

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX

Capitolo 4 IL WELFARE AZIENDALE NELLE PMI, TRA RETI E TERRITORIO

di Franca Maino e Federico Razetti¹

Sommario: 1. Premessa 2. Reti multi-attore per il *welfare* aziendale, inclusive e aperte alle connessioni con il territorio 3. I nove casi a confronto: una griglia di analisi 4. I fattori facilitanti per il *welfare* aziendale territoriale 5. *Welfare* aziendale come leva di sviluppo territoriale? 6. Considerazioni conclusive: *welfare* aziendale e territoriale ai tempi del Covid-19

1. Premessa

Le innovazioni apportate al quadro normativo negli ultimi anni hanno reso particolarmente vantaggioso, sia per le imprese sia per i lavoratori, investire nel *welfare* aziendale. I fenomeni strutturali alla base di questo sviluppo - le trasformazioni del mondo del lavoro, la ridefinizione del ruolo del sindacato, la maggiore consapevolezza della responsabilità sociale da parte delle imprese, le carenze del *welfare state* tradizionale - invitano tuttavia a guardare a questa forma di *welfare* da diverse angolazioni. Nel quadro della più generale ristrutturazione dei nostri sistemi di protezione sociale, la sua comprensione chiama in causa tanto gli studi sulle relazioni industriali quanto quelli incentrati sulle trasformazioni dei *welfare state*, in un rapporto fra le due discipline che tende a farsi sempre più stretto. Da un lato, infatti, il *welfare* è diventato una delle principali materie di scambio tra le parti sociali, vero e proprio elemento strategico nei processi negoziali di primo e di secondo livello: nell'attuale contesto di cambiamenti demografici, sociali e del mondo del lavoro, ai quali in Italia si accompagna una generale stagnazione economica e produttiva, il sistema della contrattazione ha visto nel *welfare* aziendale un'opportunità di innovazione capace di fornire nuove risposte ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie, nonché una leva di riorganizzazione del lavoro potenzialmente in grado di stimolare la tanto auspicata crescita della produttività (Maino *et al.* 2019a). Dall'altro lato, il *welfare* aziendale può essere letto come una delle manifestazioni più evidenti del "secondo *welfare*", ovvero di quelle iniziative di protezione e investimento sociale che si caratterizzano per

¹ Pur essendo il presente capitolo frutto di un lavoro comune e condiviso tra gli autori, il paragrafo 2 e 5 sono da attribuire a Franca Maino; la Premessa e i paragrafi 3 e 4 a Federico Razetti; il paragrafo 6 a entrambi.

il protagonismo - dal punto di vista finanziario, progettuale, organizzativo e ideativo - di attori (*profit* e non *profit*) accomunati dalla loro natura non pubblica (Maino e Ferrera 2013; 2015; Maino e Razetti 2019a).

Come evidenziato dalle analisi empiriche più recenti (Maino e Rizza 2018; Barazzetta e Santoni 2019; Maino e Razetti 2019b; Maino e Razetti 2019c; Maino et al. 2019a), il *welfare* aziendale cresce in Italia, ma in modo disomogeneo, ricalcando alcune delle linee di frattura economico-sociali e territoriali che da decenni caratterizzano il sistema italiano del mercato del lavoro e della protezione sociale. Pur in assenza di analisi sistematiche su base nazionale, le ricerche più attente convergono infatti nel documentare che il *welfare* aziendale in Italia si sta diffondendo a macchia di leopardo, con il rischio di riprodurre, in piccolo, le distorsioni tipiche del *welfare* state all'italiana (Ascoli 2011; Agostini e Ascoli 2014; Ferrera 2019). Tende infatti a concentrarsi nelle grandi imprese e nelle multinazionali e ad affermarsi con intensità variabile nei diversi settori produttivi (riproducendo così una *distorsione distributiva*), nonché ad essere più diffuso nelle Regioni del Nord che in quelle del Sud (*distorsione territoriale*). Dove presente, risponde spesso alle aree di bisogno più consolidate (salute e previdenza) senza spingersi ancora convintamente in quelle meno coperte dal pubblico (famiglia, conciliazione vita-lavoro e assistenza alle persone non autosufficienti), rischiando così di ricalcare la distorsione funzionale del primo *welfare* (Maino e Rizza 2018). Si produrrebbero così effetti di segmentazione su base occupazionale, tra lavoratori e disoccupati e, tra gli occupati, fra lavoratori di grandi e piccole imprese: i primi maggiormente protetti dalle politiche sociali e del lavoro nazionali (Gualmini e Rizza 2013) e ulteriormente sostenuti dal *welfare* in azienda (Pavolini et al. 2013), i secondi più debolmente protetti dalle politiche pubbliche e privi di ulteriori tutele dentro l'impresa. Un esempio di questi sviluppi è offerto dalla diffusione dei fondi complementari in materia pensionistica, che possono riprodurre e a tratti inasprire le preesistenti disegualianze del pilastro pubblico in termini di tutela della vecchiaia *versus* altre forme di copertura dei rischi sociali, oggi ancora ampiamente sotto-tutelati come la conciliazione vita-lavoro e il sostegno alla genitorialità.

Una delle linee di divisione più marcate che si osservano nella diffusione di questo tipo di interventi è dunque quella che separa - anche da tanti altri punti di vista - il mondo delle imprese medio-grandi dal resto del tessuto produttivo italiano, come noto costituito per oltre il 95% da imprese piccole e piccolissime (Maino e Rizza 2018). Appare dunque centrale interrogarsi su quali potenzialità rivesta il *welfare* aziendale tra le PMI e in particolare se una sua diffusione tra le aziende di più piccola dimensione possa costituire una leva per lo sviluppo del *welfare* territoriale, nell'ipotesi che tale fenomeno sia in grado di (e miri a) attenuare le distorsioni elencate sopra.

Su questo sfondo interpretativo e alla luce delle caratteristiche che il fenomeno sta assumendo sul piano empirico, il capitolo illustra nove iniziative emblematiche, accomunate dal fatto di essersi poste l'obiettivo di "fare rete per fare *welfare*", ovvero di adottare strumenti che fanno dell'aggregazione la chiave per superare i limiti e ridurre i rischi appena evocati: esperienze di *welfare* aziendale in rete che, adottando una logica inclusiva, mirano a rendere partecipi degli sviluppi del *welfare* occupazionale anche i soggetti più deboli del tessuto produttivo e di creare ricadute positive a vantaggio non solo dei lavoratori e delle imprese direttamente coinvolti, ma anche del più ampio ecosistema territoriale in cui essi sono immersi (Maino e Razetti 2019b; Santoni 2019; Pesenti 2017).

L'analisi proposta si basa sull'adozione di un approccio comparato che, oltre a consentire una descrizione su basi sistematiche, aiuta a delineare - dal punto di vista più strettamente esplicativo - alcune condizioni favorevoli o ostacolanti la realizzazione di formule aggregative multi-attore intorno al tema del *welfare* di matrice aziendale.

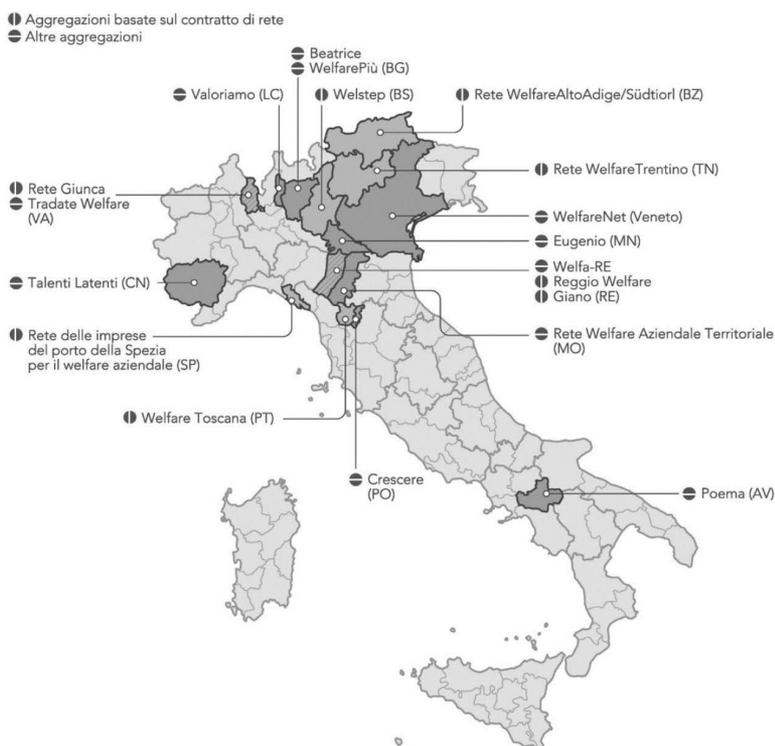
Prima di procedere con l'illustrazione (§ 2) e la comparazione dei casi (§ 3), cui segue una discussione dei fattori facilitanti e ostacolanti (§ 4), precisiamo che per "*welfare* aziendale" intendiamo un sottoinsieme del più ampio concetto di "*welfare* occupazionale" (Titmuss 1958; Greve 2007), che a sua volta può essere inteso come quell'insieme di dispositivi in denaro e servizi forniti ai dipendenti dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), in conseguenza del rapporto lavorativo che intercorre fra i primi e i secondi. Mentre il *welfare* aziendale origina da decisioni assunte bilateralmente o unilateralmente a livello aziendale, gli sviluppi della contrattazione in Italia illustrano bene come il *welfare* occupazionale possa originare anche da decisioni assunte attraverso la contrattazione nazionale e territoriale (si pensi ai grandi Fondi collettivi di sanità integrativa e previdenza complementare). In entrambi i casi, dal punto di vista funzionale ci si riferisce a tutti quegli interventi - diretti alla totalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi - che spaziano dal sostegno al reddito familiare alle misure per la genitorialità e la cura dei figli, dalla previdenza complementare alla tutela della salute, dagli interventi per l'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro all'area della formazione (Macchioni 2012; Mallone 2015a; Barazzetta e Santoni 2019); inoltre, consideriamo *welfare* aziendale/occupazionale anche le soluzioni di flessibilità oraria e lavoro agile (*smart working*) che perseguono l'obiettivo di facilitare il bilanciamento fra carichi lavorativi ed esigenze personali e familiari (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009; Barazzetta 2019). Nel prosieguo del testo l'enfasi sarà sull'aspetto funzionale del fenomeno in esame, per cui ci riferiremo ad esso qualificandolo indistintamente come "aziendale" o "occupazionale".

2. Reti multi-attore per il welfare aziendale, inclusive e aperte alle connessioni con il territorio

I casi di reti multi-attore per il *welfare* aziendale analizzati in questo capitolo sono stati selezionati, tra un ventaglio di possibili casi (riportati nella figura 1), in quanto rispondenti a tre caratteristiche fondamentali (Maino e Razetti 2019b):

1. la messa in campo di una soluzione aggregativa, fra imprese e/o fra imprese e altri soggetti privati (*profit* e *non profit*) e/o pubblici (a livello locale);
2. l'intento, da parte dei promotori della soluzione in esame, di includere grazie all'aggregazione, direttamente o indirettamente, anche soggetti più deboli, come le imprese di dimensioni minori;
3. un marcato radicamento territoriale, testimoniato dal protagonismo degli *stakeholder* locali in almeno una fra le fasi di ideazione, finanziamento, implementazione della iniziativa.

Figura 1. Le principali reti multi-attore di *welfare* aziendale avviate in Italia nel periodo 2012-2019



Fonte: Razetti e Maino (2019b, p. 72).

L'analisi del *welfare* aziendale in rete suggerisce inoltre di usare come chiave di lettura il concetto di *shared value* (“valore condiviso”) proposto da Porter e Kramer (2011) quale forma di riconciliazione fra sviluppo economico e sociale, attraverso il superamento dell'apparente *trade-off* fra efficienza (economica) e progresso (sociale). Nelle reti analizzate si tenta - più o meno consapevolmente e con maggiore o minore efficacia, a seconda dei casi - di creare connessioni non solo fra le imprese, ma fra queste e altri soggetti del territorio. Tali connessioni permettono di realizzare una trasformazione del “*welfare* aziendale” in quello che definiamo “*welfare* aziendale territoriale” (Maino e Razetti 2019b). La territorialità delle iniziative - ovvero il grado di apertura al territorio delle imprese che si aggregano per fare *welfare* - può a propria volta variare a seconda **i)** del numero di aziende aderenti, ovvero effettivamente coinvolte nel piano di *welfare* condiviso (come si vedrà, il bacino di aziende può crescere tramite il ricorso ai contratti di rete, alla contrattazione e alla bilateralità, e grazie al ruolo proattivo giocato da soggetti collettivi della rappresentanza); **ii)** dell'ampiezza e diversificazione della platea dei potenziali destinatari delle misure (non limitate ai soli dipendenti delle imprese in rete); **iii)** della natura e diversificazione dei *partner* locali (pubblici e privati, *profit* e non) con cui le imprese decidono di attivare sinergie, dando così vita a reti multi-attore capaci di produrre ricadute sociali ed economiche sul territorio di riferimento.

I casi presi in esame nel capitolo sono i seguenti: rete *Giunca*, rete *#Welfare Trentino*, Rete *#Welfare Alto Adige/Südtirol*, l'Accordo territoriale per le PMI metalmeccaniche di Bergamo, la rete *Welstep*, il progetto *WelfareNet*, il progetto *Beatrice*, il progetto *Valoriamo, Tradate Welfare*.

Nata a Varese nel 2012, *Giunca* (Gruppo imprese unite nel collaborare attivamente) è stata la prima rete fra imprese formalizzata con l'obiettivo di mettere in comune misure di *welfare* a vantaggio dei lavoratori delle aziende aderenti e delle loro famiglie (Mallone 2012; 2015b). A costituirlo sono state dieci imprese, oggi quattordici, che hanno sottoscritto un vero e proprio contratto di rete². Oltre che per la sua natura pionieristica (è stata la prima rete di imprese creata a scopo mutualistico), *Giunca* si segnala per la convi-

² Il contratto di rete è uno strumento giuridico che permette agli imprenditori di ampliare e accrescere la capacità innovativa e la competitività delle proprie aziende sul mercato. È una forma di aggregazione che agevola la collaborazione e la cooperazione tra imprese, senza tuttavia intaccarne l'indipendenza, l'autonomia e le specificità. I contratti (sia le reti contratto sia le reti soggetto) possono perseguire obiettivi diversi: possono essere a scopo commerciale, finalizzati ad offrire beni e servizi sul mercato, o a scopo mutualistico, ovvero destinati all'erogazione di servizi tra le imprese aderenti (è di questo secondo tipo che ci occupiamo in questo capitolo). Per approfondimenti si rimanda a Treu e Fogolin (2015).

venza al suo interno di aziende di dimensioni molto differenti (perlopiù attive nei settori della chimica e della farmaceutica) e per il fatto che l'iniziativa è stata assunta direttamente dalle imprese "retiste" (in particolare dai responsabili delle risorse umane), in assenza di un ruolo (perlomeno formalizzato) dei soggetti collettivi della rappresentanza. Da una iniziale platea di circa 1.700 famiglie oggi la rete si rivolge con le sue azioni a un potenziale di 2.700 nuclei. Le aree nelle quali opera sono: **i)** il risparmio: la rete, oltre a condividere le convenzioni attive nelle varie aziende, accede a condizioni di acquisto agevolate; **ii)** la formazione; **iii)** la salute e il benessere, con l'attivazione di uno sportello di ascolto psicologico e la collaborazione con la rete *WHP - Work Health Promotion*; **iv)** la conciliazione vita-lavoro, con interventi realizzati insieme alla locale RTC, a Fondazione Cariplo, oltreché attraverso la messa a disposizione dei dipendenti di un accesso agevolato per i figli ai campi estivi.

Rete *Welstep* è nata a Brescia a fine 2015, su impulso del titolare di una delle 13 aziende aderenti, all'epoca vicepresidente di Confindustria oltreché presidente di *RetImpresa*, agenzia dell'associazione incaricata proprio di promuovere lo sviluppo delle reti³. Attualmente almeno 2.200 persone possono utilizzare un premio consistente per godere di beni e servizi forniti anche da operatori del tessuto economico locale: le misure spaziano dai contributi aggiuntivi al fondo pensione all'assistenza domiciliare, dal *baby-sitting* ai *check-up* sanitari, fino ai buoni spesa; sono poi state previste forme di rimborso per spese sanitarie o per l'educazione dei figli. I piani *welfare* sono in continua evoluzione e la rete *Welstep* sollecita chi li gestisce ad ampliare il novero di fornitori della zona.

Diversamente da Giunca e *Welstep*, le reti *#WelfareTrentino* e *#Welfare Alto Adige/Südtirol*, attive dal 2017 rispettivamente nelle province di Trento e di Bolzano, sono nate su iniziativa delle articolazioni locali di Confindustria (Assoimprenditori Alto-Adige e Confindustria Trento), anche grazie al sostegno ricevuto da *RetImpresa*. Come le reti di Varese e Brescia, anche quelle trentina e altoatesina si avvalgono dello strumento giuridico del contratto di rete per mettere a sistema le buone pratiche di *welfare* aziendale presenti nel territorio e favorirne una più larga diffusione. Le reti di Trento e Bolzano sono cresciute rapidamente: nei primi due anni di vita, *#WelfareTrentino* è passata da sette a diciotto imprese aderenti (per un totale di oltre 5.000 lavoratori), e ha coinvolto come fornitori numerosi soggetti del territorio,

³ Per approfondimenti sulla Rete *Welstep* si rimanda ad Arletti (2018a) e Maino e Razetti (2019b).

sia *profit* sia *non profit*, mentre #*Welfare Alto Adige/Südtirol* ha visto crescere il numero di aziende “retiste” da dieci a ventitré. In entrambi i casi, grazie a una convenzione fra *RetImpresa* e un’affermata società *provider*, il ventaglio di beni e servizi inclusi nei piani *welfare* è reso accessibile ai dipendenti attraverso una piattaforma informatica che consente loro di allocare il *budget* a propria disposizione secondo la logica dei *flexible benefit* e a seconda di quanto previsto nelle singole aziende.

Il progetto *WelfareNet* è invece esempio di una rete che, su impulso di un Ente bilaterale, oggi rappresenta un partenariato ampio ed esteso (opera sul territorio di un’intera Regione), che alimenta (ed è alimentato da) una serie di reti locali in cui è coinvolta una pluralità di attori pubblici e privati, *profit* e non.

È stato avviato nel 2014 su impulso dell’Ente bilaterale Veneto-Friuli-Venezia Giulia, grazie a un bando della Regione Veneto sulla responsabilità sociale di impresa, all’interno del quale era prevista un’area dedicata al tema della conciliazione vita-lavoro a livello provinciale. Dopo una prima sperimentazione nelle province di Padova e Rovigo (con la messa a punto di 60 piani di *welfare* aziendale, perlopiù in PMI), grazie a un secondo bando regionale (2016) il progetto si è trasformato, assumendo un respiro regionale.

Oggi *WelfareNet* mette a disposizione delle aziende che desiderino attivare un piano di *welfare* un catalogo di servizi di consulenza e formazione che include l’accesso completamente gratuito ad alcuni servizi, la disponibilità di convenzioni con la rete dei fornitori partner, azioni di consulenza in materia di riorganizzazione aziendale e implementazione dei piani. Oltreché nella specifica attenzione per le esigenze delle aziende micro, medie e piccole, la peculiarità dell’iniziativa sta in quella che i suoi ideatori e proponenti hanno chiamato “la rete del *welfare*”: il fatto di mettere in collegamento tanti soggetti - pubblici e privati - che a diverso titolo erogano servizi di *welfare* sul territorio, quindi gli Enti bilaterali, le imprese, gli Enti del Terzo settore ma anche i Comuni. Una rete che nel tempo è cresciuta, sino a ricomprendere, oggi, oltre 600 fornitori in grado di erogare servizi che spaziano dall’assistenza sanitaria al supporto familiare al tempo libero (Fornasier *et al.* 2019).

Venendo all’Accordo territoriale per le PMI metalmeccaniche di Bergamo, si tratta di un accordo integrativo del CCNL Confimi Meccanica (luglio 2016), sottoscritto il 18 dicembre 2017 da Confimi Apindustria Bergamo, l’associazione di categoria dedicata alle imprese manifatturiere di Bergamo e Provincia (circa 300, per un totale di oltre 10.000 lavoratori), Fim-Cisl e Uilm-Uil Bergamo, ma non Fiom-Cgil. Attraverso questo Accordo - l’adesione al quale è lasciata alla libera iniziativa delle singole imprese - le parti sociali hanno inteso coinvolgere le piccole e piccolissime aziende metalmeccaniche del territorio nel tentativo di promuovere modalità di interazione

innovative, ispirate ai principi della partecipazione, della reciprocità e del mutualismo. Fra le altre cose, l'Accordo si è così posto l'obiettivo di contribuire ad avvicinare le aziende più piccole al tema del *welfare* (riconosciuto dal Contratto Nazionale preferito come ambito di regolazione dei territori), offrendo soluzioni di flessibilità organizzativa, nelle quali coinvolgere lavoratori e lavoratrici, ma anche di *welfare* "in senso stretto". Uno degli aspetti più interessanti dell'Accordo consiste nel fatto che le parti hanno istituito un Premio di Risultato Territoriale (PdRT) di natura sperimentale, il cui importo varia di anno in anno in base alla produzione media delle imprese e il cui valore può essere convertito dai lavoratori, in tutto o in parte, in un *budget* spendibile in *welfare* aziendale.

Ai dipendenti che optano per la conversione totale viene riconosciuto un aumento pari al 10% del valore totale del *bonus*. In aggiunta, l'intesa prevede il riconoscimento da parte dell'azienda di ulteriori 100 euro all'anno per ciascun lavoratore da destinare al *welfare* e ai *flexible benefit*. Tale cifra, che si aggiunge a quella legata alla conversione del premio, avrebbe dovuto poter essere spesa all'interno di una piattaforma digitale che - attraverso un sistema di convenzioni - avrebbe dato accesso a tutti i beni e i servizi previsti dalla normativa.

Le parti si erano infatti impegnate a ricercare possibili sinergie con *provider* e piattaforme che offrissero servizi il più possibile legati al sistema economico-produttivo del territorio: di questo era incaricata una Commissione territoriale paritetica, istituita tramite l'Accordo e dedicata più in generale allo sviluppo di "buone" relazioni industriali tramite il confronto tra le rappresentanze sindacali e datoriali. Ad oggi, tuttavia, la messa a punto di una piattaforma non si è concretizzata.

Le interconnessioni fra *welfare* aziendale e *welfare* pubblico si fanno particolarmente strette nei progetti *Beatrice* - Il *welfare* sul Serio, *Valoriamo* e *Tradate Welfare*.

Beatrice si è sviluppato nel territorio della Valle Seriana (BG) su iniziativa del responsabile dell'Ufficio di Piano dell'Ambito Territoriale, che ha visto nel *welfare* occupazionale un'occasione di sviluppo per il territorio e la rete - pubblica e privata - attraverso la quale la Gestione Associata già offre i servizi di *welfare* a livello locale. È stato così un Ente pubblico a coagulare un primo insieme di aziende e a organizzare una gara per l'attribuzione a una società *provider* dell'incarico per la messa a punto di una piattaforma. Questa è stata quindi adattata alle esigenze e alle specificità del progetto *Beatrice*, che sin dall'inizio ha voluto caratterizzarsi per un forte ancoramento territoriale: sono stati così rimossi dalla piattaforma alcuni strumenti o convenzioni che il *provider* proponeva con soggetti esterni al territorio, senza tuttavia impedire ai lavoratori di rivolgersi a fornitori esterni (ad esempio per le

prestazioni a rimborso). Oggi aderiscono 6 imprese (la più piccola ha 6 dipendenti), con un bacino totale di circa 2.000 lavoratori.

Valoriamo è un progetto sperimentale in corso di realizzazione nella Provincia di Lecco finanziato per gli anni 2019-2021 da Fondazione Cariplo nell'ambito del Bando *Welfare in azione*. Il progetto parte dal presupposto che il *welfare* aziendale possa costituire un'opportunità per offrire ai lavoratori e alla comunità locale risposte ai loro bisogni sociali e al tempo stesso una leva di sviluppo per l'intero tessuto produttivo locale. In concreto l'iniziativa si pone tre obiettivi principali: la diffusione del *welfare* aziendale; il coinvolgimento delle imprese locali nella produzione di beni e servizi di *welfare* aziendale; la promozione di percorsi di inclusione lavorativa rivolti a persone in condizione di vulnerabilità. Obiettivi che sono perseguiti grazie al coinvolgimento di numerosi attori pubblici e privati. *Valoriamo* si articola in tre ambiti principali di intervento: il *welfare* aziendale e territoriale, l'inclusione lavorativa e il *marketing* sociale. Con riferimento al primo, *Valoriamo* si concentra sullo sviluppo di piani di *welfare* aziendale costruiti sulla base delle esigenze di lavoratori/trici mettendo in comunicazione le aziende che cercano beni e servizi di *welfare* aziendale con quelle che ne sono produttrici: nella scelta dei fornitori sono privilegiate le imprese appartenenti al Terzo settore attive localmente. Il Terzo settore è così stimolato a innovare i propri servizi e prodotti per renderli competitivi nel mercato del *welfare* aziendale e più rispondenti alle esigenze del sistema occupazionale locale e del territorio. L'area dell'inclusione lavorativa si propone di favorire percorsi di inserimento lavorativo per le persone in condizione di vulnerabilità escluse da altre misure di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale (in particolare il Reddito di Inclusione e il Reddito di cittadinanza). Il finanziamento di tali percorsi è a sua volta collegato all'area del *welfare* aziendale: una percentuale delle risorse investite dalle imprese per l'introduzione di piani di *welfare* attraverso il progetto *Valoriamo* viene infatti versata in un apposito fondo (denominato "Valoriamo") istituito presso la Fondazione Comunitaria del Lecchese. Il fondo sostiene economicamente i percorsi di inserimento e promuove iniziative volte a rafforzare l'occupabilità delle persone e a sostenerle nel rientro e nella permanenza nel mondo del lavoro. L'area del *marketing* sociale, infine, coinvolge attivamente la cittadinanza e il tessuto produttivo locale nella promozione del benessere attraverso un meccanismo di "responsabilità sociale circolare". Il *marketing* sociale è un sistema di raccolta fondi che coinvolge esercizi commerciali del territorio che - una volta convenzionati con *TreCuori* (partner di progetto di *Valoriamo* attraverso *Welfare Lab*) - erogano ai propri clienti dei *voucher* legati al raggiungimento di una certa soglia di spesa. Tali *voucher* vengono poi trasformati in donazioni a organizzazioni *non profit* del territorio (a loro volta iscritte a *TreCuori*). Attraverso questo sistema anche i

cittadini sono coinvolti nell'iniziativa: essi possono infatti scegliere di sostenere indirettamente le organizzazioni di volontariato privilegiando, per i propri acquisti quotidiani, gli esercizi commerciali convenzionati. Nel progetto lo strumento del *marketing* sociale rappresenta anche un'ulteriore opportunità di *fundraising* per i percorsi di inclusione lavorativa: una percentuale dei *voucher* di donazione viene infatti versata sul Fondo *Valoriamo*.

Fra quelli analizzati il progetto più recente - diventato operativo, dopo un anno di progettazione, a fine 2019 - è quello che ha preso avvio su iniziativa dell'Ambito Territoriale di Tradate⁴. L'architrave di *Tradate Welfare* è un portale digitale, messo a punto e gestito dal Consorzio Cooperativo Gino Mattarelli (*CGM*), che consente facilmente ai residenti del territorio dell'Ambito (i Comuni di Castelseprio, Castiglione Olona, Gornate, Lonate Ceppino, Tradate, Vedano Olona, Venegono Inferiore e Venegono Superiore) di accedere, in qualità di privati cittadini, di lavoratori titolari di un "conto *welfare*" o come utenti eventualmente registrati presso i Servizi sociali, a prestazioni di *welfare* fornite da soggetti locali.

Per aiutare in questo passaggio innovativo i cittadini e i lavoratori del territorio è stata prevista la costituzione di "*social point*", punti fisici di ascolto e informazione presso gli sportelli dei Servizi sociali ai quali i cittadini registrati sul portale possono rivolgersi per ricevere informazioni e parlare con operatori appositamente formati da *CGM*, che hanno il compito di guidare e orientare le persone nella scelta dei servizi. La piattaforma consente di accedere a servizi e prestazioni suddivisi in cinque aree: **i**) *YouCare* (sport, educazione alimentare, cultura e tempo libero, salute e prevenzione); **ii**) *ChildCare* e **iii**) *SilverCare* (servizi dedicati rispettivamente all'infanzia e alle persone anziane: dall'asilo nido alle scuole materne, dal *babysitting* alle ripetizioni, dai servizi per l'apprendimento all'orientamento, dal badantato agli altri servizi per la terza età); **iv**) *FamilyCare* (sostegni e aiuti alla famiglia, come misure di supporto alla genitorialità, servizi domiciliari e residenziali, supporto psicologico ai *caregiver* e mediazione familiare); **v**) *House&Pet Care* (che comprende servizi per risparmiare tempo come disbrigo pratiche, assistenza fiscale, piccole manutenzioni, oltreché la cura degli animali domestici). Tutti i fornitori hanno dovuto sottoscrivere un Codice etico, che regola la concorrenza fra di essi e definisce gli standard di qualità cui devono attenersi.

⁴ Si segnala che a fine gennaio 2020 è stato presentato un progetto analogo nel territorio padovano. Si tratta del progetto "*Welfare bene comune*", un'iniziativa promossa dai Comuni di Piazzola sul Brenta, Campodoro, Campo San Martino, Limena, Villafranca Padovana, insieme agli enti del Terzo settore locali e a *CGMWelfare*, la piattaforma di *welfare* aziendale del Gruppo Cooperativo *CGM* (cfr. Santoni 2020).

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX