

Il ritorno dello Stato sociale?

Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia

Quinto Rapporto sul secondo welfare

Capitolo 7

Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e “filiera corta”

di Valentino Santoni

La pandemia ha esacerbato le sfide che il nostro sistema di welfare si trova ad affrontare. Il Capitolo 7 del Quinto Rapporto sul secondo welfare vuole analizzare come siano cambiate le risposte fornite dalle imprese e dalle parti sociali attraverso il welfare aziendale.

In questo senso vengono descritte le più recenti novità normative in materia, la diffusione del welfare aziendale ai tempi del Covid-19, con particolare attenzione al livello della contrattazione collettiva, e i possibili impatti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza su tale sistema. Successivamente sono analizzate le connessioni tra le pratiche di welfare promosse dalle imprese e la questione dello sviluppo sostenibile. Le organizzazioni produttive sono infatti chiamate a giocare una partita di rilievo anche per quanto riguarda il raggiungimento degli Obiettivi definiti dall'Agenda 2030 come la Parità di genere (Obiettivo 5), Lavoro dignitoso e crescita economica (8) e Imprese, Innovazione e Infrastrutture (9).

Dopo aver analizzato le principali fonti per comprendere la crescente diffusione del fenomeno nel nostro Paese il capitolo, per individuare le traiettorie che garantiscono la maggiore inclusività alle pratiche di welfare aziendale, si concentra sul concetto di welfare aziendale territoriale o “a filiera corta”: un approccio incentrato sulla costruzione di comunità locali orientate a fornire soluzioni inclusive ai bisogni sociali, vecchi e nuovi, a cui il welfare state fatica a offrire risposte efficaci e sostenibili.

Parole chiave

welfare aziendale; welfare aziendale territoriale; contrattazione; reti; Agenda 2030.

Come citare



Santoni V. (2021), *Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta"*, in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia*. Quinto Rapporto sul secondo welfare 2021, Torino, Giappichelli, pp.189-224.

Documento scaricato dal sito www.secondowelfare.it

Versione cartacea acquistabile su www.giappichelli.it

Valentino Santoni

IL WELFARE AZIENDALE E CONTRATTUALE, TRA SOSTENIBILITÀ E "FILIERA CORTA



Introduzione

Da ormai dieci anni, il gruppo di lavoro di *Percorsi di secondo welfare* si occupa di approfondire il tema del welfare aziendale. Attraverso i nostri precedenti Rapporti sul secondo welfare in Italia (Maino e Ferrera 2013; 2015; 2017; 2019) abbiamo cercato di analizzare come tale fenomeno si posizioni all'interno del più ampio campo del secondo welfare. In particolare nelle ultime edizioni del Rapporto l'attenzione dei nostri ricercatori si è spostata sulle dinamiche legate alla contrattazione del welfare e, di conseguenza, al ruolo delle parti sociali e delle relazioni industriali nell'introduzione di beni e servizi di natura sociale per i lavoratori.

Proseguendo in questa direzione, in questo capitolo si intende trattare il tema del welfare aziendale e del ruolo delle parti sociali nell'affrontare i cambiamenti sociali in atto. Come visto nel Capitolo 1, la pandemia ha infatti amplificato le sfide che il nostro sistema di welfare si trova ad affrontare: basti pensare, ad esempio, a quelle legate alla sanità, alla conciliazione vita-lavoro, all'istruzione, alla non autosufficienza e all'invecchiamento, all'occupazione e alla formazione. Queste urgenze rappresentano inoltre degli scogli importanti per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ed equità definiti dall'Agenda 2030 dell'Onu che, oggi più che mai, guidano le logiche di progetti e interventi sia pubblici sia privati.

Proprio per questo l'obiettivo del Capitolo è quello di indagare il ruolo del welfare aziendale nel fornire risposte concrete ai nuovi bisogni sociali esacerbati dalla pandemia. Inoltre con l'obiettivo di arricchire la letteratura e il dibattito sul tema, si intende approfondire ed evidenziare le connessioni tra il fenomeno qui trattato e la questione dello sviluppo sostenibile. Oltre al tema ambientale, le organizzazioni produttive sono infatti chiamate a giocare una partita di rilievo anche per quanto riguarda il lavoro dignitoso, l'innovazione, la parità di genere e il contrasto alle disuguaglianze. Proprio per questo, si propone un'analisi di come il welfare aziendale, e più in generale la contrattazione, possano divenire degli strumenti essenziali per il raggiungimento degli Obiettivi strategici definiti dall'Agenda 2030.

Dopo aver analizzato quello che è stato l'impatto della pandemia di Covid-19 sullo sviluppo del welfare aziendale nel nostro Paese (§ 7.1), saranno riprese le principali fonti relative alla diffusione del fenomeno nel contesto italiano (§ 7.2); in particolare saranno presentati dei dati tratti da due approfondimenti svolti dal Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*: il primo riguarderà la presenza di strumenti di welfare e *fringe benefit* all'interno dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (Ccnl), mentre il secondo un'analisi originale del database di Ocsel, l'Osservatorio sulla contrattazione di secondo livello di Cisl¹.

Successivamente si osserveranno da vicino i legami tra il welfare aziendale e lo sviluppo sostenibile (§ 7.3). In particolare si indagheranno i nessi e le interconnessioni tra le iniziative di welfare promosse dalle imprese e dalle parti sociali e gli obiettivi dell'Agenda 2030 (§ 7.3.1); particolare spazio sarà lasciato al ruolo delle aziende e della contrattazione nella promozione della mobilità sostenibile (§ 7.3.2). In conclusione, allo scopo di approfondire le strategie necessarie per garantire una maggiore inclusività del welfare aziendale, e quindi andare nella direzione tracciata dall'Agenda 2030 riconducibile alla frase "non lasciare indietro nessuno" (*Leaving no one*

¹A questo riguardo si ringrazia l'Osservatorio Ocsel e la Cisl per la collaborazione e la disponibilità.

behind), ci si concentrerà sul concetto di welfare aziendale territoriale o "a filiera corta" (§ 7.3.3). Come si vedrà, con tale espressione si fa riferimento ad un approccio orientato alla costruzione di comunità locali orientate a fornire soluzioni inclusive ai bisogni sociali, vecchi e nuovi, a cui il welfare state fatica a offrire risposte efficaci e sostenibili.

7.1 Il welfare aziendale e gli effetti della pandemia

Gli ultimi due anni sono stati caratterizzati dall'impatto drammatico che la pandemia di Covid-19 ha prodotto sul piano sanitario, economico e psicologico per il nostro Paese. Le imprese e le parti sociali si sono trovate a far fronte ad un'ampia gamma di problematiche che hanno riguardato principalmente la tenuta produttiva e occupazionale delle aziende: crisi aziendali, blocco dei licenziamenti e limitazione dei rischi per i lavoratori sono stati i temi più caldi al centro del dibattito e del confronto tra le parti, sia a livello locale sia nazionale.

Rispetto a quanto avevamo evidenziato nel nostro [Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia](#), pubblicato alla fine del 2019, molte cose sono dunque cambiate per quanto riguarda il welfare aziendale e la sua contrattazione. Anche in questo settore infatti il Covid-19 è stato, come vedremo, un evento capace di ridefinire il processo di *agenda setting* e le priorità che gli attori coinvolti avevano in precedenza.

Ciò è anche legato al fatto che, a causa della pandemia, si è assistito a un inasprimento di alcuni dei bisogni sociali. Come visto nel Capitolo 1, la condizione pandemica ha generato effetti nefasti per quanto riguarda l'accesso al SSN, che – nel corso del 2020 – si è trovato pesantemente sotto pressione per il diffondersi del Covid-19. Inoltre le questioni legate alla cura e al sostegno da un lato delle persone non autosufficienti e, dall'altro, dei più piccoli hanno prodotto risvolti complessi per le famiglie. In questa direzione, basti pensare alla sospensione delle attività scolastiche e di quelle per l'infanzia e alla loro ripresa "a singhiozzo" avvenuta nel corso degli ultimi 24 mesi. La stessa sorte è toccata anche ai servizi dedicati agli

anziani e alle persone disabili. Questo ha aumentato incredibilmente i carichi legati all'armonizzazione dei tempi di lavoro e di cura².

Come poi certificato dall'Istat (2021), l'emergenza sanitaria ha prodotto un peggioramento anche per quanto riguarda il mercato del lavoro. I dati relativi all'occupazione mostrano dei risultati estremamente negativi per lo scorso anno. I più colpiti sembrano essere i giovani under 30 e le donne: quelle fasce già da tempo più escluse dal mercato. A ciò si collega il fatto che il nostro Paese deve scontare un forte ritardo nella promozione di politiche innovative legate alla formazione, qualificazione e riqualificazione professionale.

Per approfondire il ruolo che il può aver avuto welfare aziendale nel mitigare queste dinamiche, di seguito – dopo aver dato una breve definizione del fenomeno (§ 7.1.1) – saranno descritte le recenti novità normative (§ 7.1.2) introdotte nel corso dell'ultimo biennio. Nella parte conclusiva (§ 7.1.3) sarà fatta una breve analisi delle prospettive future in relazione con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che rappresenta uno strumento utile per lo sviluppo del welfare aziendale, soprattutto in relazione ai bisogni sociali sopra elencati.

7.1.1. Welfare aziendale: una definizione del fenomeno

A livello generale, per welfare aziendale si intende 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 lavoro che intercorre fra i primi e i secondi, con l'obiettivo di accrescere il benessere personale e lavorativo dei dipendenti stessi e, spesso, dei loro familiari (Greve 2007; Mallone 2015; Maino, Barazzetta e Santoni 2019).

Come vi abbiamo spiegato nel corso degli anni, il welfare aziendale assume in Italia alcune connotazioni peculiari. In primo luogo, come accade

²Il tutto è divenuto più complesso anche a causa della necessità di sperimentare – spesso in modo improvvisato – interventi di smart working "generalizzato".

anche in altre nazioni dove si sono sviluppati differenti livelli di contrattazione, l'offerta di beni e servizi di welfare può originare da fonti diverse (Massagli, Spattini e Tiraboschi 2019). Può essere il risultato di un'iniziativa assunta unilateralmente dall'impresa, senza il coinvolgimento delle parti sindacali, tramite un regolamento aziendale o un atto unilaterale³. Dall'altro lato, gli strumenti di welfare possono essere definiti attraverso un accordo tra l'azienda (o le associazioni di rappresentanza datoriale) e le organizzazioni sindacali; in tal caso le misure di welfare possono essere definite a vari livelli contrattuali: quello nazionale (Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, Ccnl), quello territoriale (regionale o provinciale), quello di gruppo o di singola azienda.

In secondo luogo, è bene ricordare che sul piano normativo nel nostro Paese l'unica forma di regolamentazione della materia è di carattere fiscale e previdenziale (Santoni 2018; Treu 2020). La materia è infatti regolata dal TUIR, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi che – sin dalla sua approvazione (nel 1986) – ha previsto importanti agevolazioni. La legge non offre alcuna definizione del concetto di "welfare aziendale", ma – negli artt. 51 e 100 del TUIR – sviluppa un corposo catalogo di beni, opere e servizi (definiti "di utilità sociale") il cui valore gode della totale o parziale esclusione dalla formazione del reddito da lavoro dipendente, oltre ad essere in genere deducibile dal reddito d'impresa. Ad oggi è possibile individuare 9 aree di intervento nel campo del welfare aziendale: previdenza complementare, sanità integrativa, servizi all'infanzia e all'istruzione, assistenza familiare, polizze assicurative per i dipendenti, mutui e prestiti, mobilità e trasporto, cultura e tempo libero, *fringe benefit*⁴ (Barazzetta e Santoni 2019; Razetti e Santoni 2019).

È soprattutto nel corso dell'ultimo quinquennio, che sono state introdotte una serie di modifiche e di innovazioni al testo della normativa che –

³ Per approfondire si rimanda a Massagli, Spattini e Tiraboschi 2019 e a Barazzetta e Santoni 2019.

⁴ I *fringe benefit* sono una vasta gamma di servizi e soluzioni – regolati dal comma 3 dell'articolo 51 del Tuir – che godono di specifici benefici fiscali secondo quanto previsto dalla normativa. Tra le formule più comuni ci sono: card acquisto da spendere presso catene commerciali o negozi, buoni benzina, ma anche polizze assicurative e visite mediche specialistiche.

come evidenziato da molti (Santoni 2017; Massagli, Spattini e Tiraboschi 2019; Maino e Razetti 2019) – hanno ampliato i margini di manovra per le aziende e le parti sociali, portando così a una progressiva diffusione del welfare aziendale tra le imprese italiane⁵.

7.1.2. Le più recenti novità normative

A seguito dello scoppio della pandemia il Governo ha predisposto negli ultimi mesi alcuni interventi – soprattutto di natura fiscale – con l'intento di favorire azioni che andassero a rispondere ai nuovi bisogni sociali emersi con il diffondersi del Covid-19⁶.

In particolare, prima attraverso il cosiddetto Decreto Agosto (d.l. n. 104/2020) e poi con il Decreto Sostegni (d.l. n. 73/2021), è stato raddoppiato il limite della soglia dei cosiddetti *fringe benefit*. In questo modo le imprese possono destinare ai propri dipendenti – fino al 31 dicembre 2021 – beni e servizi (anche attraverso lo strumento del voucher) per un valore massimo di 516,46 euro, il doppio rispetto ai 258,23 euro previsti dalla normativa, totalmente esenti da tassazioni. Attraverso questi interventi il Governo Conte prima e quello Draghi poi hanno puntato a sostenere economicamente i lavoratori e a dare una spinta ai consumi. Le cifre che i datori di lavoro destinano al welfare aziendale vanno a integrare la normale retribuzione ma, rispetto a quest'ultima, hanno un impatto economico maggiore (grazie ai benefici fiscali) e non possono "andare a risparmio": devono perciò essere spese dai lavoratori entro l'anno fiscale di riferimento (o comunque nel successivo, come spiegheremo in seguito)⁷.

Altre novità, volte in modo particolare a sostenere economicamente i lavoratori, sono state implementate dall'Agenzia delle Entrate. Alcune di que-

⁵ Per approfondire si rimanda a Santoni (2017) e Barazzetta e Santoni (2019).

⁶ Per approfondire la questione dei bisogni sociali e della loro evoluzione a seguito della pandemia si rimanda al Capitolo 1 del presente Volume.

⁷ Secondo recenti stime fatte da The European House – Ambrosetti, pur avendo un costo per l'Erario, questa misura permetterebbe di generare consumi aggiuntivi per una cifra che oscilla tra i 1,6 miliardi e i 4,1 miliardi l'anno. Per lo Stato l'impatto sui volumi di IVA aggiuntivi recuperabili sarebbe stimabile tra i 346 milioni di euro e i 547 milioni di euro in un anno.

ste hanno riguardato l'erogazione dei Premi di Risultato (PdR)⁸, come le Risposte del 20 aprile 2021 n. 270, del 17 marzo 2021 n. 176, e del 26 giugno 2020 n. 36/E, ma anche in parte la Risoluzione n. 55/E. Attraverso questi documenti l'Agenzia ha voluto assicurare l'imposta agevolata e la detassazione per i lavoratori dei PdR in cui gli incrementi siano stati ridefiniti a causa delle difficoltà della pandemia da Covid-19. Inoltre, con la Risposta n. 311/2021, l'Agenzia ha poi chiarito un aspetto interessante riguardante i cosiddetti “residui”⁹: al fine di ampliare le possibilità del lavoratore, è stato deciso di garantire la cumulabilità della quota del budget welfare non spesa con il premio dell'anno (o comunque del “periodo”) successivo.

Altre interventi dell'Agenzia hanno poi riguardato il sostegno allo studio per i figli dei lavoratori e l'ambito sanitario. In merito al primo aspetto, la Risoluzione 37/E del 2021 ha confermato la possibilità per le aziende di godere dei benefici fiscali per il rimborso (o l'acquisto tramite voucher) di pc, laptop e tablet per la didattica a distanza (DaD). Invece la Circolare n. 8/E del 2020 ha previsto per le imprese la possibilità di introdurre formule assicurative destinate ai dipendenti per l'infezione da Covid-19 all'interno di piani di welfare aziendale.

Questo *excursus* normativo mostra come il welfare aziendale sia sempre più interpretato come un'opportunità per dar vita a una risposta ai bisogni sociali che – soprattutto nel periodo pandemico – sono divenuti sempre più rilevanti. Le correzioni e le precisazioni qui descritte evidenziano infatti come il welfare sia stato uno tra gli strumenti che il Governo e le Istituzioni hanno cercato di incentivare durante la crisi pandemica: ciò sembra confermato anche da quanto delineato da alcune Missioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

⁸Data la ridotta produttività nel 2020 – causata dal periodo di lockdown e dalle restrizioni legate alla pandemia – per molte aziende sarebbe stato infatti impossibile raggiungere i target previsti dai contratti e necessari per erogare i premi, sia in denaro sia in welfare (tramite conversione totale o parziale del premio).

⁹Con questo termine si fa riferimento a quella porzione del premio welfare che non viene spesa dal lavoratore nell'arco temporale di vita del piano. Si tratta di un tema rilevante perché, come sottolineato da alcune indagini (Razetti e Santoni 2019), la quota di residui raggiunge in media tra il 20% e il 25% del budget welfare dei singoli lavoratori.

7.1.3. Il welfare aziendale e il PNRR

Passiamo quindi ad analizzare il possibile ruolo che il PNRR può assumere per lo sviluppo e la valorizzazione del welfare aziendale. Pur non avendo ancora trovato una concreta attuazione, il PNRR delinea alcune Missioni all'interno delle quali il welfare occupazionale può giocare un ruolo strategico (Fiorentini 2021).

La Missione 5, per la quale saranno stanziati quasi 20 miliardi di euro, è dedicata al tema *"Inclusione e coesione"*. In questo ambito il welfare aziendale può trovare un suo spazio sia alla voce *"Politiche per il lavoro"* – soprattutto attraverso gli interventi legati alla formazione e al supporto alla parità di genere nel mondo del lavoro – sia a quella *"Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo Settore"*. In generale gli interventi delle imprese potrebbero riguardare gli ambiti legati alla conciliazione vita-lavoro, attraverso misure che possono andare dalla flessibilità oraria (ma anche smart working, telelavoro e servizi di disbrigo pratiche), all'estensione dei congedi parentali e familiari, fino alle previsioni di convenzioni o servizi per i lavoratori con figli (asili nido, borse di studio, doposcuola, colonie estive o invernali, ecc.).

Nella Missione 6, che vale 15,6 miliardi di euro ed è dedicata al tema *"Salute"*, il welfare aziendale può invece essere rilevante in materia di assistenza sanitaria integrativa, in tutte le sue forme. Da segnalare poi che la questione dell'assistenza ai familiari anziani e/o non autosufficienti può invece essere interpretata come trasversale alle due missioni. Anche allo scopo di promuovere una visione il più possibile integrata del problema, il PNRR richiama infatti in più Missioni questo tema: appare evidente che, come ricordato anche in precedenza, il welfare occupazionale può rappresentare una strategia cruciale per sostenere nuove policy e iniziative legate alla cura delle persone anziane.

Infine la Missione 3, che è dedicata alle *"Infrastrutture per la mobilità sostenibile"* e per la quale sono previsti 25,4 miliardi di euro, può condurre verso il rafforzamento di interventi di mobility management anche di stampo aziendale: in questo modo possono diffondersi veicoli aziendali condi-

visi meno inquinanti, sistemi di car o bike sharing o altre azioni incentrate sulla mobilità a basso impatto ambientale. Per approfondire questi aspetti si rimanda al § 7.3.

Pur essendo ancora presto per capire quali saranno le prospettive di attuazione del PNRR, ciò che appare sempre più chiaro dagli interventi e dalle decisioni del Governo è che il welfare aziendale è percepito come uno strumento strategico¹⁰. Il dibattito – anche istituzionale – non si è infatti fermato e, molto probabilmente, proseguirà nei prossimi anni allo scopo di ampliare la normativa. L'intento sembra essere quello di incentivare il ricorso a questi strumenti sia per favorire la partecipazione delle imprese in campo sociale sia per sostenere la diffusione di misure e servizi utili ai lavoratori e alle lavoratrici, andando così a promuovere l'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, la presenza femminile nel mercato del lavoro e più in generale il miglioramento delle condizioni di lavoro.

7.2. La diffusione del welfare aziendale in Italia ai tempi del Covid-19

Come fatto negli scorsi Rapporti, ci sembra ora fondamentale proporre un quadro aggiornato sulla diffusione del welfare aziendale all'interno del nostro Paese. Ad oggi, i primi studi e approfondimenti sul tema non ci consegnano materiale sufficiente a chiarire quello che è stato l'impatto del Covid nel campo del welfare aziendale. Analizzando le prime evidenze e basi dati (Cgil e Fondazione di Vittorio 2021; Ocsel 2021), si potrebbe dire che, tra gli esperti, emergono opinioni che possono essere posizionate lungo un *continuum* che va dall'idea che la crisi abbia limitato le risorse economiche per le imprese e che quindi vi siano meno investimenti per il welfare aziendale, fino alla convinzione che questi interventi stanno invece

¹⁰ Ciò è evidenziato da vari aspetti, come la scelta di raddoppiare la soglia dei *fringe benefit* per il 2020 e il 2021 (§1.2) ma anche dalle posizioni prese da alcuni vertici istituzionali. Ne è un esempio il Piano Colao che, nella parte riservata alle politiche sociali, presentava alcune proposte in tema welfare aziendale, tra cui: l'ampliamento dei servizi di welfare orientati alla genitorialità, l'incoraggiamento alla conversione in welfare del PdR e la totale deducibilità dal reddito d'impresa anche per il welfare introdotto attraverso un atto liberale.

crescendo, perché in un momento di difficoltà come quello attuale, il secondo welfare tende a sostenere maggiormente l'intervento pubblico. Ciò che è comunque chiaro è che, per la natura del fenomeno (descritta nel § 7.1), la quantificazione delle azioni e dei piani di welfare aziendale non è un'operazione semplice da realizzare (Box 7.1).

Box 7.1. Le difficoltà nella rilevazione del welfare aziendale

Quantificare in maniera esaustiva la presenza del welfare aziendale tra le imprese del nostro Paese è ad oggi difficile e oneroso dato che le aziende hanno la possibilità di introdurre queste misure anche senza il coinvolgimento delle parti sociali, attraverso strumenti come il regolamento aziendale o l'atto unilaterale. Avere una stima precisa dei numeri e dei contenuti di questi interventi è assai complesso, in quanto non esiste ancora una banca dati che riporti in modo sistematico e aggiornato le informazioni. Come vedremo più avanti, ci sono invece dati esaustivi per quanto riguarda il welfare aziendale legato ai Premi di Produttività; mentre esistono solo alcune rilevazioni campionarie per quelle formule che prevedono la partecipazione dei sindacati aziendali o territoriali. Data la progressiva diffusione del fenomeno è più che mai necessaria la creazione di un database nazionale per raccogliere e analizzare tutti i contratti, regolamenti e interventi unilaterali in cui si tratta di welfare, come già accade per gli accordi che prevedono forme premiali. Questo strumento permetterebbe di stimare anche l'impatto economico del welfare aziendale, consentendo così di dirimere la questione circa il rapporto tra costi (soprattutto legati alla *tax expenditure*) e benefici di queste prestazioni su cui spesso si confrontano e dividono gli esperti, senza però avere a disposizione dati certi da cui partire.

Un'altra evidenza che emerge dagli studi recenti (Maino e Razetti 2020; Welfare Index PMI 2021) riguarda la progressiva diffusione di strumenti di welfare introdotti e realizzati proprio per rispondere ai bisogni emersi nel corso della pandemia. Secondo l'indagine Welfare Index PMI (2021) si sono incluse nei piani di welfare misure come i servizi diagnostici per il Covid (tamponi, test sierologici, ecc.), la formazione a distanza, le polizze sanitarie per il Coronavirus, formule di assistenza sanitaria o psicologica a distanza e altre azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa

(RSI) finalizzate a aiutare il territorio e la comunità in cui l'azienda ha la propria sede.

Il rapporto "*Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19*" (Maino e Razetti 2020), realizzato da *Percorsi di secondo welfare*, evidenzia invece come la pandemia, già nei mesi di lockdown, aveva portato le aziende, da un lato, a rafforzare i loro interventi nel campo del welfare (soprattutto per quanto riguarda la flessibilità organizzativa e il lavoro agile, la sanità integrativa e i servizi per l'infanzia e l'istruzione) e, dall'altro, a introdurre strumenti *ad hoc* per l'emergenza. Tra questi ultimi ci sono congedi, permessi e/o ferie retribuite extra, interventi per il sostegno alla didattica a distanza, indennità e coperture assicurative in caso di isolamento o positività al virus. Dall'analisi emerge inoltre come le realtà che avevano già investito nel welfare prima della pandemia si siano ritrovate in una posizione di favore rispetto alle "neofite". In merito basti pensare alle imprese che si sono trovate a dover avviare lo smart working oppure a dover introdurre coperture sanitarie non avendo né l'esperienza pregressa né una adeguata formazione. Anche alcuni fondi e casse sanitarie di portata nazionale si sono immediatamente attivate per predisporre misure integrative (come indennità e contributi specifici) per contrastare le conseguenze dell'emergenza. Tra questi ci sono MetaSalute, Sanimoda, San.Arte, Sanilog, Cooperazione Salute e i fondi di assistenza sanitaria integrativa dei settori terziario, turismo e servizi. In totale tutti questi fondi contano oltre 4 milioni di iscritti (Santoni 2020).

7.2.1. Il welfare contrattato nell'anno della pandemia

Dopo aver precisato questi aspetti possiamo ora ad analizzare alcune delle principali fonti di dati per delineare la diffusione del welfare aziendale contrattato in Italia.

La prima di queste è il database del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali¹¹. Secondo queste rilevazioni, al 15 settembre 2021 i contratti

¹¹Dal 2016 le imprese che sottoscrivono accordi con i sindacati in cui sono regolamentati

attivi e in corso di validità sono 12.653; tra questi 7.404 sono quelli che prevedono anche misure di welfare e/o la possibilità di conversione del premio: oltre il 58% del totale. In tutto interessano 1.949.262 lavoratori, che ricevono un premio welfare dal valore medio annuale pari a 1.500 euro. Come si può vedere dalla Figura 7.1, la quota di accordi in vigore che prevedono sia strumenti premiali sia welfare è andata progressivamente aumentando, fino ad attestarsi intorno al 60% del totale. Se tale percentuale si fermava al 17% a luglio 2016 (data della prima rilevazione effettuata dal Ministero), nel corso degli anni è passata da circa il 30% (luglio 2017), al 46% (dicembre 2018), fino al 57% (dicembre 2020).

Figura 7.1. Contratti che prevedono formule di produttività e welfare

	LUG 2017	DIC 2017	MAG 2018	DIC 2018	LUG 2019	DIC 2019	LUG 2020	DIC 2020	LUG 2021	SET 2021
Contratti attivi	11.539	15.639	10.633	17.630	14.677	17.937	11.998	14.583	11.098	12.653
Contratti che prevedono welfare	3.414	5.236	4.494	8.231	7.802	9.491	6.918	8.365	6.367	7.404
Rapporto % tra contratti attivi e contratti che prevedono welfare	29.6%	33.5%	42.3%	46,7%	53.1%	52.9%	57.6%	57.4%	57.4%	58.5%

Fonte: elaborazione dell'autore a partire dai dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

La Figura 7.1 mette in luce come nel 2020 vi sia stata una leggera riduzione dei contratti di secondo livello che prevedono i PdR; anche le rilevazioni riguardanti la prima metà del 2021 sembrano confermare questa tendenza. A risentire di questa diminuzione sono quindi anche i contratti che prevedono welfare: questi però, pur calando in termini di numeri assoluti, a

strumenti premiali legati alla produttività hanno l'obbligo di inviarli telematicamente al Ministero, il quale, periodicamente, realizza delle sintesi statistiche dei contenuti e le pubblica nel proprio sito.

livello di percentuale sul totale restano comunque stabili. Si tratta di un'indicazione importante che mostra quanto questo tema sia ormai diffuso e utilizzato tra le aziende che fanno contrattazione, coinvolgendo attivamente anche le parti sociali.

Ad ogni modo, rispetto alle altre fonti regolative e contrattuali si deve sottolineare che quella premiale è la modalità meno utilizzata dalle imprese per introdurre il welfare (Santoni 2021a). I dati del Ministero sono perciò parziali. Ad evidenziarlo sono anche le stime di Aiwa, l'Associazione Italiana Welfare Aziendale, secondo cui – oltre ai quasi 2 milioni che possono accedere a forme di welfare "premierale" – vi sarebbero 3 milioni di lavoratori (impiegati in oltre 200.000 imprese) che accedono al welfare attraverso i Ccnl e altri 2,2 milioni (circa 10.000 imprese) che ne usufruiscono grazie alle altre modalità previste. Anche in questo caso si tratta però solamente di un calcolo parziale, che – per di più – deve tener conto del fatto che le varie fonti del welfare non si escludono ma possono anzi integrarsi tra loro (§ 7.1.1).

Di seguito, proprio per avere un'idea più chiara dell'impatto della pandemia, saranno presentate due analisi originali che si propongono di comprendere come è evoluta la contrattazione – sia di primo sia di secondo livello – del welfare nell'anno del Covid-19.

7.2.2. Il welfare nella contrattazione collettiva

La prima indagine prende in considerazione il database del Cnel¹² – il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro – che contiene tutti gli accordi collettivi nazionali del lavoro riconosciuti e stipulati a partire dal 1990. L'analisi si è focalizzata sugli accordi collettivi stipulati dal 1° gennaio 2016 nel settore privato. In particolare sono presi in considerazione tutti i contratti, in corso di validità, sottoscritti da almeno una delle tre sigle sindacali principali¹³. La ragione di tale scelta deriva dal fatto che la crescita del fe-

¹²Disponibile nel sito ufficiale del Cnel, nella sezione "Archivio Contratti".

¹³Un approfondimento sul welfare e la contrattazione di primo livello era presente anche nel Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia (Barazzetta e Santoni 2019). L'analisi considera però anche gli accordi sottoscritti dalle sigle sindacali meno rappresentative: i risultati sono

nomeno del cosiddetto *dumping* contrattuale – cioè la proliferazione di contratti firmati da organizzazioni prive di rappresentanza – abbia fatto aumentare notevolmente il numero dei Ccnl nel corso degli ultimi anni (D’Amuri e Nizzi 2017; Rubagotti 2021): come evidenziato dallo stesso Cnel molti di questi riguardano numeri davvero limitati di imprese e di lavoratori (Santoni 2019a).

Inoltre, data la ormai diffusa presenza in quasi tutti i Ccnl degli istituti della previdenza complementare (Jessoula 2019) e della sanità integrativa (De Gregorio, Razetti e Maino 2021), abbiamo deciso di analizzare esclusivamente quegli accordi che hanno previsto, per ogni dipendente, una quota da spendere liberamente in prestazioni previste dalla normativa sul welfare aziendale e in *fringe benefit*.

In totale, gli accordi che dal 1° gennaio 2016 al 30 settembre 2021 hanno previsto una quota da spendere in beni e servizi di welfare sono dieci; si deve precisare inoltre che due di questi (Pubblici esercizi e Turismo) hanno previsto una quota per il welfare esclusivamente nel caso l’azienda non avesse introdotto forme premiali (attraverso accordi territoriali o di secondo livello), mentre uno (Poligrafici e Spettacolo) ha previsto il welfare solamente come possibile forma sostitutiva dell’assistenza sanitaria integrativa). I principali risultati della nostra analisi sono riassunti nella Tabella 7.1.

perciò solo parzialmente comparabili a quelli riportati di seguito.

Tabella 7.1. I CCNL che prevedono welfare aziendale e fringe benefit

CCNL	Data di stipula e rinnovo	Parti contraenti	Importi previsti per il welfare	Numero aziende ¹⁴	Numero lavoratori
Settore metalmeccanico	26/11/2016 Rinnovato il 05/02/2021	Federmeccanica, Assisital, Confindustria, Fim Cisl, Fiom Cgil, Uilm Uil	200 euro	57.314	1.458.203
Orafi e argentieri	18/05/2017 Rinnovato il 21/06/2021	Federorafi, Associazione Argentieri, Fim Cisl, Fiom Cgil, Uilm Uil	200 euro	741	11.333
Pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo	08/02/2018 (in corso di validità)	Fipe, Anege, LegaCoop Produzione e Servizi, Federlavoro e Servizi Conf-cooperative, Agci, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil	140 euro (se non è previsto PdR)	58.395	399.483
Metalmeccanici PMI (Confapi)	20/02/2018 Rinnovato il 26/05/2021	Unionmeccanica, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil	200 euro	33.569	364.544
Telecomunicazioni	09/04/2018 (in corso di validità)	Asstel, Slc Cgil, Fistel Cisl, Uilcom	120 euro	1.184	128.659
Comunicazioni e Servizi Innovativi (Confapi)	09/07/2018 Rinnovato il 09/03/2021	Unigec, Unimatica Confapi; Fistel Cisl; Slc Cgil; Uilcom	258 euro	2.931	22.215
Turismo (Confesercenti)	15/11/2018 (in corso di validità)	Assoturismo, Assoviaggi, Fiepet, Fiba, Assohotel, Assocamping, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil	140 euro (se non è previsto PdR)	4.658	22.131

segue

¹⁴ I dati relativi al numero di aziende e di lavoratori a cui afferiscono i singoli CCNL sono ricavati dal collegamento tra l'archivio del Cnel e il database INPS-Uniemens, aggiornato al 20 maggio 2021, e accessibile alla sezione “Archivio Contratti” del sito del Cnel.

Poligrafici e Spettacolo	09/07/2019 (in corso di validità)	Fieg, Asig, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil	120 euro (in possibile sostituzione di sanità integrativa)	152	3.518
Trasporto a fune	15/04/2019 (in corso di validità)	Anef, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti-Uil, Savt trasporti	100 euro	416	6.561
Consorzi ed enti di sviluppo industriale	01/01/2019 (in corso di validità)	Ficei; FP Cgil; FPS Cisl; Uil FPL; Findici	Non definito (rimanda alla contrattazione)	- (dato non disponibile)	- (dato non disponibile)

Come si può notare dalle informazioni riportate nella Tabella 7.1, in totale sarebbero 2.416.647 – impiegati in 159.360 imprese – i lavoratori che hanno diritto a delle quote di welfare aziendale (o *fringe benefit*) grazie al proprio Ccnl di riferimento. In totale sono circa l'11% delle imprese con dipendenti e circa il 14% dei lavoratori dipendenti del nostro Paese (Istat 2021): si tratta di numeri tendenzialmente stabili rispetto alla nostra rilevazione fatta nel 2019, all'interno del Quarto Rapporto sul secondo welfare (Barazzetta e Santoni 2019). La mancata crescita – che, in parte, segna una frattura rispetto a quanto evidenziato negli scorsi anni – è dovuta soprattutto al fatto che negli ultimi mesi la contrattazione di primo livello si è concentrata su alcune problematiche maggiormente legate all'emergenza pandemica, che non hanno direttamente riguardato il welfare.

7.2.3. Il welfare nella contrattazione di secondo livello: i dati Ocsel

Un rallentamento nella diffusione del welfare nel periodo del Covid-19 sembra esserci anche per quanto riguarda la contrattazione di secondo livello. Per approfondire il tema, di seguito abbiamo analizzato i dati raccolti dall'Osservatorio Ocsel di Cisl sulla Contrattazione di Secondo Livello. I dati riportati di seguito si riferiscono agli anni 2019 (per il quale è stato raccolto un campione di 1.010 accordi) e il 2020 (2.270 accordi): si deve però sottolineare che per questo secondo anno quasi la totalità dei contratti ri-

guarda l'emergenza Covid-19¹⁵ (1.878 accordi, circa l'82% del totale dell'anno 2020).

Con ogni probabilità è proprio questa la ragione per cui si assiste ad una contrazione della contrattazione del welfare aziendale. Se infatti nel 2019 prosegue il trend evidenziato negli anni precedenti (Barazzetta e Santoni 2019) che vede il welfare presente in circa un rinnovo contrattuale su tre, nel 2020 si può osservare una forte inversione di tendenza. Nell'anno del Covid solo il 5% (118 in totale) dei contratti e dei rinnovi sottoscritti prevedono misure e benefit per i dipendenti. Di questi oltre il 40% è stipulato in aziende del Nord, mentre solo il 23% in realtà con meno di 50 addetti (Figure 7.2 e 7.3). Tra i settori in cui il welfare è più diffuso c'è il comparto metalmeccanico, quello dei servizi alle imprese e quello chimico.

Figura 7.2. Il welfare nella contrattazione di secondo livello: dimensione aziendale

Meno di 50 addetti	Tra 50 e 249 addetti	tra 249 e 1.000 addetti	Sopra 1.000 addetti
23%	38%	24%	15%

Fonte: elaborazione dell'autore a partire dai dati Ocsel.

Figura 7.3. Il welfare nella contrattazione di secondo livello: area territoriale

Nord	Centro	Sud	Imprese multilocalizzate
42%	12%	5%	41%

Fonte: elaborazione dell'autore a partire dai dati Ocsel.

L'emergenza innescata dalla pandemia sembra quindi aver stravolto la contrattazione di secondo livello. Come evidenziato dal Report di Ocsel (2021), quasi la totalità degli accordi stipulati o rinnovati nel 2021 conten-

¹⁵ Si tratta di accordi siglati durante la fase emergenziale della crisi sanitaria, volti a contenere i rischi legati a salute e sicurezza e di crisi aziendale.

gono principalmente tre istituti: pratiche e strategie per la ristrutturazione e crisi aziendale, orario e organizzazione del lavoro, ambiente salute e sicurezza. Il welfare aziendale non sembra essere tra le materia che hanno trovato spazio durante l'emergenza. Ciò probabilmente è dovuto al fatto che l'imprevedibilità degli effetti scaturiti dal Covid-19 ha colto impreparate le imprese e le parti sociali: la contrattazione è stato perciò uno strumento per provare a porre rimedio agli effetti della crisi e per cercare di introdurre misure per ridurre le possibilità di contagio e garantire maggiore sicurezza sul lavoro.

Se da un lato diminuiscono gli accordi sul welfare, dall'altro si deve evidenziare un incremento di quelli che regolamentano lo smart working, che passano dal 2% del totale al 5%, triplicando però in termini di numeri assoluti (da 33 contratti a 102). Pur trattandosi di un istituto che si è diffuso notevolmente per le restrizioni legate al Covid-19, il fatto che molte aziende abbiano deciso di introdurlo attraverso la contrattazione non era scontato: la legge n. 81/2017 che disciplina lo smart working non prevede infatti il coinvolgimento della parte sindacale, ma solo un accordo individuale tra datore di lavoro e dipendente. Ciò che sembra chiaro è che, soprattutto a seguito della pandemia, il tema della flessibilità dei tempi nei luoghi di lavoro è diventato un aspetto sempre più dirimente per le imprese. Questo vale sia in termini di welfare – o meglio di *work-life balance* – sia per quanto riguarda l'evoluzione del rapporto lavorativo e lo sviluppo di nuovi sistemi di misurazione della performance e di raggiungimento degli obiettivi.

7.3. Il welfare aziendale alla prova dello sviluppo sostenibile

Come abbiamo appena visto, ma anche come sottolineato dai più recenti studi in materia (Maino e Rizza 2018; Maino e Razetti 2019; 2020; Maino, Razetti e Santoni 2019a; Santoni 2019b), oltre ad una riduzione fisiologica della crescita del fenomeno dovuta all'emergenza sanitaria, il welfare aziendale continua a diffondersi nel territorio italiano in maniera poco omogenea. In particolare i beni e le prestazioni previsti dalle imprese per i

lavoratori tendono a concentrarsi nelle unità produttive di grandi (e grandissime) dimensioni, in quelle del Nord, nelle multinazionali, nelle aziende che appartengono ad un gruppo e in alcuni specifici settori produttivi (come quello dell’industria in senso stretto e dei servizi). Il rischio principale è che questa diffusione “a macchia di leopardo” contribuisca ad alimentare sia le disuguaglianze del tessuto produttivo sia quelle tra i lavoratori del nostro Paese. Se la diffusione del welfare aziendale prosegue in una maniera disarmonica è infatti possibile che si amplifichino le fratture tra imprese, settori, ambiti produttivi e contesti territoriali differenti. Allo stesso tempo, rafforzando il legame tra welfare e posizione occupazionale, e vincolando sempre di più il primo alla seconda, si potrebbero alimentare le disuguaglianze e il dualismo tra gli *insider*, i *midsider* e gli *outsider* del mercato del lavoro¹⁶ (Pavolini, Mirabile e Ascoli 2013; Agostini e Ascoli 2014; Pavolini e Ascoli 2019).

Proprio per queste ragioni è interessante capire se attualmente si stanno sviluppando nuove logiche per il welfare aziendale che siano più inclusive e sostenibili, e quindi coerenti con gli obiettivi delineati dall’Agenda 2030. Come visto anche nel Capitolo 3 di questo Volume, ci sembra ad oggi possibile individuare delle sinergie tra il welfare aziendale – soprattutto nella sua concezione più territoriale (§ 7.3.3) – e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (Maino e Razetti 2020; Santoni, Razetti e Maino 2021). Da un lato, i benefit e le misure realizzate dalle imprese e dalle parti sociali possono rappresentare uno strumento strategico per fornire nuove risposte, efficaci e sostenibili, ai bisogni sociali vecchi e nuovi (§ 7.3.1). Dall’altro, tali prestazioni possono anche sostenere il passaggio verso una mobilità più sostenibile e meno impattante dal punto di vista ambientale (§ 7.3.2).

¹⁶ In questa direzione un esempio concreto arriva anche dalle differenze, soprattutto sul piano del welfare occupazionale, tra lavoratori dipendenti e lavoratori autonomi. In merito si rimanda a Santoni 2021b.

7.3.1. L'Agenda 2030 e il welfare aziendale

Come mai si parla quindi di nessi tra welfare aziendale e Agenda 2030? Come abbiamo osservato in questi mesi, la pandemia sta sconvolgendo profondamente il modo di essere e di operare di ogni azienda. Secondo Catturi (2021), se in precedenza il paradigma indiscusso che definiva l'agire dell'azienda era descritto dalla relazione potere-successo-profitto, il modello teorico e operativo che si sta pian piano affermando è quello incentrato sulla crescita economica sostenibile, equa e inclusiva (Cucino *et al.* 2021). Il modo di operare "tradizionale" delle imprese ha infatti generato forti diseguaglianze sociali, oggi ancor più aggravate dalla pandemia: il risultato è che diviene dirimente un cambiamento radicale nel modo di fare azienda. In merito Vurro e Pozzo (2021) sottolineano la necessità per le realtà produttive di basarsi su modelli di gestione improntati alla sostenibilità, necessari e utili non soltanto per il miglioramento di reputazione, identità o immagine, ma anche per la costruzione della propria legittimità sociale (Perrini e Vurro 2010).

Ciò è valido sia dal punto di vista produttivo (materie prime utilizzate, processi di riciclaggio dei rifiuti, impatto ambientale, ecc.), sia del rapporto con il capitale umano e "intangibile" (Becker 1993; Pfeffer 1994), cioè quell'insieme di fattori non materiali quali, ad esempio, la cultura aziendale, la proprietà intellettuale, il *know-how*, le competenze del management, la formazione, l'esperienza del personale, la fiducia nelle relazioni commerciali e di collaborazione, che consentono a un'impresa di differenziarsi dai propri concorrenti.

Per questo, come accennato nel Capitolo 3, le imprese stanno rafforzando i propri investimenti ESG, riguardanti le tre aree Environmental, Social e Governance. Sotto questo cappello rientrano una pluralità di azioni che possono essere avviate e promosse dalle aziende. In primo luogo ci sono interventi legati alla transizione energetica, alla decarbonizzazione, all'utilizzo di fonti rinnovabili, ma anche all'economia circolare. Ci sono poi iniziative orientate al sociale, come le pratiche di RSI e ovviamente di welfare aziendale, e azioni che riguardano il legame con gli stakeholder dell'azienda, dai dipendenti, fino ai clienti e al territorio.

In questa ottica il welfare aziendale può essere interpretato come uno strumento per il perseguimento di un modello di sviluppo e per un'azienda/organizzazione sostenibile. Letto attraverso le lenti dell'Agenda 2030 dell'ONU, il contributo del welfare aziendale appare coerente in particolare con alcuni degli SDGs (Sustainable Development Goals). Tra questi ci sono, in prima battuta, gli Obiettivi 5 – Parità di Genere, 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica e 9 – Imprese, innovazione e infrastrutture.

Per quanto riguarda il Goal 5, che si propone di raggiungere l'uguaglianza di genere e l'*empowerment* di tutte le donne e le ragazze, gli interventi delle imprese sono cruciali per favorire la diffusione di misure inerenti alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Basti pensare alle misure legate ai congedi parentali e familiari, alla flessibilità oraria, allo smart working, ma anche alle spese sostenute dalle imprese per le rette degli asili nido, la scuola e le attività ricreative per i bambini e i ragazzi. Anche gli Obiettivi 8, che si propone di incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, e 9, con il quale si vuole costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione responsabile e sostenibile, possono avere dei contributi rilevanti dal welfare aziendale. Questo strumento è infatti centrale per innovare il rapporto tra l'impresa e suoi dipendenti, in quanto consente di inserire all'interno della relazione lavorativa e dello scambio contrattuale anche il tema del benessere dei lavoratori e dei loro familiari. A differenza della retribuzione e degli altri istituti contrattuali, il welfare è infatti l'unico elemento all'interno della relazione azienda-collaboratore che tratta un tema privato e personale, come quello del benessere appunto (Macchioni 2014). Attraverso il welfare l'organizzazione produttiva diviene consapevole del suo ruolo sociale e si impegna concretamente verso il suo stakeholder più importante: il suo collaboratore. In questo modo l'impresa non può più essere vista come un'entità che ricerca esclusivamente il profitto, ma piuttosto come una realtà sociale attenta alla generazione di un benessere – non solo economico – condiviso.

Il welfare aziendale può poi essere rilevante per gli Obiettivi 3 (Salute e benessere) e 4 (Istruzione di qualità). Questo perché, come si evidenzia da

tempo (Maino e Ferrera 2013; 2015; 2017; 2019), attraverso gli interventi di welfare occupazionale si contribuisce alla realizzazione di un sistema di protezione sociale integrativo in grado di fornire nuove risposte ai bisogni sociali. Attraverso piani di welfare strutturati, le imprese – ma anche le parti sociali – hanno la possibilità di favorire la diffusione della sanità integrativa e di fondi settoriali e intersettoriali (cruciali per l'Obiettivo 3); inoltre è possibile promuovere formule di formazione e di apprendimento per i collaboratori (e anche i loro figli) sostenendo percorsi di formazione e grazie al rimborso di attività scolastiche e universitarie (Obiettivo 4).

7.3.2. Il ruolo delle imprese nella promozione della mobilità sostenibile

Il welfare aziendale può rivelarsi strategico anche per sostenere miglioramenti sotto il profilo della mobilità sostenibile. Con questo termine si fa riferimento a tutte quelle azioni e pratiche finalizzate a ridurre gli impatti ambientali, sociali ed economici degli spostamenti (Di Marcello 2021). Gli obiettivi degli interventi di mobilità sostenibile – che solitamente sono incentrati sull'utilizzo e la diffusione di mezzi e combustibili alternativi, ma anche sulla reinterpretazione degli spazi della città e del territorio – si propongono dunque di limitare l'inquinamento atmosferico e acustico, la congestione stradale e il traffico, l'incidentalità, il consumo di suolo causato dalla realizzazione delle strade e infrastrutture e i costi degli spostamenti sia a carico della comunità sia del singolo (ASviS 2020).

Le imprese sono (o dovrebbero essere) quindi soggetti fortemente interessati a contribuire al perseguimento di questi obiettivi. Come sostenuto dall'Associazione Italiano per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS 2020) ciò dipende in modo particolare dagli impatti generati dagli spostamenti tra le residenze dei lavoratori e la sede dell'azienda. In tal senso le aziende potrebbero puntare su due strategie: l'implementazione del lavoro agile e l'avvio di interventi legati alla mobilità sostenibile.

Per quanto riguarda lo smart working, delle evidenze interessanti ci arrivano dalla sua sperimentazione "forzata" che abbiamo potuto sperimentare da marzo 2020. A causa del diffondersi del Covid-19 e, di conseguenza,

della necessità di predisporre misure anti-contagio efficaci, le aziende del nostro Paese si sono trovate nella condizione di introdurre – anche in maniera forzata – il lavoro agile. Tra i suoi effetti più evidenti c’è stato quello di ridurre drasticamente la mobilità delle persone e quindi il suo impatto in termini di inquinamento (ASviS 2020). Questa evidenza è sostenuta anche da alcune ricerche scientifiche recenti, come quella di Liu *et al.* (2020). L’indagine ha cercato di valutare l’impatto del Covid-19 sulle emissioni di CO₂ mondiali basando le stime su una vasta gamma di dati: produzione oraria di energia elettrica, traffico giornaliero, numero di voli passeggeri quotidiani, dati relativi alla produzione mensile dell’industria, consumo energetico degli edifici, ecc. I risultati di questa complessa analisi determinano una riduzione dell’8,8% delle emissioni di CO₂ mondiali per i primi sei mesi del 2020 (rispetto al 2019) che corrisponde a circa 1,5 miliardi di tonnellate di anidride carbonica in meno rilasciate nell’atmosfera.

In tema di mobilità sostenibile, invece, la normativa che regola il welfare aziendale prevede già oggi dei vantaggi fiscali per la predisposizione di servizi di trasporto collettivo (come sistemi di navette aziendali o inter-aziendali) e per l’acquisto e il rimborso di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale (anche destinati ai familiari del lavoratore). Ma questo genere di pratiche rappresentano solo una delle possibilità che le aziende hanno per impegnarsi nell’ambito della mobilità.

Soprattutto in seguito alla pandemia, molte organizzazioni hanno iniziato a investire nella realizzazione di piani finalizzati a semplificare e ottimizzare gli spostamenti dei dipendenti¹⁷. Ciò è stato favorito dal cosiddetto DL Rilancio¹⁸, che ha reso obbligatoria per le imprese con oltre 100 dipendenti – e con sede in un capoluogo di Regione, in una Città metropolitana, in un capoluogo di Provincia o in un Comune con popolazione superiore a 50 mila persone – la presenza di un *Mobility Manager*. Questo professioni-

¹⁷ Alcune società che offrono soluzioni alle imprese e operatori del mercato del welfare aziendale si stanno organizzando per proporre alle aziende un’offerta anche in questo campo. Edenred, ad esempio, a gennaio 2021 ha lanciato la piattaforma Easy Mobility che è interamente dedicata alla pianificazione e alla gestione degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti.

¹⁸ D.L. n. 34 del 19 maggio 2020.

sta si occupa della realizzazione di veri e propri piani di mobilità, cioè progetti volti a semplificare e ottimizzare gli spostamenti tra la sede dell'azienda e le residenze dei lavoratori attraverso un'approfondita analisi dell'offerta dei trasporti pubblici e privati, delle potenzialità del trasporto pubblico locale e delle abitudini, preferenze e necessità dei dipendenti (Di Marcello 2021).

Gli interventi di *mobility management* possono generare un impatto rilevante sul piano ambientale. Grazie a queste iniziative è ad esempio possibile monitorare i livelli di inquinamento e di CO2 generato dagli spostamenti; non è raro poi che i piani di mobilità aziendale siano volti alla promozione di soluzioni di trasporto alternativo, come *car pooling*, *car sharing*, *bike sharing*, trasporto a chiamata, navette, ecc. Inoltre le azioni di *mobility management* possono essere adottate anche in una logica territoriale: all'interno di aree con un'elevata presenza di imprese o di altri poli attrattivi (come università, centri commerciali, distretti industriali, ecc.) è possibile sperimentare strategie condivise per ridurre l'impatto ambientale del sistema dei trasporti pubblici e privati.

Oltre al nostro, anche altri Paesi europei hanno introdotto interventi legislativi per facilitare le imprese nella realizzazione di piani di mobilità sostenibile. Nel 2020 in Francia è stata approvata la cosiddetta *Mobility Orientation Law* (LOM) che ha introdotto un'indennità per la mobilità sostenibile (*forfait mobilité durable*). La legge prevede la possibilità per le aziende di predisporre un "bonus" di 400 euro annui per ogni dipendente per acquistare o noleggiare biciclette o altri veicoli elettrici, ibridi o a idrogeno. Nello stesso anno in Belgio è stato introdotto il *Mobility Budget* attraverso il quale le aziende possono sostenere economicamente i collaboratori nell'acquisto di auto a bassa emissione di CO2 o mezzi alternativi all'automobile (anche in formato *sharing*).

Anche in Italia era allo studio un intervento simile a quelli appena descritti. All'interno delle prime bozze della Legge di Bilancio del 2021 alcune forze politiche avevano avanzato una proposta per ampliare le agevolazioni fiscali alle imprese per l'acquisto, il noleggio e la fruizione condivisa di mezzi di trasporto a basse emissioni, ma la norma non si è poi concretizza-

ta. Per il nostro Paese si deve comunque segnalare la nascita di una interessante realtà: Confmobility. Si tratta di un'associazione che – operando come un'organizzazione di rappresentanza delle imprese – riunisce un network di aziende del settore trasporto, logistica e industriale su tutto il territorio nazionale e che si propone accompagnare le aziende verso una mobilità sostenibile, avviando servizi e percorsi formativi di varia natura.

In sintesi, come si può vedere dalle pratiche appena descritte, il welfare aziendale può aiutare le imprese nel perseguire altri due Obiettivi definiti dell'Agenda 2030, l'Obiettivo 11 – Città e comunità sostenibili, che si propone di rendere le città e le aree abitate più sicure, inclusive e sostenibili, e l'Obiettivo 13 – Lotta al cambiamento climatico, il quale prevede un'imponente riduzione dei livelli di CO₂. In particolare, il contributo degli interventi di welfare può essere duplice. Da un lato riguarda il lavoro agile, il quale consente di spostarsi con una frequenza minore e quindi di ridurre i chilometri percorsi e l'inquinamento. Dall'altro, si riferisce al fatto che – sia attraverso i piani di welfare che prevedono agevolazioni per il trasporto sia grazie alle strategie di *mobility management* – si incentiva una mobilità sostenibile, si premiano i comportamenti virtuosi di aziende e lavoratori e si contribuisce ad alimentare una cultura più attenta all'ambiente in un periodo di transizione ambientale.

7.3.3. Il welfare aziendale territoriale (o "a filiera corta")

Per osservare da vicino le interconnessioni tra l'Agenda 2030 e il welfare aziendale è, infine, cruciale analizzare gli sviluppi che – partendo dalle imprese – possono interessare e coinvolgere tutto il territorio. In merito si fa riferimento alle esperienze di welfare aziendale territoriale o "a filiera corta", cioè quelle forme di welfare aziendale fortemente aperte al territorio, inclini ad attivare filiere 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 (Santoni, Razetti e Maino 2021).

In questa direzione, il welfare aziendale è 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 di molti contesti italiani), 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, è da intendersi 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 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 (Santoni 2019b). 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 allo stesso tempo favorire lo sviluppo sociale ed economico del territorio stesso, innescando e alimentando un circolo virtuoso (Maino e Razetti 2019; 2020).

Perciò quanto più le iniziative superano la distinzione interno/esterno e favoriscono un processo partecipativo e condiviso alla base delle decisioni, tanto più è possibile interpretarli come coerenti rispetto all'Agenda 2030 (si pensi ad esempio all'Obiettivo 17 – Partnership per gli obiettivi) e in grado di limitare quelle forme di disuguaglianza intrinseche al welfare aziendale di cui abbiamo parlato all'inizio del § 7.3.

Per approfondire meglio questo concetto, di seguito saranno riportate alcune esperienze che possono rientrare sotto la definizione di welfare aziendale territoriale (Tabella 7.2). Tra queste ci sono progetti legati alle Reti per la Conciliazione vita-lavoro della Regione Lombardia¹⁹, come Agriwel e Beatrice. [Agriwel](#) è un'iniziativa che, grazie al coinvolgimento delle parti sociali dell'Alto Milanese, si propone di avviare forme di collaborazione tra le imprese agricole del territorio – tendenzialmente escluse dalle pratiche di welfare – allo scopo di sperimentare iniziative di welfare e conciliazione vita-lavoro in rete. [Beatrice](#) invece ha messo a disposizione di una rete di imprese del territorio della Val Seriana una piattaforma per il welfare aziendale; inoltre il progetto ha previsto la creazione di un portale accessibile a tutti i residenti, attraverso il quale è possibile conoscere e richiedere i servizi sociali, assistenziali e sanitari offerti dal sistema pubblico e da quello cooperativo del territorio, sia convenzionato che non.

Altri interventi di welfare aziendale "a filiera corta" sono invece promossi grazie al dialogo tra sindacati, imprese e organizzazioni datoriali. È il caso del [distretto della concia di Arzignano](#), in provincia di Vicenza, dove dal 2017 le parti sociali hanno stipulato un accordo valido per gli oltre 13.000 addetti delle 190 aziende del territorio che si occupano di attività conciarie; l'intesa prevede un premio welfare annuale per ogni lavoratore da spendere in una piattaforma digitale "aperta" a tutte le aziende del comparto. In alcuni casi possono essere solo le organizzazioni datoriali ad avviare questi percorsi, come nel caso dell'impresa sociale [Welfare Insieme](#). Si tratta di un progetto di portata nazionale che, grazie alle associazioni territoriali di Confartigianato, mette a disposizione delle micro e piccole imprese del settore artigiano tutti gli strumenti per avviare un piano di welfare sostenibile. Grazie a delle figure professionali di supporto, Welfare Insieme facilita l'interlocuzione tra impresa, lavoratori e fornitori di servizi, l'intermediazione tra domanda e offerta di prestazioni di welfare e mette a

¹⁹ Si tratta di un modello di azione integrata, avviato nel 2010, che prevede la partecipazione di attori pubblici e privati impegnati a promuovere azioni sul tema della conciliazione nel territorio lombardo.

disposizione le competenze tecniche e gli strumenti digitali per tutti i soggetti coinvolti.

Alcune iniziative vedono poi al centro il Terzo Settore, come BiellaWelfare e il Progetto Valoriamo (per approfondire si rimanda al Capitolo 7 del presente Volume). [BiellaWelfare](#) è una piattaforma digitale che racchiude un'ampia selezione di servizi alla persona, tutti realizzati dalle cooperative che operano nel biellese, disponibile per tutti i residenti del territorio e per le imprese che adottano piani di welfare. Come hanno evidenziato Santoni e Maino (2021), questa iniziativa consente alle aziende che fanno welfare di interagire e coinvolgere con la filiera dei servizi locale; questo genera due ritorni rilevanti: il primo riguarda la valorizzazione del sistema delle cooperative sociali del territorio, le quali hanno maggiori possibilità di alimentare il loro business; il secondo riguarda invece i lavoratori, che possono trovare delle risposte ai loro bisogni direttamente nel loro territorio, in una logica di "filiera corta", appunto. [Valoriamo](#) è invece un'iniziativa finanziata attraverso la quarta edizione del Bando "Welfare in Azione" di Fondazione Cariplo e costituita da un'ampia rete di attori della provincia di Lecco che punta a indirizzare le risorse del welfare delle imprese per finanziare anche interventi territoriali. Per approfondire si rimanda al Capitolo 8 di questo Volume.

Altri progetti possono essere sostenuti dall'attore pubblico, come la Rete Welfare Aziendale di Modena e Oristano Welfare District. La rete finanziata da un bando del [Comune di Modena](#) ha cercato di favorire il dialogo tra le realtà che fanno welfare e i fornitori di beni e servizi locali. Per questo, grazie alla collaborazione di un ampio numero di partner è stata ideata la "Welfare Card", uno strumento creato e distribuito dal Comune ai dipendenti delle imprese aderenti alla rete che consente a questi ultimi di acquistare beni e servizi all'interno di un circuito di realtà convenzionate. [Oristano Welfare District](#) è un progetto sottoscritto da un ampio partenariato (parti sociali, Terzo Settore e Amministrazioni pubbliche locali) che consente alle realtà produttive del territorio di accedere a un portale digitale a costi limitati. La piattaforma è stata creata *ad hoc* per questo intervento e contiene una vasta selezione di servizi; inoltre consente alle impre-

se di attivare uno strumento di fundraising territoriale, che serve per finanziare iniziative sociali per la provincia di Oristano.

Tutte queste esperienze sono accomunate dal fatto che si sviluppano grazie alla collaborazione tra un'ampia rete di attori che richiede la presenza di una struttura di governance interna più o meno complessa. Indipendentemente dallo strumento adoperato per formalizzare il progetto – che può essere la contrattazione territoriale, l'accordo di rete, il patto territoriale, il sostegno progettuale ed economico dell'attore pubblico o da enti filantropici – i casi analizzati sono caratterizzati dalla presenza di una "cabina di regia" che include i rappresentanti di tutti i soggetti aderenti alla rete per accompagnare e dare impulso ai processi e fornisce una definizione di ruoli chiara.

Come evidenziato dalla Tabella 7.2, le iniziative descritte producono inoltre degli esiti che permettono alle pratiche di welfare aziendale di divenire più inclusive, andando a limitare le potenziali disuguaglianze e difformità che possono generare in condizioni "normali". In particolare è possibile individuare quattro risvolti specifici che mettono in luce come queste iniziative di welfare aziendale "a filiera corta" siano coerenti con gli Obiettivi di sviluppo sostenibili dell'Agenda 2030. Il primo riguarda la capacità di includere, direttamente o indirettamente, anche organizzazioni "più deboli" e solitamente escluse, come le piccole e micro imprese o quelle che operano in settori in cui il welfare è un fenomeno marginale (Obiettivi 5, 8 e 10). Il secondo si riferisce al marcato radicamento territoriale che permette di ideare un progetto di ampio respiro, coinvolgendo la filiera dei servizi locale e/o le attività commerciali del territorio, stimolando così lo sviluppo economico e sociale del territorio (Obiettivi 8 e 12). Il terzo riguarda invece la capacità di implementare misure e servizi in grado di "uscire" dal perimetro dell'impresa e coinvolgere un bacino più ampio di beneficiari, come familiari, ex-dipendenti, dipendenti di altre imprese e cittadini del territorio (Obiettivi 3, 4 e 10). Il quarto e ultimo esito si genera attraverso la costruzione di un'aggregazione multiattore e, di conseguenza, di una governance articolata che consente agli attori di natura differente che operano nel territorio di interagire e dialogare per obiettivi comuni (Obiettivo 9 e 17).

Tabella 7.2. Alcune esperienze di welfare aziendale territoriale e "a filiera corta"

Progetto	Anno di avvio	Parti promotrici	Strumenti di welfare	Esiti coerenti con gli SDGs dell'Agenda 2030
Agriwel	2019	Enti del TS, parti sociali del settore agricolo, imprese	Misure e interventi ad hoc per imprese agricole	Inclusione di imprese escluse dal WA; costruzione di una cabina di regia
Beatrice	2016	Istituzioni pubbliche locali, imprese, parti sociali, filiera dei servizi del territorio	Piattaforma welfare, piattaforma territoriale	Inclusione di imprese escluse dal WA; coinvolgimento filiera di fornitori locali; costruzione di una cabina di regia
Distretto di Arzignano	2017	Parti sociali, imprese del distretto conciario	PdR convertibile in welfare, piattaforma welfare	Inclusione di imprese escluse dal WA
Welfare Insieme	2018	Associazione datoriale, MPMI artigiane	Piattaforma welfare e azioni di consulenza per imprese, lavoratori e fornitori di servizi	Inclusione di imprese escluse dal WA; coinvolgimento filiera di fornitori locali
BiellaWelfare	2020	Enti del TS, istituzioni pubbliche locali	Piattaforma territoriale	Inclusione di imprese escluse dal WA; coinvolgimento filiera di fornitori locali
Valoriamo	2018	Imprese, associazioni datoriali e sindacali, Enti del TS, Fondazione di comunità, istituzioni pubbliche locali	Piattaforma welfare, piattaforma territoriale, strumenti di fundraising	Coinvolgimento filiera di fornitori locali; costruzione di una cabina di regia; inclusione di beneficiari extra-impresa
Rete Welfare Aziendale di Modena	2018	Enti locali, imprese, fornitori e attività commerciali	Welfare Card	Coinvolgimento filiera di fornitori locali; costruzione di una cabina di regia
Oristano Welfare District	2019	Parti sociali, Enti del TS, Enti locali	Piattaforma welfare e azioni di consulenza e formazione	Inclusione di imprese escluse dal WA; Coinvolgimento filiera di fornitori locali; costruzione di una cabina di regia; inclusione di beneficiari extra-impresa

7.4. Considerazioni conclusive: il welfare aziendale alla prova dello sviluppo sostenibile

Come si è avuto modo di argomentare, l'attenzione delle imprese, delle parti sociali e dei decisori pubblici verso il welfare aziendale rimane elevata. La crisi economica e produttiva connessa con la pandemia di Covid-19 ha però portato ad una progressiva riduzione nella contrattazione di misure e benefit inclusi nei piani di welfare aziendale: le parti sociali, in particolare, sembrano essersi concentrate su altre tematiche, proprio nel tentativo di far fronte all'emergenza sanitaria e di salvaguardare la sicurezza dei lavoratori (§ 7.2).

Secondo chi scrive la pandemia rappresenta una parentesi temporanea e, nel corso dei prossimi anni, l'intervento delle imprese tornerà a crescere. Come già mostrato dalla crisi economica iniziata nel 2008, infatti, il welfare aziendale è uno strumento che tende a diffondersi soprattutto a seguito di momenti di difficoltà (Santoni 2017), in particolare per il fatto che si tratta di interventi che hanno un vantaggio sia per l'impresa (in termini fiscali) sia per i lavoratori (in termini economici e di benessere). È quindi plausibile che, al termine della crisi pandemica, nel corso dei prossimi mesi, assisteremo ad un rinnovato sviluppo di questa materia a livello contrattuale e non. Ciò è stato in parte evidenziato anche dalla survey analizzata nel Capitolo 3 di questo Volume, in cui gli esperti intervistati hanno sottolineato proprio come il welfare aziendale tenderà a rafforzare il suo ruolo di supporto del sistema di welfare pubblico.

Inoltre ciò è anche legato al fatto che – come visto anche nel Capitolo 3 – il welfare aziendale può rappresentare uno strumento rilevante per il raggiungimento di alcuni degli Obiettivi dell'Agenda 2030 (§ 7.3). In particolare ci sono alcune tematiche per cui l'intervento delle imprese nel campo del welfare può essere strategico, come il contrasto alla marginalità sociale, l'educazione, la salute e il benessere, il sostegno all'occupazione e allo sviluppo economico, l'innovazione aziendale e organizzativa, la mobilità sostenibile a ridotto impatto ambientale, la parità di genere e la conciliazione vita-lavoro.

Infine, come visto nel § 7.3.3, sviluppate in una concezione territoriale (o “a filiera corta”) le iniziative di welfare aziendale possono divenire maggiormente inclusive e in grado di strutturarsi come vere e proprie policy innovative capaci di generare impatto sociale. Pur essendo ancora limitate in termini numerici, le esperienze di welfare aziendale territoriale possono essere infatti in grado di “uscire” dal perimetro dell’impresa e ampliare il bacino dei destinatari, *in primis* grazie al coinvolgimento delle micro e piccole imprese solitamente escluse da queste iniziative. Inoltre, grazie alla ramificazione territoriale, si può riuscire a coinvolgere il tessuto economico e sociale locale, valorizzando la filiera dei servizi e promuovendo la partecipazione di sindacati e organizzazioni datoriali e quindi il dialogo sociale.

In questa direzione il welfare aziendale ad “ancoraggio” territoriale riesce a produrre innovazione sociale grazie alla presenza di reti multi-attore e multi-stakeholder, e quindi di una governance complessa che cerca di mettere in relazione i soggetti che all’interno del territorio si occupano del welfare, al fine di co-progettare, co-produrre, co-gestire, co-finanziare interventi e progetti sociali. In tal modo si porta avanti un rinnovamento – sia in termini di prodotto che di processo – nell’infrastrutturazione delle prestazioni di welfare, con l’obiettivo di dar vita a un’offerta capace di integrare in maniera coerente e più inclusiva quella pubblica.

Riferimenti bibliografici

Agostini C. e Ascoli U. (2014), *Il welfare occupazionale: un’occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in “Politiche Sociali/Social Policies”, n. 2, pp. 263-280.

ASviS (2020), *L’Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*, Rapporto ASviS 2020, Roma.

Barazzetta E. e Santoni V. (2019), *Welfare aziendale e contrattazione: sfide e op-*

- opportunità per le parti sociali, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 93-118.
- Becattini G. (2009), *Ritorno al territorio*, Bologna, Il Mulino.
- Becker G.S. (1962), *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*, in "The Journal of Political Economy", 70 (5), pp. 94-105.
- Catturi G. (2021), *Potere aziendale, pandemia e smart working*, in "Management Control", n. 2, pp. 15-38.
- Cgil e Fondazione di Vittorio (2021), *La contrattazione di secondo livello al tempo del Covid*, Roma.
- Cucino V., Di Minin A., Ferrucci L. e Piccaluga A. (2021), *La buona impresa. Storie di startup per un mondo migliore*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- D'Amuri F. Nizzi R. (2017), *I recenti sviluppi delle relazioni industriali in Italia*, in "Questioni di Economia e Finanza", n. 416, Roma, Banca d'Italia.
- De Gregorio O., Razetti F. e Maino F. (2020), *APRIRSI per ritornare al futuro: le Società di Mutuo Soccorso di fronte alle sfide della sanità integrativa*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare.
- Di Marcello R. (2021), *Mobility Management e mobilità ciclistica*, Faenza, Homeless Book.
- Fiorentini, G. (2021), [PNRR e welfare aziendale: un'attività abilitante](#), L'Indro, 11 giugno 2021.
- Greve B. (2007), *Occupational Welfare. Winners and Losers*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Istat (2021), *Censimento permanente delle imprese*, Roma.
- Jessoula M. (2019), *La previdenza complementare: limiti e sfide in una prospettiva sistemica e comparata*, in "La Rivista delle Politiche Sociali", n. 3/2019, pp. 45-62.
- Liu Z., Ciais P., Deng Z. et al. (2020), *Near-real-time monitoring of global CO2 emissions reveals the effects of the COVID-19 pandemic*, in "Nature Communications", 11, 5172.
- Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Milano-Udine, Mimesis.
- 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. 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 Ferrera M. (a cura di) (2015), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli.
- 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", vol. 113, n. 2, pp. 197-224.
- Maino F. e Razetti F. (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli.
- 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.
- Maino F., Razetti F. e Santoni V. (2019a), *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato*, in "XXI Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva", Roma, Cnel – Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, pp. 377-394.
- Maino F., Razetti F. e Santoni V. (2019b), *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in "Sociologia del Lavoro", n. 156, pp. 137-155.
- Mallone G. (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 43-68.
- Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M. (2019), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press.
- OCSEL (2021), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, Roma, VI Rapporto OCSEL.
- Pavolini E., Mirabile M.L. e Ascoli U. (a cura di) (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, il Mulino.
- Perrini F. e Vurro C. (2010), *Corporate sustainability, intangible assets accumulation and competitive advantage constraints*, in "Symphonia: Emerging Issues in Management", n. 2, pp. 1-8.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people*, in "California Management Review", vol. 36, n. 2, pp. 9-28.

- 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.
- Rubagotti O. (2021), *Welfare occupazionale e tendenze evolutive*, in "Labour and Law Issues", vol. 7, n. 1, pp. 62-92.
- 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. (2018), *Gli investimenti, le opportunità e i rischi della digital health nel campo del welfare aziendale*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 2, pp. 217-233.
- Santoni V. (2019a), [Rappresentanza sindacale, firmato un accordo per contrastare il dumping contrattuale](#), Percorsi di secondo welfare, 24 settembre 2019.
- Santoni V. (2019b), *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.
- Santoni V. (2020), [Welfare contrattuale e sanità integrativa ai tempi del Coronavirus](#), Percorsi di secondo welfare, 20 aprile 2020.
- Santoni V. e Maino F. (2021) *Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19*, Working Paper 2WEL, n. 2/2021.
- 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.
- Treu T. (a cura di) (2020), *Welfare aziendale. Modelli e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer.
- Vurro C. e Pozzo I. (2021), *Gli impatti competitivi del welfare aziendale nelle strategie di corporate sustainability*, in C. Manzi e S. Mazzucchelli (a cura di), *Famiglia e lavoro: intrecci possibili*, Milano, Vita e Pensiero, pp. 147-154.
- Welfare Index PMI (2021), *Il welfare aziendale genera impatto sociale*, Roma, Rapporto 2021.