cooperative sociali si è trovata a dover riorganizzare le strutture secondo i protocolli di sicurezza anti-contagio, gestire in maniera differente l'orario e la turnistica dei dipendenti/soci, formare il personale circa la normativa e l'utilizzo degli strumenti di protezione individuale. Alcune hanno dovuto anche sospendere l'inserimento di nuovi utenti, di inserimenti lavoratori e l'avvio di tirocini. Alcune delle realtà che si occupano di istruzione e infanzia si sono invece trovate nelle condizioni di dover sospendere (in tutto o in parte) i servizi oppure attivare strumenti per la didattica a distanza (DAD).

A questo riguardo, 10 cooperative su 6 hanno inoltre affermato di aver attivato nuovi servizi *ad hoc* per le esigenze dettate dell'emergenza Covid-19. Oltre alla DAD, le cooperative del settore educativo hanno

realizzato delle attività a distanza da svolgere on-line (corsi per fare i compiti, momenti di confronto con i genitori, laboratori a distanza, ecc.); altri interventi predisposti nel corso del *lockdown* sono stati la *babysitter* domiciliare e forme di mediazione culturale telefonica. Si evidenzia come alcune cooperative abbiano cercato di investire sul piano della comunicazione, dando vita - soprattutto attraverso i social network - a spazi digitali per condividere i loro nuovi servizi e per comunicare meglio con l'utenza.

Alla domanda "Fino a quando intendete mantenere attivi questi nuovi servizi?" gli intervistati hanno affermato che, tendenzialmente, si tratta di servizi di natura temporanea, destinati a concludersi con la fine dell'emergenza sanitaria: solamente due cooperative hanno infatti previsto di inserire stabilmente nella loro offerta le nuove attività.

In sintesi, i dati raccolti dalla *survey* sembrano descrivere un settore cooperativo messo, nei mesi di *lockdown* e nella fase 2, sotto forte stress dalla pandemia; ciò sembra essere dovuto soprattutto alla necessità di riorganizzare la maggior parte delle attività e delle strutture. Come accaduto per gli altri comparti produttivi, la complessità è stata esacerbata dal *lockdown* e dalle restrizioni previste dai Decreti del Governo. Al tempo stesso buona parte delle cooperative rispondenti è parsa in grado di reagire e di implementare nuovi interventi e, di conseguenza, di mantenere operative le loro strutture e dove possibile garantire continuità alle attività. La scarsa partecipazione al questionario non ci permette però di avere a disposizione una base di dati soddisfacente per poter descrivere adeguatamente il contesto cooperativo senese.

4.3 Le prospettive per il welfare aziendale dopo la pandemia: un maggiore investimento sui servizi alla persona?

Proprio per comprendere e approfondire quali possano essere le prospettive di sviluppo futuro per il mondo cooperativo senese, si è cercato di indagare la percezione di quelle che sono le opportunità e i rischi legati alla predisposizione di un'offerta di servizi nel campo del welfare aziendale.

In particolare, attraverso l'utilizzo di una scala Likert (dove 1 è "Per nulla d'accordo" e 5 è "Del tutto d'accordo"), alle cooperative sociali è stato chiesto di esprimere la loro opinione in merito ad alcune affermazioni. Seppur vi sia stata una netta divisione tra i rispondenti, le frasi che hanno ottenuto una media più elevata sono state "*Il welfare aziendale potrebbe essere un'ottima occasione per diversificare i clienti e dipendere meno dalla pubblica amministrazione*" (voto medio 3.00) e "*Il welfare aziendale sarà un'occasione di sviluppo economico e sociale per il nostro territorio*" (3.00). I responsabili delle cooperative si sono poi mostrati tendenzialmente in disaccordo con le affermazioni "*La logica di mercato non ci appartiene*" (2.20) e "*Le piattaforme di welfare non valorizzano a sufficienza l'area dei servizi alla persona*" (2.07); infine, una divergenza ancora maggiore è emersa con le frasi "*Il welfare aziendale è poco compatibile con l'approccio mutualistico della cooperazione sociale*" e "*Temiamo che l'interlocuzione con il mondo profit non sarebbe semplice: sarebbe più complessa che con la pubblica amministrazione*" (entrambe hanno una media di 1.86).

Nonostante il welfare aziendale sembri essere tendenzialmente percepito - seppur con alcune differenze tra chi ha risposto all'indagine - come un'occasione di sviluppo sia per le cooperative sia per il territorio, solo 3 cooperative si sono dette interessate a strutturare un'offerta per le aziende e i lavoratori del territorio; 10 cooperative appaiono invece incerte ("*Non so*"), mentre solo una ha detto di non essere per nulla interessata.

Questa generale incertezza - evidenziata dall'alta percentuale di "*Non so*" - sembra legata alla difficoltà di inquadrare quello che sarà il futuro del territorio senese a seguito della pandemia di Covid-19. Questo risulta in modo particolare dall'equilibrio che si evidenzia nelle risposte date dai responsabili delle cooperative sociali nel momento in cui è stato chiesto loro di indicare cosa si aspettano nel corso dei prossimi tre anni. Utilizzando la scala Likert adottata anche in precedenza, i rispondenti non sembrano

infatti essere in particolare disaccordo e in particolare accordo con nessuna delle seguenti affermazioni: "Le imprese del territorio di Siena investiranno più che in passato in welfare aziendale e misure di conciliazione vita-lavoro" (voto medio di 2.79); "La cooperazione sociale senese aumenterà il proprio impegno sul terreno del welfare aziendale" (2.79); "Il mondo della cooperazione sociale utilizzerà il welfare aziendale come volano di sviluppo" (2.57); "La contrattazione del welfare aziendale subirà una battuta d'arresto" (2.43).

Questo generale sentimento di incertezza è stato evidenziato anche dalle interviste con gli *stakeholder* del territorio. A riguardo, ciò che è sembrato accomunare sindacati e rappresentanze datoriali è stato il fatto di aver sottolineato come la dimensione economica e quella legata alla produttività delle imprese sarà cruciale per lo sviluppo futuro del welfare aziendale. L'impossibilità di poter definire quando le aziende potranno "tornare alla normalità" e, di conseguenza, stimare quali saranno gli effetti e le conseguenze della crisi dettata dalla pandemia rende difficile quantificare quanto un tema come quello del welfare aziendale risulterà rilevante nei prossimi mesi e anni. In merito, il responsabile di Confindustria ha affermato che:

Per quanto riguarda la prospettiva delle imprese [nello sviluppo del welfare aziendale a seguito della pandemia], tutto dipenderà molto da quanto lungo sarà il periodo di emergenza legato al Covid. Al momento [luglio 2020, n.d.a.] non è pensabile di avere un'idea chiara su cosa accadrà nel lungo periodo [...] Ovviamente, se si riuscirà a ripartire verso la normalità allora il welfare aziendale tenderà a diffondersi in maniera più forte rispetto al passato. Però, fino a che il Paese e il territorio non tornano a crescere da un punto di vista economico e occupazionale, anche il welfare aziendale tenderà a rallentare.

Anche il mondo sindacale sembra aver percepito questa dinamica. L'intervistato della Cisl ha sostenuto che:

Chi avrà la possibilità di contrattare, punterà sul welfare, ma resta centrale la questione economica [...] la dimensione economica resta comunque quella decisiva, perché ci deve essere una sicurezza per le imprese altrimenti è impossibile che (gli imprenditori) vadano a investire soldi nel welfare".

Anche il pensiero espresso dal responsabile della Cgil è in linea con quanto espresso dal rappresentante sindacale della Cisl:

Credo che il welfare aziendale tenderà a essere meno contrattato perché le difficoltà economiche sono molto forti; questo è dimostrato dal fatto che anche gli Enti bilaterali e le Casse territoriali sono in difficoltà economica. Il tessuto imprenditoriale senese e, più in generale, quello toscano rischia di avere una ripresa molto lenta a causa di un brusco rallentamento di alcuni settori strategici - come quello del turismo - e comunque dell'export verso l'estero. È quindi necessario recuperare in termini di produttività per avere maggiore sicurezza occupazionale ed economica e perciò consentire la contrattazione, tra le altre cose, del welfare aziendale.

Il mondo della rappresentanza del settore cooperativo conferma questa visione. Da Confcooperative ci viene detto che:

Per quanto riguarda il welfare aziendale [...] sarà importante capire quali saranno le risorse del prossimo futuro e capire in che direzione queste saranno investite. In fondo, anche se ci sono dei vantaggi fiscali, per le imprese si tratta sempre di un esborso di denaro, alla stregua di un Premio di Risultato che viene erogato ogni anno.

Agli intervistati è stato poi chiesto il loro punto di vista circa le possibili risposte che progetti e misure di welfare aziendale dovrebbero produrre in relazione ai nuovi bisogni che emergeranno nel territorio

senese a seguito della pandemia. Proprio a causa della natura di questa emergenza, il tema della sanità integrativa è stato quello più volte menzionato dagli intervistati.

In merito, dalla Cisl ci è stato detto che:

Dato che molte aziende hanno già la sanità integrativa grazie ai loro CCNL di riferimento, potrebbe essere interessante rafforzare questa area attraverso forme di prevenzione e interventi ad hoc legati alla pandemia.

Anche per il responsabile della Confindustria:

[...] sarà importante far capire a tutti che anche la sanità integrativa sarà essenziale fino al termine della pandemia e anche dopo.

Tra la posizione dei sindacati e quella delle associazioni datoriali esistono però delle differenze. Le rappresentanze dei lavoratori - e in particolare la Cgil - sembrano infatti porre un maggiore accento sul ruolo della sanità pubblica, la quale deve essere concepita come pilastro centrale del sistema; secondo il responsabile della Cgil:

[...] sarà naturale per gli attori del territorio dare maggiore importanza alla dimensione della sanità, soprattutto quella pubblica. Perché abbiamo visto come i tagli alla sanità fatti negli ultimi anni abbiano prodotto delle conseguenze terribili. La sanità integrativa è importante: ma non dobbiamo dimenticarci che deve restare un'integrazione - appunto - di quella pubblica [...] è importante evitare sovrapposizioni che rischiano di limitare l'efficacia del Pubblico.

Più articolato sembra essere invece il pensiero espresso dal mondo della cooperazione. Oltre alla questione della sanità integrativa, i responsabili di Legacoop e Confcooperative delineano anche altre prospettive di sviluppo per il welfare aziendale. In particolare, questo fenomeno viene visto come un possibile strumento per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e, al tempo stesso, agevolare la diffusione di proposte di welfare "più vicine" al territorio. In merito, il responsabile di Legacoop Siena ha affermato che:

dato che i bisogni sociali andranno ad aumentare nel prossimo futuro, sarà decisivo sviluppare delle iniziative di welfare più attente alla comunità e al territorio. Nel corso degli ultimi anni la direzione è stata quella di 'accorpate': basti pensare alla sanità, che è andata verso la creazione di grandi poli sempre più lontani dai cittadini. Credo che la pandemia ci spinga verso un ripensamento di questo modello e ci spinga verso una sempre maggiore vicinanza alla persona. Il welfare aziendale può favorire questa 'decentralizzazione': può consentire di avvicinarsi maggiormente a chi manifesta i bisogni, al territorio e ai suoi residenti. Non voglio dire che ci si debba sbilanciare verso l'offerta dei privati: il pubblico è l'attore più importante nel campo del welfare, però è importante incentivare un'azione di prossimità.

Confcooperative Siena, invece, sottolinea le opportunità che il welfare aziendale e soprattutto lo smart working potranno generare nell'ottica del *work-life balance*:

Il welfare aziendale può essere uno strumento interessante per venire fuori da questa pandemia. Con il dovuto percorso culturale verso imprese e lavoratori credo che possa portare dei benefici per la conciliazione dei tempi. Basta pensare allo smart working, che considero come parte delle misure di welfare aziendale. Anche se ci vorrà la giusta preparazione, una volta tornati alla normalità lo smart working potrà divenire una modalità di lavoro in grado di darci maggiore spazio per la nostra vita e, quindi, più tempo per le nostre famiglie e i nostri figli.

Dichiarazioni che sembrano in linea con quanto emerso dalla *survey* rivolta alle cooperative sociali senesi interrogate sul loro possibile coinvolgimento in progetti che in futuro prevedano la realizzazione di servizi di welfare per i lavoratori di potenziali imprese clienti. A riguardo, alla domanda *“Quali ritiene che siano gli ambiti di intervento nel campo del welfare aziendale che nel prossimo futuro potrebbero vedere maggiormente coinvolti gli Enti del Terzo Settore?”*, tra i rispondenti 5 hanno affermato che - data la natura della loro cooperativa e la normativa sul welfare aziendale - le prestazioni più coerenti potrebbero essere quelle riguardanti l’infanzia, il sostegno alla genitorialità e la conciliazione vita-lavoro (come *baby-sitting*, servizio doposcuola e attività extrascolastiche, ludoteche), mentre 3 hanno asserito che il loro ruolo potrebbe essere maggiormente indirizzato verso la sfera sanitaria, assistenziale e socio-assistenziale. Si sottolinea però che in 3 hanno evidenziato come le loro conoscenze non siano sufficienti per rispondere a questa domanda, a conferma di come la questione del welfare aziendale sia ancora poco conosciuta dal mondo cooperativo (su questo tema si tornerà nel paragrafo conclusivo).

PARTE III

Conclusioni e direttrici progettuali

In conclusione, dopo aver presentato le principali evidenze emerse dall'analisi, si ricapitolano ora opportunità e principali criticità connesse allo sviluppo di una iniziativa di natura territoriale - in grado di coinvolgere una rete ampia di attori locali e finalizzata a generare un impatto sull'eco-sistema senese - volta alla promozione e diffusione del welfare aziendale. In particolare sarà indagata la possibilità di coinvolgimento del Terzo Settore e, nello specifico, della cooperazione sociale. Infine, nell'ultima parte del capitolo, saranno avanzate alcune proposte per la realizzazione di azioni e interventi in grado di favorire lo sviluppo di un welfare aziendale a filiera corta.

5. Il welfare aziendale a filiera corta: quali prospettive di sviluppo ai tempi del Covid-19?

5.1 Il peso dell'insicurezza economica

La ricerca, che ha coinvolto a vari livelli i principali *stakeholder* del territorio e il mondo della cooperazione sociale senese, ha indagato anche le prospettive di sviluppo futuro del welfare aziendale a filiera corta, in particolare nel contesto determinato dalla pandemia di Covid-19.

A questo riguardo, soprattutto tra le imprese e le loro rappresentanze, permangono profonde incertezze a causa delle contingenze economiche. Come si è avuto modo di sottolineare nelle parti precedenti di questo Rapporto, le conseguenze della pandemia - ancora difficili da quantificare sul piano produttivo ed economico - costituiscono un limite alle possibilità di investimento sul welfare da parte delle aziende, a maggior ragione di quelle di piccole dimensioni e appartenenti al mondo artigiano.

Questo è ben sintetizzato dal pensiero espresso nel corso dell'intervista dal responsabile della Camera di Commercio di Siena e Arezzo:

[A seguito della pandemia] [...] le imprese avranno problemi di natura economica a causa di una riduzione dell'attività produttiva. Ad esempio ci sono molte aziende che sono impegnate in settori in cui lo smart working non è possibile o è possibile solo parzialmente [...] il lockdown e tutte le restrizioni dei prossimi mesi saranno un limite importante e potrebbero essere un problema anche sul fronte occupazionale".

Anche da parte della CNA si evidenziano gli stessi rischi:

Le imprese più grandi [...] con più dipendenti [...] daranno spazio al welfare aziendale perché è strategico per loro [...] Le piccole e micro, che sono la maggior parte a Siena, avranno altri problemi a cui pensare [...] [Le PMI] potranno essere interessate solo se si supera crisi economica e se vedono vantaggio da un punto di vista della riduzione dei costi del lavoro.

Un punto espresso anche dall'ex Direttrice del Consorzio Archè (nonché ex Assessora alla Sanità e alle Politiche Sociali del Comune di Siena fino al 2018), profonda conoscitrice del territorio e del Terzo Settore senese:

Sicuramente ci saranno maggiori bisogni e maggiori costi per i servizi [...] perciò si deve pensare ad una risposta sostenibile anche economicamente. Il rischio è che progetti di welfare aziendale non siano sostenibili nel territorio di Siena, anche a causa della pandemia che richiede costi maggiori [...] Il welfare aziendale può avere possibilità importanti in futuro, ma bisogna capire la sostenibilità economica, soprattutto se si parla di cooperazione sociale, in cui ci sono spesso difficoltà economiche.

Allo stesso tempo, però, alla domanda "Secondo lei, il welfare aziendale potrà essere uno strumento strategico per "ripartire" dopo la pandemia di Coronavirus?", gli intervistati hanno riconosciuto come il welfare aziendale potrebbe divenire - soprattutto nei prossimi anni - un'innovazione, sia sul piano sociale, come evidenziato ad esempio dai responsabili sindacali, sia in termini di sviluppo locale.

Sotto il profilo sociale, il welfare è visto come un istituto contrattuale utile, sia ai sindacati sia alle imprese, per facilitare il raggiungimento di accordi aziendali o territoriali, come messo in luce dal rappresentante della Cisl:

Il welfare aziendale sarà uno strumento che consentirà (al sindacato) di contrattare con le imprese: secondo me, il welfare aziendale ci permetterà di ripartire soprattutto sul fronte del confronto tra le parti sociali e quindi ci servirà per trovare accordi con le imprese [...] In una recente contrattazione, ad esempio, come sindacato abbiamo chiesto 100 euro di aumento annuale in busta paga [...] l'azienda non era d'accordo [...] Alla fine siamo giunti alla conclusione di avere 80 euro di premio di welfare in più ogni anno .

Mentre il referente della Cgil mostra di aver colto le potenzialità del welfare aziendale sia dal punto di vista dei servizi sia in termini di crescita e di sviluppo, in particolare per l'occupazione femminile, come emerge dalle sue parole:

Il welfare aziendale può essere utile per ripartire perché siamo di fronte a una crisi epocale [...] Soprattutto sarà importante per due ragioni: il sostegno dei servizi socio-assistenziali, come gli asili, la cura delle persone anziane, eccetera [...] Dall'altro lato [il welfare aziendale sarà utile] anche per il sostegno all'occupazione femminile. Maggiori investimenti e interventi nel campo dei servizi potrebbero rilanciare l'occupazione delle donne che, ancora oggi, sono molto spesso costrette a stare a casa per occuparsi dei figli e non hanno la possibilità di lavorare.

A individuare le potenzialità del welfare aziendale sul piano economico è anche lo stesso mondo della cooperazione, ben consapevole di quali siano gli elementi distintivi e i punti di forza delle cooperative sociali, soprattutto quelle più grandi e strutturate, rispetto ai bisogni emergenti. Così si esprime, infatti il referente di Legacoop:

Ci sono alcune imprese nel mondo cooperativo molto grandi, che potrebbero riuscire a realizzare piani anche autonomamente nel campo del welfare aziendale [...] [Queste cooperative] potrebbero realizzare delle offerte di welfare per le imprese soprattutto per quanto riguarda i servizi per gli anziani, i disabili, e per l'infanzia [...] La cooperazione sociale ha competenze specifiche in questi settori e sta sviluppando soluzioni importanti [...] Può contare su professionalità di un certo livello e un'esperienza di lunga data.

Più cauto su questo aspetto è sembrato invece il referente di Confcooperative, che si è soffermato anche sulla necessità di una dimensione quantitativa minima della domanda di servizi perché la loro offerta possa risultare sostenibile per le cooperative:

[Il welfare aziendale] può certamente essere una spinta per il futuro [...] Si deve però ragionare sui numeri: quante saranno le richieste di uno specifico servizio? In questa direzione devono esserci i numeri per consentire alle cooperative di realizzare servizi sostenibili, anche economicamente, nel tempo.

È stato poi chiesto quale potrebbe essere il ruolo dei principali attori del territorio (associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, Terzo Settore e mondo cooperativo, *provider* di welfare aziendale, istituzioni pubbliche, soggetti filantropici) in tema di welfare aziendale per il prossimo futuro. Molti degli intervistati hanno evidenziato come i soggetti maggiormente coinvolti - dato il tema - dovrebbero essere le rappresentanze delle imprese e quelle dei lavoratori. Il loro compito dovrebbe essere, in primo luogo, quello di collaborare per fare informazione e diffondere la conoscenza sul tema, possibilmente anche facendo rete, come espresso dal referente di Confcooperative Toscana.

Sindacati e associazioni datoriali possono fare rete, coinvolgere gli attori del territorio per organizzare attività di formazione, informazione e far conoscere il welfare aziendale alle imprese del territorio [...] Fare rete sarebbe importante anche per le imprese [...] questo deve essere sostenuto anche dalle parti sociali.

Questa esigenza appare collegata al fatto che, come già messo in luce, né le imprese (soprattutto quelle piccole) né i lavoratori sembrano conoscere in maniera adeguata il tema in questione. Dalla Confindustria ci viene detto:

A Siena si è ancora un po' indietro da un punto di vista culturale. Non mi riferiscono solo ai lavoratori o ai sindacati, ma anche agli imprenditori [...] Inoltre il tessuto fatto di piccole imprese non aiuta.

Per la diffusione del welfare aziendale è auspicabile, perciò, una più stretta collaborazione tra le parti sociali che, oltre a percorsi di coinvolgimento per imprese e lavoratori, potrebbero anche promuovere accordi territoriali che regolamentino meccanismi premiali e welfare, come espresso nell'intervista tanto dal referente di Legacoop quanto dal responsabile della Cisl (cfr. stralci di seguito). Un percorso, questo, più complesso e articolato che richiederebbe tavoli di confronto - settoriali o intersettoriali - in grado di mettere d'accordo tutte le parti coinvolte.

I sindacati [e le associazioni datoriali] possono fare degli accordi validi per più imprese [...] per il territorio ... che definiscono forme di welfare o magari di conversione del premio in denaro [...] In questo modo le imprese possono anche avere degli incentivi fiscali [...] E questo può, di fatto, consentire la diffusione del welfare aziendale.

Le parti sociali possono stipulare degli accordi territoriali, anche se molte imprese sono abituate a fare welfare tramite un regolamento o atto unilaterale [...] È auspicabile realizzare degli accordi in grado di coinvolgere più sigle sindacali e, se possibile, anche più associazioni [datoriali]. Credo che però sia importante dialogare con i lavoratori e far capire loro cos'è il welfare aziendale e come si usa.

Come sostenuto da alcuni, per raggiungere questo obiettivo sarà però importante aspettare i rinnovi di alcuni contratti collettivi nazionali - come quello metalmeccanico - che prevedono un importo che ogni lavoratore può spendere in *fringe benefit*. Questi CCNL, come ricordato da Confapi Siena, potrebbero essere il punto di partenza per sottoscrivere degli accordi integrativi di carattere territoriale proprio sul welfare aziendale:

In questo periodo si stanno rinnovando alcuni contratti collettivi importanti, come quello del settore metalmeccanico [...] E anche se le conseguenze della pandemia saranno importanti economicamente per le imprese, e ancora di più per le PMI, i CCNL possono essere utili alla diffusione del welfare aziendale.

Altri attori menzionati da molti intervistati come rilevanti per la promozione del welfare aziendale in provincia di Siena sono il Terzo Settore (inteso sia come mondo cooperativo sia come mondo della filantropia), la Pubblica Amministrazione e la Camera di Commercio. Quest'ultima in particolare è descritta come un soggetto capace di promuovere progettualità in grado di coinvolgere il territorio, partendo dalle rappresentanze fino ad arrivare alle imprese. Tale affermazione viene fatta proprio dal suo Presidente:

Anche la Camera di Commercio può avere un ruolo in un progetto comune [...] Perché conosce il tessuto produttivo e in generale le imprese del territorio. La Camera di Commercio è già attiva in varie iniziative per le imprese [...] E può avere un ruolo anche nella diffusione del welfare aziendale [...] Magari sul piano della cultura, dell'informazione alle imprese e altre cose di questo genere.

Anche altri intervistati - come il referente della Cgil - individuano nella Camera di Commercio un attore strategico.

Per favorire la collaborazione tra gli attori del territorio serve un coordinamento globale [...] È necessaria la presenza di qualcuno che tenga le fila di tutto [...] Per questo vedo bene la partecipazione delle parti sociali e di altri soggetti, come la Camera di Commercio.

Venendo al Terzo Settore, è necessario distinguere tra la cooperazione sociale e il possibile coinvolgimento di enti filantropici, tra cui in primo luogo la Fondazione Monte dei Paschi di Siena.

Come già sottolineato, il mondo della cooperazione si percepisce come un soggetto potenzialmente attivabile nella realizzazione di pacchetti di servizi e prestazioni di welfare aziendale ma con ancora un lungo percorso davanti a sé per raggiungere tale obiettivo (un aspetto, questo, su cui si tornerà anche nelle conclusioni). Per quanto riguarda invece la Fondazione MPS, sono in molti (ma in particolare proprio i rappresentanti del mondo cooperativo) ad affermare che - dato il suo ruolo strategico sul territorio - potrebbe fungere da cabina di regia di un possibile progetto condiviso; in particolare, la Fondazione potrebbe favorire l'interlocuzione tra le parti sociali, la costruzione di tavoli di confronto e la realizzazione di percorsi di formazione per i responsabili delle associazioni del territorio. Considerando anche la sua attività erogativa, sono in molti a pensare che la Fondazione possa essere un soggetto strategico nel garantire un sostegno finanziario (almeno iniziale) ad eventuali progetti di messa in rete degli *stakeholder* territoriali. Un ruolo simile è attribuito anche all'attore pubblico (Comune, Provincia e Regione) a fronte del fatto che avrebbe la possibilità di promuovere bandi e/o iniziative sul fronte del welfare e della conciliazione vita-lavoro.

Così, si sono espresse rispettivamente Confcooperative e Legacoop:

La Fondazione [MPS] ha la possibilità di investire risorse per agevolare i piani di formazione e informazione [...] Soprattutto sul fronte della cooperazione sociale [...] Che secondo me non è ancora pronta a fare questo passo [...] Anche la Pubblica Amministrazione può consentire l'avvio di iniziative grazie a finanziamenti e bandi. Come la Fondazione può promuovere le fasi iniziali di un progetto perché ha la capacità di mettere in relazione i vari attori del territorio e - anche se in questo periodo un po' meno - mettere risorse economiche per fare alcuni step, come formazione e informazione.

Il Pubblico e il mondo filantropico possono sostenere economicamente i progetti [...] Ad esempio potrebbero favorire la formazione iniziale delle cooperative e far capire loro i vantaggi del welfare aziendale [...] Le associazioni datoriali della cooperazione stanno avendo un po' di difficoltà nel dialogo con i sindacati [...] Per questo credo sia importante far vedere che c'è una progettualità esterna, sostenuta anche economicamente.

Da sottolineare il fatto che il mondo confindustriale vede l'attore pubblico anche come un possibile fornitore di servizi all'interno di piani di welfare aziendale. Seppur molto complessa, si tratta di una soluzione concretamente realizzabile e già sperimentata in altri contesti territoriali¹⁶:

Alcuni soggetti pubblici [...] penso ad esempio alle ASL territoriali [...] possono adottare la stessa logica del Terzo Settore, della cooperazione sociale [...] potrebbero quindi fare delle convenzioni con le imprese per avere dei servizi a prezzi ridotti. In questo caso non parlo solo della sanità [...] c'è anche il trasporto pubblico [...] poi ci sono le scuole.

Una domanda relativa al ruolo degli *stakeholder* del territorio è stata posta anche attraverso la *survey* alle cooperative sociali senesi: "Quale crede che, da oggi ai prossimi 3 anni, potrebbero essere i soggetti del territorio più importanti nel favorire un ulteriore sviluppo del welfare aziendale in provincia di Siena?". Gli attori che hanno ottenuto un punteggio maggiore sono stati: gli Enti locali (4.63 su un massimo di 7), le singole imprese (4.50), le associazioni datoriali (4.31) e le fondazioni (4.19). Molto al di sotto troviamo i *provider* di welfare aziendale (3.50), i singoli enti del Terzo Settore (3.50) e le organizzazioni sindacali (3.38). Risposte che confermano la centralità del ruolo e delle iniziative promosse dall'attore pubblico.

5.2 Investire in un progetto condiviso di welfare aziendale: quali opportunità?

Infine, è stato chiesto ai referenti delle rappresentanze territoriali di esprimere una loro opinione circa la possibilità di dar vita a un progetto volto a sviluppare soluzioni di welfare aziendale per le imprese attraverso il coinvolgimento delle cooperative sociali e di altri soggetti del Terzo Settore; in merito è stato domandato anche come - dal loro punto di vista - questa progettualità potrebbe essere accolta dalle aziende, dalle loro rappresentanze e dai sindacati.

Le risposte mostrano una generale apertura a questo tipo di iniziative, che sembrano essere viste positivamente dagli intervistati. Apertura che viene tanto dal mondo sindacale (Cisl) quanto da quello datoriale (Confindustria); di seguito l'estratto dall'intervista con il responsabile di Cisl:

[Credo che un accordo territoriale incentrato sul ruolo della cooperazione sociale] sarebbe una prospettiva interessante [...] L'importante sarebbe mettere insieme il numero maggiore di attori del territorio allo scopo di evitare che prevalgono interessi dei singoli.

La prospettiva della creazione di una rete appare dunque come interessante e finalizzata al raggiungimento di un "bene comune", non condizionato da interessi di una sola delle parti in campo. Come detto, un pensiero simile è riportato anche da Confindustria, che evidenzia come il confronto tra le parti sociali possa essere strategico per la buona riuscita di un progetto comune. Questo anche grazie alla promozione della contrattazione territoriale, la quale potrebbe svilupparsi a partire da quella nazionale:

Un progetto territoriale incentrato sulla cooperazione sociale sarebbe accolto bene [...] Questo genere di progetti, per come ho avuto modo di vedere, funziona meglio quando sono coinvolte anche le associazioni datoriali e i sindacati [...] Magari ci si potrebbe focalizzare su alcuni settori specifici [...] Quelli che prevedono welfare attraverso i CCNL, ad esempio [...] La presenza delle parti sociali darebbe maggiore slancio al progetto.

¹⁶ In merito è possibile citare le esperienze del progetto *Valoriamo*, iniziativa finanziata attraverso il Bando "Welfare in Azione" di Fondazione Cariplo e messa in piedi da un'ampia rete di attori della provincia di Lecco; il progetto *Beatrice*, realizzato dall'Ufficio di Piano dell'Ambito Distrettuale della Val Seriana (in provincia di Bergamo), e *Tradate Welfare*, progetto realizzato attraverso una partnership tra l'Amministrazione Comunale, l'Ufficio di Piano, il Gruppo Cooperativo CGM e le 14 cooperative locali convenzionate con il sistema dei servizi locali.

Allo stesso tempo, però, dalle rappresentanze del mondo cooperativo viene richiamata l'incertezza dovuta a due aspetti (peraltro già emersi in precedenza): da un lato, la scarsa conoscenza del tema da parte delle cooperative sociali del territorio, dall'altro, i timori per le difficoltà del quadro economico-finanziario (che non tocca solo le cooperative) aggravate dall'emergenza Covid-19.

Seppur con una dimostrazione sincera di interesse verso l'idea di un progetto condiviso di welfare territoriale, Legacoop così si è espressa:

Un progetto del territorio e per il territorio potrebbe avere un bel riscontro [...] Anche se le cooperative ora hanno emergenze di natura economica e organizzativa a cui pensare [...] Le cooperative più grandi e strutturate però riuscirebbero a seguire un'ipotetica progettualità [...] molte potrebbero capire che il welfare aziendale e il mercato privato sono delle opportunità concrete per il loro futuro.

Molti spunti di particolare interesse, inseribili comunque in un quadro di apertura, emergono dall'intervista in profondità con il responsabile di Confcooperative Siena. Spunti che evidenziano le criticità principali ma indicano anche i fronti su cui occorre investire per rendere davvero possibile un progetto territoriale che veda una pluralità di attori locali coinvolti: la formazione, da un lato, e la progettazione, dall'altro. Entrambi questi aspetti potrebbero beneficiare di una maggiore conoscenza delle iniziative già avviate, allo scopo di non "partire" da zero e capitalizzare quanto già sperimentato.

L'interesse [nella realizzazione di un progetto territoriale] ci può essere [...] sia da parte di imprese sia da parte di cooperative sociali [...] Anche se si parla della realizzazione di servizi verso le imprese [...] C'è però molto da fare sul piano della formazione. Oggi il mondo del sociale [e del welfare] sta conoscendo molte difficoltà a causa del Covid e dei protocolli di limitazione del contagio. Per questo è importante promuovere nuove opportunità per tutto il settore [...] Nuovi meccanismi per avere nuove entrate [...] Il welfare aziendale può andare in questa direzione.

[Per questo] c'è bisogno però di formazione ma anche di "progettazione" [...] C'è bisogno di conoscere le esperienze già avviate, come funzionano e come vanno avanti [...] Il mondo della cooperazione non riuscirebbe ad andare avanti da solo. C'è bisogno di maggiore conoscenza per avviare un progetto e per conoscere le problematiche che si devono affrontare [...] Anche il tema del territorio è una questione importante: il nostro è un territorio particolare, montano e diversificato. Dovremmo osservare contesti simili che hanno avviato reti per offrire servizi di welfare aziendale e prendere spunto.

Un tale progetto avrebbe poi bisogno di essere "accompagnato" nella sua evoluzione e quindi di individuare un soggetto di grado di fornire supporto, non solo di tipo finanziario:

Bisogna capire se un progetto è gestibile e attuabile. Avremmo bisogno di professionalità che forniscono assistenza e sostegno [...] La Fondazione [MPS] si può far carico di questo e promuovere un percorso [...] perché [le cooperative sociali] singolarmente non ce la fanno [...] Ci servono soggetti in grado di accompagnare questo percorso, che individuano le modalità con cui potremmo avviare questo discorso.

Questi passaggi evidenziano come il mondo cooperativo senese - benché possa contare su alcune cooperative con molti dipendenti e, perciò, strutturate anche da un punto di vista organizzativo - abbia nel suo complesso l'esigenza di essere supportato e sostenuto attraverso percorsi formativi atti a diffondere una più ampia conoscenza della materia (sul piano normativo, fiscale, giuslavoristico, ideativo), ma anche destinati ad affinare le competenze progettuali per l'implementazione di un'insieme di misure e prestazioni rivolte ad un mercato nuovo: quello delle imprese e del welfare aziendale.

Inoltre, anche il sostegno da un punto di vista economico - come più volte evidenziato - appare una questione determinante. L'impressione è che, a seguito della pandemia e perciò di un aumento delle spese legate alla rimodulazione dei servizi e alla riorganizzazione del lavoro, le cooperative abbiano ancora meno margini per investire in nuove progettualità e, al tempo stesso, maggiori timori rispetto al passato di possibili fallimenti di queste innovazioni.

Tutti questi aspetti trovano riscontro anche dai questionari somministrati alle cooperative senesi. A queste ultime è stato infatti chiesto se fossero disposte a partecipare ad iniziative comuni con altri soggetti del territorio per realizzare progetti di welfare aziendale. Tra chi ha compilato il questionario nessuno ha risposto negativamente: è infatti prevalso il "Sì" (9 cooperative), seguito dal "Non so" (7). Chiedendo poi - attraverso una domanda "aperta" - di approfondire meglio le condizioni necessarie per avviare una progettualità condivisa, i referenti del mondo cooperativo hanno fatto alcune affermazioni in linea con quanto espresso dalle interviste con i responsabili delle associazioni di rappresentanza di Legacoop e Confcooperative. Nello specifico, tra chi si è espresso è possibile individuare due posizioni prevalenti e, peraltro, complementari per l'eventuale buona riuscita di un qualsiasi progetto di rete.

La prima è quella di coloro che evidenziano come sia di fondamentale importanza (anche in una prospettiva di lungo periodo) prevedere incontri finalizzati ad approfondire il tema e possibilmente alla formazione investendo così anche sulla professionalizzazione dei soci e dei collaboratori, generando nuove competenze:

Sviluppare progetti organici e di lunga durata che permettano un processo educativo di ampio respiro e l'investimento nella professionalità dei soci e dei lavoratori.

Senz'altro, in una prima fase, incontri di formazione e approfondimento per conoscere la materia

L'importante è imparare questo nuovo mondo per produrre cambiamento.

La seconda posizione si focalizza invece sul tema della co-progettazione e della costruzione di una rete per l'attivazione di nuovi servizi e prestazioni:

Formare una rete di erogatori di servizi.

Un percorso di coprogettazione condiviso.

Che si trovino finalità ed obiettivi comuni sui quali lavorare in risposta ai bisogni locali e ci sia un buon coordinamento dei soggetti coinvolti.

Infine, per raccogliere almeno alcune prime indicazioni sull'eventuale interesse delle cooperative sociali senesi verso la realizzazione di un progetto territoriale incentrato sul welfare aziendale e il coinvolgimento dei soggetti cooperativi quali principali fornitori di servizi alle imprese e ai lavoratori del territorio, è stato chiesto di dare un voto (su una scala da 1 a 10) alla possibile messa in campo di un intervento progettuale di questa natura. I rispondenti hanno per lo più dichiarato interesse e un atteggiamento di apertura: il voto medio è stato infatti 7; inoltre solo due dei rispondenti hanno dato un voto inferiore a 6.

5.3 Verso un welfare aziendale a filiera corta: punti di forza e di debolezza

Per sintetizzare i principali risultati emersi dalla ricerca ricorriamo all'analisi SWOT¹⁷.

La figura 4 incrocia fattori positivi e negativi con fattori interni ed esterni e individua così da un lato i punti di forza e quelli di debolezza (parte alta della matrice) e dall'altro opportunità e minacce (parte bassa) riguardo il possibile sviluppo di un progetto di welfare aziendale a filiera corta nel territorio di Siena incentrato sul coinvolgimento del Terzo settore e della cooperazione sociale.

I punti di forza riguardano, in particolare, le dimostrazioni di interesse mostrate da alcuni degli intervistati; si pensi ad esempio all'apertura (pur nella consapevolezza delle criticità e delle sfide attese) di Legacoop e Confcooperative e alle affermazioni propositive fatte dalle rappresentanze datoriali (come Confindustria e Confapi) e dal Cisl e Cgil. Inoltre - come riportato nel capitolo 3 di questo Rapporto - anche la presenza di alcune esperienze particolarmente interessanti, come quelle delle Banche di Credito Cooperativo e di alcune cooperative sociali con alle spalle una solida offerta di servizi, può essere ricompresa tra i punti di forza.

I punti di debolezza riguardano più in generale le caratteristiche del tessuto imprenditoriale e produttivo della provincia di Siena - fatto soprattutto di micro e piccole imprese che, per limiti espressi anche in precedenza, solitamente hanno difficoltà a introdurre misure di welfare - e, in particolare, un sistema di cooperative sociali che appare oggi in difficoltà a causa delle conseguenze del Covid-19. Anche la ancora troppo circoscritta conoscenza del tema da parte delle organizzazioni datoriali, di quelle sindacali, delle cooperative sociali e di altri possibili soggetti interessati appare come un potenziale limite. Inoltre, come appare dalla ricerca, anche se sembra esserci interesse per il welfare aziendale da parte della rappresentanza della cooperazione, il tema non appare essere ancora pienamente compreso a livello delle singole cooperative sociali. Un aspetto, quest'ultimo, che sembrerebbe trovare conferma nel basso tasso di risposta alla nostra *survey*: come già detto, infatti, solamente 16 delle 42 cooperative sociali contattate ha compilato il questionario.

17 L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (in inglese *Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto di un'impresa o di un'organizzazione. L'analisi riguarda l'ambiente interno (analizzando punti di forza e di debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce e opportunità).

Figura 4. Un progetto di welfare aziendale “a filiera corta” nel territorio senese: punti di forza, punti di debolezza, minacce e opportunità.

	FATTORI POSITIVI	FATTORI NEGATIVI
FATTORI INTERNI (controllabili)	<p>S (punti di forza)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostrazione di interesse e di apertura da parte di alcune rappresentanze datoriali (soprattutto sul fronte cooperativo) e sindacali ▪ Presenza di alcune esperienze significative e di progetti promossi dalle organizzazioni datoriali e dalla BCC ▪ Presenza di alcune cooperative sociali e consorzi strutturati e abituati alla progettazione territoriale 	<p>W (punti di debolezza)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tessuto della cooperazione sociale non pronto e in difficoltà a causa della pandemia ▪ Presenza di un tessuto produttivo (anche cooperativo) fatto prevalentemente di piccole realtà poco interessate al welfare aziendale ▪ Conoscenza molto superficiale del tema da parte dei possibili soggetti interessati (rappresentanze datoriali e sindacali, cooperative sociali, ecc) ▪ Scarso interesse da parte di alcune cooperative sociali, poco propense all’innovazione
FATTORI ESTERNI (non controllabili)	<p>O (opportunità)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazioni sul piano della normativa del welfare aziendale ▪ Riforma del Terzo Settore e opportunità legate alla co-progettazione con il settore pubblico ▪ Possibili risorse provenienti da progettualità promosse dall’Unione Europea ▪ Agenda 2030 e SDGs ▪ Aumento di bisogni sociali - specialmente legati alla conciliazione vita-lavoro e alla sanità - a causa della pandemia 	<p>T (minacce)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contingenze economiche e difficoltà organizzative dettate dal Covid-19 ▪ Possibili limiti (culturali, economici e legati alle dimensioni) alla diffusione del welfare aziendale nel territorio

Fonte: elaborazione degli autori.

Le opportunità potrebbero derivare da possibili cambiamenti legislativi favorevoli, dato che - come si è visto recentemente con l'aumento del limite legato alla soglia dei *fringe benefit* (da 258,23 euro a 516,46 euro) introdotto dal Decreto Agosto - il Legislatore sembra particolarmente attento alla tematica del welfare aziendale. Sul fronte normativo anche la riforma del Terzo Settore potrebbe dar luogo a nuove possibilità, in particolare grazie alla previsione di meccanismi di co-progettazione che interessano il Terzo Settore e l'attore pubblico. Altre opportunità potrebbero scaturire dalla pressione esercitata dalla diffusione di bisogni sociali inascoltati (ad esempio collegati alla conciliazione vita-lavoro o alla sanità integrativa) o acuiti dalla pandemia (si pensi alle lunghe liste di attesa per l'accesso alle prestazioni sanitarie che si stanno generando a causa della sospensione degli interventi di diagnostica e specialistica ritenuti non urgenti oppure all'assistenza per persone fragili e/o anziani non autosufficienti in "isolamento" per ridurre il rischio di contagio) e dalla disponibilità di nuovi fondi legati, da un lato, alla Programmazione europea 2021-2027 e, dall'altra, ai progetti che scaturiranno grazie al *Recovery Fund*. Infine, l'*Agenda 2030* e gli *SDGs*, già richiamati nell'Introduzione di questo Rapporto, possono offrire una cornice che agisca da punto di riferimento e "pungolo" per la progettazione di interventi territoriali il più possibile integrati tra sfera economica, sociale e ambientale e tra settori di *policy* aiutando a superare resistenze e approcci operativi ancora troppo incentrati su competenze specifiche e per silos.

Venendo alle minacce, queste derivano in primo luogo dalla complessa situazione economica e sociale determinata dalla pandemia, acuita dalla seconda ondata di contagio di questi mesi autunnali e dalle possibili misure restrittive a cui Governo e Regioni faranno ricorso. In secondo luogo, dai limiti - soprattutto sul piano culturale - derivanti dalla ancora scarsa conoscenza del welfare aziendale ma soprattutto dal non scontato interesse a investire risorse in comunicazione e formazione da parte degli *stakeholder* maggiormente "immersi" nel mercato del welfare aziendale (ci riferiamo alle imprese, ma anche alle parti sociali).

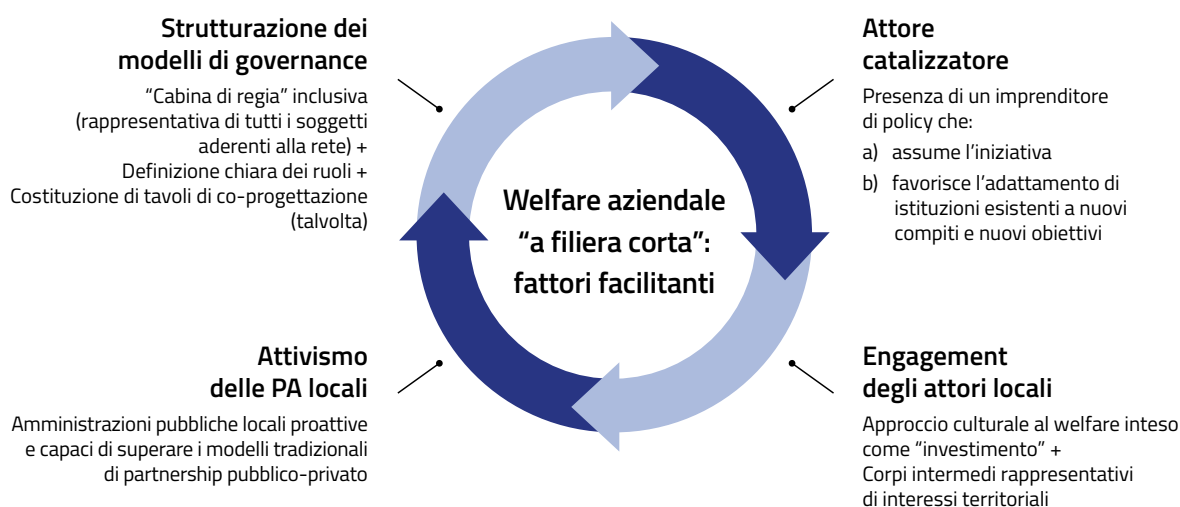
6. Proposte e azioni per un welfare aziendale a filiera corta

Per la realizzazione, anche nella provincia di Siena, di un'esperienza strutturata di welfare aziendale a filiera corta risulta in conclusione utile interrogarsi, da un lato, sulle condizioni che possono facilitare o viceversa ostacolare la costituzione di una rete multiattore, dall'altro sulle azioni che - incidendo su questi fattori - possono contribuire attivamente alla sua realizzazione.

6.1 Condizioni facilitanti e ostacoli alla realizzazione di una rete di welfare aziendale a filiera corta

Appare utile distinguere quattro ordini di fattori che possono facilitare o ostacolare la costituzione di reti multiattore per il welfare aziendale a filiera corta (figura 5): la presenza o l'assenza di un soggetto "catalizzatore"; il livello di *engagement* degli attori del tessuto produttivo e le dinamiche culturali presenti e preesistenti nel territorio; il tipo di ruolo e il grado di attivismo delle Amministrazioni pubbliche locali; i modelli di *governance* adottati (cfr. Maino e Razetti 2020b).

Figura 5. Le reti multiattore per il welfare aziendale: fattori facilitanti.



Fonte: rielaborazione da Maino e Razetti (2020b).

Per essere attivate le reti necessitano tendenzialmente di soggetti che agiscano da catalizzatori: a fronte di uno *status quo* ritenuto insoddisfacente, mirano a un cambiamento sostanziale, facendosi portatori di un progetto innovatore rispetto al passato¹⁸. Si fanno così promotori dell'iniziativa, riuscendo innanzitutto a tematizzare quello del welfare aziendale come un vero e proprio investimento, capace cioè di produrre ricadute positive non solo all'interno delle imprese, ma del più ampio ecosistema economico, politico e sociale di riferimento. L'innovazione favorita da questi soggetti si manifesta spesso sotto forma di "conversione", ovvero di adattamento di istituzioni esistenti a nuovi compiti e nuovi obiettivi (cfr. Streeck e Thelen 2005).

Il ruolo di (ri)formulazione del problema e di identificazione delle soluzioni accettabili e praticabili da parte del soggetto "catalizzatore" che opera in un dato contesto, ovviamente, non si realizza nel vuoto. Le attività di costruzione del consenso intorno all'abbinamento fra problema e soluzione, tramite azioni di coordinamento e facilitazione, e l'effettiva realizzazione e sostenibilità dell'innovazione nel tempo possono infatti risultare facilitate da una serie di fattori, riconducibili alla maggiore dotazione di capitale sociale.

In contesti caratterizzati da un elevato capitale sociale appare infatti più probabile osservare la presenza di un approccio culturale incline a concepire il welfare aziendale non come una spesa per l'impresa e un costo per i lavoratori, ma piuttosto come un investimento e una leva per la produzione di beni collettivi. La messa in campo di attività di comunicazione, condivisione e disseminazione di esperienze che diano prova di generare ricadute positive per la comunità e di saper attivare e coinvolgere una costellazione

18 Riprendendo il concetto di "imprenditore di policy" (Kingdon 1984), si può dire che a loro abilità consiste nel cogliere il momento propizio per fare incontrare tre "flussi" che altrimenti tenderebbero a scorrere indipendentemente l'uno dall'altro: il flusso dei problemi (le condizioni sociali ritenute meritevoli di intervento collettivo da parte degli *stakeholder*); il flusso delle politiche (intese come le soluzioni che gli attori considerano allo stesso tempo accettabili e realizzabili per dare risposta ai problemi); il flusso della politica (che possiamo intendere come i rapporti di forza che intercorrono tra gli *stakeholder*). Sfruttando o facilitando egli stesso l'incontro fra questi tre flussi, l'imprenditore agevola l'accoppiamento fra il problema (così come riformulato), una delle possibili soluzioni in campo e il consenso necessario per sostenerla (Bobbio *et al.* 2017).

ampia di attori, contribuisce ad alimentare ulteriormente un approccio culturale aperto all'innovazione sociale e al welfare integrativo. La realizzazione di progetti di cooperazione e collaborazione risulta inoltre certamente agevolata dalla presenza di *stakeholder* abituati a ragionare in termini collettivi, quindi capaci di superare l'individualismo e di aprirsi al raggiungimento di obiettivi comuni, tramite soluzioni condivise che mettano al centro i bisogni delle persone: i lavoratori, i loro familiari, la comunità più ampia di cittadini, con particolare attenzione ai soggetti più vulnerabili e meno tutelati dal welfare tradizionale. Da questo punto di vista, sia il ruolo esercitato da associazioni di rappresentanza radicate territorialmente, capaci di aggregare e articolare il consenso intorno a queste soluzioni, sia relazioni industriali ispirate ai principi di sussidiarietà e cooperazione sembrano creare un contesto fertile per queste iniziative.

Un importante elemento di facilitazione dei processi aggregativi può derivare poi dall'adozione di un atteggiamento proattivo non solo da parte del mondo imprenditoriale e del lavoro, ma anche dalle Amministrazioni pubbliche, in particolare territoriali. Tanto più i Governi (locali) sono sensibili alle sfide e ai cambiamenti economici, sociali e culturali in atto, tanto più risultano disposti a superare le tradizionali divisioni di competenze tra pubblico e privato in materia di *welfare* locale e a promuovere un modello di *welfare* inclusivo e integrato attraverso forme di partecipazione collaborativa e progettazione negoziata tra i diversi soggetti interessati allo sviluppo della comunità locale. Ciò, a sua volta, favorisce e comporta la trasformazione delle amministrazioni locali da meri fornitori o appaltatori a terzi di servizi a coordinatori di una rete plurale di prestazioni e interventi co-progettati, co-prodotti e co-gestiti dal pubblico e dal privato, *profit* e *non profit*. Si noti che, esercitando questo ruolo, i Governi locali possono facilitare una tematizzazione del *welfare* aziendale come "mezzo" al servizio della coesione sociale e non come un fine in sé.

Un alto livello di *engagement* da parte degli attori tende infine a riflettersi nell'adozione di modelli di *governance* relativamente strutturati, che - una volta adottati - contribuiscono ad alimentare relazioni di fiducia fra gli stessi attori. Si tratta di modelli di *governance* multi-attore, la cui istituzionalizzazione passa attraverso la costituzione di una "cabina di regia" che include rappresentanti di tutti i soggetti aderenti alla rete per accompagnare e dare impulso ai processi; da una definizione chiara dei ruoli; talvolta, dalla costituzione di tavoli di co-progettazione dove elaborare più nel dettaglio gli interventi e i servizi (cfr. Maino e Rizza 2018; Maino e Razetti 2019a).

Se quelli appena richiamati sono fattori che - a diversi livelli - possono facilitare la costruzione di reti, appare plausibile ipotizzare che, simmetricamente, la loro assenza possa agire da freno. Costruire reti e soprattutto metterle nella condizione di operare in modo sinergico e finalizzato al raggiungimento di obiettivi condivisi può rivelarsi un percorso lastricato di ostacoli e impedimenti. A livello culturale, una diffusa ritrosia del mondo produttivo al cambiamento tende a inibire il superamento di un approccio individualistico a scapito di quella collaborazione e condivisione di esperienze, competenze e *know-how* così importante per la messa a punto di piani di welfare aziendale territoriale. Ritrosia che appare più diffusa tra le micro, piccole e medie imprese, intimorite anche dai costi economici e gestionali che la creazione di piani di welfare può comportare. Può inoltre agire da freno la persistenza di un atteggiamento di diffidenza verso il tema del welfare, tanto da parte del mondo datoriale quanto di quello sindacale. Una diffidenza dovuta, nel primo caso, alla tendenza a quantificare un "ritorno" del welfare in azienda nel breve periodo, principalmente (se non solo) in termini di *business*, grazie alla riduzione del costo del lavoro che ne deriva; nel secondo caso, a considerare come unico oggetto della contrattazione la componente salariale del rapporto di lavoro.

L'assenza di una cultura del welfare intesa come investimento rischia così di tradursi o nella mancanza di iniziative o nella realizzazione di interventi caratterizzati da uno squilibrio tra la domanda e i bisogni dei lavoratori (e dei cittadini), da un lato, e l'offerta di servizi resa eventualmente disponibile dalle aziende, dall'altro. Per essere efficace, la scelta del pacchetto di misure e servizi non può prescindere (e deve partire) dalle esigenze e dalle richieste dei lavoratori a cui si rivolge, pena il mancato utilizzo delle stesse e il

conseguente insuccesso dell'iniziativa. Strutture di *governance* deboli (ovvero caratterizzate dall'assenza di una cabina di regia o dalla mancata attribuzione ai diversi *partner* di ruoli e funzioni definite) allo stesso tempo segnalano e alimentano un basso grado di *engagement* da parte degli attori. La passività delle Amministrazioni pubbliche di fronte ai processi di riconfigurazione chiude il cerchio alimentato da spirali al ribasso che impediscono sul nascere la costituzione di reti plurali e la sperimentazione di modelli di *governance* multi-attore che ripartano dai bisogni di persone e comunità.

6.2 Proposte per il territorio di Siena

Interpretando i contenuti emersi dalle interviste e dalla *survey* rivolta alle cooperative sociali sulla base delle considerazioni appena proposte, proviamo quindi a tracciare alcune proposte per la costruzione di una progettualità territoriale incentrata sul welfare aziendale e sul ruolo della cooperazione sociale. Tali proposte si articolano lungo le quattro dimensioni illustrate sopra, partendo dall'*engagement* degli attori locali per arrivare al ruolo di catalizzatore che potranno giocare alcuni soggetti collettivi del territorio.

6.2.1 *Engagement* degli attori locali e delle loro rappresentanze

Per favorire un impegno fattivo degli attori locali e delle loro organizzazioni di rappresentanza sul terreno del welfare aziendale a filiera corta, sembra essenziale aprire un dialogo tra le imprese e il mondo della cooperazione sociale che, oltre a non essere pronto sul piano delle conoscenze e delle competenze in tema di welfare aziendale, sembra essere in sofferenza a causa della pandemia. Investire sul fronte informativo e formativo è un tassello importante di una più complessiva strategia di avvicinamento tanto delle singole organizzazioni del sistema produttivo quanto dei cosiddetti corpi intermedi del territorio a questi temi. Se l'obiettivo vuole essere - come auspicato in precedenza - quello di dar vita a prestazioni e/o "pacchetti" di misure *ad hoc* per le imprese e i lavoratori, è importante che tutti, ma in particolare le cooperative sociali interessate, comprendano:

- che cos'è il welfare aziendale, la normativa di riferimento e quali sono i possibili vantaggi derivanti dallo sviluppo di questo mercato;
- come individuare i bisogni e metterli in relazione con i servizi;
- come si può strutturare un'offerta di servizi e il nesso con la digitalizzazione tra piattaforme e flessibilità organizzativa;
- come intercettare le imprese clienti;
- quale può essere il ruolo delle parti sociali e della contrattazione;
- chi sono e che cosa fanno i *provider* e che a cosa servono le piattaforme;
- il valore dell'accompagnamento e degli sportelli informativi;
- il tema della qualità dei servizi;
- le specificità del Terzo Settore rispetto ad altri fornitori.

Sarebbe inoltre utile avviare dei percorsi - sostenuti in modo particolare dalle associazioni datoriali e dalla Camera di Commercio - destinati agli imprenditori, così da comunicare loro le opportunità fiscali del welfare aziendale e quelle legate alla riduzione del costo del lavoro. Allo stesso modo, anche i lavoratori

andrebbero messi adeguatamente a conoscenza dei possibili vantaggi derivanti dai servizi di welfare aziendale, soprattutto con riferimento ai nuovi bisogni sociali come la conciliazione vita-lavoro, la gestione dei figli in età prescolare, la cura di familiari non autosufficienti o anziani, acuiti dalle nuove sfide generate dalla pandemia ma anche dalle opportunità alimentate dalla digitalizzazione (si pensi alla DAD o allo *smart working*).

Infine, potrebbe essere strategico predisporre degli sportelli territoriali (che potrebbero poi divenire anche o solo digitali) finalizzati a informare, accompagnare e indirizzare le imprese e i lavoratori. Per informare si intende rendere più comprensibile il tema del welfare aziendale e rendere più accessibile l'offerta già esistente (ad esempio quella predisposta dagli Enti bilaterali o dagli enti mutualistici ma anche quella dei servizi forniti da consorzi e cooperative sociali). Per accompagnare si intendono invece le attività di ascolto e "affiancamento" con l'obiettivo di intercettare un numero crescente di imprenditrici e imprenditori interessati al tema, distribuire materiali informativi, ascoltare e tracciare le esigenze espresse, tracciare il profilo di chi esprime queste esigenze e, infine, per capire se le modalità organizzative adottate producano (oppure no) i risultati auspicati e, di conseguenza, apportare eventuali correttivi in corso d'opera. L'ultimo step è quello di indirizzare le imprese e i lavoratori verso i servizi più coerenti con le loro esigenze contribuendo alla crescita di un welfare sempre più *tailored made*.

Il coinvolgimento di una pluralità di *stakeholder* territoriali in queste attività informative e formative potrebbe costituire un fattore-chiave per promuovere un cambiamento culturale sia tra le imprese sia tra i lavoratori e le lavoratrici, generando anche opportunità di "contaminazione" tra portatori di interessi differenti.

6.2.2 Ruolo della PA locale

Avviare un'interlocuzione anche con l'attore pubblico locale allo scopo di comprendere la fattibilità di un sostegno *ad hoc* in termini di risorse per una progettualità territoriale dedicata al welfare aziendale. Il Pubblico - singoli Comuni o Ambiti Territoriali, la Provincia o la Regione - potrebbe sostenere il progetto non solo andando a integrare le risorse della Fondazione (ma anche risorse provenienti da bandi nazionali e/o europei) per tutte quelle attività descritte in questa sede, ma anche facilitare e possibilmente "accompagnare" l'infrastrutturazione del welfare territoriale, garantendo una funzione di coordinamento e monitoraggio.

6.2.3 Strutturazione della governance

Come è stato in più punti evidenziato, ci sono alcuni fattori strutturali, come la forte presenza di imprese molto piccole e appartenenti a settori dove il welfare non ha ancora attecchito, che limitano la diffusione di questo fenomeno nel territorio senese. Inoltre, la spirale recessiva a cui sembra destinata l'economia e l'insicurezza dettata dal Covid-19 potrebbero rappresentare degli ostacoli per il futuro. Per questo un eventuale progetto volto a promuovere lo sviluppo di un welfare aziendale a filiera corta dovrebbe puntare a coinvolgere attivamente il più ampio numero di *stakeholder* del territorio, attori che potrebbero contribuire ad azioni di sensibilizzazione delle imprese ma anche favorire la sottoscrizione di accordi o partnership incentrate sul tema del welfare aziendale e attente alla dimensione territoriale e a includere servizi erogati dalle cooperative locali.

A questo riguardo i soggetti da coinvolgere dovrebbero essere le parti sociali, che rappresentano un canale importante per raggiungere le imprese e i lavoratori e gli Enti bilaterali. Il coinvolgimento di tali attori potrebbe essere facilitato dalla creazione di un tavolo territoriale, aperto alla partecipazione delle organizzazioni interessate e finalizzato ad approfondire il tema, conoscere le *best practice* in atto sul territorio italiano e comprenderne la replicabilità nel contesto senese. Uno dei possibili esiti del tavolo (che potrebbe divenire una sede permanente di confronto e azione fra le parti) potrebbe consistere in

un accordo tra associazioni datoriali e sindacali o un accordo multiattore, finalizzato a predisporre un "borsellino/budget welfare territoriale" per i lavoratori e le loro famiglie da spendere in beni e servizi di welfare aziendale a filiera corta.

L'accordo dovrebbe mettere a tema anche la questione dell'offerta delle prestazioni: seguendo la logica della filiera corta, la cooperazione sociale potrebbe svolgere la funzione di fornitore principale di servizi all'interno della rete. Da questo punto di vista, per realizzare un'offerta di nuovi servizi che sia al tempo stesso articolata, interessante per le imprese e in grado di coinvolgere un'ampia fetta del bacino del Terzo Settore senese, sarebbe auspicabile - sul piano della *governance* - la promozione di un'azione sinergica tra le cooperative sociali. Il grado di sinergia potrebbe variare da una condivisione di tipo informativo (che, ad esempio, metta in circolo informazioni sui bisogni aziendali e sull'offerta territoriale di servizi alla persona e alla famiglia) fino ad arrivare alla costruzione di un "unico" paniere/catalogo di servizi e prestazioni alimentato da tutte (o da molte) cooperative sociali del territorio e possibilmente gestito e fruito attraverso un'unica piattaforma. Ciò vorrebbe dire dar vita a una rete finalizzata a unificare i servizi e le prestazioni offerte da tutte le organizzazioni interessate ad aderire alla rete. Si tratta di un passaggio cruciale perché consentirebbe di:

- avere un'offerta per le imprese che comprenda tutte (o comunque in un numero quanto più possibile ampio) le prestazioni previste dalla normativa del welfare aziendale;
- avere a disposizione servizi e prestazioni dislocati su tutto il territorio in cui operano le cooperative, e quindi potenzialmente accessibili anche ai lavoratori che non risiedono nell'area urbana: come visto, la popolazione della Provincia si distribuisce su un territorio molto vasto;
- strutturare un'offerta che abbia costi concorrenziali e, al tempo stesso, adeguati a quelli che sono i premi welfare che i lavoratori del territorio hanno a disposizione;
- garantire una possibilità di scelta maggiore alle imprese e ai lavoratori;
- condividere le spese riguardanti la possibile implementazione di una piattaforma digitale, la formazione del personale, la previsione di nuovi servizi, e così via, e quindi ridurre i costi in capo ai singoli aderenti alla rete, oltre che quelli complessivi;
- garantire una crescente scalabilità dell'iniziativa;
- rafforzare l'insieme dei servizi disponibili mettendoli a disposizione dell'intero territorio e favorendone l'intercettazione anche da parte delle amministrazioni comunali che potrebbero ricomprenderli nella propria offerta e sostenerne i costi per i soggetti più fragili e a rischio esclusione sociale.

Tutto questo potrebbe peraltro generare anche una "competizione collaborativa" tra le cooperative sociali del territorio. Ci riferiamo al fatto che se, da un lato, le cooperative si troverebbero a competere tra loro nell'emergente mercato del terziario sociale - in cui sono le imprese e i lavoratori a selezionare la proposta più coerente con le loro esigenze - dall'altro, sarebbero messe nelle condizioni di poter collaborare per fare fronte comune e poter investire in un settore potenzialmente molto redditizio per tutte loro.

Riassumendo, la strutturazione della *governance* del welfare aziendale a filiera corta dovrebbe riguardare tanto il lato della domanda (attraverso le azioni del tavolo territoriale e un possibile accordo multi-attore) quanto il lato dell'offerta, in particolare tramite una ristrutturazione e riposizionamento del Terzo Settore locale sul terreno dei servizi alla persona e alla famiglia di welfare aziendale.

6.2.4 Attore catalizzatore

In ogni caso l'iniziativa, soprattutto nella sua fase genetica, beneficerebbe dalla presenza di un *attore catalizzatore*, come sottolineato nella sezione precedente. Nel corso delle interviste, sollecitati su questo punto, sono stati molti gli interlocutori - in particolare i rappresentanti del mondo cooperativo - a indicare che la Fondazione MPS, dato il suo ruolo strategico sul territorio, potrebbe fungere da cabina di regia di un possibile progetto condiviso. In particolare, la Fondazione potrebbe favorire il dialogo tra le parti sociali, la costruzione di tavoli di confronto e la realizzazione di percorsi di formazione per i responsabili degli enti della provincia. Un ruolo simile potrebbe inoltre essere giocato dalla Camera di Commercio. Inoltre, come illustrato in precedenza, tra i testimoni intervistati sono in molti a pensare che la Fondazione Monte dei Paschi di Siena, anche in ragione della sua attività erogativa, possa essere un soggetto strategico nel garantire un sostegno finanziario (almeno iniziale) ad eventuali progetti di messa in rete degli *stakeholder* territoriali. Un ruolo simile potrebbe tuttavia essere ricoperto anche dall'attore pubblico a fronte del fatto che avrebbe la possibilità di promuovere bandi e/o iniziative sul fronte del welfare e della conciliazione vita-lavoro e assumere una funzione di coordinamento.

6.2.5 Per concludere: tre possibili direttrici di sviluppo

A conclusione di questo Rapporto sembra di poter affermare che in un orizzonte temporale che va dal breve al lungo periodo siano immaginabili (e sottoponibili al confronto di tutti gli *stakeholder* territoriali) tre proposte principali, ognuna incentrata su uno specifico investimento: la prima riguardante l'informazione, comunicazione e formazione sui temi del welfare aziendale; la seconda finalizzata a rendere strategico il ruolo del Terzo Settore nel mercato del welfare aziendale; la terza riguardante la costruzione di un vero e proprio piano di welfare aziendale a filiera corta. Per ognuna di queste proposte si riportano nella figura 6 i soggetti da coinvolgere in quanto facilitatori e/o catalizzatori degli interventi, i soggetti destinatari (e al contempo possibili co-protagonisti) delle misure, gli obiettivi e le possibili azioni da realizzare. Il tutto avendo come scenario di riferimento quello offerto dall'Agenda 2030 e in particolare dagli *SDGs* 1, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11 e 17.












Più nello specifico, la proposta di breve periodo - incentrata su un investimento di tipo culturale finalizzato ad accrescere, tra gli *stakeholder* territoriali, la conoscenza del welfare aziendale per comprenderne limiti ma anche potenzialità - potrebbe essere sostenuta da associazioni di rappresentanza datoriali e sindacali, dalla Camera di Commercio e dalla stessa Fondazione MPS. Molte e diverse potrebbero essere le linee di azioni da mettere in campo: dalla promozione di eventi alla realizzazione di percorsi formativi mirati, dalla creazione di sportelli informativi alla predisposizione di un portale sul tema.

La proposta di medio periodo è incentrata invece su un investimento volto a far emergere il potenziale strategico che gli enti del Terzo Settore, in primo luogo le cooperative sociali e i consorzi di cooperative, possono giocare nello sviluppo del welfare aziendale a filiera corta: quel welfare aziendale fortemente aperto al territorio, incline ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali (a partire proprio da quelle del Terzo Settore) e circoli virtuosi di sviluppo - sia sociale sia economico - in una prospettiva sostenibile e inclusiva, coerente con quella dell'Agenda 2030 promossa dall'ONU. In questo caso due sono le direzioni da perseguire, possibilmente seguendo una logica incrementale: aiutare cooperative e imprese sociali a rivedere e/o potenziare la loro offerta di servizi alle famiglie, possibilmente in modo coordinato e sinergico, per rispondere ai nuovi bisogni sociali acuiti dalla crisi pandemica e che molto spesso non trovano risposte a livello locale; accompagnare le cooperative e i consorzi sociali a diventare - oltre che fornitori di servizi - anche intermediari di un'offerta più ampia da veicolare attraverso piattaforme digitali e "sportelli". Anche questa seconda proposta prevede tra le sue linee di azione dei percorsi di formazione e di accompagnamento e in prospettiva anche la possibilità di avviare delle vere e proprie sperimentazioni in questo ambito. Si tratta di una proposta che porta con sé l'op-

portunità di ripensare i modelli organizzativi e gestionali dell'azione cooperativa e quindi un potenziale trasformativo degli stessi soggetti destinatari dell'investimento, che potrebbe essere co-promosso dalla Fondazione MPS e dai soggetti della rappresentanza del Terzo Settore territoriale.

La proposta di lungo periodo è, infine, incentrata sull'obiettivo di realizzare un vero e proprio “piano di welfare aziendale a filiera corta” che veda coinvolta una pluralità di attori locali, appartenenti alla sfera pubblica e del privato, sia *profit* sia *non profit*. Alla base dovrebbe esserci un patto territoriale di sviluppo sociale ed economico che coinvolga le risorse ideative e finanziarie locali, valorizzando il contributo dei diversi attori avendo tra i suoi obiettivi anche quello di generare - attraverso il welfare aziendale territoriale - risorse aggiuntive da destinare alle nuove povertà e ai soggetti più fragili provando anche a contrastare la crescente disuguaglianza sociale ed economica. Un progetto, quest'ultimo, che richiede una rete ampia di *stakeholder* e una fase di co-progettazione che favorisca una definizione condivisa degli obiettivi e delle azioni oltre che l'identificazione di una cabina di regia in grado di valorizzare l'apporto ideativo e in termini di risorse di tutte le componenti coinvolte e che contribuisca alla ridefinizione territoriale dei rapporti tra pubblico e privato, *profit* e *non profit*.

Figura 6. Il welfare aziendale (WA) a filiera corta: tre possibili direttrici di sviluppo.

Orizzonte temporale	Soggetti catalizzatori	Altri attori coinvolti	Obiettivi	Azioni	SDGs
1. Investimento su informazione/comunicazione e formazione					
Breve periodo	<ul style="list-style-type: none"> Associazioni datoriali e organizzazioni sindacali Camera di Commercio Fondazione MPS 	Tutti i possibili <i>stakeholder</i> territoriali	<p>Investimento "culturale" volto ad accrescere il livello di conoscenza del WA e di comprensione delle sue potenzialità in termini di:</p> <ul style="list-style-type: none"> risposta a bisogni nuovi e/o non tutelati sviluppo locale e occupazione (donne e giovani) attraverso il terziario sociale welfare aziendale territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Eventi (convegni, seminari, festival, fiere, ...) Percorsi di formazione Sportelli informativi Portali e siti 	 
2. Investimento sul ruolo strategico del Terzo Settore in due direzioni					
Medio periodo	<ul style="list-style-type: none"> Soggetti della rappresentanza del Terzo Settore Fondazione MPS 	Enti del Terzo Settore e in particolare cooperative, imprese e consorzi, mutue	<p>Favorire il coinvolgimento e il protagonismo del TS nel mercato del welfare aziendale territoriale in due modi:</p> <p>A. Cooperative e imprese sociali sono aiutate a potenziare la loro offerta di servizi "alle famiglie" → ogni cooperativa fa da sé <i>oppure</i> → le cooperative si mettono insieme</p> <p>B. Cooperative e imprese sociali diventano esse stesse <i>provider</i> e intermediano interagendo con le aziende e i soggetti interessati a sviluppare piani di WA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Percorsi di formazione Accompagnamento imprenditivo e organizzativo affinché le cooperative sociali rivedano la loro offerta di servizi e imparino a fare rete Sostegno per rafforzarsi sotto il profilo tecnologico e digitale (es. per lanciare una piattaforma di WA) Percorsi di facilitazione per generare opportunità di ibridazione, networking e costruzione di partnership e reti 	   
3. Investimento su un "piano di welfare a filiera corta"					
Lungo periodo	<ul style="list-style-type: none"> Istituzioni pubbliche Enti filantropici 	Tutti i possibili <i>stakeholder</i> territoriali, dal pubblico al privato <i>profit</i> e <i>non profit</i>	<p>Caratteristiche del piano:</p> <ul style="list-style-type: none"> coinvolgimento di tutti gli attori territoriali il Pubblico ha ruolo di regia piattaforma territoriale di marketplace per l'incontro domanda-offerta a filiera corta contribuisce a raccogliere fondi da destinare a target fragili (su modello di <i>Valoriama</i>) <i>outcome-based</i> (monitoraggio e valutazione dell'impatto sociale) 	<ul style="list-style-type: none"> FMPs e/o Camera di Commercio lancia(no) bando o finanziamento ad hoc Tavolo multi-attore per la co-progettazione Coinvolgimento delle amministrazioni locali Piattaforma digitale di natura territoriale per incontro domanda e offerta di servizi Welfare point/hub Manager del welfare "a filiera corta" Fondo territoriale 	    

Bibliografia

Barazzetta, E. e Santoni, V. (2019), *Welfare aziendale e contrattazione: sfide e opportunità per le parti sociali*, in F. Maino e M. Ferrera, *Quarto rapporto sul secondo welfare 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 93-118.

Becattini, G. (2009), *Ritorno al territorio*, Bologna, Il Mulino.

Birkland, Th. A. (1998), "Focusing Events, Mobilization, and Agenda Setting", *Journal of Public Policy*, 18 (1), pp. 53-74.

Bobbio, L., Pomatto, G. e Ravazzi S. (2017), *Le politiche pubbliche. Problemi, soluzioni, incertezze, conflitti*, Milano, Mondadori.

Bruni, L. e Zamagni, S. (2015), *L'economia civile. Un'altra idea di mercato*, Bologna, Il Mulino.

Cigna, L. (2021 - in corso di pubblicazione) - *Welfare bilaterale e territori: la bilateralità artigiana prima e dopo la crisi Covid-19*, Working Paper Mefop.

Commissione europea (2002), *Comunicazione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM 347, 02/07/2002.

Commissione europea (2011), *Comunicazione Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM 681, 25/10/2011.

Confindustria (2019), *Politiche di remunerazione e organizzazione del lavoro sempre più disegnate in funzione delle esigenze di lavoratori e aziende*, Nota dal CSC Numero 14/2019.

Donati, P. e Prandini, R. (2009), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, FrancoAngeli, Milano

Ismea - Fondazione Qualivita (2020), *Rapporto 2019 Ismea - Qualivita sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole italiane DOP, IGP e STG*, Siena, Edizioni Qualivita.

Istat (2017), *Censimento permanente delle Istituzioni non profit. Primi risultati*, Istat, Roma, 20 dicembre 2017.

Istat (2020), *Struttura e profili del settore non profit*, Istat, Roma, tavole pubblicate il 9 ottobre 2020.

Kingdon, J., (1984), *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, New York, HarperCol-lins.

Maino, F., Barazzetta, E. e Santoni, V. (2019), "Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il Terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM", in *Politiche Sociali/ Social Policies*, n. 2, pp. 271-288.

Maino, F., Pesenti, L., Razetti, F. e Santoni, V. (2018), *Impresa possibile. Welfare aziendale in provincia di Cuneo*, Quaderno n. 33 del Centro Studi della Fondazione CRC.

Maino, F. e Razetti, F. (2019a), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli.

Maino, F. e Razetti, F. (2019b), "Company-Based Welfare in Italy: Multi-Stakeholder Networks for Bridging the Gap between Large and Small-Medium Enterprises?", in *Zeitschrift für Sozialreform*, no. 65 (3), pp. 243-273.

Maino, F. e Razetti, F. (2020a), *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19*, Percorsi di secondo welfare.

F. Maino e F. Razetti (2020b), "Il welfare aziendale nelle PMI, tra reti e territorio", in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, 2020, pp. 93-124

Maino, F. e Rizza, R. (2018), "Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?", in *Stato e Mercato*, 2, pp. 197-224.

Massagli, E., Spattini, S. e Tiraboschi, M. (2019), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press.

Ocsel (2019), *Quinto Rapporto Ocsel sulla Contrattazione decentrata 2018/2019*, Roma, Cisl.

Pavolini, E. e Ascoli, U. (2019), *The Dark Side of the Moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, Politiche Sociali/Social Policies, n. 1, pp. 23-46.

Razetti, F. (2020), *Il Coronavirus e i nervi scoperti del welfare italiano*, Percorsi di secondo welfare, 20 marzo.

Razetti, F. e Santoni, V. (2019), "Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider", in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 119-152.

Razetti, F. e Tomatis, F. (2017), "Bilateralità, settori e territori: quali modelli di solidarietà?", in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia - 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2017, 119-145.

Regione Toscana (2017), *Primo rapporto sul Terzo Settore in Toscana - anno 2017*, Regione Toscana, Firenze.

Regione Toscana (2019), *Secondo rapporto sul Terzo Settore in Toscana anno 2019*, Regione Toscana, Firenze.

Santoni, V. (2017), "Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità", in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 84-102.

Santoni, V. (2019), "Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane", in *Sociologia del Lavoro*, n. 153, pp. 185-201.

Streeck, W. e Thelen, K. (2005), *Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press.

Tombari, M. (a cura di) (2019), *Pubblico, territoriale, aziendale. Il welfare del Gruppo cooperativo Cgm*, Milano, edizioni Este.

Zamagni, S. e Zamagni, V. (2008), *La cooperazione. Tra mercato e democrazia economica*, Bologna, Il Mulino.

Appendice

Le interviste

Interviste in profondità

Organizzazione	Ruolo	Data dell'intervista
Confcooperative Siena	Presidente	15/06/2020
Legacoop Toscana	Responsabile delle cooperative sociali	23/06/2020
Confindustria Toscana Sud	Direttore	25/06/2020
Femca Cisl Siena Grosseto	Segretario Generale	29/07/2020
Cgil Siena	Segreteria Confederale	30/07/2020

Interviste esplorative/informative

Organizzazione	Ruolo	Data dell'intervista
-	Ex-Assessore comunale alla Sanità e alle Politiche Sociali ed ex-Direttrice generale del Consorzio Arché	03/06/2020
Atelier Vantaggio Donna	Socie e fondatrici dell'associazione	03/07/2020
Camera di Commercio di Siena-Arezzo	Presidente	04/06/2020
Comune di Siena	Assessore alla sanità e alle politiche sociali del Comune di Siena	04/06/2020
Confcooperative Toscana	Presidente	04/06/2020
Confindustria Siena	Area Gestione delle risorse umane e formazione	01/07/2020
Federazione Toscana Banche di Credito Cooperativo	Relazioni Esterne e Amministrazione Interna	16/07/2020
Patronato Epasa - Itaco di CNA Siena	Direttore	17/07/2020
Confesercenti Siena	Responsabile politiche del lavoro e del personale	27/07/2020
Confapi Siena	Responsabile	29/07/2020
Cisl Siena	Segretaria Generale	09/07/2020
Confcooperative Toscana - Federsolidarietà	Responsabile regionale	15/07/2020
Patronato EPACA - Coldiretti Siena	Responsabile provinciale	22/07/2020
SMS Reciproca	Presidente	28/07/2020

CONTATTI

PERCORSI DI SECONDO WELFARE

Sede operativa

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 - Milano

Sede legale

Via Melchiorre Gioia, 82
20125 - Milano



www.secondowelfare.it • info@secondowelfare.it

In partnership con



**CORRIERE
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

