

# La trasformazione del welfare e le risposte di imprese e territorio al tempo del Covid

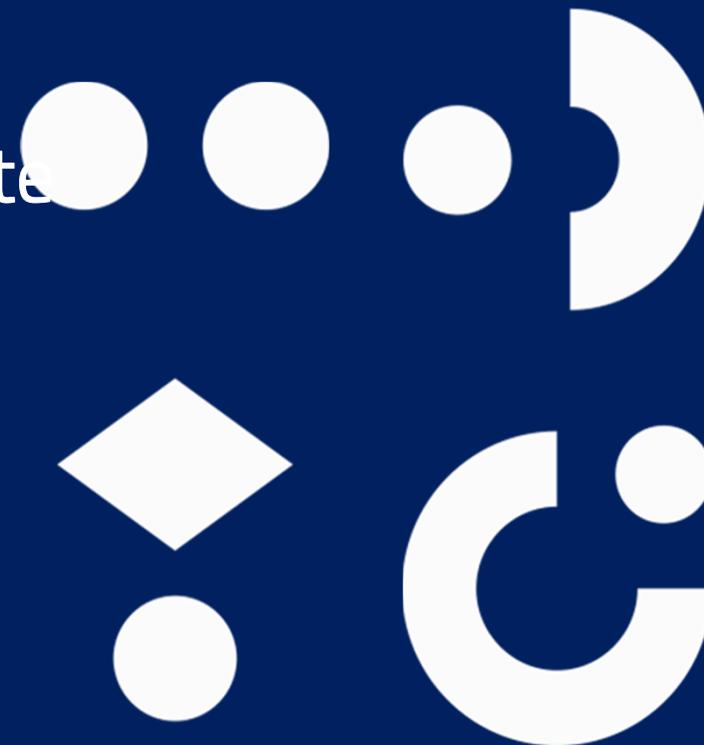
a cura di

**Valentino Santoni**

Percorsi di secondo welfare

---

WELLFEEL | Benessere Organizzativo e Welfare Aziendale  
11 febbraio 2021



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
SOCIALI E POLITICHE

# Il Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*

**Percorsi di secondo welfare** è un Laboratorio di ricerca che si propone di ampliare e diffondere il dibattito sui cambiamenti in atto nel **welfare italiano**.

Il suo obiettivo è studiare, approfondire e raccontare dinamiche ed esperienze **locali e nazionali** capaci di coniugare il ridimensionamento della spesa pubblica con la tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare attraverso il coinvolgimento crescente di **attori privati e del Terzo Settore**.

A tale scopo opera in quattro aree sinergiche e interconnesse:



Ricerca



Informazione



Formazione



Accompagnamento

Nato nel **2011** come progetto di ricerca afferente al Centro «Luigi Einaudi» di Torino e realizzato in partnership con l'Università degli Studi di Milano e il Corriere della Sera.

Dal **2020** ha assunto una forma giuridica autonoma diventando una **Associazione di promozione sociale**.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI MILANO  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
SOCIALI E POLITICHE

**CORRIERE DELLA SERA**

# La sindrome del welfare italiano

Già prima della pandemia:

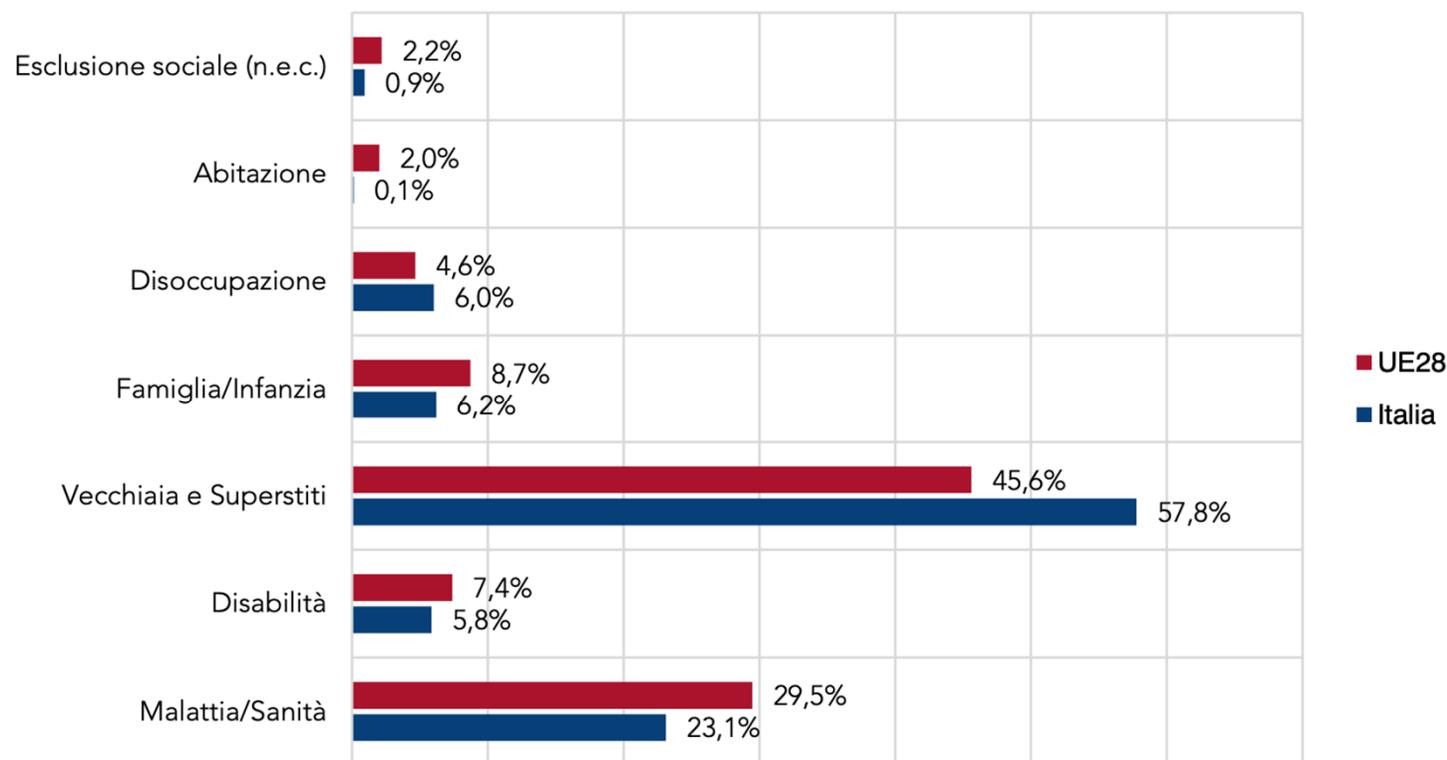
- Tassi di **invecchiamento** alti e in costante aumento
- Tassi di **natalità** bassi e in costante calo
- Bassa partecipazione delle **donne** al mercato del lavoro
- **Spesa sbilanciata** sul fronte previdenziale; investimenti irrisori per infanzia e famiglia
- Famiglie con componenti deboli (minori, anziani, non autosufficienti) più esposti a **rischio povertà e esclusione sociale**

Crisi del 2008 ha fatto deflagrare diversi problemi legati a queste dinamiche, già in atto da diversi anni, e ha determinato l'insorgere di due grandi **pressioni**:

- **crescenti vincoli di bilancio** che impediscono l'aumento della spesa sociale e impongono misure volte al **contenimento dei costi nel settore pubblico**;
- **trasformazione dei bisogni sociali** richiede risposte che lo Stato non sempre è in grado di garantire, soprattutto per quel che riguarda i **"nuovi rischi"** (non autosufficienza, precarietà lavorativa, esclusione sociale, difficoltà di conciliazione vita-lavoro)

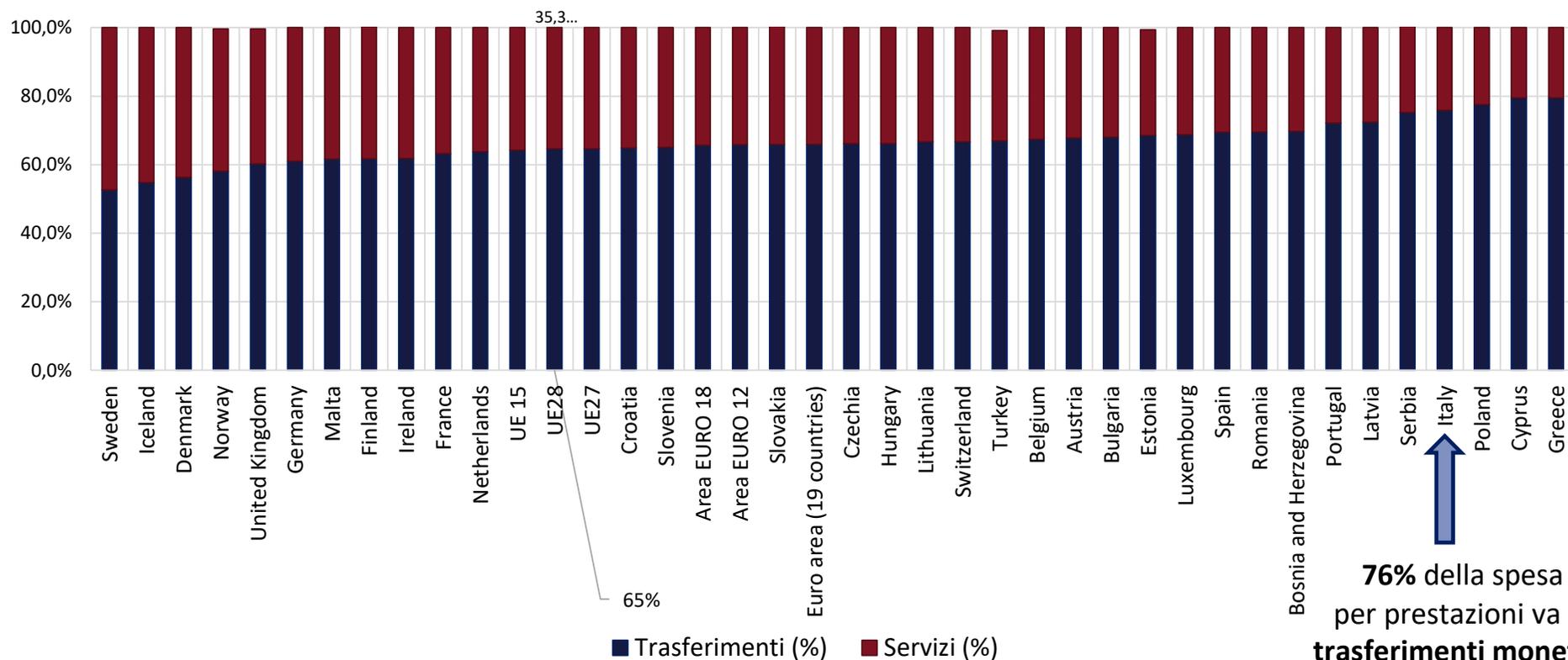
# Una spesa sbilanciata...

Composizione percentuale della spesa sociale pubblica, per funzioni: confronto Italia - media UE28 (anno 2016)



# Una spesa sbilanciata...

Trasferimenti monetari vs servizi (anno 2017)



76% della spesa per prestazioni va in trasferimenti monetari

# Gli effetti della pandemia

La *pandemia* ha stravolto (anche) il nostro sistema di welfare

- **Smart working** forzato e conseguente aumento dei carichi di cura
- **Chiusura delle scuole** e sospensione dei servizi per l'infanzia
- Rimodulazione di tutte le **attività legate alla cura** (infanzia, disabilità, anziani, ecc.)

La pandemia da Covid-19 rappresenta un «*focusing event*» per l'Agenda politica e istituzionale

- Nuovi investimenti nel **Servizio Sanitario Nazionale** (ma di che portata?)
- Necessità di interventi straordinari per il **sostegno al reddito e al lavoro** (ma cosa ci prospetta il futuro prossimo?)
- Necessità di ripensare il sistema di **assistenza agli anziani** (soprattutto nell'immediato, per contrastare il contagio)
- Necessità di investire nei servizi per l'assistenza ai minori, la cura delle persone con disabilità e, più in generale, legati alla **conciliazione vita-lavoro**: servizi per la prima infanzia e asili nido *in primis*

# Le politiche di conciliazione

## Politiche di conciliazione

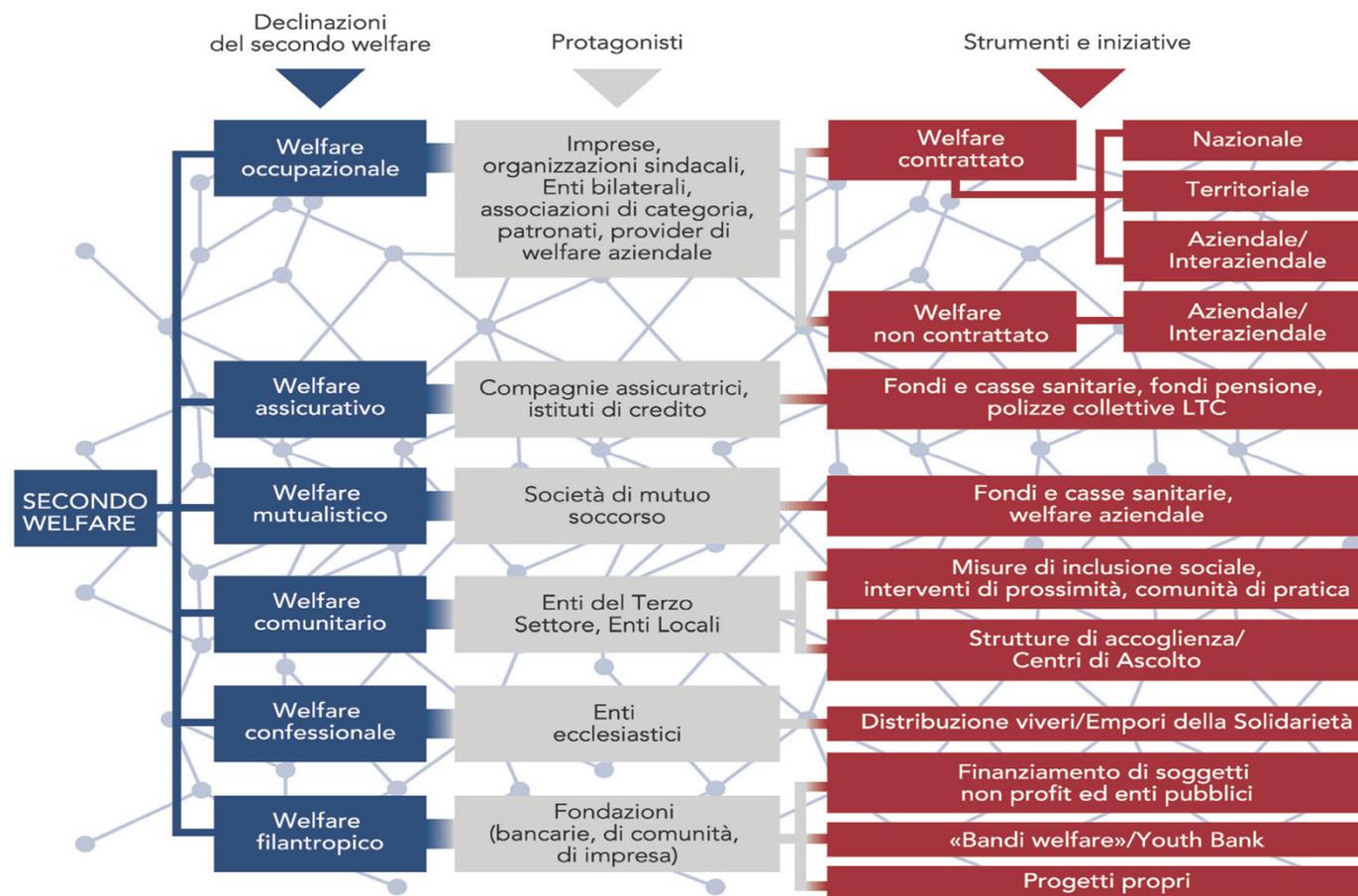
### Sviluppo economico

- ✓ La crescita dell'occupazione femminile incide positivamente sul PIL
- ✓ Effetto moltiplicatore dell'occupazione femminile
- ✓ Legame virtuoso fra occupazione femminile e natalità

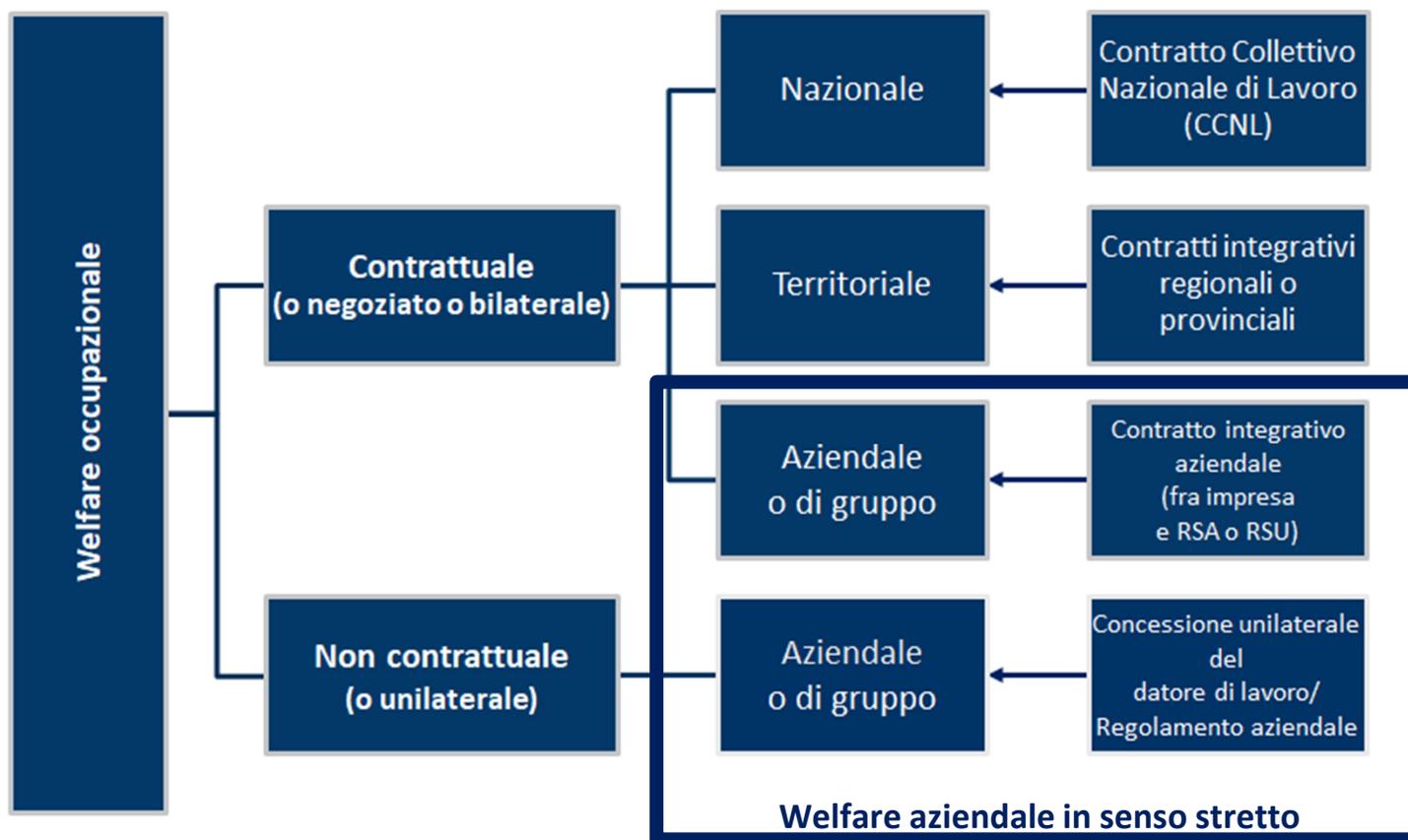
### Contrasto alle disuguaglianze e alla povertà

- ✓ l'accesso a servizi educativi di qualità nei primi anni di vita ha un impatto rilevante sulle opportunità di sviluppo futuro
- ✓ Le esperienze educative extra familiari precoci sono particolarmente importanti nel caso dei bambini svantaggiati (economicamente e/o socialmente) e di quelli con disabilità

# Il secondo welfare



# Il welfare occupazionale/aziendale





## Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro di fronte al Covid-19

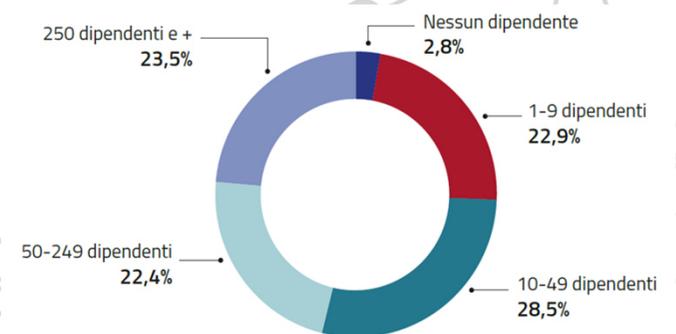
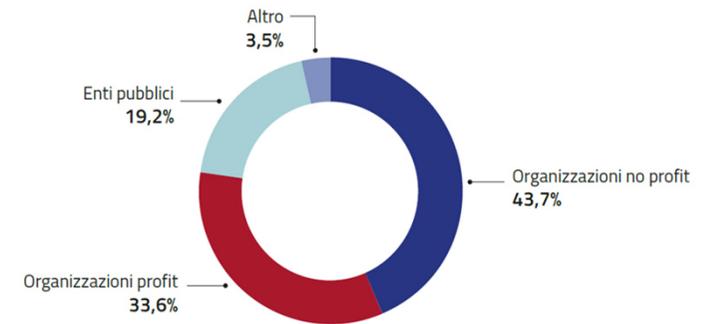
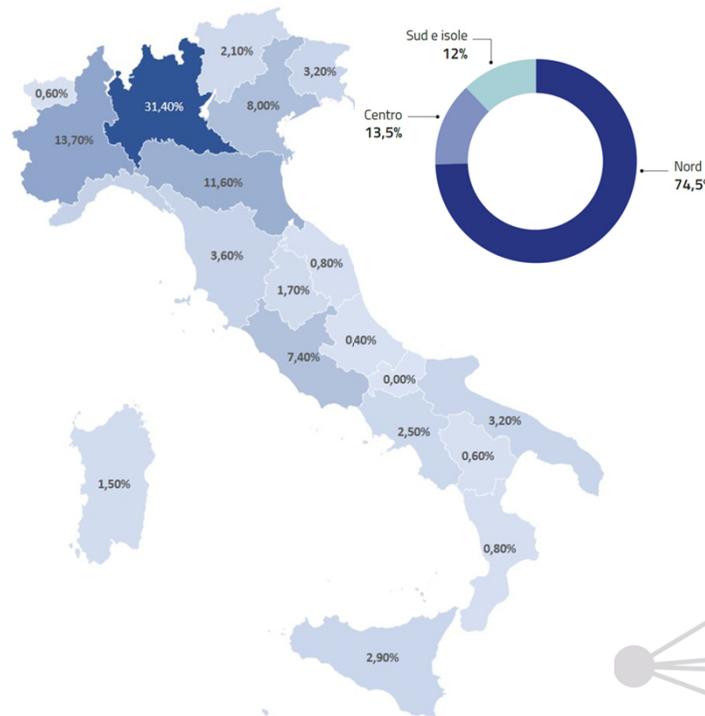


1.047 accessi

26 marzo - 7 maggio 2020

488 questionari completi

Aziende, organizzazioni di rappresentanza, fondazioni, enti filantropici, cooperative, imprese sociali, società di mutuo soccorso, Enti della PA



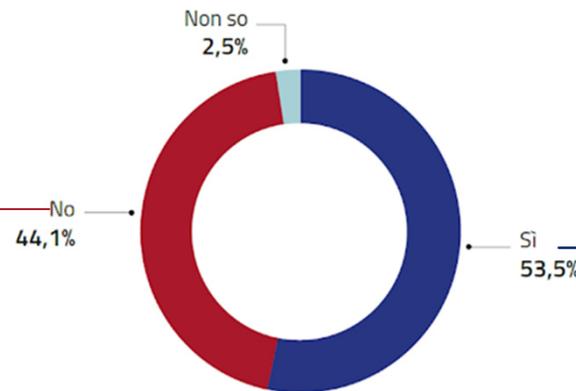
# Welfare aziendale e lavoro agile: prima e durante la pandemia

DURANTE LA PANDEMIA

PRIMA DELLA PANDEMIA

DURANTE LA PANDEMIA

Il 77,2% lo ha  
introdotto  
per la prima volta,  
senza distinzioni fra  
organizzazioni

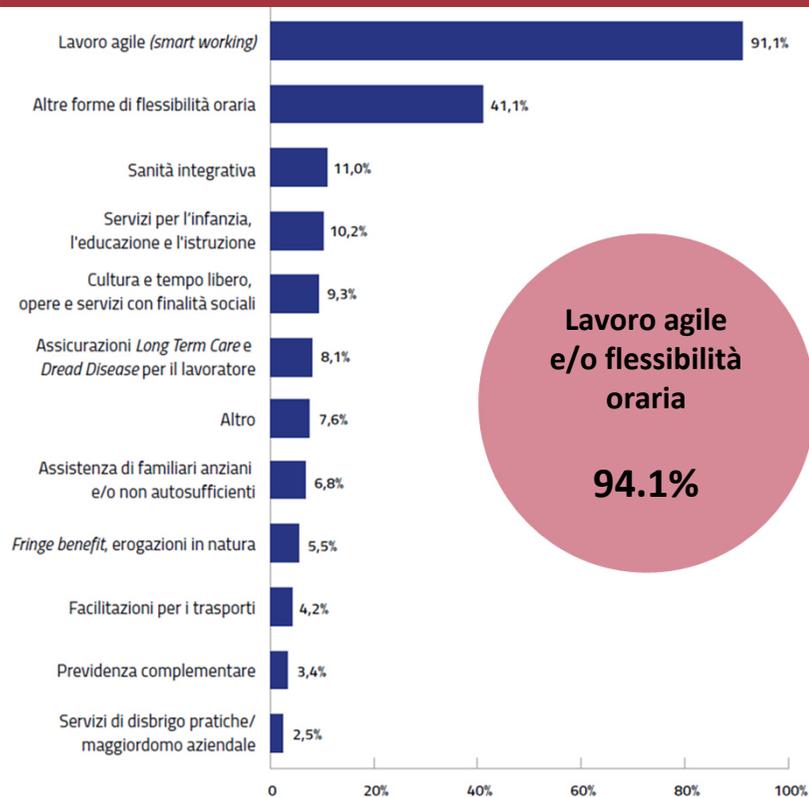


Il 93,5% lo ha rafforzato,  
estendendo soprattutto il  
**lavoro agile e/o altre forme  
di flessibilità oraria**

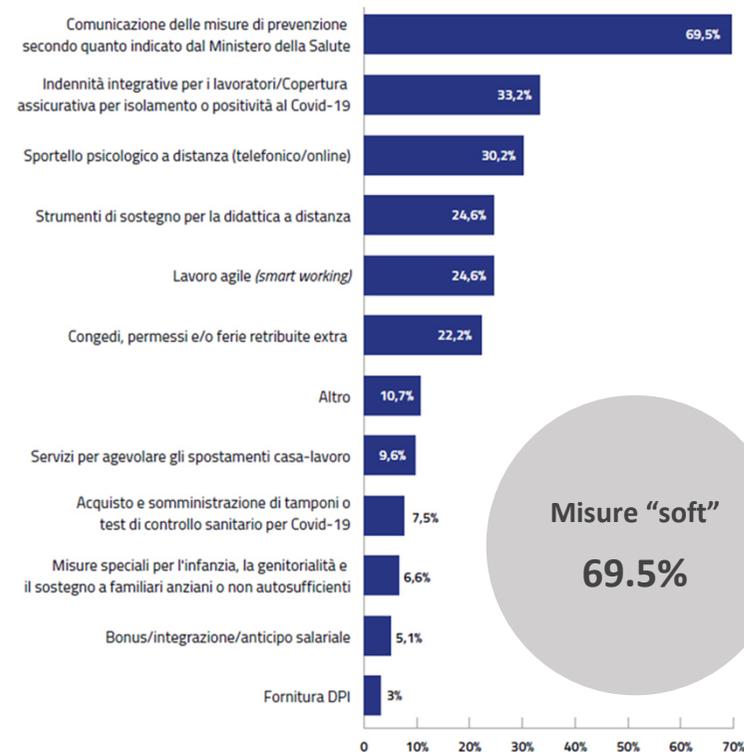
Il 74,5% ha introdotto **nuove  
misure specificamente legate alla  
crisi**

# Welfare aziendale, conciliazione e lavoro agile: prima e durante la pandemia

## Ambiti di intervento preesistenti e rafforzati durante la pandemia



## Ambiti di intervento nuovi introdotti durante la pandemia



# Il welfare aziendale e occupazionale: tra opportunità e rischi

# La valutazione d'impatto sociale del WA

Proprio per comprendere e «contenere» i limiti del welfare aziendale è sempre più importante ricorrere a strumenti e percorsi di valutazione dell'impatto, i quali possono divenire esercizi di riflessione, analisi, apprendimento.

La valutazione dell'impatto sociale dei piani di welfare aziendale può rispondere a varie esigenze:

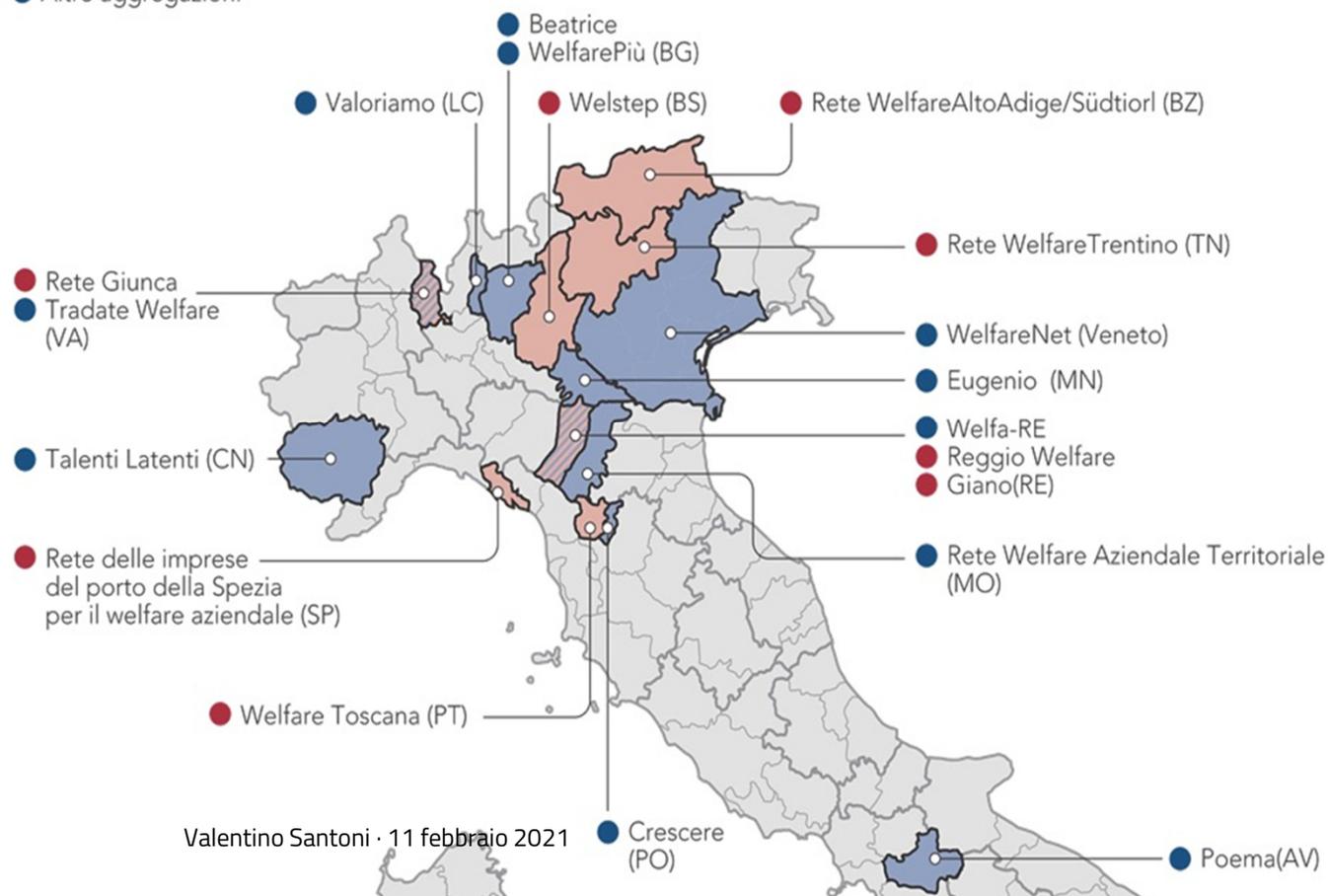
- rafforzare i sistemi di *accountability* interna e esterna
- determinare i livelli di efficacia dei servizi e delle prestazioni
- ottimizzare il percorso di integrazione con il «primo» welfare

Ma anche:

- apprendere e innovare, rafforzando una «cultura del dato»

# Welfare aziendale e territorio

- Aggregazioni basate sul contratto di rete
- Altre aggregazioni



Attraverso iniziative di **welfare aziendale di respiro territoriale** possono essere messe in piedi politiche locali in grado di:

- coinvolgere le **MPMI**, permettendo di condividere costi e rischi;
- «uscire» dal perimetro dell'impresa e ampliare il bacino dei destinatari;
- coinvolgere il tessuto (economico e sociale) locale (*in primis* il Terzo Settore e l'attore pubblico);
- sostenere la contrattazione e il dialogo tra le parti sociali, quindi promuovere una contrattazione «espansiva»;
- promuovere **innovazione sociale** (reti *multi-stakeholder*, co-progettazione maggiore integrazione con l'offerta pubblica, innovazioni di prodotto e di processo).

# Il welfare aziendale "a filiera corta":

motore di sviluppo per il territorio?

Una forma di welfare aziendale fortemente aperta al territorio, incline ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali (a partire da quelle del Terzo Settore) e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva, coerente con quella dell'Agenda 2030 promossa dall'ONU

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



Grazie per l'attenzione



Valentino Santoni

[valentino.santoni@secondowelfare.it](mailto:valentino.santoni@secondowelfare.it)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

**CORRIERE DELLA SERA**



**Sede operativa**

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche  
Università degli Studi di Milano  
Via Conservatorio, 7 - 20122 Milano

**Sede legale**

Via Melchiorre Gioia, 82  
20125 Milano

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

