

# Un welfare aziendale "a filiera corta"

Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena

---

Fondazione Monte dei Paschi di Siena | 4 febbraio 2021 | via Zoom

**Franca Maino e Federico Razetti**

Percorsi di secondo welfare e Università degli Studi di Milano



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
SOCIALI E POLITICHE

# Un welfare aziendale "a filiera corta".

Attuale sviluppo e possibili  
evoluzioni in provincia di Siena

Ricerca condotta tra  
marzo e settembre 2020

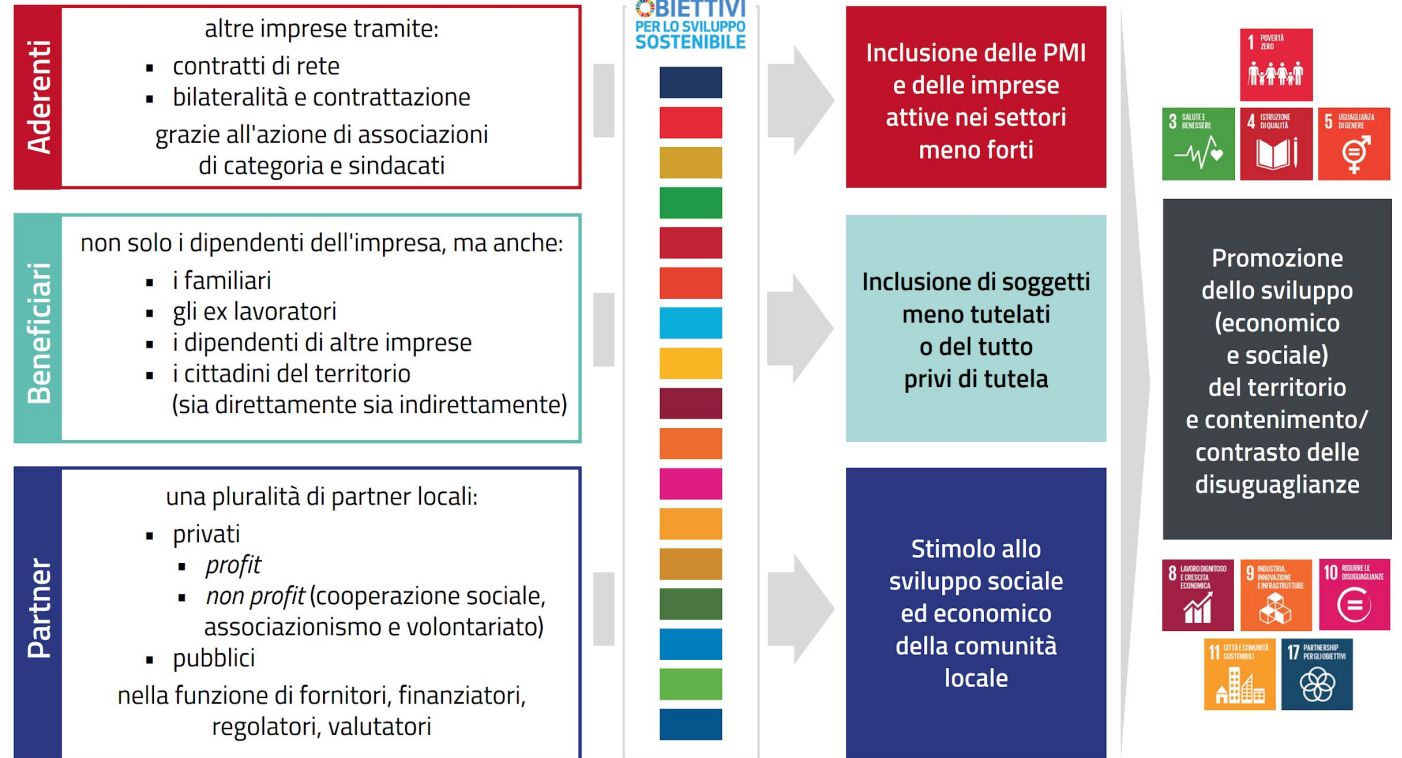
- **Ricerca desk**
- **19 interviste semi-strutturate** con responsabili ed esperti di organizzazioni datoriali e sindacali, della Pubblica Amministrazione e del Terzo Settore del territorio
- **Una survey** indirizzata alle 38 cooperative sociali che operano nella provincia di Siena

- L'**obiettivo dell'indagine**, promossa dalla Fondazione Monte dei Paschi di Siena, è stato **duplice**:
  - **comprendere e approfondire l'attuale sviluppo del welfare aziendale nel Senese**
  - **mappare il posizionamento dei principali stakeholder territoriali** e, in modo particolare, della **cooperazione sociale** rispetto a tale fenomeno e ai suoi possibili sviluppi, anche alla luce della **crisi pandemica**
- Tra le **possibili evoluzioni del welfare aziendale**, si sono esplorate in particolare quelle ispirate alla logica della "**filiera corta**"

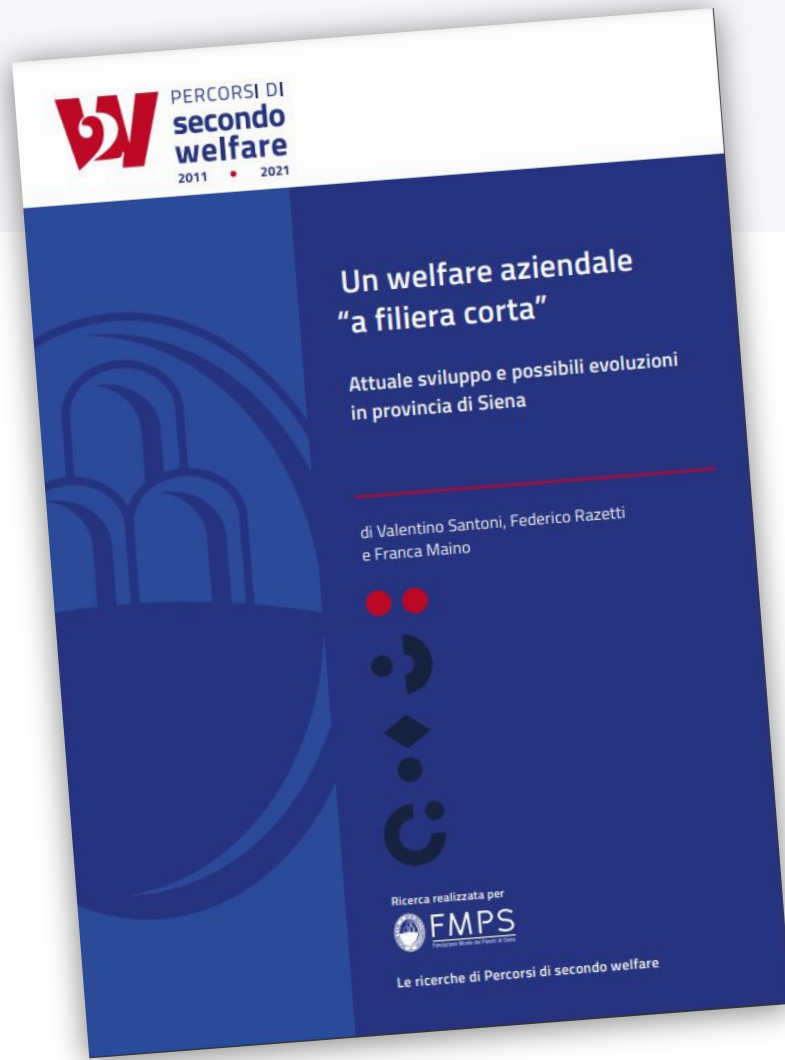
# Il welfare aziendale “a filiera corta”: motore di sviluppo per il territorio?

Una forma di **welfare aziendale** fortemente aperta al **territorio**, incline ad attivare **filieri 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

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



# Il rapporto



## INDICE

Prefazione  
Introduzione.

Verso un welfare aziendale "a filiera corta"? Spunti dall'Agenda 2030

### Parte I

#### L'ecosistema socio-economico senese

1. Quale spazio per iniziative di welfare aziendale a filiera corta
2. Gli *stakeholder* territoriali: il posizionamento rispetto al welfare aziendale

### Parte II

#### Il welfare aziendale: attuale sviluppo e possibili evoluzioni

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

### Parte III

#### Conclusioni e direttrici progettuali

5. Il welfare aziendale a filiera corta: quali prospettive di sviluppo ai tempi del Covid-19?
6. Proposte e azioni per un welfare aziendale a filiera corta

# Il contesto

# Quali condizioni di contesto? (1/2)

- Le caratteristiche della **popolazione**
- L'offerta di **servizi pubblici**
- Le caratteristiche del **tessuto economico**
- ... e del **settore non profit**

01



## La popolazione

- Poco meno di 270mila abitanti
- Alta quota di **cittadini stranieri** (>11%)
- Rapido processo di **invecchiamento demografico** (pop. 65+ = 26,2%)
- **Bassa densità** di popolazione

02



## L'offerta di servizi pubblici

- **Ben distribuita** sul territorio (con l'eccezione dell'ADI)
- ... ma con **quote di accesso contenute**
- Ottima copertura di **servizi per la prima infanzia**

03



## Il tessuto economico

- **Una provincia "ricca"**
- Settori forti: **agricoltura, turismo, industria chimica e farmaceutica**
- Altissima incidenza delle **imprese con meno di 10 addetti (95,1%)**
- **Bassa disoccupazione**, ma con forte **differenziale di genere** (M: 5,4% vs F: 8,9%)

04



## Il settore non profit

- **520 ETS**, tra Organizzazioni di volontariato, Associazioni di promozione sociale e Cooperative sociali (2018)
- **Forte incidenza** delle Organizzazioni di **volontariato**

# Quali condizioni di contesto? (2/2)

- L'atteggiamento degli **stakeholder territoriali** verso il WA

01



Le organizzazioni sindacali

- Dopo una fase di **scetticismo**, maggiore **apertura** al tema
- **WA** come
  - **risposta ai bisogni** sociali di lavoratori e lavoratrici
  - **occasione per nuove relazioni** sindacali
- **Chiusura** rispetto a **interventi unilaterali**
- **Dubbi** sull'offerta dei **provider**
- **Consapevolezza della poca informazione** tra i lavoratori

02



Le associazioni di categoria

- **WA** come **opportunità** per
  - migliorare il **clima aziendale**
  - ridurre il **costo del lavoro**
  - soddisfare i **bisogni dei lavoratori**
- **Ostacoli del tessuto produttivo:**
  - **scarsa dimensione di impresa**
  - presenza di **settori senza tradizione di contrattazione** territoriale e/o molto esposti alla **competizione**
- **Consapevolezza della poca informazione**

03



Le rappresentanze della cooperazione sociale

- **WA** come **opportunità da cogliere**
  - **verso l'interno** → benefit per soci e collaboratori, con effetti di **miglioramento del clima** e **riduzione del costo del lavoro**
  - **verso l'esterno** → fornitura di servizi come nuova **occasione di business** e **riduzione della (forte) dipendenza dalla PA**
- Sino ad oggi, **scarso investimento sul tema**

# Attuali sviluppi del welfare aziendale



# Il welfare aziendale nel Senese, oggi

- **Esperienze di alcune imprese**

- GSK, Istituto Bancario Monte dei Paschi di Siena, Azienda Ospedaliera Universitaria Senese, Banfi, Consorzi agrari del Brunello, della Vernaccia e del Chianti classico

- **Iniziative delle associazioni di rappresentanza**

- **Confindustria Toscana Sud**
  - **convenzione** con *Aon* - hanno aderito 4 associate (in totale, 465 dipendenti ca.)
- **Confapi Siena**
  - **convenzione** prima con *UBI Welfare*, poi con *Assiteca* - hanno aderito 5 associate (tra 30 e 70 dipendenti)

- **Si segnalano anche le iniziative di**

- **Coldiretti, CNA e Confesercenti**
  - **convenzioni** per esami diagnostici e visite mediche, esercizi commerciali
- **Enti bilaterali regionali e provinciali**
  - **rimborsi e indennità varie**

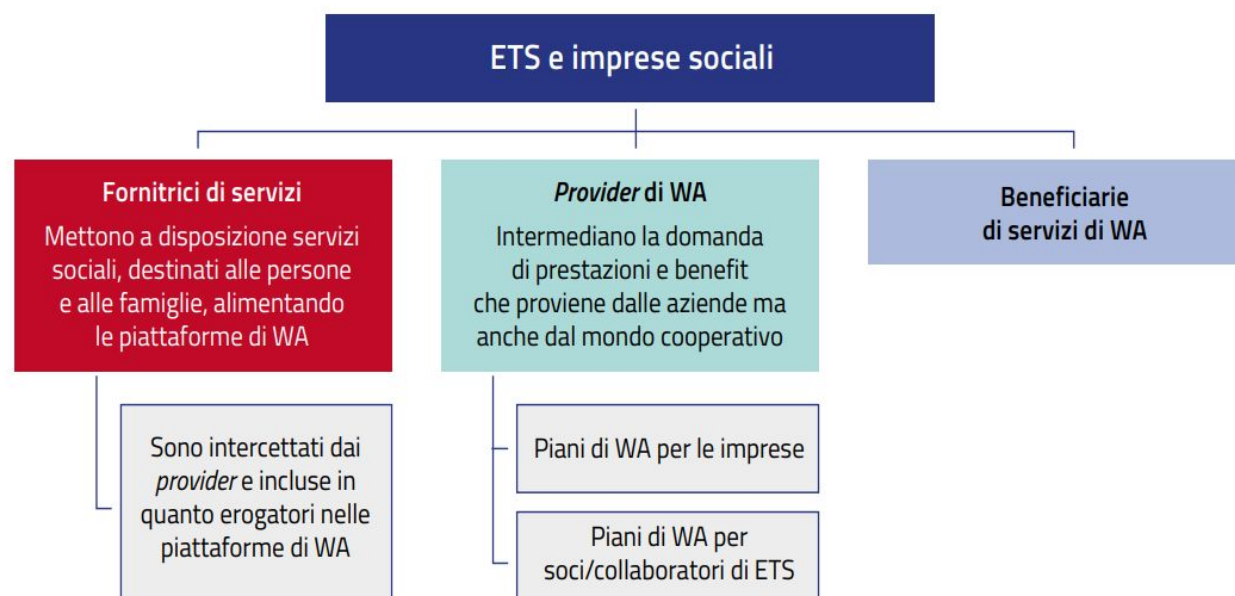
- **Le esperienze del Terzo Settore**

- **welfare contrattuale nella cooperazione:** coperture sanitarie tramite Reciproca SMS (Legacoop) e Cooperazione Salute (Confcooperative) + 16 cooperative che hanno partecipato alla *survey* hanno attivato misure aggiuntive
- **offerta di servizi di welfare verso terzi:** Misericordia di Siena, Consorzio Arché, cooperative sociali come Comunità e Persona - Infanzia e Camaleonde

- **Il progetto mutualistico delle BCC**

- **Mutue per accesso agevolato a prestazioni sanitarie e indennità varie** per soci, clienti e dipendenti grazie a convenzioni con fornitori *profit* e *non profit* (11 Mutue in Toscana, 3 a Siena)

# Welfare aziendale, filiera corta e ruolo del Terzo Settore



Una prospettiva di sviluppo rispetto alla quale a Siena si pongono oggi **due fattori** che agiscono da “freno”:

## 1. sul lato della domanda

- le imprese realizzano **piani di WA embrionali**, spesso limitati alla possibilità di conversione del PdR in welfare
- scarsa informazione/basso interesse** da parte dei **lavoratori**

## 2. sul lato dell'offerta

- generale **immobilismo da parte delle cooperative** sociali del territorio, molto legate alla fornitura di servizi per la PA

# Welfare aziendale, filiera corta e ruolo del Terzo Settore: prevale l'incertezza

Pur essendo le **cooperative interessate a differenziare la loro offerta** di servizi e ad allargare il loro mercato al mondo *profit*, dalla ricerca emerge che:

**1. sino ad oggi i fattori che hanno frenato** le cooperative sono stati:

- la percezione di **costi eccessivi**
- la **scarsità di conoscenza** riguardo la normativa e il welfare aziendale
- la **poca esperienza** nell'interfacciarsi **con le imprese del settore privato**
- condizione di **"stress"** organizzativo provocata dalla **pandemia**

**2. rispetto al futuro**, delle 14 cooperative che hanno risposto alla *survey*:

- **3** si sono dette **interessate a strutturare un'offerta** per le aziende e i lavoratori del territorio
- **10** cooperative appaiono invece **incerte** ("Non so")
- **1** ha detto di non essere **per nulla interessata**

## IL PESO DELLA CRISI

Organizzazioni sindacali, rappresentanze datoriali e mondo della cooperazione condividono un **forte sentimento di incertezza** e temono un **impatto negativo della crisi pandemica** anche sui margini della contrattazione

## QUALI AMBITI DI SVILUPPO PER IL WA?

Mentre organizzazioni sindacali e associazioni di categoria immaginano che l'area che potrebbe svilupparsi maggiormente è quella della **sanità integrativa**, la **cooperazione** indica come strategica l'area del **work-life balance**

# Possibili evoluzioni del welfare aziendale “a filiera corta”

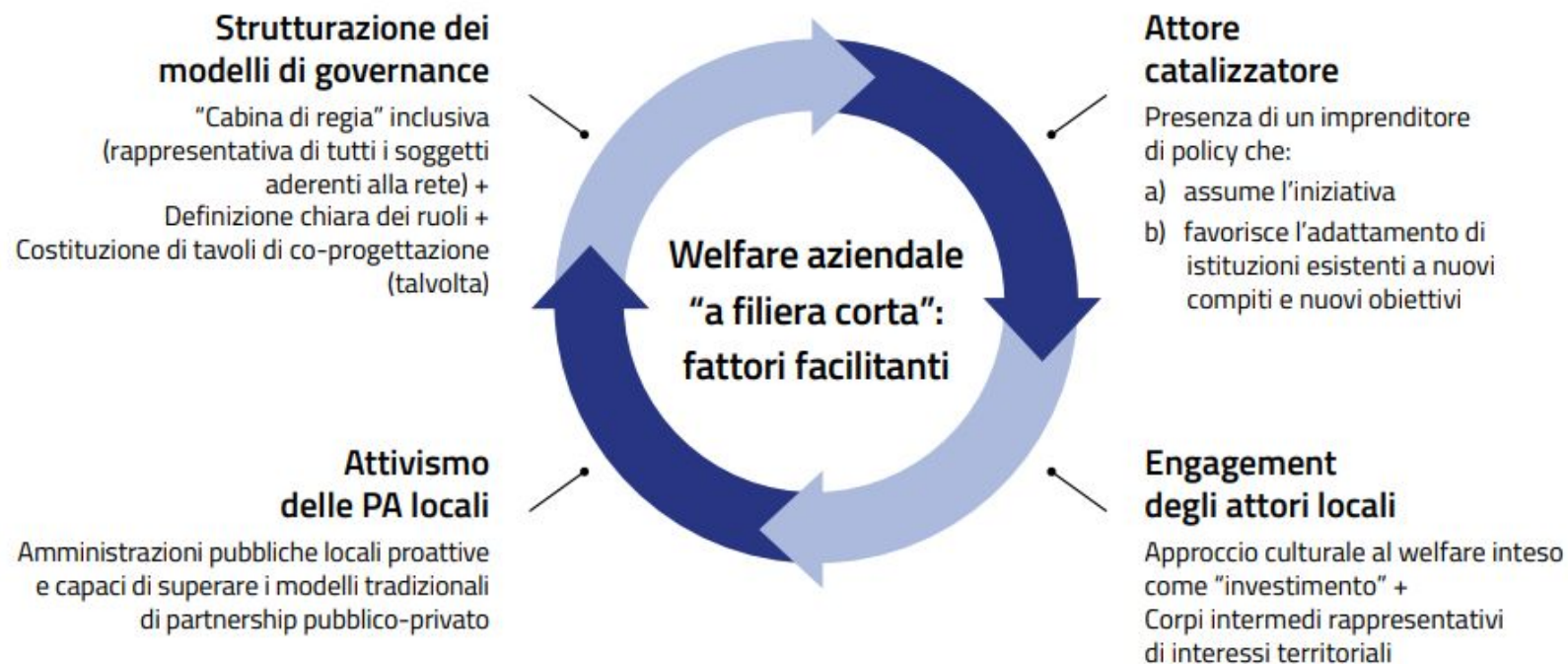
# Verso un welfare aziendale a filiera corta: i fattori su cui agire

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

# Verso un welfare aziendale a filiera corta: i fattori su cui agire

## Come promuovere il welfare aziendale a filiera corta?

Fare leva sui punti di forza e cogliere le opportunità, contenere i punti di debolezza e gestire le minacce per **agire su 4 fattori facilitanti**
















# Il welfare aziendale a filiera corta

## Tre possibili direttrici di sviluppo, attraverso l'investimento su:

1. Informazione / comunicazione e formazione
2. Ruolo strategico del Terzo settore in due direzioni
3. "Piano di welfare a filiera corta"

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

# Per scaricare il Rapporto

[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

RICERCHE > STUDI E ANALISI





Grazie per l'attenzione

Franca Maino e Federico Razetti

[franca.maino@unimi.it](mailto:franca.maino@unimi.it)

[federico.razetti@unimi.it](mailto:federico.razetti@unimi.it)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

**CORRIERE DELLA SERA**

**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](http://www.secondowelfare.it) | [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it) |

