

Il ritorno dello Stato sociale?

Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia

Quinto Rapporto sul secondo welfare

Capitolo 2

Il secondo welfare e la crisi pandemica, tra pubblico-privato e nazionale-locale

di Franca Maino

Il Capitolo 2 del Quinto Rapporto sul secondo welfare si interroga sul potenziale impatto della sfida pandemica sui rapporti tra Pubblico e privato, da un lato, e tra centro e periferia, dall'altro. L'obiettivo del Capitolo è comprendere, alla luce delle conseguenze della sfida pandemica, quali sono le dimensioni analitiche che consentono di interpretare l'evoluzione del secondo welfare e gli intrecci con il primo.

La pandemia ha inciso profondamente sulla riconfigurazione dei rapporti tra pubblico-privato e centro-periferia, valorizzando la centralità degli attori del secondo welfare nei sistemi di governance multistakeholder, chiamati ad agire secondo logiche d'azione sempre più responsabili e sostenibili. L'analisi sottolinea come in tal senso il secondo welfare possa (e potrà) assumere un ruolo di alleato del primo welfare, individuando tre direttrici su cui investire: il nesso tra welfare e territorio, le reti e l'innovazione sociale. Infatti, se da un lato la crisi pandemica ha acuito i limiti strutturali del welfare tradizionale - e la sua incapacità di farvi fronte - essa ha anche avviato nuovi processi di semplificazione e sburocratizzazione dei processi di erogazione dei servizi di welfare, aprendo a prospettive per l'innovazione.

Il capitolo è strutturato in cinque paragrafi. Il primo ripercorre le opportunità di riforma e cambiamento per il sistema di welfare italiano. Il secondo approfondisce il dibattito attuale riguardo le trasformazioni del welfare, tenendo conto della dimensione pubblico-privato e nazionale-locale. A seguire, la terza sezione esplora l'articolazione del secondo welfare e la molteplicità delle sue forme, con particolare riferimento al welfare filantropico, al welfare aziendale territoriale e al welfare di prossimità. Il penultimo paragrafo guarda all'impatto della pandemia sul secondo welfare, rispetto al mondo della filantropia, delle imprese e delle comunità. Il paragrafo cinque conclude individuando le principali direttrici di cambiamento nell'era pandemica.

Parole chiave

secondo welfare; pandemia; innovazione sociale; reti territoriali; reti multiattore.

Come citare



Maino F. (2021), *Il secondo welfare e la crisi pandemica, tra pubblico-privato e nazionale-locale*, in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*, Torino, Giappichelli, pp. 39-64.

Documento scaricato dal sito www.secondowelfare.it

Versione cartacea acquistabile su www.giappichelli.it

Franca Maino

IL SECONDO WELFARE E LA SFIDA PANDEMICA, TRA PUBBLICO-PRIVATO E NAZIONALE-LOCALE

2

Introduzione

I dati riguardanti sanità, invecchiamento e non autosufficienza, politiche del lavoro, famiglia e infanzia, contrasto alla povertà, immigrazione e accoglienza presentati nel Capitolo 1 raccontano di un welfare state che fatica a correggere le distorsioni che lo caratterizzano. In questo capitolo ci interroghiamo sul possibile impatto della sfida pandemica sui rapporti tra pubblico e privato da un lato e tra centro e periferia dall'altro per andare ad individuare le dimensioni di analisi rilevanti per indagare – nel resto del Volume – l'evoluzione del secondo welfare e i suoi intrecci con il primo. Per affrontare questi temi il capitolo è strutturato in 5 paragrafi. Il primo si interroga sulla pandemia quale opportunità di cambiamento per il sistema di welfare italiano. Il secondo è dedicato ad esplorare il dibattito sulle trasformazioni del welfare tra pubblico-privato e nazionale-locale. Il paragrafo tre riparte dalla definizione di secondo welfare per esplorare le sue forme con particolare riferimento al welfare filantropico, al welfare aziendale territoriale e al welfare di prossimità. Il quarto paragrafo analizza l'impatto del Covid-19 sul secondo welfare e in particolare sulla filantropia, le imprese e le comunità. Il paragrafo cinque conclude individuando le principali direttrici di cambiamento nell'era pandemica.

2.1. La crisi pandemica come opportunità?

Come è noto, le crisi – in quanto shock esogeni per i sistemi economici e sociali – spesso rappresentano “eventi focalizzanti” (Birkland 1998) che generano nuove opportunità per introdurre cambiamenti di *policy*. Gli studi sulle politiche pubbliche ricorrono al concetto di finestra di *policy* per indicare un intervallo temporale in cui si verificano le condizioni o, appunto, emerge l’opportunità per (ri)formulare una politica pubblica (Kingdon 1984; Giuliani 1996). Tali cambiamenti non sono però automatici: le finestre possono richiudersi e non dare luogo a processi trasformativi che favoriscono il rinnovamento dei paradigmi di riferimento e delle soluzioni in campo. Inoltre, i cambiamenti possono essere promossi a più livelli, dal nazionale al locale, e non necessariamente solo dall’attore pubblico. Anche attori non pubblici possono avere un ruolo nel promuovere il cambiamento. Alcune finestre di *policy* si aprono con una cadenza regolare (si pensi alle leggi di bilancio o agli appuntamenti periodici dettati dall’agenda UE), altre invece sono l’esito di avvenimenti contingenti e spesso imprevisti, come è stato nel caso della pandemia da Covid-19.

È alla luce di questo quadro che ci siamo interrogati, già nel corso della prima ondata¹ e poi nei mesi successivi, su quale tipo di sfida rappresentasse la pandemia per il welfare (state) italiano. Due apparivano gli scenari estremi all’interno dei quali esplorare il reale evolversi degli eventi e delle scelte di *policy* ad essi collegati. Da un lato un’emergenza sanitaria trasformatasi in crisi profonda destinata ad aggravare le criticità del primo welfare, accrescere ulteriormente le disuguaglianze, indebolire il potenziale del secondo welfare (ampiamente documentato nei [precedenti rapporti](#) sul secondo welfare). Dall’altro una opportunità per ridefinire i rapporti tra pubblico-privato e centro-periferia in termini di solidarietà, inclusione, ruolo dei territori e del *community building*. Lungo il *continuum* tanti possibili

¹ Su questo punto si rimanda alla ricerca dal titolo “Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19” curata da Maino e Razetti (2020) sul ruolo solidale assunto da imprese, parti sociali, organizzazioni del Terzo Settore e pubbliche amministrazioni durante il primo *lockdown*.

esiti da indagare sapendo che la realtà è fluida e imprevedibile e la sfida pandemica si sta trasformando in una “costante”² identificata nel dibattito con espressioni come “nuova normalità” o “prossima normalità”.

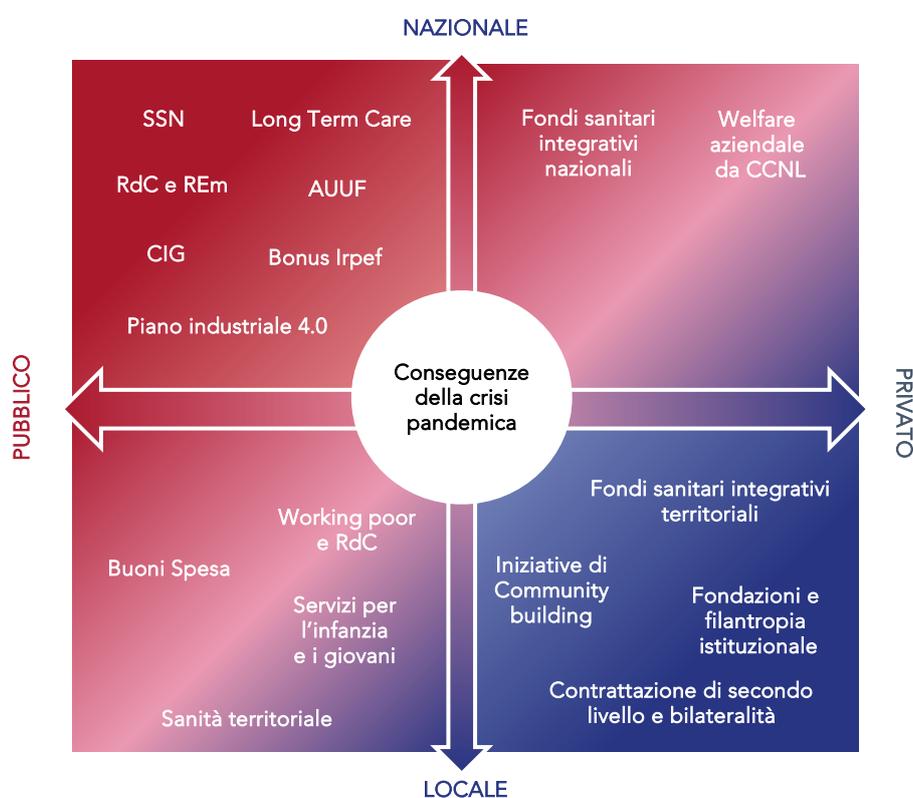
Guardare indietro agli ultimi 10 anni ci ha mostrato che il sistema pubblico di protezione sociale – quello che fin dall’inizio dei nostri studi abbiamo indicato come “primo welfare” (Maino e Ferrera 2013; Maino 2022) – ha grosse criticità irrisolte e il secondo welfare è cresciuto ma non si è ancora pienamente consolidato (ed è stato a sua volta colpito dagli effetti della pandemia). Nonostante le risorse del PNRR³, è prematuro “cantare vittoria” e gli esiti non sono scontati. Il ritorno al passato non è però un’opzione, anche se la strada sarà lunga e tortuosa. Ipotizzando che gli esiti dei prossimi anni saranno un mix dei due scenari “polari” si è scelto di prendere in considerazione ed esplorare due dimensioni di cambiamento: i rapporti tra la sfera pubblica e quella privata e i rapporti tra il livello cen-

² Si pensi, con riferimento all’autunno del 2021, all’impennata dei contagi e alla circolazione di nuove varianti in molti paesi europei, alle dichiarazioni sulla possibile quarta ondata, ai paesi in via di sviluppo con tassi di copertura vaccinale molto bassi.

³ Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è il documento predisposto dal Governo italiano per presentare alla Commissione europea come l’Italia intende investire i fondi assegnati nell’ambito del programma *Next Generation EU*. Il Piano, oltre a descrivere i progetti che l’Italia intende realizzare grazie ai fondi comunitari, delinea come le risorse saranno gestite e presenta le riforme finalizzate in parte all’attuazione del Piano e in parte alla modernizzazione del Paese (riforme orizzontali o di contesto, vale a dire misure d’interesse generale; riforme abilitanti, funzionali a garantire l’attuazione del Piano; settoriali, riferite a singole missioni o comunque ad ambiti specifici; concorrenti: non strettamente collegate con l’attuazione del Piano ma comunque necessarie per la modernizzazione del paese, come la riforma degli ammortizzatori sociali). Il PNRR si articola in tre assi principali: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale e raggruppa i progetti di investimento in 16 componenti, a loro volta raggruppate in 6 missioni: 1. digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; 2. rivoluzione verde e transizione ecologica; 3. infrastrutture per una mobilità sostenibile; 4. istruzione e ricerca; 5. coesione e inclusione; 6. salute. L’Italia è la principale beneficiaria di questo nuovo programma di finanziamento europeo con 191,5 miliardi di euro di fondi suddivisi tra sovvenzioni (68,9 miliardi) e prestiti (122,6 miliardi). A tali risorse si aggiungono poi circa 13 miliardi di euro nell’ambito del programma Assistenza alla ripresa per la coesione dei territori d’Europa (React-EU). Il governo ha inoltre stanziato ulteriori 30,62 miliardi che serviranno a completare i progetti contenuti nel PNRR. In totale si tratta di 235,12 miliardi di euro che andranno impiegati e rendicontati entro il 2026. Alla Missione 1 sono stati assegnati circa 40,7 miliardi. Alla missione 2 spetta la quota di risorse più ingente: 60 miliardi di euro. Circa 25 miliardi sono assegnati alle infrastrutture (Missione 3), quasi 31 ad Istruzione e ricerca (Missione 4), quasi 20 per Coesione e inclusione e circa 15 per la Salute.

trale e quello locale, come sintetizzato nella Figura 2.1 che riassume le principali politiche e misure messe in campo e/o potenziate nel corso dell'ultimo biennio in risposta alle conseguenze della pandemia. La figura mostra come ad attivarsi sia stato tanto il livello nazionale quanto quello locale e sia attori pubblici sia enti ed organizzazioni private.

Figura 2.1. Politiche e interventi tra pubblico-privato e nazionale-locale di fronte alla pandemia



Fonte: elaborazione dell'autrice.

La reazione all'irrompere della crisi pandemica e ai nuovi e crescenti bisogni determinati dall'emergenza sanitaria, economica e sociale è stata invocare un maggiore intervento pubblico (rispetto al mercato) di livello nazionale e una maggiore uniformità delle misure in ambito sociale. Sebbene

la pandemia abbia permesso di sviluppare sperimentazioni nella riorganizzazione dei servizi ospedalieri e territoriali di emergenza, dopo un decennio di austerità (Pavolini, Sabatinelli e Vesan 2021), soprattutto nella cosiddetta fase 1 (da marzo all'estate 2020) il Servizio Sanitario Nazionale è apparso sofferente e sottofinanziato⁴ (Pavolini 2020). La scuola si è dimostrata largamente inadatta a gestire la nuova situazione e l'autonomia scolastica è apparsa un ostacolo all'adozione di interventi uniformi (Alleanza per l'Infanzia 2020; Saraceno 2021). La debolezza degli interventi pubblici per gli anziani ha dominato l'agenda nazionale. La frammentazione e inadeguatezza delle politiche familiari è diventata evidente e ha alimentato crescenti diseguaglianze di genere tra lavoro da remoto e didattica a distanza. Le differenze territoriali del sistema sanitario sono state al centro del dibattito e hanno visto uno scontro crescente tra Stato e regioni (Pavolini, Sabatinelli e Vesan 2021; Vesperini 2021). La presenza (o assenza) di reti territoriali di solidarietà ha segnato la differenza nella gestione di interventi emergenziali per il contrasto alla povertà e all'esclusione sociale.

In questo quadro, sappiamo che l'incidenza dei territori è molto bassa in termini di spesa sociale complessiva. La spesa sociale dei Comuni costituisce una parte modesta della spesa pubblica destinata alle politiche sociali: secondo i dati Istat riferiti al 2018 vale circa 7,5 miliardi di euro, pari allo 0,5% del PIL, in media 124 euro pro capite (al Sud pari a 58 euro, meno della metà del resto del Paese e circa un terzo di quella del Nord-est, pari a 177 euro). È diretta prevalentemente a famiglie e minori (38,1%), persone con disabilità (26,8%), anziani (17,2%) e i tassi di copertura sono generalmente molto contenuti (cfr. Istat 2021). Ma come ha mostrato anche la crisi pandemica e come proviamo ad indagare e argomentare nel Volume, è potenzialmente alta in termini di attivazione di progettualità e collaborazioni multi-attore capaci

⁴ Si sottolinea, inoltre, come la "complessa" gestione della pandemia sia stata esacerbata dalla transizione da un governo all'altro – uno di coalizione guidato da Giuseppe Conte sino al 13 febbraio 2021 e l'altro di unità nazionale, guidato da Mario Draghi – e dalla mole legislativa che ha rappresentato un carattere di eccezionalità e che, tuttavia, risente dei tratti istituzionali del SSN e ancor più delle scelte di policy di medio-lungo periodo in termini di ristrutturazione (a livello nazionale e regionale) dei servizi territoriali, ospedalieri e di prevenzione (Vicarelli e Neri 2021).

di mobilitare risorse – economiche, ideative, organizzative – aggiuntive e/o di rendere più efficiente l'utilizzo di quelle già esistenti (in una logica aggregativa e inclusiva) proprio nelle aree di bisogno più scoperte.

Ci siamo quindi interrogati su quale tipo di conseguenze la crisi pandemica ha generato e potrà generare in termini di ridefinizione dell'assetto del sistema italiano di protezione sociale tra primo e secondo welfare. Per indagare tali trasformazioni abbiamo considerato tre dimensioni di analisi: equilibri pubblico-privato, equilibri centro-periferia e la coerenza degli sviluppi (osservati e prevedibili) rispetto all'Agenda 2030 e ai 17 Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite. Sono stati proprio questi i temi al centro delle tre survey condotte nella primavera del 2021, i cui risultati sono presentati nella prima parte di questo Volume.

2.2. Il welfare tra pubblico-privato e nazionale-locale: dibattito e prime evidenze

Il secondo welfare aveva già mostrato nell'ultimo decennio e in risposta alla crisi del 2008, di saper svolgere un ruolo importante nell'integrare il primo welfare per rispondere ai bisogni sociali: dalla capacità di riconoscerli per poi articularli e facilitarne la loro espressione per arrivare a fornire risposte, favorire la capacitazione e indurre resilienza. Nella sua drammaticità, la pandemia da Covid-19 si è rivelata un contesto ideale per testare l'effettiva rilevanza del secondo welfare nel momento in cui il primo welfare è stato messo ancora di più sotto pressione e sono cresciute le richieste di nuove, rapide ed efficaci risposte di fronte all'esplosione di bisogni, anche inediti, e a lacune e impreparazione della sanità, dei servizi socio-assistenziali e della rete di ultima istanza. In tutta Europa il secondo welfare è stato indispensabile per colmare i buchi come evidenziano i numerosi report tematici disponibili alla sezione dell'OECD dedicata alle risposte di *policy* per affrontare gli effetti del Coronavirus⁵.

⁵L'OCSE ha inaugurato una sezione per raccogliere dati, analisi e raccomandazioni su una

Con riferimento alla dimensione pubblico-privato, molti ritengono che l'emergenza pandemica abbia contribuito a definire una nuova cornice in cui piani massicci di investimento pubblico, spesa a deficit, programmi di vaccinazione di massa e pianificazione per contrastare la transizione climatica esemplificano un ritorno allo Stato interventista. Si sarebbe passati da una fase in cui il dibattito pubblico si interrogava sul ruolo del mercato e i decisori erano visti come i "gestori" a livello nazionale di tendenze economiche inevitabili alla fase attuale in cui l'attenzione è volta a definire che cosa debba fare lo Stato. Accanto a questo è però cresciuta la consapevolezza di quanto sia strategico investire sull'infrastrutturazione del sistema pubblico contando anche su alleanze e risorse non pubbliche e l'idea neoliberista del "gocciolamento verso il basso" di risorse economiche (*trickle-down economics*) ha progressivamente lasciato spazio ad una visione che si focalizza sul rafforzamento della base economica e della domanda, agendo dal basso dentro i territori e le comunità (cfr. Gerbaudo 2021).

Venendo al rapporto tra nazionale e locale, nel Report "The territorial impact of Covid-19" si sottolinea come la crisi abbia mostrato una forte dimensione territoriale, poiché gli Stati – e al loro interno le regioni – non sono state colpite allo stesso modo e l'impatto a medio e lungo termine varierà in modo significativo da un'area geografica all'altra (cfr. Oecd 2020a). La crisi sanitaria, ad esempio, ha avuto e continua ad avere esiti notevolmente diversi tra le regioni e i comuni all'interno dei Paesi in termini di casi di contagio dichiarati e decessi correlati. Le disparità regionali nei tassi di mortalità sono elevate in alcune zone, riflettendo l'accesso eterogeneo ai servizi sanitari, la diversa vulnerabilità alla malattia e la diversità territoriale delle condizioni socio-economiche. Nella prima fase della pan-

serie di tematiche per affrontare la crisi sanitaria, economica e sociale, facilitare il coordinamento e contribuire a definire un'azione globale per una sfida, la pandemia da Covid-19, collettiva. In questa sezione confluiscono rapporti di policy che forniscono indicazioni sulle misure a breve termine con un'attenzione specifica agli ambiti più vulnerabili della società e dell'economia. Oltre alle risposte immediate, l'obiettivo è fornire un'analisi delle conseguenze e degli impatti a lungo termine, aprendo la strada alla ripresa con risposte di politica pubblica coordinate tra i paesi. Qui maggiori informazioni: <https://www.oecd.org/coronavirus/en/policy-responses>.

demia, le aree urbane densamente popolate sono state le più colpite, ma nella seconda metà del 2020 e del 2021 il Covid-19 si è diffuso verso regioni meno densamente abitate. Vi sono prove crescenti in molti Paesi che le regioni nella parte inferiore della distribuzione del reddito e i quartieri svantaggiati hanno tassi di mortalità più elevati (Oecd 2020a).

Anche l'impatto economico differisce da territorio a territorio. La specializzazione economica regionale nei settori direttamente o indirettamente interessati dalla crisi e la partecipazione alle catene globali del valore hanno amplificato l'impatto della pandemia, soprattutto nelle regioni con un'elevata percentuale di PMI (Oecd 2020b). Anche la "capacità di lavoro da remoto" delle imprese, a sua volta condizionata dall'infrastruttura e dai divari digitali, ha alimentato differenze significative. La disoccupazione è aumentata drasticamente in molte aree OCSE durante la seconda metà del 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019, con forti differenze regionali. E le minori entrate dei Governi subnazionali sono state solo in parte compensate dalle misure dei Governi centrali a sostegno della finanza locale perché queste ultime hanno impattato in modo diverso sugli enti locali in relazione alla maggiore e minore capacità di affrontare e gestire la crisi localmente.

L'impatto regionale differenziato ha richiesto quindi risposte politiche territorializzate sui fronti economico e fiscale, sanitario, sociale, oltre che un forte coordinamento intergovernativo. Molti Paesi sono passati da un approccio decisionale di impianto nazionale, quando la crisi ha colpito nella primavera del 2020, a un approccio progressivamente più territoriale e differenziato tra le aree al proprio interno. In questo modo si è cercato di adattare le risposte alle esigenze locali provando a limitare i costi di *lock-down* generalizzati. A loro volta i Governi regionali e locali hanno adattato le loro misure di intervento al contesto locale. Ne è un esempio, da gennaio 2021, l'attuazione delle campagne di vaccinazione, con significative caratteristiche territoriali e di governance multilivello⁶.

⁶ Nella maggior parte degli Stati europei le campagne di vaccinazione sono definite dai governi nazionali. La loro attuazione, tuttavia, avviene generalmente in coordinamento con i go-

I Governi hanno fornito un massiccio sostegno fiscale per proteggere le imprese, le famiglie e i gruppi sociali più vulnerabili. Il sostegno fiscale globale, molto più elevato di quanto era stato fornito durante la crisi del 2008, ammonta a oltre 13,8 trilioni di dollari, con 7,8 trilioni di dollari in spese aggiuntive e mancate entrate e 6 trilioni di dollari in conferimenti di capitale, prestiti e garanzie da marzo 2020 (Oecd 2020a). L'UE e i singoli Stati membri stanno indirizzando nuovi finanziamenti e fondi pubblici ridefinendo le priorità e riconoscendo il ruolo che i Governi subnazionali svolgono in alcune aree di policy, tra cui proprio il welfare.

Mentre le risposte immediate si sono concentrate sulla protezione dei lavoratori, dei disoccupati e delle popolazioni vulnerabili, dalla seconda metà del 2020 molti Governi hanno anche annunciato ampi pacchetti di ripresa incentrati sugli investimenti pubblici riguardanti aree prioritarie come la transizione verso un'economia a emissioni zero, la digitalizzazione, il rafforzamento dei sistemi sanitari e l'infrastrutturazione del welfare locale. Data la differenziazione territoriale dell'impatto del Covid-19 e il livello di investimento pubblico nelle mani dei governi subnazionali (57%, secondo Oecd 2020a), *"è fondamentale che le strategie di ripresa abbiano una dimensione territoriale esplicita e coinvolgano tutti i livelli di governo subnazionale nelle prime fasi della loro attuazione"*. La pandemia di Covid-19 ha dunque spinto i Governi nazionali ad attivare e/o sostenere politiche di sviluppo e di welfare a livello sub-nazionali come raramente è avvenuto in passato. E ha inoltre evidenziato la necessità di un approccio territoriale alla gestione della crisi e alla ripresa e ha messo in luce l'importanza di una *governance* multi-livello, fornendo al contempo evidenze dell'importanza del coordinamento, della consultazione e di un approccio collaborativo tra attori istituzionali e non pubblici.

La pandemia starebbe quindi *"rivelando"* e *"accelerando"* nuove tendenze nella definizione delle politiche di sviluppo regionale e locale. Da un lato ha amplificato le debolezze esistenti a livello locale gettando nuova

verni subnazionali e le strutture sanitarie per rispondere in modo più adeguato alle esigenze locali e tenere conto delle differenze socio-demografiche.

luce sui diversi gradi di resilienza e sulle disparità territoriali nell'accesso ai servizi sociali e sanitari. In molti casi ha portato alla luce le conseguenze di oltre un decennio di sottoinvestimenti nelle regioni e nei comuni. C'è il rischio che queste debolezze persistano anche nel medio-lungo termine o si acutizzino. Dall'altro ha notevolmente accelerato processi già avviati precedentemente, come la digitalizzazione e la transizione ecologica o la territorializzazione della protezione sociale grazie allo sviluppo del welfare di prossimità. L'impatto differenziato della pandemia su comunità, regioni e Paesi sta ispirando una discussione più ampia su come aumentare la resilienza e come essere meglio preparati per futuri shock sanitari, economici, sociali o legati al clima. I Governi a tutti i livelli sono portati a considerare o riconsiderare servizi di base più accessibili indipendentemente da dove vivono le persone e con una crescente attenzione alla sostenibilità sociale e ambientale.

2.3. Il secondo welfare e le sue diverse forme

Il secondo welfare è un insieme variegato di interventi e misure che – fornendo un mix di protezione e/o investimento sociale – intendono offrire, grazie all'apporto di risorse private fornite da una vasta gamma di attori economici e sociali che agiscono in reti territoriali ma aperte alle collaborazioni trans-locali, risposte innovative a bisogni sociali insoddisfatti e si affiancano progressivamente al primo welfare (pubblico e obbligatorio). Nonostante le sovrapposizioni esistenti, a livello analitico nel presente Rapporto abbiamo scelto di distinguere tre sfere principali del secondo welfare sulla base della natura degli attori che assumono l'iniziativa, dei soggetti che costituiscono la rete territoriale a supporto degli interventi, dei destinatari che si intendono raggiungere e degli obiettivi che si desiderano promuovere: il welfare aziendale (territoriale), il welfare filantropico e il welfare di prossimità⁷.

⁷ Nel prosieguo del Capitolo e nel resto del Volume ci riferiremo a queste tre forme usando anche gli acronimi WAT per il welfare aziendale territoriale, WEF per il welfare filantropico e WEP per il welfare di prossimità.

Il welfare aziendale è un sottoinsieme del più ampio concetto di “welfare occupazionale” (Titmuss 1958; Greve 2007), che a sua volta può essere inteso come quell’insieme di dispositivi in denaro e servizi forniti ai dipendenti dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), come conseguenza del rapporto di impiego che intercorre fra i primi e i secondi. Dal punto di vista funzionale ci si riferisce a tutti quegli interventi – diretti alla totalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi – che spaziano dal sostegno al reddito familiare alle misure per la genitorialità e la cura dei figli, dalla previdenza complementare alla tutela della salute, dagli interventi per l’armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro all’area della formazione. Consideriamo inoltre welfare aziendale anche le soluzioni di flessibilità oraria e smart working che perseguono l’obiettivo di facilitare il bilanciamento fra carichi lavorativi ed esigenze personali e familiari. Il welfare aziendale territoriale (o “a filiera corta”, cfr. Santoni, Razetti e Maino 2021) è una forma di welfare aziendale fortemente aperta al territorio, incline ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali (a partire da quelle del Terzo Settore, ma non solo) 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 filantropico è una forma di secondo welfare che vede i propri tratti distintivi nell’iniziativa di enti filantropici (Fondazioni di origine bancaria, Fondazioni di comunità, Fondazioni di impresa, Fondazioni di famiglia, Fondazioni di partecipazione) rivolta al sostegno e/o attivazione di organizzazioni, istituzioni e comunità per rispondere ai bisogni e/o promuovere coesione, crescita e sviluppo. Almeno nelle intenzioni dei loro promotori, risorse e interventi mirano, tra logiche erogative e logiche operative, a facilitare il coinvolgimento di una pluralità di attori locali appartenenti al Terzo Settore, alla società civile e alle istituzioni pubbliche e la creazione di reti multiattore, la sperimentazione di interventi innovativi calibrati sulle esigenze dell’ecosistema locale, *empowerment* dei beneficiari e *capacity building* delle comunità. Gli enti filantropici si avvalgono sempre più di

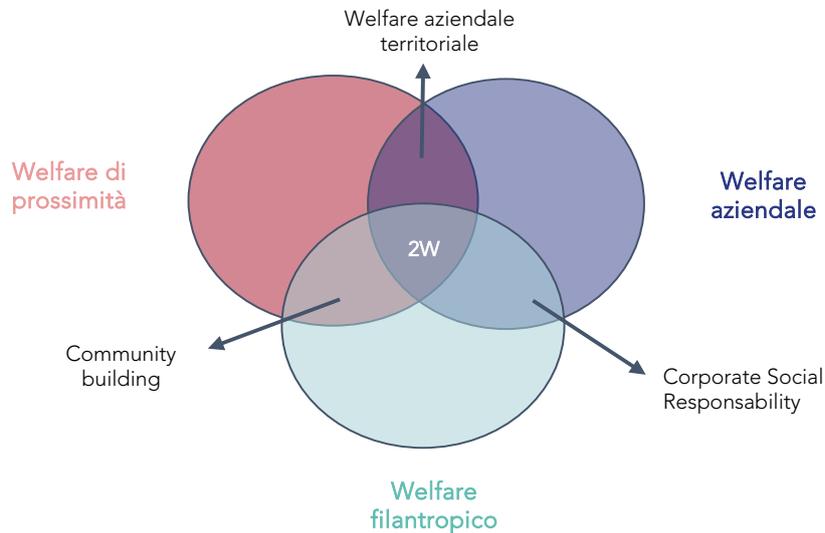
strumenti e modalità di intervento volti a generare cambiamento sociale secondo la logica che contraddistingue la cosiddetta “filantropia strategica” secondo cui non si “dona per donare” ma per produrre, appunto, cambiamento. Nell’ottica della filantropia strategica ogni organizzazione può essere un “motore di cambiamento” se adotta strumenti organizzativi e gestionali atti a valutare e migliorare le performance in modo tale da produrre un effettivo impatto sociale nel contesto in cui opera. Le fondazioni che operano secondo una logica strategica investono nella costruzione di un forte rapporto con l’organizzazione beneficiaria, erogano un finanziamento attentamente commisurato al progetto affiancando altre forme di supporto come consulenze organizzative e gestionali, valutano i risultati e promuovono progetti di medio o lungo periodo con una forte attenzione alla loro sostenibilità e alla possibilità che si trasformino nel tempo in programmi e possibilmente vere e proprie politiche (Fondazione Lang 2015; Boesso e Cerbioni 2016; Cibinel 2019).

Per welfare di prossimità, a sua volta una forma di secondo welfare, intendiamo quell’insieme di interventi e misure co-definite che mirano al benessere collettivo partendo da una lettura condivisa di bisogni e aspirazioni, prevedendo il protagonismo degli attori coinvolti. Il welfare di prossimità comporta la valorizzazione e la promozione di reti territoriali formali e informali (composte da attori pubblici, privati, associazioni e privati cittadini) che provano a rispondere a tali bisogni e aspirazioni. La prossimità è insieme origine e risultato delle misure di welfare. La prossimità è infatti frutto della capacità di intercettare le esigenze ma anche strumento degli interventi messi in campo. Le azioni di welfare di prossimità nel loro dispiegarsi generano prossimità perché rafforzano un sentimento di vicinanza e condivisione. E come la pandemia ha dimostrato, non è detto che la prossimità sia solo vicinanza fisica: essa può avvalersi della digitalizzazione (ma anche di strumenti non convenzionali) per rinforzare i legami sociali e favorire la mobilitazione comune per co-progettare e co-produrre servizi e interventi. I tratti distintivi del welfare di prossimità stanno nella predisposizione di misure e interventi a finanziamento, non solo pubblico, ma forniti

da una rete di attori territoriali istituzionali, economici e sociali in risposta ai bisogni non soddisfatti e in grado di promuovere coesione, crescita e sviluppo nelle comunità. Enti locali (Comuni e/o Consorzi) sono coinvolti con un ruolo di regia e coordinamento nel quadro della programmazione pubblica e spesso come co-finanziatori. La co-programmazione, la co-progettazione e, quando si realizza, la co-produzione favoriscono il superamento del rapporto Pubblico-Terzo Settore e possono spingersi a coinvolgere anche attori privati come le imprese. La comunità è destinataria insieme degli interventi e co-produttrice delle risposte. La prossimità è dunque riferibile alla contaminazione tra attori che si traduce in pratiche di collaborazione e cooperazione ma anche alla ricomposizione dei legami sociali e all'intrecciarsi di reti formali e informali.

La Figura 2.2 mette in relazione, nella cornice del secondo welfare, queste tre forme e individua aree di piena sovrapposizione verso aree che si intersecano parzialmente. E quindi nell'innesto tra welfare aziendale e welfare di prossimità che si sviluppa e radica il welfare aziendale territoriale mentre la *Corporate Social Responsibility* alimenta connessioni e incastri potenzialmente virtuosi tra welfare aziendale e filantropia. Le sinergie tra welfare filantropico e welfare di prossimità trovano espressione nelle pratiche di *community building* che mirano alla ricomposizione dei legami sociali e all'attivazione dal basso delle comunità locali tra attori formali e attori non convenzionali. Tuttavia, non sempre è semplice definire l'appartenenza a una o all'altra sfera. A titolo d'esempio, nella misura in cui – nelle intenzioni dei loro promotori – risorse e interventi mirano a facilitare il coinvolgimento di una pluralità di attori locali appartenenti al Terzo settore, alla società civile e alle istituzioni pubbliche e la creazione di reti multiattore, oltre alla sperimentazione di interventi innovativi calibrati sulle esigenze dell'ecosistema locale, l'*empowerment* dei beneficiari e *capacity building* delle comunità, welfare di prossimità e welfare filantropico agiscono in modo sinergico e spesso si sovrappongono quanto alle finalità. La differenza principale è data dal ruolo assunto, nel primo, dalle istituzioni pubbliche locali e, nel secondo, dagli enti filantropici.

Figura 2.2. Forme di secondo welfare e interconnessioni sistemiche



Fonte: elaborazione dell'autrice.

Il secondo welfare qui descritto, come analizzato più approfonditamente nel resto del Volume, ha dato prova di alimentare delle vere e proprie filiere di interventi: dai servizi di assistenza socio-sanitaria laddove lo Stato non arrivava, integrando il SSN e misure nazionali come il RdC e il REM e alleviando la pressione sul livello centrale, al *redesign* del ventaglio di attività per incontrare i bisogni legati all'emergenza sanitaria e sociale, allo sviluppo di partnership, soprattutto a livello locale, mobilitando stakeholder non pubblici e accelerando le pratiche di co-progettazione. Sembrerebbe aver dato un contributo cruciale nell'accompagnare la transizione verso un modello sostenibile e resiliente di società, mostrando cosa è possibile fare anche in situazione avverse, intercettando i bisogni, spingendo sempre più in là le frontiere dell'innovazione sociale (nuovi modelli, prodotti e processi), rafforzando i "ponti" (anche grazie alle piattaforme tecnologiche) tra bisogni espressi e risposte in termini di servizi. Da questa crisi è risultato, inoltre, ancora più evidente che non sempre le persone vulnerabili riescono a fruire delle prestazioni e ad accedere ai servizi, anche quando sono disponibili. Comunicare e informare, da un lato, e facilitare e accompagnare l'accesso e la fruizione del-

le prestazioni, dall'altro sono sempre più due aree strategiche e trasversali su cui investire. Il welfare aziendale territoriale, quello filantropico e quello di prossimità avevano da tempo investito in queste direzioni e là dove erano più sviluppati hanno dato prova di sapere reagire allo scoppio dell'emergenza pandemica e prontamente mettere in campo delle risposte⁸.

Infine, la crisi pandemica ha contribuito a dare maggiore visibilità – più di quanto non fosse avvenuto in precedenza – ai temi inclusi nell'Agenda ONU 2030 sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDGs*), nella cui cornice possono (e, sempre più debbano) essere lette anche le iniziative di secondo welfare in quanto tale e nelle sue tre declinazioni che richiamano l'attenzione proprio sui legami tra benessere personale e 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. Così come l'introduzione del Reddito di cittadinanza che per la sua implementazione chiama in causa il coinvolgimento delle amministrazioni locali e di una pluralità di attori territoriali. L'evoluzione del secondo welfare e delle sue componenti, anche alla luce della sfida pandemica, si inserisce in queste riflessioni e nel quadro di un più generale sviluppo sostenibile del territorio (considerato nella sua complessità di ecosistema economico-sociale) come schematicamente illustrato nella Figura 2.3. Quadro che abbiamo voluto indagare nella survey i cui risultati sono analizzati nei capitoli della seconda parte del Volume andando ad esplorare se oggi e nel futuro WAT, WEF e WEP possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.

⁸Come vedremo nelle conclusioni, sempre più la cornice delle cosiddette "garanzie sociali", promosse dall'UE (Garanzia giovani, Garanzia per l'infanzia e per l'adolescenza, Garanzia formazione, Garanzia occupabilità) e concretamente co-finanziate dal livello comunitario a patto che vengano raggiunti certi target, rappresentano un'area in cui il secondo welfare può avere un ruolo importante di infrastrutturazione territoriale.

Figura 2.3. Il secondo welfare e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030



Fonte: elaborazione dell'autrice.

2.4. L'impatto del Covid sul secondo welfare: filantropia, imprese e comunità

Quanto emerso dal quadro sopra tratteggiato spinge ad interrogarsi e ad analizzare come la crisi da Covid-19 stia influenzando il sistema sociale italiano e, in particolare, in che modo siano (stati) oggetto di ridefinizione i rapporti tra pubblico e privato e tra il livello nazionale e locale. La realtà fluida e imprevedibile della pandemica non permette ancora di capire a pieno la portata dei cambiamenti in atto. Per approfondire si è scelto, in questo Quinto Rapporto, di concentrare l'attenzione su tre forme di secondo welfare: quello filantropico, il welfare aziendale e quello di prossimità.

Di fronte all'emergenza innescata dalla pandemia, enti filantropici e fondazioni hanno immediatamente supportato le autorità sanitarie e le organizzazioni impegnate ad aiutare le persone più colpite dalla crisi. Questa risposta all'emergenza non ha, però, stravolto il loro modo di operare né gli obiettivi di lungo periodo. Hanno, infatti, continuato a svolgere il proprio ruolo di agenti dello sviluppo sostenibile e inclusivo dei territori e del Paese. In particolare, le Fondazioni di origine bancaria

(Fob), come hanno fatto fin dalla loro costituzione avvenuta 30 anni fa, e con sempre maggiore intensità in seguito alla crisi del 2008, hanno agito come attivatrici di comunità e sperimentatrici di progettualità per contrastare le disuguaglianze e investire nei cosiddetti "beni comuni". In prospettiva, tuttavia, gli attori filantropici, da un lato, sembrano ancora alla ricerca di strumenti e luoghi di confronto che permettano loro di allinearsi su questioni chiave, come la lettura dei bisogni, l'individuazione di esperienze positive e l'implementazione di soluzioni efficaci. Dall'altro, si interrogano su quale possa essere la strategia più efficace per fare *advocacy* rispetto all'attore pubblico, stimolando l'innovazione dentro e insieme alla pubblica amministrazione ai diversi livelli di governo. La vera sfida sta nella capacità di co-progettare gli interventi e, soprattutto, darne attuazione senza temere il fallimento, che può essere fonte di apprendimento e miglioramento. Proprio la possibilità di "sbagliare" è individuata dagli attori della filantropia come una caratteristica da valorizzare mettendo in comune gli errori così da evitare che altri possano commetterli. La filantropia può svolgere sempre più una funzione di "cerniera" tra pubblico e privato per irrobustire gli interventi di welfare sui territori e favorirne la sostenibilità nel tempo.

Anche il welfare aziendale è stato capace di rispondere a nuove urgenze legate al contenimento del virus: introducendo dispositivi e regole di sicurezza per evitare contagi sui luoghi di lavoro, integrando il reddito dei lavoratori sospesi dall'attività, prevedendo ulteriori misure di conciliazione come permessi e congedi, favorendo un ricorso massiccio al lavoro agile. In prospettiva, il welfare aziendale dovrà prevedere sempre più interventi su bisogni "strutturali" e di forte impatto sociale, il passaggio da una logica di supplenza a carenze del welfare pubblico ad una di integrazione tra i programmi pubblici e nazionali e misure mirate e più flessibili "personalizzate" su bisogni specifici, la ricerca di sinergie la contrattazione collettiva, il welfare *on top* per regolamento aziendale e con gli enti locali. Restano tuttavia molti problemi aperti su cui fare attenzione: da come definire le priorità per quel che riguarda gli incentivi fiscali a come favorire la diffusione

dei piani di welfare aziendale tra le PMI. La sfida per gli attori che operano in questo ambito è poi il superamento dell'autoreferenzialità per "riconoscersi" reciprocamente come interlocutori che possono generare cambiamento (cfr. [Razetti 2020](#)). Questo potrebbe avvenire grazie in particolare alla territorializzazione degli interventi e dei piani di welfare aziendale, aprendo opportunità importanti per una migliore integrazione dei servizi pubblici e privati e per fare rete, contribuendo a fornire anche attraverso il welfare occupazionale risposte per contrastare le disegualianze crescenti.

La pandemia ha infine contribuito a mostrare il valore di quel welfare di prossimità volto costruire relazioni, prendersi cura delle persone, costruire comunità, nonostante la "Legge Quadro per un sistema integrato di interventi e servizi sociali" (Legge 328/2000) sia tuttora inapplicata nella parte che definisce i Livelli Essenziali dei Servizi e delle Prestazioni e le risorse necessarie per alimentare un Fondo Sociale Nazionale adeguato. Si tratta tuttavia di indagare come la pandemia abbia generato opportunità di ridefinizione del ruolo dell'attore pubblico locale quale attivatore di politiche innovative in grado di coinvolgere i soggetti economici e sociali del territorio e di abbandonare interventi di stampo familistico e assistenziale. In particolare, una maggiore centralità della società civile e del Terzo Settore, rafforzati grazie all'innovazione e all'ibridazione, potrebbe essere favorita attraverso forme concrete di co-programmazione e co-progettazione con il pubblico, in grado di mobilitare le comunità e dare vita ad alleanze inedite. Il protagonismo dei territori dovrebbe tuttavia essere sempre conciliato con l'universalismo dei diritti (nell'alveo della Legge 328/2000 che, a vent'anni dalla sua introduzione, continua a rappresentare una cornice attuale per riformare il welfare locale) usando bene le risorse del PNRR e favorendo un'integrazione tra welfare pubblico, welfare aziendale e welfare filantropico attraverso Patti Territoriali per perseguire obiettivi condivisi e sostenibili di benessere e inclusione sociale.

Il welfare state nazionale sconta però ancora molti limiti: prevalenza di trasferimenti monetari (il 77% sul totale servizi erogati) rispetto ai servizi rea-

li (all'incirca il 23%) (dati Eurostat riferiti al 2019), squilibri distributivi tra *insider* (dipendenti pubblici) e *outsider* (autonomi, precari) del mondo del lavoro, gap di genere e una generalizzata difficoltà di accesso ai servizi per i cittadini. Anche il secondo welfare, tuttavia, non è esente da diverse criticità. Dopo dieci anni di studi è ancora evidente la perdurante frammentazione dei servizi, a cui si aggiunge una diffidenza ideologica di alcune parti della società che faticano ad accettare il ruolo di Terzo Settore e attori privati, anche quando questi si incastrano virtuosamente con l'azione pubblica.

La pandemia ha rappresentato un'ulteriore occasione per affrontare questi limiti. A livello macro puntando a colmare "buchi" importanti sul fronte assicurativo, previdenziale, sanitario e nell'ambito della Long Term Care, dove mancano strumenti integrativi adeguati alle nuove esigenze della società. A livello micro, ad esempio, agendo per rafforzare i servizi territoriali – soprattutto tramite pratiche di co-progettazione e co-produzione – per affrontare in particolare i rischi nel campo della conciliazione famiglia-lavoro, della non autosufficienza e dell'esclusione sociale e lavorativa⁹. Si aprirebbe così la strada a un "neo-universalismo sostenibile" imperniato su un raccordo più diretto all'agenda UE sull'innovazione sociale (in primis, Pilastro europeo dei diritti sociali e Next Generation UE) e sulle "città prossime" (Tajani 2021), sulla creazione di cabine di regia per la creazione di ecosistemi sociali integrati, sulla canalizzazione di investimenti di banche e imprese per la sostenibilità sociale, e sulla "creatività" del mondo assicurativo e mutualistico.

⁹ Si rimanda, a titolo esemplificativo, all'esperienza di France Service, in cui una pluralità di attori del secondo welfare (La Posta, i Servizi per l'Impiego (Pole Emploi), il Sistema di Previdenza Familiare, il Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam), l'Assicurazione Pensionistica, la Mutualité Sociale Agricole) in coordinamento con lo Stato francese (in particolare, il Ministero della Giustizia, il Ministero degli Interni, il Ministero delle Finanze) agiscono come broker del welfare, aiutando i cittadini a districarsi tra i servizi esistenti e favorendone l'accessibilità. Delle vere e proprie "case del welfare", che stanno diventando anche punti di aggregazione sociale e culturale (cfr. [Maino e De Tommaso 2021](#)).

2.5. Nuovi bisogni e logiche di intervento: quali direttrici di cambiamento nell'era pandemica?

Assume quindi una rilevanza crescente comprendere quanto il secondo welfare sia stato e possa essere in futuro un alleato del primo welfare. Come abbiamo visto, la pandemia sta contribuendo a ridefinire i rapporti tra pubblico-privato e tra centro-periferia a partire da sistemi di governance multistakeholder in cui gli attori coinvolti sono chiamati ad adottare un approccio responsabile e sostenibile nel tempo. Le direttrici su cui investire e che sono oggetto di analisi dei capitoli di questo Volume riguardano il nesso tra welfare e territorio, le reti e l'innovazione sociale.

Con riferimento alla prima direttrice si tratta di investigare quanto la centralità dei bisogni, soprattutto quelli non coperti, possa favorire l'individuazione dei soggetti fragili e spesso "sconosciuti" ai servizi sociali e l'aggregazione della domanda. Domanda che dovrebbe trovare risposta in un'offerta articolata di servizi integrati lungo una filiera che mira a garantire l'accesso e la presa in carico delle persone. L'esito dovrebbe essere un secondo welfare radicato localmente, ma non "localistico", inclusivo e non escludente anche se ancorato territorialmente.

Con riferimento alla seconda direttrice le reti multiattore agiscono a livello territoriale, per finalità progettuali e "operative" e per generare inclusione e circoli virtuosi di progresso sociale ed economico, ma anche a livello regionale e nazionale con finalità di *advocacy* e interlocuzione con il centro. Possono così contribuire al monitoraggio e alla valutazione dei processi facendo emergere, ostacoli al cambiamento, criticità e le ragioni del fallimento e alimentando dinamiche virtuose di apprendimento.

Venendo, infine, alla terza direttrice di cambiamento – quella che riguarda l'innovazione sociale – la sfida è renderla sempre più sostenibile nel tempo e responsabilizzante evitando che anche i protagonisti del secondo welfare, da promotori di innovazione, per "isomorfismo istituzionale" (Powell e Di Maggio 1991), si "appiattiscano" sull'attuale architettura istituzionale del welfare e rinuncino a trovare soluzioni che siano "scardinanti" rispetto alla sfida pandemica per generare un cambiamento pro-

fondo che affianchi alla transizione ecologica anche quella sociale. A tal fine il Rapporto si interroga su quanto la pandemia stia contribuendo a consolidare strategie decisionali di lungo periodo e realmente trasformative, strumenti e processi partecipati, pratiche di co-progettazione e co-produzione di interventi e servizi, il riconoscimento reciproco e l'ibridazione tra interessi pubblici e non pubblici e il ricorso a piattaforme sia di ricomposizione sociale sia marketplace (cfr. Longo e Maino 2021).

La crisi pandemica – caratterizzata da logiche di intervento di tipo emergenziale e dal ricorso a fondi e misure straordinarie di carattere sia nazionale sia locale – ha mostrato sia la fragilità e vulnerabilità del welfare tradizionale sia la sua incapacità a superare i nodi irrisolti che da decenni lo accompagnano. Per contro ha fatto emergere una serie di segnali (rapida sburocratizzazione e semplificazione di molti processi socio-assistenziali e della modalità di erogazione di molti servizi, radicamento di un modello di governance pubblico-privata in diversi settori di attività, superamento improvviso di vincoli che apparivano prima insormontabili), idonei a far ritenere possibile un cambio di paradigma del sistema di welfare e una sua riconfigurazione in chiave di maggiore appropriatezza, sostenibilità e resilienza, secondo logiche coerenti con l'approccio dell'investimento e dell'innovazione sociale, pilastri del secondo welfare.

Riferimenti bibliografici

Alleanza per l'Infanzia (2020), *Infanzia e adolescenza: il Presidente del Consiglio riceve le nove reti promotrici del documento educAzioni aprendo a un lavoro comune*, Comunicato stampa del 6 luglio 2020, Roma.

Birkland T.A. (1998), *Focusing events, mobilization, and agenda setting*, in *Journal of Public Policy*, 12, 1, pp. 53-74.

Boesso G. e Cerbioni F. (2016), *La governance delle fondazioni e le attività di sup-*

- porto alla filantropia strategica: primi risultati di un'indagine empirica, in ACRI (2016), *Fondazioni di origine bancaria. XXI Rapporto Annuale*, Anno 2015, Roma, pp. 275-299.
- Cibinel E. (2019), [Dall'innovazione al cambiamento: una nuova sfida per le Fondazioni di origine bancaria](#), in Maino F., Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 211-234.
- Fondazione Lang (2015), *Filantropia strategica. Il primo approfondimento in Italia sulle best practice a livello internazionale*, Milano.
- Gerbaudo P. (2021), *Dopo la pandemia il neo-statalismo prende il posto del neoliberalismo*, in "il Grand Continent", 21 luglio 2021.
- Giuliani M. (1996), *Finestra di policy*, in G. Capano e M. Giuliani (a cura di), *Dizionario di Politiche Pubbliche*, NIS, Roma.
- Greve H.R. (2007), *Exploration and exploitation in product innovation*, *Industrial and Corporate Change*, Volume 16, pp. 945-975.
- Kingdon J.W. (1984), *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, Harper Collins.
- Istat (2021), *La spesa dei Comuni per i servizi sociali*, Roma.
- Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), *Platform welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.
- Maino F. (2022), *Il secondo welfare*, in C. Gori (a cura di), *Le politiche del welfare sociale*, Milano, Mondadori, pp. 220-233.
- Maino F. e De Tommaso C.V. (2021), [Gli sportelli unici francesi per l'accesso ai servizi pubblici: un esempio per l'Italia?](#), 10 marzo 2021.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), [Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013](#), Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino F. e Razetti F. (2020), *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella "fase 1": rischi e opportunità*, Percorsi di secondo welfare.
- Oecd (2020a), *The territorial impact of Covid-19. Managing the crisis across levels of government*, in *OECD Policy Responses to Coronavirus*, 10 novembre 2020.
- Oecd (2020b), *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*, in *OECD Policy Responses to Coronavirus*, 15 luglio 2020.
- Pavolini E. (2020), *Criticità latenti e nuove sfide: la sanità italiana alla prova del Covid-19*, in *Quaderni della Coesione Sociale*, 3/2020.
- Pavolini E., Sabatinelli S. e Vesan P. (2021), *I servizi di welfare in Italia alla prova*

della pandemia uno sguardo di insieme, in "Rivista Politiche Sociali", Volume 2, pp. 211-232.

Powell W. e Di Maggio P. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

Razetti F. (2020), *Integrazione pubblico-privato e apertura ai territori: le sfide per il welfare aziendale*, 30 novembre 2020.

Santoni V., Razetti F. e Maino F. (2021), [Un welfare aziendale "a filiera corta". Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena](#), Le ricerche di Percorsi di secondo welfare.

Saraceno C. (2021), *Se la nuova scuola resta impreparata*, 7 settembre 2021, La Stampa.

Tajani C. (2021), *Città prossime. Dal quartiere al mondo: Milano e le metropoli globali*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano.

Titmuss R.M. (1958), *Essays on the Welfare State*, Policy Press.

Vesperini G. (2021), *Lo Stato e le Regioni nella disciplina del Covid-19. Il caso dei servizi alla persona e alla comunità*, in "Rivista Politiche Sociali", Vol. 2, pp. 389-412.

Vicarelli G. e Neri S. (2021), *Una catastrofe vitale? Le scelte di politica sanitaria per far fronte al Covid-19*, in "Rivista Politiche Sociali", Vol. 2, pp. 233-254.