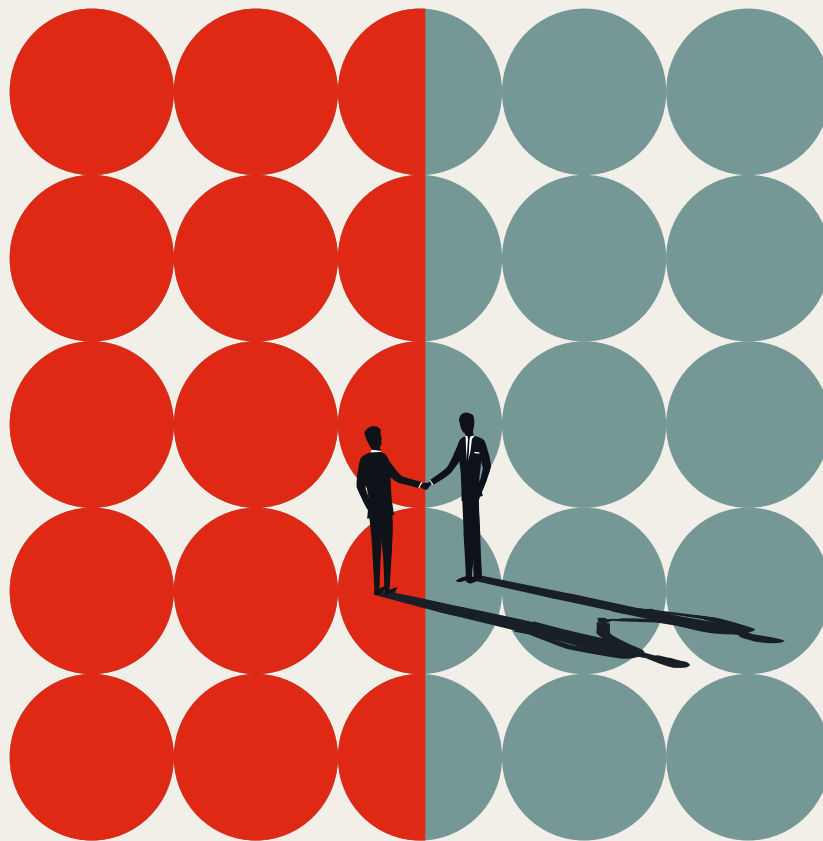


Capitolo 5

Tra impresa e territorio: welfare aziendale e sostenibilità in Italia

di Valentino Santoni



Tratto da:

Maino F. (a cura di) (2023), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare.

Introduzione

Parole chiave

- Conciliazione vita-lavoro
- Flessibilità organizzativa
- Provider
- Sviluppo sostenibile
- Welfare aziendale

Il welfare aziendale è uno degli elementi centrali del secondo welfare. Come vi raccontiamo in ogni Rapporto biennale, le pratiche di welfare d'impresa (§5.1) e di flessibilità organizzativa (§5.2) continuano a essere sempre più diffuse tra le realtà economiche del nostro Paese. E ciò nonostante eventi imprevisti come la pandemia e il rapido aumento dell'inflazione e del costo della vita degli ultimi mesi. Questa costante diffusione del welfare aziendale ha portato alla nascita di un mercato a esso correlato - dal valore potenziale di 2,8 miliardi di euro - fatto di società provider che mettono a punto piattaforme digitali che facilitano l'intermediazione tra domanda e offerta di servizi e prestazioni. Negli ultimi anni stanno nascendo nuove società - in particolar modo *FinTech* - che hanno introdotto nuovi strumenti per veicolare il welfare aziendale, anche allo scopo di integrare le possibilità offerte dalle "tradizionali" piattaforme *marketplace* (§5.3).

Il welfare aziendale sta inoltre diventando uno strumento che sempre più organizzazioni valorizzano in una prospettiva di sostenibilità e investimenti ESG (§5.4). Come si vedrà nel presente capitolo, le connessioni sono molteplici e riguardano sia la questione ambientale sia quella sociale (lavoro dignitoso, innovazione, parità di genere, istruzione, salute). In questa direzione è di particolare interesse il ruolo del welfare aziendale territoriale (o "a filiera corta"), cioè di quelle iniziative di welfare d'impresa realizzate attraverso la costituzione di reti che possono essere incentrate sulla domanda (le imprese e i lavoratori) o sull'offerta (i fornitori di beni e servizi); in altri casi si può addirittura parlare di partnership multistakeholder, finalizzate a coinvolgere in maniera ampia e diffusa il territorio: questi interventi collaborativi - che solitamente sono caratterizzati da un forte ancoraggio locale - divengono strategici per la promozione di formule organizzative incentrate sulla coprogettazione, in quanto prevedono la partecipazione diretta di attori di diversa natura che cooperano con l'obiettivo di promuovere forme di benessere condiviso.

5.1 Il welfare aziendale

Per comprendere nel dettaglio gli sviluppi del welfare aziendale è necessario, in prima battuta, condividere una sua definizione. A livello generale, per welfare aziendale si intende quell'insieme di dispositivi in denaro e servizi forniti ai dipendenti dalle imprese come integrazione della retribuzione monetaria (Macchioni 2014; [Santoni 2017](#)). Si tratta di una serie di strumenti - introdotti attraverso i differenti livelli di contrattazione, ma anche unilateralmente dall'impresa (Massagli *et al.* 2023) - che possono contribuire ad accrescere il benessere personale e lavorativo dei dipendenti e dei loro familiari (Greve 2007).

Per quanto riguarda il nostro Paese, l'unica forma di regolamentazione del welfare aziendale è di carattere fiscale e previdenziale (Pavolini e Ascoli 2019). La fonte normativa è infatti il TUIR, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, il quale prevede importanti agevolazioni. La legge non offre alcuna definizione del concetto di "welfare aziendale", ma - negli artt. 51 e 100 del TUIR - sviluppa un 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 dipendente¹, con la conseguente applicazione di agevolazioni fiscali ([Mallone 2015](#); Santoni 2018). 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*² ([Barazzetta e Santoni 2019](#); [Razetti e Santoni 2019](#)). Dal 2016, inoltre, è stata introdotta la possibilità di convertire in "credito" welfare il Premio di Risultato godendo di una tassazione agevolata³.

Oltre a queste prestazioni, a livello teorico-concettuale è poi possibile inscrivere all'interno dell'area del welfare aziendale anche gli interventi che ricadono nella categoria della flessibilità e della gestione del tempo (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009). Pur non garantendo alle aziende gli stessi benefici fiscali e contributivi delle misure sopra descritte, si tratta di strumenti che possono contribuire a fornire un sostegno a bisogni di conciliazione vita-lavoro delle persone ([Barazzetta e Santoni 2019](#)). In merito si fa riferimento a misure come la flessibilità oraria in entrata e uscita, i congedi parentali e familiari che si sommano a quelli previsti dalla legge, lo smart working, il telelavoro, le ferie e i permessi solidali, il part-time volontario, servizi di disbrigo pratiche (come il maggiordomo aziendale).

1. Queste prestazioni devono però essere rivolte alla totalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi (per approfondire si rimanda a [Santoni 2017](#)).
2. Misure che riguardano una vasta gamma di servizi e soluzioni che le imprese possono destinare ai propri dipendenti, godendo di specifici benefici fiscali. Tra le formule più comuni ci sono buoni benzina e card o voucher acquisto da spendere presso catene commerciali o negozi (anche della grande distribuzione online).
3. La possibilità di conversione deve essere definita all'interno di un accordo di secondo livello sottoscritto dalle rappresentanze sindacali; inoltre il lavoratore deve poter decidere autonomamente se fruire del premio in denaro oppure se convertire in welfare (per approfondire si rimanda a [Santoni 2017](#)).

5.1.1 La diffusione del welfare aziendale in Italia

Nonostante non siano attualmente disponibili quantificazioni dell'incidenza complessiva del welfare aziendale e occupazionale nel nostro Paese, è possibile fare riferimento ad alcune stime.

A livello generale, attraverso i dati OECD⁴, è infatti possibile stimare l'incidenza globale della spesa in welfare occupazionale in ambito sanitario e previdenziale sul totale della spesa pubblica e privata in welfare. Come si vede dalla Tabella 5.1, pur essendo tra i Paesi europei in cui l'incidenza è minore, in Italia si evidenzia una crescente rilevanza economica del welfare occupazionale.

Tabella 5.1. Incidenza percentuale della spesa in welfare occupazionale sul totale della spesa pubblica e privata in ambito sanitario, in ambito previdenziale e in welfare. 1990-2019

Paese	Incidenza sulla spesa pubblica e privata in ambito sanitario		Incidenza sulla spesa pubblica e privata in ambito pensionistico		Incidenza sulla spesa pubblica e privata in welfare	
	1990	2019	1990	2019	1990	2019
Francia	14,0%	7,7%	1,4%	1,8%	7,5%	8,1%
Germania	14,8%	3,2%	6,0%	6,0%	7,7%	3,8%
Italia	0,8%	3,7%	0,5%	2,4%	2,1%	3,0%
Regno Unito	4,9%	6,7%	41,4%	44,0%	23,1%	21,9%
Spagna	4,7%	9,7%	-	2,2%	1,2%	5,0%
Svezia	-	1,9%	11,7%	23,8%	4,1%	11,1%

Fonte: OECD.

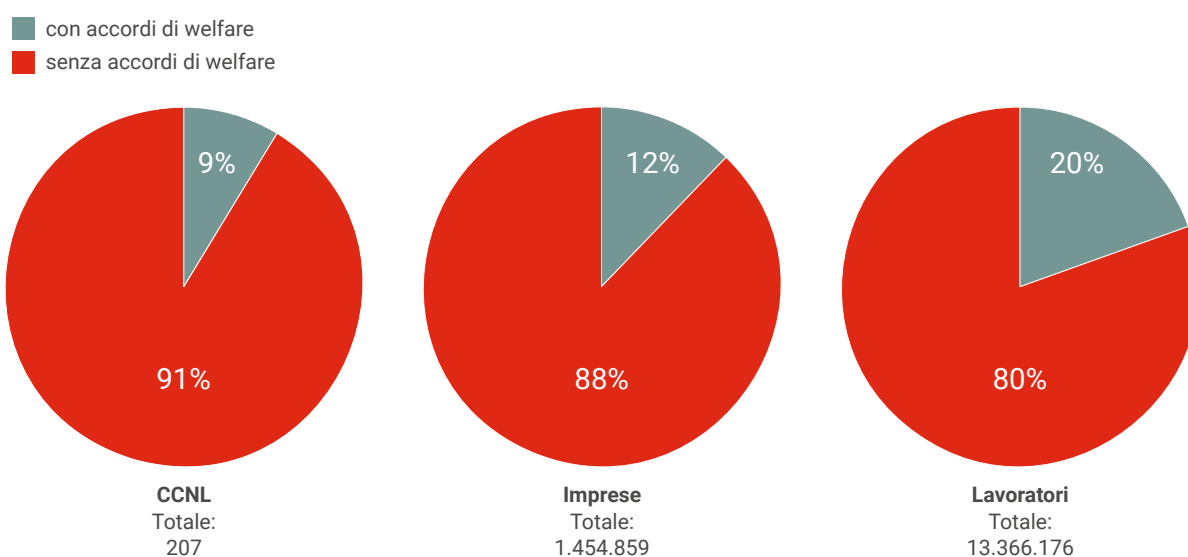
Per quanto riguarda lo sviluppo all'interno del nostro Paese, possiamo fare affidamento su stime relative alla contrattazione di primo e secondo livello e alle misure di welfare promosse unilateralmente da parte delle imprese. Questi dati, per quanto non esaustivi, offrono un'immagine complessiva del fenomeno.

Per quanto riguarda la contrattazione di primo livello bisogna osservare le dinamiche relative ai Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro (CCNL). Se a settembre 2021 il welfare era presente in 10 CCNL attivi sul territorio italiano tra quelli sottoscritti dalle sigle sindacali CGIL, CISL e UIL

4. Ultimo accesso a giugno 2023.

(Santoni 2021), a giugno 2023 il numero è salito a 18 CCNL⁵. Attualmente il welfare originato dalla Contrattazione Collettiva interessa il 20% dei dipendenti (2.612.475 su 13.366.176) e circa il 12% delle imprese (177.752 su 1.454.859) “coperte” da CCNL firmati da CGIL, CISL e UIL (Figura 5.1). Questi CCNL mettono a disposizione di ogni lavoratore - in media - tra i 150 e i 200 euro da spendere secondo la normativa del welfare aziendale (§5.1).

Figura 5.1. Il welfare nella Contrattazione Collettiva delle principali sigle sindacali (CGIL, CISL e UIL)



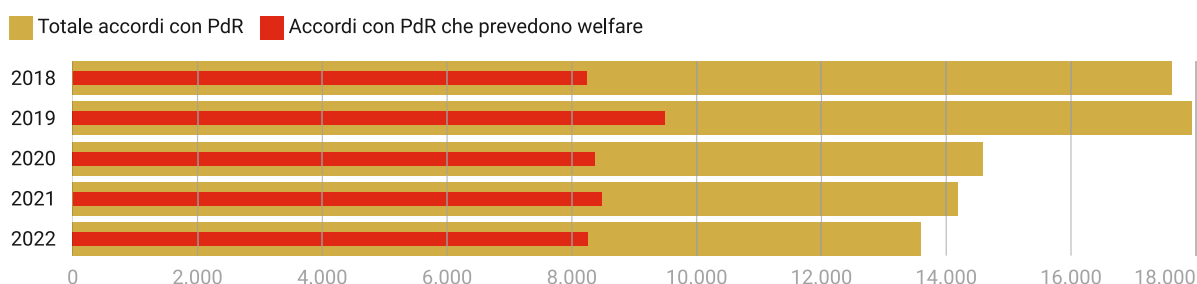
Fonte: elaborazione dell'autore su dati del database CNEL (CCNL) aggiornati a giugno 2023 e del sistema UNIEMENS (imprese e lavoratori) aggiornati a dicembre 2022.

In materia di contrattazione di secondo livello, invece, secondo le stime delle principali rilevazioni sul tema (OCSEL 2021; CGIL e Fondazione di Vittorio 2022) il welfare aziendale interessa circa un contratto aziendale e/o territoriale su tre. Dati più puntuali arrivano poi dai report periodici del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il quale raccoglie e analizza i contratti di secondo livello che prevedono Premi di Risultato (PdR). I dati del Ministero mostrano che a giugno 2023 su 10.568 accordi “premiali” attivi 6.332 prevedevano misure di welfare aziendale (il 60%). I lavoratori

5. Tali dati fanno riferimento a una rilevazione fatta dall'autore attraverso il database del CNEL, che contiene tutti gli accordi collettivi nazionali stipulati a partire dal 1990. Per scelta metodologica si segnala che sono stati presi in considerazione solo i contratti sottoscritti dalle tre sigle sindacali principali. Complessivamente a giugno 2023 erano attivi 894 CCNL, di cui molti riferiti a un numero esiguo di imprese e lavoratori e sottoscritti da sigle poco rappresentative. Inoltre, data la presenza in quasi tutti i CCNL degli istituti della previdenza complementare e della sanità integrativa, si è deciso di considerare esclusivamente quegli accordi che hanno previsto una quota da spendere liberamente in prestazioni previste dalla normativa sul welfare aziendale e in *fringe benefit*.

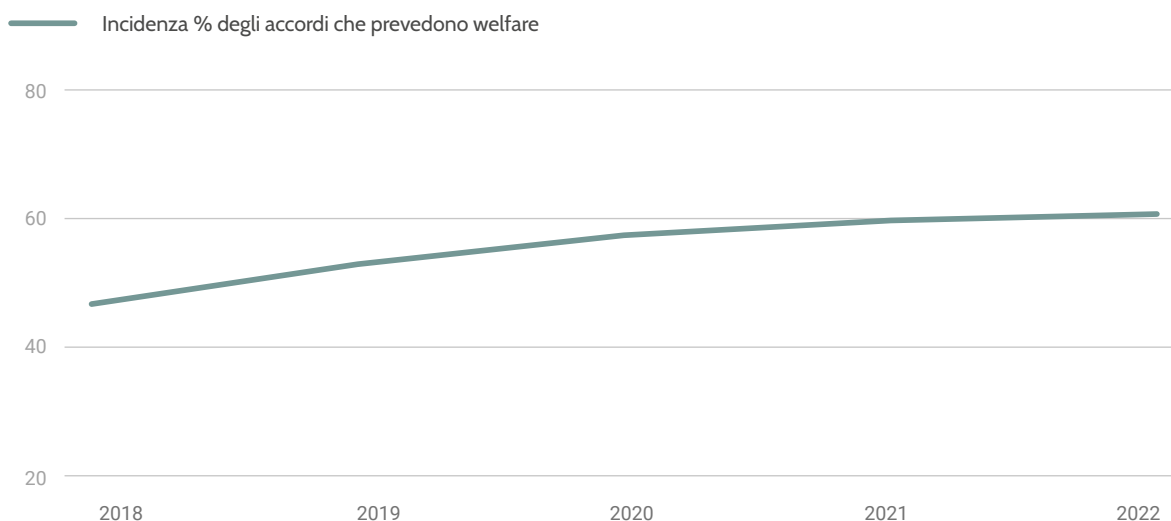
beneficiari di prestazioni di welfare attraverso questi contratti erano in totale 1.803.126: circa il 10% degli occupati dipendenti, stimati da [Istat \(2023\)](#) a 18.405.000 unità. Il dato appare in linea con la tendenza degli ultimi anni, mostrata dalle Figure 5.2 e 5.3: l'incidenza dei contratti che regolamentano forme di welfare aziendale sul totale di quelli che hanno premialità è costantemente cresciuta.

Figura 5.2. Il welfare nei contratti di secondo livello che prevedono premialità, valori assoluti. 2018-2022



Fonte: elaborazione dell'autore sui dati del Ministero del Lavoro.

Figura 5.3. Il welfare nei contratti di secondo livello che prevedono premialità, valori percentuali. 2018-2022



Fonte: elaborazione dell'autore sui dati del Ministero del Lavoro.

Risulta infine molto complesso quantificare le misure di welfare aziendale diffuse unilateralmente, quindi senza il coinvolgimento delle parti sociali. Secondo le stime di AIWA, l'Associazione Italiana Welfare Aziendale, sarebbero circa 10.000 le imprese che adottano questa modalità di erogazione dei beni e servizi di welfare: i lavoratori interessati sarebbero circa 2,2 milioni ([Santoni 2023](#)).

5.1.2 I limiti e le distorsioni del welfare aziendale

Nonostante questa progressiva diffusione, è possibile individuare alcune distorsioni che caratterizzano il welfare aziendale. La prima riguarda la dimensione aziendale: le pratiche di welfare continuano infatti a essere poco presenti tra le micro e piccole imprese (OCSEL 2021). Secondo una recente indagine svolta dalla Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro (Dini 2023)⁶, il livello di diffusione del welfare tra le PMI sarebbe “basso” (31,9% degli intervistati) o “abbastanza basso” (59,2%); mentre la conoscenza sul tema sarebbe “minima o nulla” (70,3%). Per Regalia (2023) solo il 22% delle PMI farebbe ricorso al welfare abitualmente⁷.

La seconda distorsione riguarda il settore produttivo, in quanto il welfare aziendale è più diffuso in comparti come quello dell'industria, della manifattura, dei servizi alle imprese e delle telecomunicazioni (Santoni 2021), mentre è molto meno presente in altri - come quello agricolo e dell'edilizia - caratterizzati da un'elevata presenza di micro imprese e ditte individuali, ridotti margini economici e scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello (Tiraboschi 2022).

La terza distorsione riguarda il contesto territoriale, dato che le imprese che investono nel welfare aziendale si trovano soprattutto nelle regioni del Nord. Secondo Razetti e Santoni (2019), circa il 77% delle organizzazioni che predispongono beni e servizi per i propri dipendenti si trova nel Settentrione. Per CGIL e Fondazione di Vittorio (2022) il welfare aziendale è diffuso soprattutto nelle aree del Nord-est (31,4% delle imprese), del Nord-ovest (26,9%) e del Centro Italia (30,4%); al Sud e nelle isole ci sarebbe una quota molto più limitata di imprese che implementano piani di welfare aziendale (19,6%). Anche le rilevazioni fatte dal Centro Studi di Assolombarda (2023)⁸ e riferite all'area del Centro-nord confermano questa dinamica: lo strumento “integrativo” più utilizzato a supporto dei lavoratori è stato proprio il welfare aziendale, adottato dal 62% delle organizzazioni di questo contesto geografico.

Infine vi è da considerare la distorsione relativa all'uso che viene fatto delle risorse per il welfare da parte di lavoratori e lavoratrici. Stando all'Osservatorio Welfare di Edenred (Edenred 2023)⁹ pur essendoci stato un aumento del valore medio dei “premi welfare” (che nel 2022 era pari a 940 euro, il 10,6% in più rispetto all'anno precedente), le tre principali voci di spesa sono rappresentate dai *fringe benefit* (vedi §5.1.3) con il 38,6% (un valore triplicato rispetto ai livelli del 2017), dall'area ricreativa (22,3%) e dall'istruzione (17,9%). Sembra dunque che gli ambiti più utilizzati e apprezzati siano quelli inerenti alla sfera economica e del tempo libero, piuttosto che a quella sociale. Da segnalare inoltre che, in media, circa il 25% del “credito” welfare non viene speso da lavoratori/

6. La ricerca si è basata su 2.000 interviste svolte con altrettanti consulenti del lavoro.

7. La survey ha coinvolto un campione casuale di imprenditori o manager di oltre 2.300 piccole imprese.

8. Al monitoraggio hanno aderito 23 associazioni Confindustriali del Centro-Nord: in totale sono state coinvolte oltre 2.000 aziende del sistema Confindustria, per un totale di quasi 400.000 addetti.

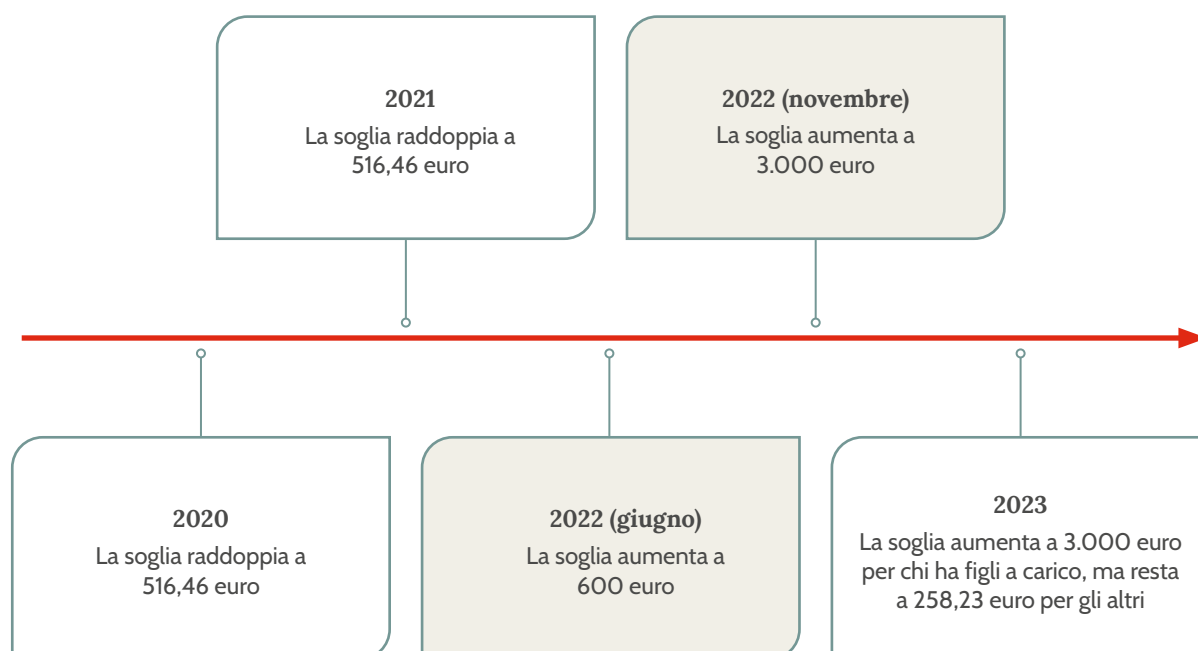
9. L'Osservatorio per il 2023 considera un campione composto da 4.000 aziende e 670.000 dipendenti.

trici. Questo può dipendere da varie ragioni ([Razetti e Santoni 2019](#)): non riuscire a trovare nelle piattaforme servizi o soluzioni in grado di rispondere adeguatamente ai propri bisogni; procedure troppo complesse (ad esempio riguardanti i rimborsi dei servizi); una scarsa conoscenza del welfare in azienda e del suo funzionamento; difficoltà legate al *digital divide*.

5.1.3 La questione dei *fringe benefit* e le proposte del Governo Meloni

Pur non essendoci state modifiche sul piano normativo, tra il 2020 e il 2023 i Governi che si sono susseguiti hanno realizzato una serie di interventi finalizzati a garantire un aumento temporaneo della soglia di deducibilità dei *fringe benefit*. In particolare il limite entro cui è possibile godere del beneficio fiscale è stato raddoppiato nel 2020 e nel 2021, passando da 258,23 a 516,46 euro. Nel 2022 tale soglia è stata prima innalzata a 600 euro e poi a 3.000 euro; quest'ultimo aumento è stato poi riproposto anche nel 2023, attraverso il Decreto Lavoro, anche se la possibilità di accedere ai 3.000 euro di *fringe benefit* è stata riservata solo a dipendenti con figli (Figura 5.4)¹⁰.

Figura 5.4. Le modifiche temporanee alla soglia dei *fringe benefit* tra il 2020 e il 2023



Fonte: elaborazione dell'autore.

10. Come evidenziato dalla Presidente Giorgia Meloni a margine del Consiglio dei Ministri del 16 ottobre 2023, un'ulteriore modifica temporanea alla soglia dei *fringe benefit* sarà apportata anche per l'anno 2024, attraverso la Legge di Bilancio.

Questi provvedimenti hanno sollevato non poche polemiche ([Santoni 2023](#)). Vi sono innanzitutto critiche di natura organizzativa: queste modifiche sono state fatte sempre ad anno in corso e con una durata temporale limitata. In questo modo molte organizzazioni non hanno avuto modo e tempo per organizzarsi in modo corretto. L'accusa principale che viene mossa è però quella di ribaltare la natura del welfare aziendale col rischio di snaturare la sua finalità sociale che, come detto, ne giustifica la tassazione agevolata per le imprese. Ciò dipenderebbe da più ragioni. In primo luogo, una quota così alta di *fringe benefit* rischia di far "scompare" le altre voci previste dalla normativa, a cominciare dal cosiddetto welfare "nobile", cioè quello con chiari risvolti sociali, riguardante educazione, cura, assistenza, sanità e previdenza. Le imprese che fanno welfare sarebbero dunque scoraggiate a costruire dei piani di welfare incentrati sui bisogni sociali dei propri collaboratori poiché è molto più facile veicolare queste misure attraverso buoni acquisto o carburante: strumenti che richiedono uno sforzo minore dal punto di vista organizzativo (e spesso anche economico), ma che non vanno a rispondere alle necessità sociali della popolazione aziendale. Queste misure, tra l'altro, finiscono solitamente in buoni spendibili all'interno dei grandi operatori internazionali dell'e-commerce e della GDO, senza dunque generare impatti positivi sul sistema economico locale.

In secondo luogo c'è il rischio concreto di ridurre il welfare aziendale a strumenti (i *fringe benefit*) che non hanno particolari "vincoli" di spesa e possono essere considerati come un meccanismo equivalente alla retribuzione, ma agevolato fiscalmente: appare poco sensato garantire un vantaggio fiscale elevato a strumenti che hanno delle finalità puramente commerciali piuttosto che sociali. Infine, si deve considerare anche il fatto che il welfare aziendale e i *fringe benefit* hanno un trattamento differente dal punto di vista contrattuale. I *fringe* possono infatti essere concessi indipendentemente dall'esistenza di contratti di secondo livello o regolamenti aziendali: possono essere definiti come atto totalmente unilaterale da parte dell'impresa, la quale non ha bisogno di nessuno vincolo formale e può predisporre questi *benefit* anche *ad personam*. Questo può alimentare differenze tra lavoratori e limitare il ruolo delle parti sociali nello sviluppo del welfare aziendale.

Andando oltre la questione dei *fringe benefit*, appare evidente che la normativa potrebbe subire presto modifiche importanti. A novembre 2022, il Governo Meloni ha infatti pubblicato la Legge Delega per la riforma fiscale: un intervento normativo che dovrebbe modificare in molti suoi aspetti il sistema fiscale italiano. L'art. 5 afferma che sarà prevista "la revisione e la semplificazione delle disposizioni riguardanti le somme e i valori esclusi dalla formazione del reddito (da lavoro dipendente, NdR), con particolare riguardo ai limiti di non concorrenza al reddito previsti per l'assegnazione dei compensi in natura, salvaguardando le finalità della mobilità sostenibile, dell'implementazione della previdenza complementare, dell'efficientamento energetico, dell'assistenza sanitaria, della solidarietà sociale e della contribuzione agli enti bilaterali". I principi che guideranno l'intervento del Governo sembrano quindi tracciati. Innanzitutto sembra esserci la volontà di facilitare l'accesso alla previdenza complementare e alla sanità integrativa. C'è poi la scelta di valorizzare maggiormente il tema della mobilità, che attualmente è limitata al rimborso degli abbonamenti per il trasporto pubblico e alle

navette aziendali. Si parla infine degli enti bilaterali, quelle organizzazioni paritetiche che mediano gli interessi di lavoratori e datori di lavoro, presenti soprattutto in settori dove il welfare non è molto diffuso (Massagli 2014; [Razetti e Tomatis 2017](#)).

5.2 Le nuove frontiere della flessibilità organizzativa

Come detto nel §5.1, a livello definitorio è possibile far rientrare sotto il concetto di welfare aziendale anche pratiche di flessibilità organizzativa. Si tratta di una questione rilevante perché, nel corso degli ultimi anni, anche a seguito della sperimentazione fatta in pandemia, molte aziende hanno iniziato a valorizzare queste formule lavorative.

5.2.1 Lo smart working e la sua diffusione

Tra gli interventi legati alla flessibilità maggiormente diffusi c'è, *in primis*, il cosiddetto smart working (lavoro agile), cioè quella particolare modalità di esecuzione della prestazione di lavoro eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno¹¹. A seguito della pandemia tale pratica è cresciuta notevolmente. I dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano del 2016, primo anno di rilevazione, ci dicevano che il lavoro agile interessava circa 250.000 persone. Tale cifra era quasi raddoppiata già nel 2018 (480.000), mentre è arrivata a circa 570.000 persone nel 2019. Nel 2020 questo fenomeno è arrivato a toccare 6,58 milioni di lavoratori/trici, mentre nel 2021 ha coinvolto 4,07 milioni; nel 2022 tale cifra si è stabilizzata sui 3,57 milioni di unità¹². L'attenzione verso lo smart working resta dunque alta. Secondo un report del Capgemini Research Institute ([2022](#)), frutto dell'analisi di 2.000 interviste condotte a fine 2022 in 15 Paesi (Italia inclusa), il 65% dei manager di grandi organizzazioni prevede di implementare opzioni di lavoro ibride per i propri dipendenti. Inoltre, per quei ruoli che richiedono meno supervisione e lavoro di squadra, il 61% degli intervistati pensa di poter avviare rapporti di lavoro totalmente da remoto.

11. In Italia lo smart working è regolamentato dalla legge 81/2017, la quale stabilisce che questa modalità di lavoro deve essere regolamentata attraverso la sottoscrizione di un accordo individuale tra lavoratore/trice e datore in cui devono essere definiti vari aspetti: durata, tempi di riposo, diritto alla disconnessione, attrezzature di lavoro, regolamentazione delle previsioni per la connessione internet, modalità di recesso dal contratto.

12. È importante chiarire che il lavoro agile "forzato" che ha caratterizzato il 2020 e il 2021 - specialmente nei periodi di *lockdown* - non è lo smart working previsto dalla legge 81/2017 perché ha eliminato un elemento fondante: la volontarietà circa la scelta di tempi e luoghi per praticarlo.

Come mostra la Tabella 5.2, molte grandi organizzazioni stanno iniziando ad investire per prevedere uno smart working strutturale per i propri collaboratori, garantito per più di un terzo delle giornate lavorative.

Tabella 5.2. Alcune aziende che hanno introdotto lo smart working in modo strutturale

Azienda	Giornate di smart working previste	Numero di dipendenti
Sky Italia	fino a 12 giornate al mese	circa 4.000
Birra Peroni	fino a 15 giornate al mese	circa 780
Heineken	fino a 12 giornate al mese	circa 2.000
Lavazza	fino a 10 giornate al mese	circa 4.000
Che Banca	fino a 10 giornate al mese	circa 1.500
Intesa Sanpaolo	fino a 120 giornate all'anno	circa 95.000
TIM	fino a 12 giornate al mese	circa 40.000
Gruppo Sella	fino a 13 giornate al mese	circa 5.000
ENEL	fino a 13 giornate al mese	circa 140.000
Amgen Italia	fino a 18 giornate al mese	circa 300
ActionAid Italia	nessun vincolo	circa 150

Fonte: elaborazione dell'autore.

Al netto delle forzature e dei molti limiti nell'utilizzo di questo strumento nella fase emergenziale, è indubbio che la pandemia abbia quindi permesso di sperimentare su larga scala la gran parte dei principi che animano lo smart working: il lavoro per obiettivi, il coordinamento del team, la comunicazione a distanza, una leadership basata più sulla fiducia che sul controllo ([Barbieri et al. 2021](#)). In questo contesto, molte aziende hanno iniziato a ripensare l'organizzazione dell'attività lavorativa dei propri collaboratori.

5.2.2 La settimana corta

In questa direzione, uno sviluppo recente e interessante è quello della settimana corta. Si tratta di un modello già testato in altri Paesi, in cui lavoratrici e lavoratori possono sottoscrivere contratti che prevedono, a parità di retribuzione, una riduzione delle ore complessive di lavoro oppure una riduzione del numero di giorni lavorati, ma con lo stesso numero di ore.

Le esperienze europee e internazionali sono svariate. In Belgio ([Deidda e Menegatti 2023](#)) nel corso del 2022 è stata introdotta una legge che consente ai lavoratori/trici di poter “concentrare” la settimana lavorativa su quattro giorni (a parità di ore lavorate). Ciò deve avvenire a seguito di un accordo tra dipendente e datore di lavoro, il quale dovrà fornire solide ragioni per poter rifiutare la richiesta. Dopo un periodo di prova di 6 mesi, entrambi possono poi decidere se proseguire o meno. Sempre nel 2022 il Governo spagnolo ha avviato una sperimentazione per il triennio 2022-2024 che sta permettendo a lavoratori e lavoratrici delle imprese aderenti al progetto di passare da 39 a 32 ore lavorative settimanali, mantenendo invariati gli stipendi. Si tratta di un’iniziativa che nasce dall’esperienza del Governo regionale della Comunità valenciana avviata nel 2018 ([Smite et al. 2023](#)). In Islanda, dopo dei test avviati tra il 2014 e il 2015, le parti sociali sono riuscite attraverso la contrattazione collettiva a garantire nel 2019 una riduzione dell’orario di lavoro da 40 a 36 ore settimanali (con lo stesso stipendio) a circa l’86% di lavoratori/trici. Oltre a un maggior benessere dei lavoratori, sembra che i servizi forniti non ne abbiano risentito e che anzi ci sia stata una maggior produttività ([Haraldsson e Kellam 2021](#)). In Giappone, nel 2019, Microsoft ha concesso un giorno libero in più a settimana ai propri dipendenti con il risultato che la produttività è aumentata del 40% ([Paul 2019](#)).

Più di recente nel Regno Unito è stato condotto uno studio, che ha coinvolto 2.900 dipendenti e 61 aziende, per sperimentare una settimana lavorativa di quattro giorni e 32 ore senza riduzione di stipendio ([Lewis et al. 2023](#)). I risultati suggeriscono che la riduzione dell’orario di lavoro diminuisca lo stress di chi lavora e non intacchi la produttività delle aziende, che in alcuni casi aumenta. Alcuni dei benefici più ampi della riduzione dell’orario di lavoro sono stati riscontrati nel benessere dei dipendenti. I dati “prima e dopo” mostrano che il 39% dei dipendenti dichiarava di essere meno stressato e che il 71% aveva ridotto i livelli di *burnout* alla fine dello studio. Inoltre, per il 54% dei dipendenti è stato più facile conciliare il lavoro con le mansioni domestiche.

In Italia si segnala la sperimentazione del Gruppo bancario Intesa Sanpaolo ([Riva 2023](#)). L’azienda ha proposto ai propri dipendenti, su base volontaria, la possibilità di lavorare quattro giorni a settimana aumentando a 9 le ore giornaliere, a parità di retribuzione, senza obbligo di giorno fisso, con quindi una riduzione di orario settimanale da 37,5 a 36 ore totali.

5.3 Come cambia il mercato del welfare aziendale

Anche a seguito della crescente diffusione del welfare aziendale e del susseguirsi degli interventi normativi sul tema, il mercato che ruota attorno agli strumenti di welfare per imprese e lavoratori/trici è in continua crescita ed evoluzione.

5.3.1 I provider e le piattaforme

Come spiegato da Razetti e Santoni (2019), il mercato del welfare aziendale è composto da una pluralità di attori, come consulenti, fornitori di servizi, piattaforme. Sono però i cosiddetti provider - quegli operatori che affiancano le imprese clienti nelle fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio dei piani di welfare aziendale - ad avere un ruolo centrale. Questi soggetti mettono a disposizione delle aziende e dei lavoratori/trici tutti i beni e servizi previsti dalla normativa vigente, fungendo sostanzialmente da intermediari tra la domanda (espressa dalle imprese e dai dipendenti) e l'offerta di servizi (Santoni 2017; Pesenti e Scansani 2020). Ciò viene fatto attraverso diversi tipi di strumenti, come le piattaforme digitali di *marketplace*¹³ (Longo e Maino 2021), le app, i voucher e i buoni acquisto.

Utilizzando alcune fonti recenti, è possibile proporre una stima del valore economico di questo particolare mercato per comprenderne la grandezza e, di conseguenza, capire quante risorse transitano sulle piattaforme di questi operatori. Per realizzare questa stima saranno prese in considerazione le cifre circa la diffusione del welfare riportate in precedenza (§5.1.1) e i dati riportati dall'Osservatorio Welfare del provider Edenred (Edenred 2022) rispetto alla media dei "budget" welfare disponibili per i singoli lavoratori/trici. A riguardo è possibile stimare che:

- i lavoratori/trici che accedono al welfare attraverso i CCNL sottoscritti dalle tre principali sigle sindacali sono 2.612.475 e, secondo i dati di Edenred, la media del budget welfare tramite questa particolare fonte è pari a 230 euro (per un totale di circa 600 milioni di euro);
- i lavoratori/trici che potrebbero accedere al welfare attraverso i Premi di Risultato sono 1.803.126; in media, di questi solo il 31% sceglie di convertire il PdR in welfare (circa 559.000); la media del premio in welfare attraverso questa fonte - sempre secondo Edenred - è pari a 900 euro (per un totale di circa 500 milioni di euro);

13. Per approfondire il tema delle piattaforme digitali nel campo del welfare si rimanda al progetto WePlat, realizzato da Università Cattolica del Sacro Cuore, Università di Padova, Collaboriamo e Consorzio CGM e finanziato da Fondazione Cariplo (Pais 2023).

- i lavoratori che - secondo AIWA - accedono al welfare unilateralmente sarebbero 2,2 milioni; il valore medio delle risorse a disposizione del lavoratore in questo caso è di 770 euro (per un totale di circa 1,7 miliardi di euro).

Dato che queste forme di welfare non si escludono a vicenda, è possibile sommare queste cifre per arrivare ad una stima di circa 2,8 miliardi di euro totali. Il valore sembra essere cresciuto molto negli ultimi anni: una stima precedente fatta da Razetti e Santoni (2019), che però considerava solo le risorse transitate nelle piattaforme di 16 provider di welfare aziendale, si attestava intorno ai 750 milioni di euro.

5.3.2 Welfare aziendale, FinTech e nuovi prodotti per le imprese

La crescita del mercato è evidenziata anche dal fatto che nel corso degli ultimi anni si stanno affacciando nuovi soggetti che non fanno delle piattaforme il loro *core business*: si tratta di società cosiddette *FinTech*, che forniscono prodotti e servizi finanziari attraverso le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). In molti casi, oltre a facilitare la spendibilità del credito welfare relativo ai *fringe benefit*, gli strumenti di queste società possono divenire opportunità per alimentare una "filiera corta" (§5.4) di fornitori di beni e servizi e, quindi, prediligere un welfare "a Km0".

Di esempi ce ne sono diversi. Il provider di welfare aziendale Well-Work ha lanciato Ollipay, un'applicazione che consente di spendere la quota di *fringe benefit* presso attività e servizi di prossimità valorizzando così i circuiti commerciali locali piuttosto che le sole catene della grande distribuzione o piattaforme di e-commerce¹⁴. Si tratta quindi di un sistema di pagamento digitale molto simile ad app già presenti sul mercato, ma rivolto specificamente ai dipendenti delle imprese che fanno welfare aziendale attraverso i *fringe benefit*. Un'esperienza simile è quella di Toduba, applicazione che permette di emettere e utilizzare buoni pasto e buoni spesa. Come nel caso precedente, attraverso la tecnologia della blockchain, questo strumento genera un buono digitale *ad hoc* spendibile per una specifica transazione presso soggetti convenzionati.

C'è poi l'"abilitatore" Tundr, che ha ideato una Smart Card per i *fringe benefit* attraverso la quale è possibile accedere ai prodotti e ai servizi di brand selezionati in base al loro impegno per la sostenibilità. A tale scopo, la carta genera dei "filtri" digitali che la rendono utilizzabile solamente presso alcune tipologie di esercenti che sono state selezionate dall'operatore in quanto attente a determinati standard di qualità e sostenibilità¹⁵.

14. Dato che si tratta di *fringe benefit* può essere un'attività di qualsiasi tipo: dal panettiere al macellaio, dal tabaccaio al piccolo alimentari, fino all'elettricista, il parrucchiere o l'idraulico.

15. Tali standard riguardanti la sostenibilità sono certificati da alcuni strumenti riconosciuti a livello nazionale e/o internazionale, come la norma ISO 9001 o il bilancio di sostenibilità.

Grazie alle nuove tecnologie e ad una maggiore maturità del settore, stanno poi nascendo anche altre nuove proposte che cercano di andare a integrare l'offerta dalle "classiche" piattaforme, allo scopo di migliorare l'impatto che il welfare aziendale può avere per imprese e dipendenti. Un esempio è Bonoos, una app che permette a lavoratori e lavoratrici di conoscere l'offerta pubblica di bonus e agevolazioni erogati dallo Stato, dalle Regioni e di alcuni Comuni. Accedendo a questa piattaforma e inserendo alcune informazioni di profilazioni è possibile ricevere informazioni su misure pubbliche che riguardano famiglia, infanzia, anziani, non autosufficienza, tempo libero, mobilità, scuola, casa, ecc. In questo modo Bonoos offre una soluzione per favorire l'integrazione tra il welfare pubblico e quello aziendale con l'obiettivo di ridurre il fenomeno del "non take-up" ([van Oorschot 1991](#)).

Un'altra esperienza è quella di WIN - What I Need, uno strumento digitale pensato per far emergere i bisogni di chi lavora in una organizzazione. Si tratta di un questionario "adattivo" che, in un tempo limitato, è in grado di individuare le necessità più impellenti della persona che lo compila. Attraverso domande mirate, WIN identifica le difficoltà della persona sulla base di 6 aree di bisogno: carichi di cura familiari, vulnerabilità economico-finanziaria, salute e benessere psicologico, necessità legate alla formazione, mobilità, tempo libero.

5.4 Il welfare aziendale e la sostenibilità in azienda

Come discusso da Santoni (2021), il welfare aziendale sta divenendo uno strumento cruciale in materia di sostenibilità in azienda. Sono sempre di più le organizzazioni chiamate a investire in questa direzione, per varie ragioni: posizionarsi ed essere competitive sul mercato, migliorare la propria immagine, evidenziare i propri valori (Di Bernardino 2023). Le misure e i servizi di welfare diventano così un'opportunità per valorizzare appieno l'impegno delle aziende nell'ambito della sostenibilità¹⁶.

Ciò può essere messo in evidenza approfondendo il rapporto che esiste tra le pratiche di welfare aziendale e due dei principali riferimenti in materia di sostenibilità: l'Agenda 2030 e i criteri ESG. In primo luogo, il contributo del welfare d'impresa appare coerente in particolare con alcuni degli SDGs (Sustainable Development Goals) ([Maino e Santoni 2021](#)) e in particolare con gli Obiettivi: 3 - Salute e benessere; 4 - Istruzione di qualità; 5 - Parità di genere; 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica; 9 - Imprese, innovazione e infrastrutture; 11 - Città e comunità sostenibili; 13 - Lotta al cambiamento climatico (Figura 5.5).

16. Ciò è evidenziato anche dal diffondersi di strumenti come il bilancio di sostenibilità e la certificazione di genere, strumento per misurare e rendicontare il livello di inclusività e parità raggiunto dalla propria organizzazione.

Figura 5.5. Il welfare aziendale e l'Agenda 2030



Fonte: elaborazione dell'autore.

Per quanto riguarda i criteri ESG¹⁷, si deve innanzitutto sottolineare che ad oggi il dibattito è molto più esteso e ricco in riferimento agli aspetti legati all'ambiente (quindi alla lettera "E", Environmental): c'è ancora molto da fare sul piano riguardante le lettere "S" (Social) e "G" (Governance). Nel corso del 2022 l'Unione Europea ha realizzato un primo report per approfondire e delineare la "tassonomia" sociale e, quindi, fare chiarezza rispetto alle azioni che le organizzazioni economiche possono attuare per essere considerate socialmente sostenibili ([European Union 2022](#)). Il documento chiarisce i principali stakeholder interessati dall'agire "sociale" dell'azienda, cioè i dipendenti e i lavoratori lungo tutta la catena di approvvigionamento, i consumatori o gli utenti finali, le comunità interessate (direttamente o attraverso la catena del valore). Inoltre definisce tre elementi essenziali per il raggiungimento degli obiettivi sociali: garantire condizioni lavorative dignitose (anche per i

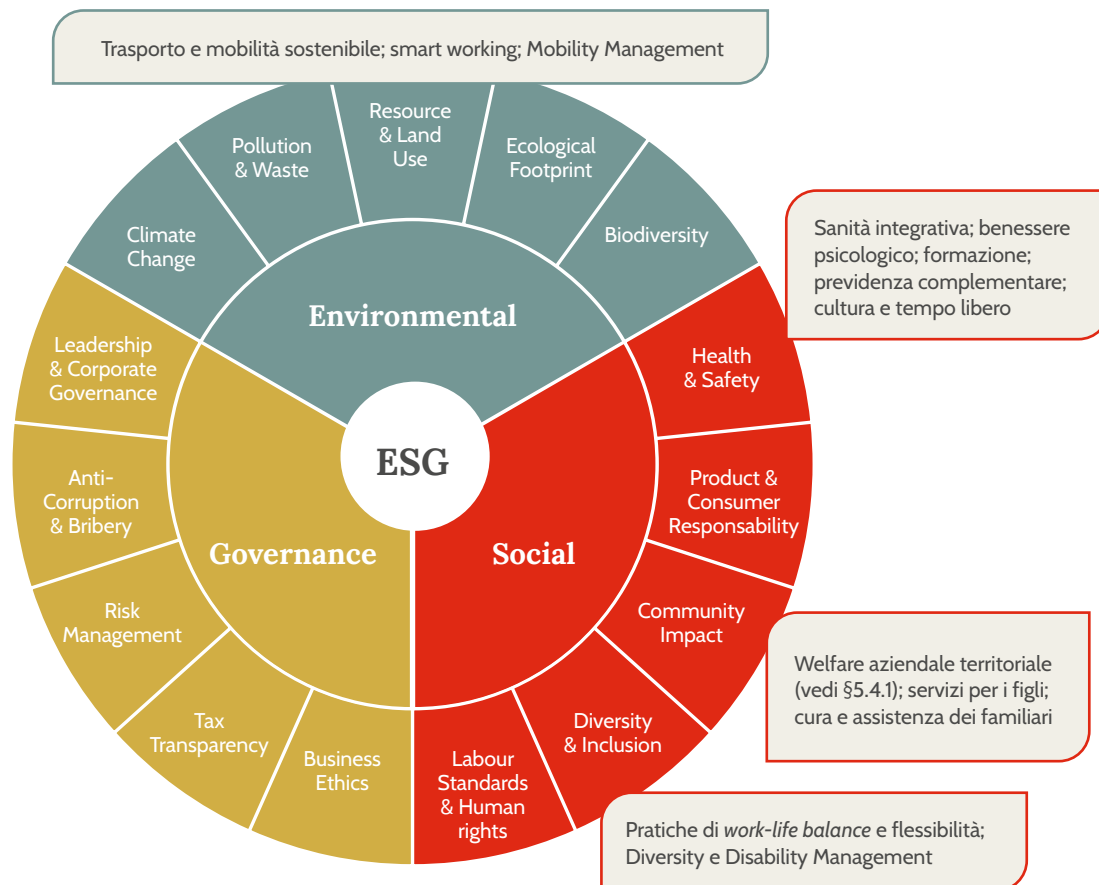
¹⁷ ESG è un acronimo che sta per "Environmental, Social, Governance". Si tratta di tre fattori fondamentali per indirizzare, verificare e misurare l'impegno delle imprese in termini di sostenibilità.

lavoratori di eventuali fornitori); assicurare standard di vita e benessere adeguati per gli utenti finali; favorire l'inclusione delle comunità e delle società ([European Union 2022](#)).

Come per l'Agenda 2030, da un'analisi della documentazione europea e della letteratura di riferimento dedicati agli ESG ([European Union 2020](#); [European Union 2022](#); [Berg et al. 2019](#)), è possibile individuare i punti di contatto tra le principali pratiche individuate e comunemente condivise nel campo della sostenibilità aziendale e le misure di welfare approfondite in questo capitolo. Come si osserva dalla Figura 5.6, le correlazioni più evidenti riguardano:

- salute, benessere e sicurezza: sanità integrativa, benessere psicologico, formazione, previdenza complementare, cultura e tempo libero;
- diversità e inclusione, pratiche di work-life balance e di flessibilità, Diversity e Disability Management;
- impatto verso la comunità: welfare aziendale territoriale, servizi per i figli, servizi per la cura e l'assistenza dei familiari;
- l'impatto verso l'ambiente: trasporto e mobilità sostenibile, smart working, Mobility Management.

Figura 5.6. Il welfare aziendale e i criteri ESG



Fonte: elaborazione dell'autore sulla base di [European Union \(2020; 2022\)](#).

5.4.1 Il welfare aziendale territoriale

Nel momento in cui si parla di “impatto verso la comunità” entra in gioco il tema del welfare aziendale territoriale (o “a filiera corta”). Per welfare aziendale territoriale (WAT) si intendono quei progetti o interventi incentrati sul welfare aziendale e realizzati attraverso la costituzione di reti e partnership. Le azioni di WAT sono rilevanti in un’ottica di sostenibilità principalmente per due ragioni:

1. attraverso l’adozione di strumenti aggregativi si riducono le disuguaglianze associate al welfare aziendale (vedi §5.1.2) e si facilita il coinvolgimento delle micro e piccole imprese, ma anche di quelle appartenenti a settori e contesti territoriali in cui il welfare è marginale (Maino e Rizza 2018; Santoni 2019). In questa direzione si facilita il raggiungimento dell’obiettivo alla base dell’Agenda 2030, quello di “non lasciare indietro nessuno” (*Leaving No One Behind*);
2. inoltre, grazie alla costruzione di reti, il WAT rappresenta un’opportunità per coinvolgere maggiormente il territorio e i suoi stakeholder, favorendo una logica basata sullo *shared value* (Porter e Kramer 2011). Attraverso azioni aggregative e collaborative, promosse da reti di stakeholder di livello locale, le misure di welfare aziendale possono trasformarsi in beni collettivi in grado di generare valore economico e sociale condiviso con il territorio (Maino e Santoni 2023).

Sulla base della letteratura disponibile (Macchioni 2014; Massagli 2014; Santoni 2019; [Maino e Santoni 2021](#); [Santoni 2021](#)) e delle ricerche realizzate dal Laboratorio Percorsi di secondo welfare è possibile identificare tre forme di WAT (che non si escludono a vicenda), in base agli obiettivi che gli interventi si prefiggono e alla natura dei soggetti coinvolti: reti di domanda, reti di offerta e reti multiattore (Maino e Santoni 2023) (Figura 5.7).

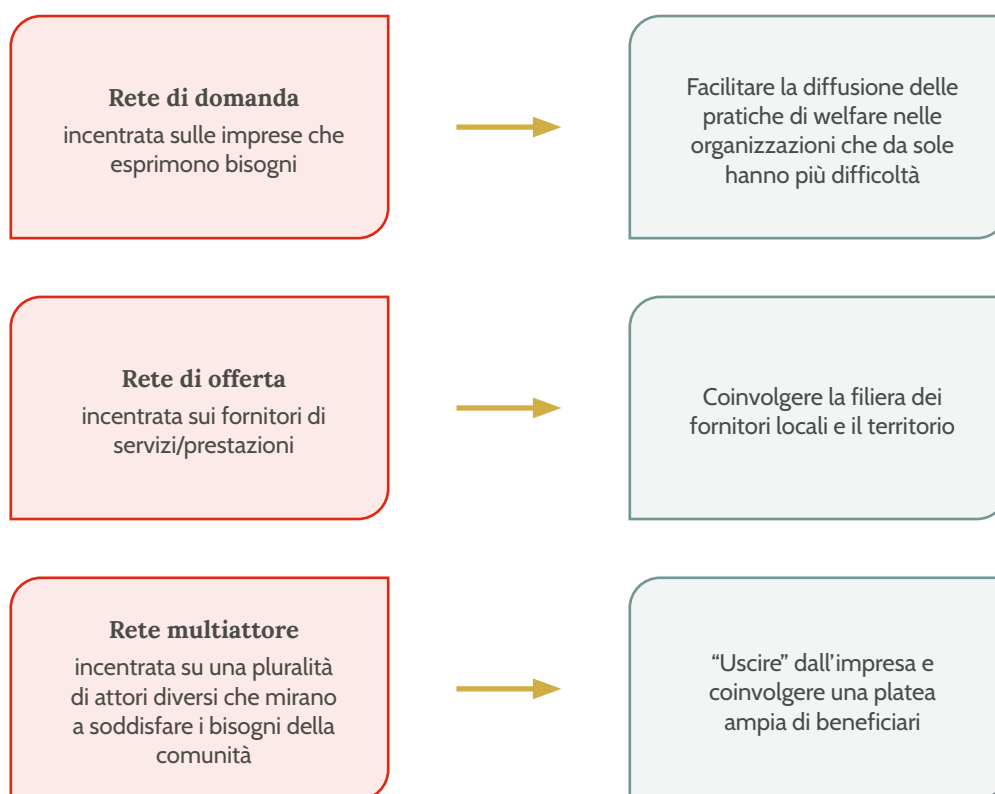
La rete di domanda è finalizzata a facilitare la diffusione delle pratiche di welfare nelle organizzazioni che da sole - per dimensioni o per settore di appartenenza - incontrano maggiori difficoltà a investire sul welfare aziendale. In questo caso si tratta di progetti che si pongono l’obiettivo di includere, direttamente o indirettamente, organizzazioni “più deboli” e solitamente escluse. Questo tipo di progetti in genere fa ricorso a tre specifici strumenti aggregativi: i contratti di rete tra imprese o altre formule collaborative tra aziende come le ATI o le ATS; la contrattazione di secondo livello e “di distretto” che origina dal dialogo tra le parti sociali; la bilateralità e gli enti bilaterali.

La seconda forma di WAT riguarda l’attivazione dei fornitori e/o delle attività commerciali locali allo scopo di stimolare anche lo sviluppo economico (oltre a quello sociale) del territorio. In questo caso si punta alla creazione di una “rete di offerta” (e quando possibile di una vera e propria filiera di servizi alla persona/sociali) attraverso la messa in rete dei fornitori (spesso appartenenti al mondo del Terzo Settore) e la creazione di un sistema di convenzioni o di un *marketplace* finalizzato a

fornire beni e servizi da includere nei piani di welfare aziendali. Gli strumenti utilizzati possono essere diversi, tra i principali: le piattaforme digitali, i voucher welfare, le card acquisto per gli esercenti convenzionati.

Infine, la terza forma di welfare aziendale territoriale punta a fornire coperture a beneficiari esterni alle aziende coinvolte. In questo caso si tratta di iniziative che mirano a 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 in cui opera l’azienda (o le aziende in rete). Ci si riferisce quindi a iniziative in cui una o più imprese, attraverso reti multiattore, investono risorse per costruire un piano di welfare aziendale che non sarà limitato ai propri lavoratori e lavoratrici, ma sarà aperto anche ad altri e mirerà a soddisfare i bisogni della comunità.

Figura 5.7. Caratteristiche e finalità delle tre forme di welfare aziendale territoriale



Fonte: rielaborazione dell’autore da Maino e Santoni (2023).

Le tre forme di WAT qui presentate sottintendono dei percorsi di collaborazione e coprogettazione (intesa come metodo organizzativo e non tanto come dispositivo amministrativo, si vedano il Capitolo 2-§2.3.1 e il Capitolo 3-§3.3) tra gli attori coinvolti. Le esperienze di WAT descritte in bibliografia (Santoni 2019; Maino e Razetti 2019, 2020; [Maino e Santoni 2021](#); [Santoni 2021](#)) mettono in luce come queste iniziative siano incentrate su una serie di elementi ritrovabili nelle pratiche di coprogettazione (De Ambrogio e Guidetti 2016), come: la collaborazione continua tra soggetti di natura diversa, la costituzione e il mantenimento di una relazione paritaria (e democratica) tra gli attori coinvolti, il coinvolgimento diretto nella definizione degli obiettivi e delle decisioni più rilevanti, l'istituzionalizzazione di momenti di confronto, condivisione e approfondimento (elementi emersi anche dalla ricerca alla base del presente Rapporto, si vedano i Capitoli 3 e 4).

Pur non essendo un tema attualmente presente negli atti amministrativi di coprogettazione e coprogrammazione promossi dall'attore pubblico, il WAT è stato al centro di alcune iniziative nate negli ultimi anni e promosse da Fondazioni che si propongono di adottare il metodo organizzativo della coprogettazione per avviare interventi di welfare aziendale su base territoriale (nell'ambito di un più generale interesse delle fondazioni verso la coprogettazione, si vedano i Capitoli 7 e 8). Tra queste un percorso promosso dalla Fondazione CRC ([Maino et al. 2022](#)) che ha previsto una serie di incontri laboratoriali e di confronto tra gli attori del territorio allo scopo di mettere a sistema le iniziative già presenti nel Cuneese. Il percorso ha portato, a luglio 2023, all'attivazione del progetto WellGranda, un'azione triennale sostenuta da Fondazione CRC che mira a sostenere azioni operative e strategiche di WAT. Anche la Fondazione MPS ha investito in questa direzione. A seguito di un percorso di ricerca ([Santoni et al. 2021](#)), [formazione](#) e [accompagnamento](#) (realizzato in collaborazione con Secondo Welfare) rivolto agli stakeholder locali, a settembre 2023 la Fondazione ha pubblicato una [Call to Action](#) rivolta agli attori di Siena e provincia con l'obiettivo di avviare un tavolo di coprogettazione per realizzare il primo progetto di welfare aziendale territoriale dedicato al contesto senese.

5.5 Riflessioni conclusive: il welfare aziendale tra criticità e sostenibilità

Nonostante le difficoltà dettate dalla pandemia, prima, e dall'aumento dell'inflazione, poi, le imprese e le parti sociali stanno continuando a investire in maniera rilevante nel welfare aziendale e nelle pratiche legate alla flessibilità organizzativa. Come ipotizzato nel Quinto Rapporto sul secondo welfare ([Maino e Santoni 2021](#); [Santoni 2021](#)), dopo la battuta d'arresto dovuta alla crisi pandemica, sembra esservi un rinnovato interesse verso questa materia.

Questo anche grazie a una sempre più forte connessione con le pratiche di sostenibilità e ESG, che per le imprese sono sempre più essenziali per posizionarsi sul mercato e valorizzare il legame verso i propri stakeholder interni. In questa direzione, il welfare aziendale è in grado di unire i criteri riconducibili sia alla lettera “E”, sia alla “S”, sia alla “G”. Per quanto riguarda l’ambiente (“E”), in particolare attraverso lo smart working, la settimana corta e la mobilità sostenibile, le organizzazioni possono promuovere una riduzione dell’impatto ambientale dovuto dagli spostamenti casa-lavoro. Per la “S”, invece, gli interventi legati all’istruzione, all’educazione, alla famiglia, alla sanità, all’assistenza, alla previdenza riescono a generare un impatto sociale positivo per i dipendenti e i loro familiari. Infine, per quanto riguarda la “G”, il welfare aziendale contribuisce al dialogo e al confronto con altri soggetti economici e, più in generale, con gli attori del territorio (dai provider ai fornitori di servizi, dalle parti sociali all’attore pubblico), divenendo così anche oggetto di azioni collaborative di coprogettazione (cfr. §5.4.1).

Per valorizzare le opportunità sia in termini “Sociali” che di “Governance” è strategico incentivare il welfare aziendale territoriale. Da un lato, questo favorisce lo sviluppo di un sistema meno diseguale, in cui si possono condividere le opportunità e i vantaggi del welfare aziendale, sia con le organizzazioni tradizionalmente “escluse” (migliorandone attrattività, *retention*, fidelizzazione, clima aziendale) sia con i loro lavoratori e lavoratrici (promuovendo armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, nuove opportunità e risorse per rispondere ai bisogni sociali, maggiore coinvolgimento nell’organizzazione). Dall’altro lato, permette all’azienda e alle parti sociali di creare nuove relazioni con i propri “portatori di interessi” e con tutto il territorio. Grazie all’ancoraggio territoriale le pratiche di welfare d’impresa divengono a tutti gli effetti interventi co-progettati, co-prodotti, co-costruiti e co-finanziati: ciò li rende un prodotto innovativo, similmente agli interventi di coprogettazione e coprogrammazione analizzati nella prima parte di questo Rapporto (si vedano i Capitoli 3 e 4). Questo perché - come accade con l’amministrazione condivisa - il WAT consente il confronto e il dialogo tra le parti coinvolte, con l’obiettivo di costruire un’offerta coerente con i bisogni delle parti in gioco e capace di integrare in maniera virtuosa quella pubblica.

Il WAT contribuisce così a contrastare le principali criticità del welfare aziendale. Nel capitolo se ne sono evidenziate due in particolare. La prima fa riferimento alle modalità con cui le risorse del welfare sono utilizzate. Ci sono alcune voci - come il “tempo libero” e i *fringe benefit* - che non hanno lo stesso valore e impatto sociale dei servizi e delle misure rivolte alla sanità, alla prevenzione, alla previdenza, alla cura e all’assistenza. La seconda distorsione riguarda la sua diffusione “a macchia di leopardo” (si veda §5.1.2). Solo nel momento in cui si supereranno questi limiti, favorendo interventi e azioni “in rete” (e quindi coprogettate), si potrà guardare al welfare aziendale come a uno strumento inclusivo, costruito attraverso processi collaborativi e partecipativi e, anche per questo, in grado di dare un apporto “a tutto tondo” al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Riferimenti bibliografici

- Assolombarda (2023), *[I numeri per le risorse umane](#)*, Dispensa n. 9/2023, Milano.
- Barazzetta E. e Santoni V. (2019), *[Welfare aziendale e contrattazione: sfide e opportunità per le parti sociali](#)*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 93-118.
- Barbieri B., Balia S., Sulis I., Cois E., Cabras C., Atzara S. e De Simone S. (2021), *[Don't Call It Smart: Working From Home During the Pandemic Crisis](#)*, in "Frontiers in Psychology", Vol. 12.
- Berg F., Kölbel J. e Rigobon R. (2019), *[Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings](#)*, Forthcoming Review of Finance.
- Capgemini Research Institute (2022), *[Advancing through headwinds: where are organizations investing?](#)*.
- CGIL e Fondazione di Vittorio (2022), *[Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello](#)*, Roma.
- De Ambrogio U. e Guidetti C. (2016), *La co-progettazione. La partnership tra pubblico e Terzo Settore*, Roma, Carocci.
- Deidda M. e Menegatti V. (2023), *[Riduzione dell'orario settimanale di lavoro. Ricognizione comparativa delle sperimentazioni realizzate](#)*, Inapp Working Paper n. 96, Roma, Inapp.
- Di Bernardino D. (2023), *Verso una rinnovata responsabilità sociale delle imprese*, Milano, FrancoAngeli.
- Dini E. (2023), *[Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI](#)*, Roma, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro.
- Edenred (2022), *Osservatorio Welfare 2022*, Milano.
- Edenred (2023), *Osservatorio Welfare 2023*, Milano.
- European Union (2020), *[Taxonomy Technical Report](#)*, Bruxelles.
- European Union (2022), *[Final Report on Social Taxonomy Platform on Sustainable Finance](#)*, Bruxelles.
- Greve B. (2007), *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Cheltenham UK, Edward Elgar.
- Haraldsson G.D. e Kellam J. (2021), *[Going Public: Iceland's journey to a shorter working week](#)*, Autonomy & Alda, June 2021.
- Istat (2023), *[Occupati e disoccupati \(dati provvisori\)](#)*, Maggio 2023, Roma.
- Lewis K., Stronge W., Kellam J. e Kikuchi L. (2023), *[The UK's four-day week pilot](#)*, Autonomy.
- Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), *[Platform welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali](#)*, Milano, Egea.

Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Milano-Udine, Mimesis.

Maino F., De Tommaso C.V., Santoni V. e Cibinel E. (2022), [Il welfare aziendale territoriale nella Granda tra reti multiattore e coprogettazione](#), Cuneo, Fondazione CRC.

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), *Il welfare aziendale nelle PMI, tra reti e territorio*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Wolters Kluwer.

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 Santoni V. (2021), [La survey sul welfare aziendale territoriale](#), in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp. 75-106.

Maino F. e Santoni V. (2023), *Welfare aziendale e territorio tra reti di domanda, reti di offerta e reti multiattore*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Welfare territoriale e multi-employer, post-pandemia e smart-working*, Milano, Wolters Kluwer.

Mallone G. (2015), [Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica](#), in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 43-68.

Massagli E. (a cura di) (2014), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'indagine ricostruttiva*, Bergamo, ADAPT University Press.

Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M. (2023), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press.

OCSEL (2021), [La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità. VI Rapporto OCSEL](#), Roma.

Pais I. (2023), [Le piattaforme digitali di welfare in Italia: la mappatura di WePlat](#), www.secondowelfare.it, 6 marzo 2023.

Paul K. (2019), [Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%](#), The Guardian, 4 novembre 2019.

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

Pesenti L. e Scansani G. (2020), *Il mercato dei provider in Italia*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Wolters Kluwer, pp. 185- 204.

- Porter M.E. e Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in "Harvard Business Review", Gennaio - Febbraio, pp. 1-17.
- Razetti F. e Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 119-152.
- Razetti F. e Tomatis F. (2017), *Bilateralità, settori e territori: diversi modelli di solidarietà a confronto*, in 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, pp. 119-145.
- Regalia I. (2023), *La regolazione del lavoro nelle piccole imprese*, Sinappsi, XIII, n.1, pp. 18-31.
- Riva P. (2023), *Settimana corta: dentro il caso Intesa Sanpaolo*, www.secondowelfare.it, 30 maggio 2023.
- Santoni V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro Studi Einaudi, pp. 91-118.
- 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. (2019), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro", n. 153, pp. 185-201.
- 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*, Torino, Giappichelli, pp.189-224.
- Santoni V. (2023), *Le sfide per il welfare aziendale nel 2023*, www.secondowelfare.it, 1 febbraio 2023.
- Santoni V., Razetti F. e Maino F. (2021), *Un welfare aziendale "a filiera corta". Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena*, Siena, Fondazione Monte dei Paschi di Siena.
- Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009), *The political economy of occupational family policies: comparing workplaces in Britain and Germany*, in "British Journal of Industrial Relations", vol. 47, n. 4, pp. 741-764.
- Smite D., Moe N.B., Hildrum J., Gonzalez-Huerta J. e Mendez D. (2023), *Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies*, in "Journal of Systems and Software", Vol. 195.
- Tiraboschi (a cura di) (2022), *Welfare for people. Il welfare occupazionale e aziendale in Italia. Quarto Rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo*, Bergamo, ADAPT University Press.
- van Oorschot W. (1991), *Non-Take-Up of Social Security Benefits in Europe*, in "Journal of European social policy", vol. 1, n. 1, 15-30.