

Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19

Iniziative di welfare aziendale,
smart working e responsabilità sociale
avviate nella "fase 1": rischi e opportunità

di Franca Maino e Federico Razetti



Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca che si propone di alimentare e diffondere il dibattito sui cambiamenti in atto nel welfare italiano, analizzando, approfondendo e raccontando dinamiche ed esperienze 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, offrendo dati e riflessioni sulle dinamiche in atto a livello locale, nazionale e internazionale. L'attività di ricerca e disseminazione riguarda in particolare misure e iniziative di secondo welfare che si contraddistinguono per la loro forte connotazione territoriale e l'impiego di risorse non pubbliche provenienti da attori privati, parti sociali e organizzazioni della società civile. Nato nel 2011 come progetto afferente al Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi di Torino e realizzato in partnership con l'Università degli Studi di Milano e il *Corriere della Sera*, dal 2020 Percorsi di secondo welfare ha assunto una forma giuridica autonoma divenendo Associazione di promozione sociale.

Il Laboratorio diffonde le proprie ricerche attraverso il portale online www.secondowelfare.it (diventato una testata registrata nel 2015), i *Rapporti sul secondo welfare in Italia*, pubblicati a conclusione dei cicli biennali del progetto, e la collana *Working Paper 2WEL*. Tali documenti intendono affrontare il tema del secondo welfare da diversi punti di osservazione, approfondendo dinamiche, opinioni ed esperienze che possano favorire la comprensione di questo argomento, per sua natura ampio ed articolato, nelle sue diverse sfaccettature e dimensioni.

Percorsi di secondo welfare, oltre alle attività di disseminazione e ricerca istituzionale, si occupa di realizzare ricerche *ad hoc* per importanti istituzioni pubbliche e private, organizza momenti di dibattito e riflessione, cura percorsi di accompagnamento e formazione per enti interessati a comprendere e realizzare forme di secondo welfare all'interno delle proprie organizzazioni.

Il Laboratorio svolge le proprie attività grazie al supporto dei seguenti partner istituzionali: Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Unipolis, Forum Inapa - Confartigianato Persone, SGB-CISL. Negli anni ha inoltre costituito un network composto da soggetti di varia natura che si occupano di ricerca, formazione e disseminazione su diversi temi legati al secondo welfare.

© Percorsi di secondo welfare 2020

Le ricerche di Percorsi di secondo welfare - ISBN 9791280161000

www.secondowelfare.it - info@secondowelfare.it

Milano, giugno 2020

Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19.

Iniziative di welfare aziendale, smart working
e responsabilità sociale avviate nella "fase 1":
rischi e opportunità

di Franca Maino e Federico Razetti

Gli autori

Franca Maino è Direttrice del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare ed è Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, dove attualmente insegna Politiche Sociali e del Lavoro e Politiche Sanitarie e Sociosanitarie. È membro del Comitato di redazione di *Stato e Mercato* e della *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*. È membro del Comitato scientifico della Fondazione Welfare Ambrosiano e del Comitato scientifico di Assoprevidenza. Fa parte del Gruppo di Ricerca del progetto *InnovaCAre*. Ha recentemente pubblicato il volume *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi* con F. Razetti (Giappichelli, 2019).

Federico Razetti è dottore di ricerca in Studi Politici. Dal 2014 collabora come ricercatore con il Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Attualmente è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano. Fra le sue pubblicazioni *Welfare bilaterale e secondo welfare: prime considerazioni a partire dalle esperienze regionali nel comparto artigiano* in "Politiche Sociali/ Social Policies" (2017) e *Long term care: riflessioni e spunti dall'Ue, fra innovazione e investimento sociale* in "Rivista delle Politiche Sociali" (2019, con F. Maino). Insieme a F. Maino ha scritto *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi* (Giappichelli, 2019).

PAROLE-CHIAVE:

welfare aziendale, responsabilità sociale d'impresa, welfare aziendale territoriale, sostenibilità sociale, SDGs

Indice

Executive Summary	6
1. Introduzione: solidarietà e sostenibilità alla prova dell'emergenza	8
2. La Open Call: aspetti metodologici	12
3. Il profilo delle organizzazioni che hanno partecipato all'indagine	15
3.1 La distribuzione territoriale e la dimensione	15
3.2 La natura: soggetti profit, non profit ed enti pubblici	17
3.3 L'impatto del <i>lockdown</i> sulle attività e il ricorso agli ammortizzatori sociali	19
4. Il welfare aziendale e la responsabilità sociale in risposta alla crisi	22
4.1 Il welfare aziendale prima e dopo la crisi	22
Prima della pandemia	22
Durante la pandemia	24
Il rafforzamento o l'estensione degli strumenti preesistenti	25
L'introduzione di nuovi strumenti	31
4.2 La responsabilità sociale prima e dopo la crisi	36
Prima della pandemia	36
Durante la pandemia	37
4.3 Welfare aziendale e responsabilità sociale: quali nessi?	41
5. La solidarietà ai tempi del Covid-19: rischi, sfide e prospettive	46
Riferimenti bibliografici	50

Executive Summary

- Nei giorni immediatamente seguenti l'avvio del *lockdown* imposto dalla crisi del Covid-19 *Percorsi di secondo welfare* si è interrogato sul ruolo sociale delle organizzazioni nei momenti difficili, avviando una *survey* - "Open call for good practices" - rivolta ad aziende, associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, enti del Terzo Settore e amministrazioni pubbliche impegnate nel fornire strumenti di welfare straordinari ai loro collaboratori e alle loro comunità per fronteggiare l'emergenza.
- Le organizzazioni che hanno preso parte all'indagine sono in larghissima parte concentrate nelle regioni settentrionali del Paese: 3 organizzazioni su 4 si trovano al Nord (74,5%), mentre il restante quarto si distribuisce fra Centro (13,5%) e Mezzogiorno (12%).
- Prevalgono i soggetti non profit (43,7%), seguiti da quelli profit (33,6%) e, infine, dagli enti pubblici (19,2%). Gli enti pubblici e i soggetti profit sono in larga misura soggetti medio-grandi, con almeno 50 dipendenti, mentre le organizzazioni non profit tendono a concentrarsi nella classe con meno di 50 dipendenti. Le organizzazioni profit sono relativamente più presenti al Nord che al Sud, dove si registra invece una maggiore quota di enti pubblici.
- Guardando alle conseguenze generate dal *lockdown*, 2 organizzazioni su 3 (65,9%) hanno dovuto rimodulare le proprie attività (54,5%) o non hanno subito particolari restrizioni (11,4%), mentre solo in 1 caso su 3 è stata indicata una significativa riduzione delle attività (24,6%) o una loro completa interruzione (9,5%).
- Nel campione prevalgono le organizzazioni che avevano introdotto misure di welfare aziendale e/o *smart working prima* della pandemia (53,4%), una quota che risulta particolarmente consistente tra le organizzazioni profit e quelle medio-grandi (da 50 dipendenti in su).
- Il 93,5% delle organizzazioni che avevano introdotto misure di welfare aziendale e/o *smart working prima* della pandemia ha esteso gli strumenti già in essere (in media, in 1,6 ambiti), ricorrendo in modo massiccio al rafforzamento del "lavoro agile" (91,1%) e/o a varie forme di flessibilità oraria (41,1%).
- In occasione della pandemia, nuove misure di welfare - specificamente legate alla crisi - sono state previste dal 74,5% dei soggetti già attivi sul terreno del welfare, ma anche dal 77,2% delle organizzazioni che non avevano introdotto misure di welfare aziendale e/o *smart working prima* della pandemia. Le nuove misure toccano in media 2,5 ambiti, che scendono a 2,2 fra le organizzazioni più piccole (con meno di 50 dipendenti) e salgono a 2,9 fra quelle di dimensioni medio-grandi.
- Il 69,5% delle organizzazioni che hanno attivato nuovi interventi di welfare hanno assicurato comunicazione e informazione ai dipendenti in merito alle misure volte alla prevenzione del contagio da Coronavirus; la seconda azione messa in campo (33,2%) è consistita nell'attivazione di coperture assicurative per i lavoratori in caso di accertata positività al Covid-19.
- In merito all'adozione di misure di responsabilità sociale *prima della pandemia* il "sì" si aggira intorno al 50% in tutte le classi dimensionali, eccetto quella che raggruppa le organizzazioni con almeno 250 dipendenti, fra le quali la RSI risulta più frequente. Dal punto di vista territoriale, le risposte affermative prevalgono al Nord e al Centro mentre sono poco più di un terzo (il 34%) al Sud. Come prevedibile, le informazioni relative al tipo di organizzazione consentono infine di cogliere la prevalenza di risposte positive fra i soggetti profit e non profit in netta opposizione agli Enti pubblici, nei quali prevalgono le risposte negative e crescono quelle incerte.

- La quota di soggetti che - avendo già adottato in passato misure di responsabilità sociale - hanno deciso di attivare questa linea di intervento *durante la crisi* supera il 68%. A differenza di quanto emerso con riferimento al welfare aziendale, l'adozione di misure di RSI appare condizionata dall'esperienza precedentemente maturata in questo settore, dato che solo il 33,1% di chi in precedenza non si era cimentato in iniziative di questo tipo ha deciso di farlo in occasione dell'emergenza sanitaria.
- L'azione di RSI più frequente (40,2%) è consistita in donazioni a favore del SSN e della Protezione Civile; seguono l'acquisto di materiale sanitario (34,8%) e l'avvio di una propria campagna di raccolta fondi (33,8%), le donazioni a favore degli enti del Terzo Settore (22,4%), la partecipazione a raccolte fondi organizzate da altri soggetti (21,1%).
- Fra le organizzazioni che hanno partecipato alla *survey*, i nessi fra welfare aziendale e *smart working*, da un lato, e responsabilità sociale, dall'altro appaiono chiari - sia prima sia durante la crisi -, considerato l'impegno profuso, in molti casi, su entrambi i fronti, e la presenza di una correlazione positiva fra il numero di ambiti oggetto di intervento di welfare e di RSI.
- Soprattutto per le organizzazioni che si sono affacciate per la prima volta sui temi del welfare e della RSI in occasione della crisi si pone il tema di come riuscire a valorizzare quanto sperimentato nella fase del *lockdown*.

1.

Introduzione: solidarietà e sostenibilità alla prova dell'emergenza¹

Nei giorni immediatamente seguenti l'avvio della fase di *lockdown* e in una situazione di grandissima incertezza su che cosa sarebbe successo nelle settimane successive, *Percorsi di secondo welfare* si è interrogato sul ruolo sociale delle organizzazioni nei momenti difficili, avviando una "Open call for good practices" rivolta ad aziende, associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, enti del Terzo Settore e amministrazioni pubbliche impegnate a fornire strumenti di welfare straordinari per i loro collaboratori e per le loro comunità per fronteggiare l'emergenza. La prima parte del questionario ha provato a comprendere l'impatto della pandemia sull'andamento delle attività del sistema produttivo, la seconda e la terza a individuare - rispettivamente - le principali misure di welfare aziendale e di responsabilità sociale d'impresa (RSI) realizzate nella fase di emergenza, e la quarta a raccogliere spunti sulle prospettive aspettando la "fase 2" e guardando al futuro. Pur non basandosi su un campione rappresentativo di come le organizzazioni italiane hanno reagito alla crisi, la ricerca delinea le caratteristiche di quei soggetti che hanno ritenuto di aver realizzato buone pratiche durante la crisi e individua le principali iniziative messe in campo, mettendone in luce punti di forza e di debolezza.

La ricerca ha preso le mosse dall'osservazione che, fra le altre cose, la crisi scatenata dalla pandemia ha messo in evidenza tutti i limiti del sistema italiano di protezione sociale: ha reso plasticamente visibili problemi del nostro welfare state noti ma latenti, ha risvegliato questioni "dormienti", ha contribuito a porre all'attenzione collettiva temi (troppo) spesso ai margini del dibattito pubblico. Un dibattito nel quale hanno finalmente cominciato a farsi strada, con maggiore insistenza di prima, i temi inclusi nell'Agenda ONU 2030 sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile² (*Sustainable Development Goals - SDGs*), veicolati in Italia dall'azione di ASviS, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, rete nata nel 2016 su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma "Tor Vergata" e che raggruppa 270 istituzioni e attori della società civile impegnati nella promozione di questi obiettivi³.

In questa cornice possono essere lette anche le iniziative di welfare aziendale/occupazionale e di responsabilità sociale che in questi anni un numero crescente di organizzazioni (in primo luogo del mondo profit, ma non solo) hanno messo in campo, anche grazie alle innovazioni legislative che ne hanno favorito l'intervento: dalle Leggi di Stabilità del triennio 2016-2018, che hanno introdotto importanti novità in materia di welfare aziendale, fiscalità e contrattazione, alla legge sullo *smart working* (o "lavoro agile") del 2017, alla riforma del Terzo Settore.

Alla responsabilità sociale d'impresa - che si riferisce al modo in cui un'impresa gestisce e migliora il proprio impatto ambientale e sociale per generare valore sia verso i propri azionisti che verso i propri *stakeholder*, innovando la sua strategia, la sua organizzazione e i suoi comportamenti (Commissione Europea 2002;

1 Gli autori desiderano esprimere un sincero ringraziamento a tutto il gruppo di ricerca di *Percorsi di secondo welfare* e, in particolare, a Valentino Santoni, Lorenzo Bandera ed Elisabetta Cibinel per il fruttuoso scambio intercorso nel corso della messa a punto del questionario e della sua somministrazione, nonché nella fase di interpretazione dei dati qui presentati.

2 *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015

3 All'Alleanza aderisce, sin dal 2016, anche *Percorsi di secondo welfare*

2011) - e al welfare aziendale (che definiamo come una forma di protezione sociale di cui possono beneficiare gli individui in ragione della loro condizione lavorativa, grazie a interventi che l'impresa destina ai dipendenti, per migliorarne la vita lavorativa e privata, di propria iniziativa o tramite accordo con i sindacati) si va affiancando anche il cosiddetto "welfare aziendale territoriale". Con questa espressione ci riferiamo a tutte quelle misure di welfare aziendale attuate mediante strumenti che consentono alle imprese di aggregare competenze e risorse economiche – dalla contrattazione collettiva interaziendale al contratto di rete, dalla bilateralità alla contrattazione territoriale, dalla costruzione di reti e partnership multiattore alla co-progettazione e co-gestione di servizi territoriali – per sostenere la progettazione e l'implementazione di piani di welfare, coinvolgendo una molteplicità di soggetti pubblici e privati, parte di un dato territorio. Il territorio è visto come un ecosistema economico-sociale, fatto di relazioni (più o meno consolidate, più o meno cooperative) fra i diversi *stakeholder* che lo popolano, e nel quale i piani di welfare in azienda – se generati attraverso la collaborazione fra gli attori del territorio e condivisi – possono essere considerati alla stregua di un "bene collettivo prodotto localmente" (Becattini 2009; Maino e Rizza 2018), che non solo genera vantaggi per le imprese e i lavoratori, ma può allo stesso tempo favorire lo sviluppo sociale ed economico del territorio stesso (Maino e Razetti 2019a; 2019b).

Gli sviluppi osservati negli ultimi anni consentono anche di identificare aree di sovrapposizione e differenza fra i tre ambiti appena menzionati e oggetto di questa specifica ricerca (cfr. fig. 1). In comune queste forme di secondo welfare condividono il possibile contributo alla costruzione di comunità più capaci di rispondere a bisogni sociali, vecchi e nuovi, a cui il welfare state - il cui impianto non risulta calibrato rispetto alle sfide sociali, economiche e demografiche attuali - fatica a offrire risposte efficaci e sostenibili. Letto attraverso le lenti dell'Agenda 2030 dell'ONU, questo possibile contributo appare coerente in particolare con alcuni degli *SDGs* enucleati nella Risoluzione adottata nel 2015 dalle Nazioni Unite: contrasto alla marginalità sociale e impoverimento delle famiglie (*SDGs* n. 1, 8, 10); educazione di qualità, equa ed inclusiva (4); garanzia di salute e benessere per tutti (3); sostegno all'occupazione e sviluppo economico (8), sostegno alle imprese, innovazione e infrastrutture (9); conciliazione, parità di genere, *empowerment* femminile (5); comunità sostenibili e partnership (11 e 17)⁴.

A differenziare i tre ambiti (responsabilità sociale, welfare aziendale e welfare aziendale territoriale) e le loro specifiche declinazioni sono soprattutto i soggetti che assumono l'iniziativa e i destinatari principali delle misure attivate. Se nella responsabilità sociale d'impresa e nel welfare aziendale *unilaterale* l'iniziativa è tendenzialmente assunta dall'impresa o - più in generale - dall'organizzazione, nel welfare aziendale *contrattato* e in quello *territoriale* si è in presenza di una pluralità di soggetti che danno vita in modo condiviso all'intervento in questione. Rispetto ai destinatari, i tre ambiti di intervento sociale possono riguardare solo i soggetti interni all'organizzazione (come nel caso del welfare aziendale unilaterale e della responsabilità sociale "interna", ma anche del welfare aziendale contrattuale), anche soggetti esterni (oltre ai dipendenti, come nel caso del welfare aziendale territoriale), oppure prevalentemente soggetti esterni (è il caso delle forme di responsabilità sociale "esterna").

4 La rilevanza del tema sostenibilità per il mondo delle imprese è stata peraltro oggetto di approfondimento da parte di ASviS nel quadro del progetto [#AlleanzaAgisce](#), portale lanciato nel corso della crisi sanitaria per ospitare e dare visibilità alle tante iniziative messe in campo dalla rete ASviS sul territorio "sia per gestire le difficoltà scaturite dall'emergenza sanitaria, sia per preparare il terreno per la costruzione di un futuro più sostenibile e resiliente". ASviS ha infatti dedicato un approfondimento alle iniziative messe in campo da alcune imprese italiane durante l'emergenza in un articolo del 20 maggio 2020, in cui sono stati anche anticipati alcuni risultati preliminari della [survey qui presentata](#).

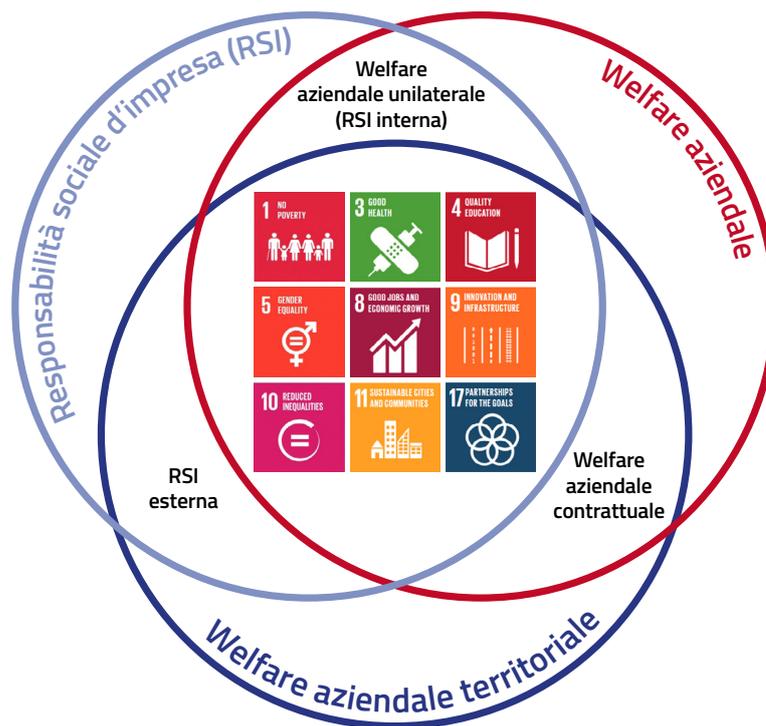


Figura 1 - Welfare aziendale, Responsabilità Sociale d'Impresa, welfare aziendale territoriale e gli obiettivi dell'Agenda 2030: uno schema.

Fonte: elaborazione degli autori.

Quanto più le iniziative superano la distinzione interno/esterno e favoriscono un processo partecipativo e condiviso alla base delle decisioni, tanto più è possibile interpretarli come coerenti rispetto all'Agenda 2030 e all'imperativo in essa enunciato di "non lasciare nessuno indietro" (*Leaving no one behind*) per combattere ogni forma di povertà e di disuguaglianza⁵ (rispettivamente *SDGs* n. 1 e 11). Non lasciare nessuno indietro significa garantire opportunità di progresso a tutti i gruppi sociali, promuovere l'uguaglianza e invertire la tendenza all'aumento delle disuguaglianze. L'Agenda 2030 richiama così l'attenzione sulla necessità di mettere in campo tutte le misure possibili e auspicabilmente in modo sinergico tra ambiti di intervento. È in questa logica, in linea con l'obiettivo 17 dell'Agenda (che mira proprio a incoraggiare e promuovere efficaci partenariati pubblico, pubblico-privato e della società civile) che welfare aziendale, responsabilità sociale d'impresa e welfare aziendale territoriale possono trovare spazio nell'agenda di policy dei governi, contribuendo – anche se non da soli – a contrastare o almeno ad alleviare le conseguenze di una crisi come quella scatenata dalla pandemia di Covid-19.

In un frangente come quello determinato dalla crisi, è infatti possibile che molte organizzazioni abbiano sperimentato per la prima volta forme di intervento sociale in precedenza non praticate o che ne abbiano irrobustite di già attivate. Proprio per quello che abbiamo detto, abbiamo volutamente aperto la *survey* a una pluralità di soggetti con l'obiettivo di raccogliere il più ampio spettro possibile di spunti e indicazioni su misure e interventi capaci di fare della solidarietà una delle chiavi di risposta all'emergenza. Attraverso la *Open Call*, i cui risultati sono presentati in questo Rapporto, si è cercato quindi di esplorare le strategie messe in campo dalle diverse organizzazioni per resistere all'urto della crisi, dove possibile anche innovando.

5 UNSDG, *Leaving No One Behind: A UNSDG Operational Guide for UN Country Teams (Interim Draft)*, 18 marzo 2019, disponibile al link: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/Interim-Draft-Operational-Guide-on-LNOB-for-UNCTs.pdf>.

Su questo sfondo, oltre a questa *Introduzione*, il Rapporto si struttura in quattro sezioni principali: nella prima (§2) si dà conto degli aspetti metodologici relativi al campione oggetto di analisi e alla somministrazione del questionario; nella sezione successiva (§3), si tratteggia il profilo delle organizzazioni che hanno partecipato alla *Call*; la quarta parte (§4) è dedicata all'illustrazione delle principali evidenze emerse relativamente all'adozione di strumenti di welfare aziendale, *smart working* e responsabilità sociale in risposta alla crisi del Coronavirus, a un confronto fra il pre- e post-pandemia, e all'esplorazione dei nessi fra i due ambiti di intervento; infine, l'ultima sezione (§5) conclude il Rapporto, sviluppando alcune riflessioni di carattere generale, a partire dagli spunti emersi dalla *survey*, letti attraverso la cornice analitica proposta in questa *Introduzione* e alla luce del dibattito attualmente in corso sui temi oggetto dell'indagine.

2. La Open Call: aspetti metodologici

La "Open Call for Good Practices" promossa da *Percorsi di secondo welfare* si è rivolta a tutti quei soggetti del mondo produttivo - imprese, associazioni datoriali, organizzazioni sindacali, enti del Terzo Settore, amministrazioni pubbliche, ordini professionali, fondi, casse, società di mutuo soccorso - che nelle settimane immediatamente successive all'inizio del *lockdown* avessero avviato iniziative per fornire un sostegno concreto ai propri lavoratori, ai territori in cui operano e/o alle istituzioni in prima linea nel contrasto alle conseguenze della pandemia, a partire dal Servizio Sanitario Nazionale.

L'obiettivo della "Call" non è stato, evidentemente, quello di restituire una fotografia rappresentativa di come il tessuto produttivo del Paese stesse reagendo alle gravissime sfide sanitarie, economiche e sociali imposte dalla crisi del Covid-19, ma quello di raccogliere elementi utili a definire le caratteristiche e le strategie di quelle organizzazioni che - nella fase più critica dell'epidemia - ritenessero di aver avviato delle "buone pratiche" per fronteggiare tale crisi. Come anticipato, le informazioni raccolte consentono di elaborare spunti di analisi e riflessione intorno al contributo che il secondo welfare - tramite le leve del welfare aziendale, delle diverse forme di responsabilità sociale d'impresa o di altri interventi promossi da soggetti non pubblici - può fornire, anche in un momento di emergenza.

Per raccogliere queste informazioni è stato predisposto un breve questionario, composto di 4 sezioni principali, dedicate rispettivamente:

1. all'approfondimento delle caratteristiche strutturali dell'organizzazione (collocazione geografica, numero di dipendenti, settore di attività), all'impatto della crisi sull'andamento delle attività e al ricorso ad ammortizzatori sociali e ferie;
2. all'esplorazione del ricorso a strumenti di welfare aziendale e/o *smart working* (o lavoro agile) per fronteggiare la situazione di emergenza;
3. all'adozione di iniziative di responsabilità sociale nei confronti della comunità di riferimento e/o delle istituzioni impegnate a vario titolo nel contrasto dell'epidemia;
4. a una valutazione prospettica circa le intenzioni dell'organizzazione a impegnarsi sul terreno del welfare aziendale, dello *smart working* e della responsabilità sociale, una volta superata l'emergenza causata dal Coronavirus.

Le domande - in tutto 19 - erano prevalentemente a risposta chiusa e organizzate attraverso un sistema di "salti", ovvero di biforcazioni che guidavano chi compilava il questionario proponendogli solo i quesiti pertinenti. Queste due scelte (domande a risposta chiusa e "salti") sono state assunte al fine di ridurre sia gli errori di imputazione delle risposte sia i tempi di compilazione. Quest'ultimo aspetto è stato considerato con particolare attenzione per massimizzare la numerosità campionaria, anche alla luce della situazione di emergenza in cui presumibilmente versavano le organizzazioni a cui si rivolgeva la *survey*.

Il questionario è stato somministrato esclusivamente via web, tramite la piattaforma *Survey Monkey*, nel periodo compreso fra il 26 marzo e il 7 maggio 2020, ovvero in un arco temporale in larga parte coincidente con la cosiddetta "fase 1" della crisi (11 marzo-3 maggio), quella caratterizzata dalla vigenza delle norme

più stringenti in materia di distanziamento sociale e quindi, potenzialmente, anche dal maggiore impatto sul funzionamento delle imprese e delle altre forme organizzative.

Nel complesso, gli accessi alla *survey* sono stati 1.047. Di questi, 488 (il 46,6%) si sono tradotti in una compilazione almeno parziale del questionario. La tabella 1 restituisce i risultati ottenuti in termini di risposte raccolte per tipo di canale di accesso al questionario.

Il principale canale di accesso è stato il link inserito in una newsletter speciale, inviata da *Percorsi di secondo welfare* ai contatti inclusi nel proprio indirizzario, e che ha raccolto in totale il 63,32% delle risposte valide. La newsletter speciale, il cui testo è stato di volta in volta adattato, è stata inviata 4 volte (il 26 marzo, il 10, il 23 e il 30 aprile⁶). Come si può osservare nella tabella, l'invio della newsletter ha prodotto un forte effetto sull'incremento della numerosità del campione. Il 30,33% degli accessi è invece avvenuto tramite il collegamento contenuto in un breve articolo di segnalazione dell'indagine, pubblicato su www.secondowelfare.it il 26 marzo 2020 (giorno di avvio dell'indagine), tenuto in home page per tutta la durata della ricerca e aggiornato per indicare la data di chiusura della *Call*⁷. Infine, del tutto minoritario è stato l'accesso attraverso i link veicolati dal Laboratorio attraverso i propri canali *social* (Facebook, Twitter e LinkedIn), che hanno complessivamente raccolto poco meno del 6% delle risposte valide.

Tabella 1 – Risposte alla *survey*: andamento temporale e distribuzione per canale di accesso.

		26/3-1/4	2-8/4	9-15/4	16-22/4	23-29/4	30/4-7/5	TOTALE (di riga)
Newsletter speciale	N	109	3	67	4	81	45	309
	% di colonna	77,30%	6,67%	78,82%	12,12%	71,68%	63,38%	63,32%
Articolo su secondowelfare.it	N	27	39	17	16	29	20	148
	% di colonna	19,15%	86,67%	20,00%	48,48%	25,66%	28,17%	20,33%
Social media (Facebook, Twitter, LinkedIn)	N	5	3	1	12	3	5	29
	% di colonna	3,55%	6,66%	1,18%	36,36%	2,64%	7,05%	5,94%
Altro	N	0	0	0	1	0	1	2
	% di colonna	0%	0%	0%	3,03%	0%	1,41%	0,41%
TOTALE	N	141	45	85	33	113	71	488
	% di colonna	100%						

6 Rispettivamente a 13.236, 13.322, 13.396 e 13.450 indirizzi di posta elettronica. Il numero crescente dipende dal numero di utenti che ogni settimana richiede di essere inserito nell'indirizzario del Laboratorio per ricevere le Newsletter. Il tasso di apertura (e-mail effettivamente aperte/e-mail inviate) dei 4 invii dedicati alla *survey* è stato in media pari al 26,52%.

7 [Le buone pratiche di welfare aziendale e RSI di fronte al Coronavirus: partecipa alla survey.](#)

Prima di procedere con l'illustrazione dei principali risultati emersi dall'indagine, a partire dal profilo delle organizzazioni che vi hanno preso parte, alcune avvertenze appaiono necessarie.

Evidentemente, il campionamento realizzato non è di tipo probabilistico in quanto la partecipazione alla *Call* è avvenuta in base a una forma di autoselezione da parte dei rispondenti. Per sua stessa natura l'indagine mirava infatti a raccogliere segnalazioni da parte di organizzazioni che condividessero una serie di caratteristiche peculiari (l'autopercezione di una specifica attenzione alla sfera sociale, declinata sotto forma di iniziative nel campo del welfare aziendale e/o della RSI) che le distingueva sistematicamente da quelle che non hanno preso parte all'indagine. A ciò si aggiunge che l'universo di riferimento (tutte le organizzazioni che in Italia ritengono di essersi attivate per fronteggiare la crisi sul piano sociale nella cosiddetta "fase 1") e le sue caratteristiche non sono note, il che rende impossibile valutare il grado di corrispondenza del campione con la popolazione. Inoltre, la numerosità del campione non sempre rende possibile produrre analisi dotate di significatività statistica.

Va infine precisato che, prima di procedere all'analisi dei dati raccolti, il dataset è stato oggetto di alcuni interventi finalizzati a standardizzare il formato delle risposte inserite in campi a risposta aperta (come quello relativo al numero di dipendenti), eliminare i casi duplicati (privilegiando le risposte più complete e più recenti), attribuire - sulla base di una ricerca *desk* - i valori alla variabile "tipo di organizzazione", aggiunta *ex post*.

3.

Il profilo delle organizzazioni che hanno partecipato all'indagine

In questa prima parte del Rapporto si dà conto della distribuzione territoriale, della dimensione e della natura delle organizzazioni che hanno partecipato alla *survey*. Si approfondisce inoltre quale sia stato l'impatto del *lockdown* sulle attività produttive e in che misura imprese e organizzazioni abbiano risposto all'emergenza facendo ricorso a misure più tradizionali come gli ammortizzatori sociali o le ferie.

3.1 La distribuzione territoriale e la dimensione

Il primo dato che emerge dall'analisi delle informazioni relative alle organizzazioni che hanno preso parte all'indagine è che, dal punto di vista della loro collocazione territoriale, sono in larghissima parte concentrate nelle regioni settentrionali del Paese: 3 organizzazioni su 4 si trovano infatti al Nord (74,5%), mentre il restante quarto si distribuisce in parti simili fra Centro (13,5%) e Mezzogiorno (12%). Se, considerata la struttura del tessuto produttivo italiano e le evidenze prodotte dalla letteratura italiana più recente sul welfare di matrice occupazionale (Barazzetta e Santoni 2019; Maino e Razetti 2019a, 2019b; Maino *et al.* 2019; Razetti e Santoni 2019), questi dati appaiono sostanzialmente prevedibili, sorprende di più la fortissima correlazione registrata fra la distribuzione delle risposte giunte alla *Call* dalle singole regioni e la gravità dell'epidemia su base regionale.

Prendendo a indicatore di quest'ultima il numero di casi cumulativi totali di positività al Sars-Cov 2 indicati nel bollettino diramato dalla Protezione Civile il giorno 8 maggio 2020⁸ e mettendolo a confronto con il numero totale di risposte raccolte tramite la *survey* per ogni regione (al 7 maggio 2020, ultimo giorno di somministrazione del questionario), si osserva infatti la relazione illustrata nella figura 3⁹, particolarmente robusta per le regioni con una maggiore numerosità di risposte e contagi.

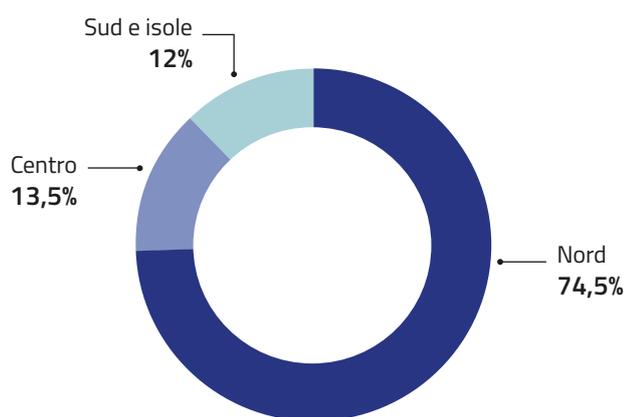


Figura 2 - Risposte alla survey: distribuzione percentuale per collocazione territoriale delle organizzazioni (N = 475).

8 http://www.salute.gov.it/imgs/C_17_notizie_4710_0_file.pdf.

9 Il coefficiente di correlazione è pari a 0,98.

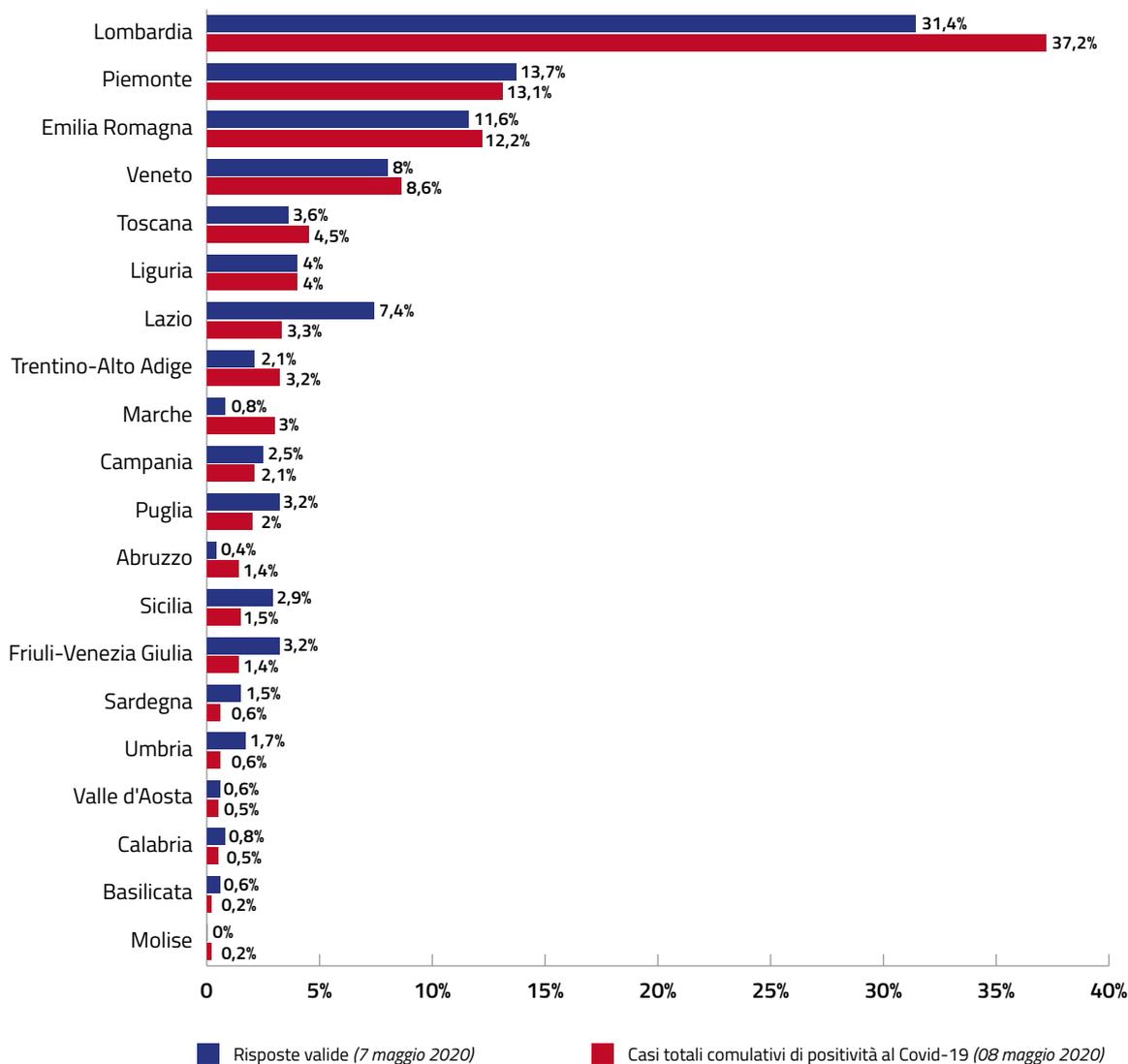


Figura 3 - Risposte alla *Open Call* (N = 475) e dei casi accertati totali di positività al Covid-19, distribuzione percentuale per regione.

Quanto alla dimensione delle organizzazioni, l'indicatore preso in considerazione è il numero di dipendenti occupati al loro interno. Nonostante alcuni limiti (legati al fatto che diversi soggetti, soprattutto non profit, non hanno necessariamente lavoratori dipendenti, e al mancato inserimento della risposta da parte di alcuni enti), le informazioni raccolte permettono sia di stimare, per difetto, un ordine di grandezza complessivo in merito alla platea di persone interessate, direttamente o indirettamente, dalle iniziative di welfare aziendale o responsabilità sociale, sia di cogliere la distribuzione delle organizzazioni che hanno partecipato all'indagine fra diverse classi dimensionali: un'informazione rilevante di cui tenere conto, alla luce dell'evidenza, su cui converge tutta la letteratura empirica disponibile sul caso italiano, secondo la quale soprattutto le iniziative di welfare aziendale tendono a essere fortemente condizionate dalle capacità istituzionali e dalla disponibilità di risorse interne alle organizzazioni, aspetti a loro volta correlati con la dimensione delle organizzazioni stesse (cfr. Maino *et al.* 2019).

Relativamente all'ordine di grandezza complessivo, la somma dei dipendenti indicati dai rispondenti è uguale a 434.667 unità; in considerazione dei limiti sopra descritti, appare plausibile stimare che la platea di collaboratori coinvolti dalle iniziative prese in esame si aggiri intorno al mezzo milione.

Quanto alla dimensione dei soggetti che hanno partecipato all'indagine in termini di dipendenti, al netto degli enti che hanno esplicitamente dichiarato di non averne, i restanti oscillano fra un minimo di 1 e un massimo di 63.500. Il valore della mediana è pari a 40 dipendenti. La distribuzione fra classi dimensionali (fig. 4) indica che oltre la metà delle organizzazioni per cui è disponibile questa informazione si colloca sotto i 50 dipendenti (54,2%), mentre la parte rimanente al di sopra di questa soglia.

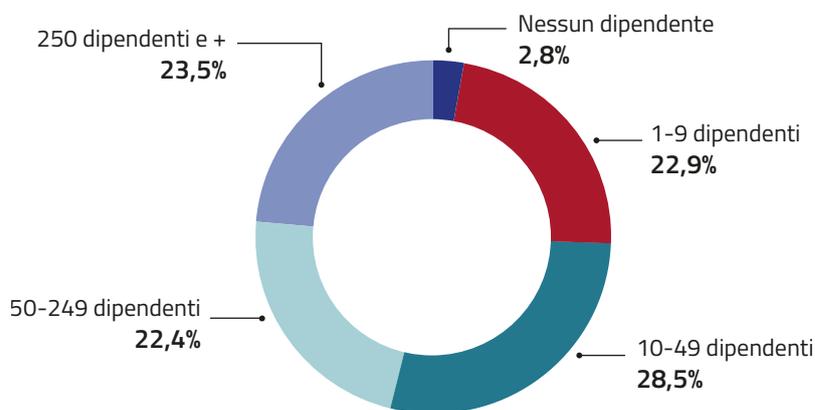


Figura 4 - Le organizzazioni partecipanti alla *survey* per classe dimensionale: distribuzione percentuale (N = 362).

Se le organizzazioni medio-grandi risultano con ogni probabilità sovrarappresentate rispetto al panorama organizzativo italiano¹⁰, risulta cionondimeno interessante osservare una presenza molto consistente (circa un quarto del totale) di organizzazioni molto piccole, ovvero con meno di 10 dipendenti (il 25,7%).

3.2 La natura: soggetti profit, non profit ed enti pubblici

Come detto nella *Introduzione*, il questionario è stato volutamente concepito in modo da intercettare il più ampio novero di organizzazioni: non solo quelle "naturalmente" e storicamente maggiormente collegate al mondo del welfare aziendale e della responsabilità sociale d'impresa (le aziende, di medio-grandi dimensioni, soprattutto se attive in settori "forti"), ma anche soggetti che in misura crescente negli ultimi anni si sono ritagliati un ruolo rilevante nel campo oggetto di approfondimento, come le associazioni datoriali, le organizzazioni sindacali, gli enti del Terzo Settore, gli attori della filantropia, le amministrazioni pubbliche, gli ordini professionali, i fondi, le casse e le società di mutuo soccorso (Maino e Razetti 2019a; 2019b; Razetti e Maino 2019).

La figura 5 restituisce la distribuzione percentuale delle risposte per tipo di rispondente. Quasi un terzo dei partecipanti all'indagine sono imprese, seguite da enti pubblici (19,1%) e cooperative/imprese sociali (17,4%).

Il resto dei rispondenti si disperde in tante categorie diverse, perlopiù riconducibili all'ampio e variegato mondo non profit. Per semplificare la lettura di un panorama organizzativo molto frastagliato, la figura 6 propone di aggregare le organizzazioni in base alla loro natura: profit, non profit o di ente pubblico.

¹⁰ Si consideri infatti che oltre il 96% delle istituzioni non profit censite in Italia dall'Istat conta un numero di dipendenti compreso fra 0 e 9 (<https://www.istat.it/it/files/2018/10/non-profit.pdf>); nel mondo profit si colloca in questa classe dimensionale quasi il 95% delle imprese; più grandi sono invece gli enti pubblici, che occupano in media oltre 270 dipendenti (https://www.istat.it/it/files/2019/12/Report_CENSIMENTO-ISTITUZIONI-PUBBLICHE_-2017.pdf).

Questo esercizio consente di mettere più chiaramente a fuoco la prevalenza relativa, fra le organizzazioni che hanno preso parte alla *survey*, dei soggetti non profit (43,7%), seguiti da quelli profit (33,6%) e, infine, dagli enti pubblici (19,2%).

Gli enti pubblici e i soggetti profit sono in larga misura soggetti medio-grandi, con almeno 50 dipendenti (rispettivamente il 75,2% e il 48,8%), mentre le organizzazioni non profit tendono a concentrarsi nelle classi dimensionali più piccole, ovvero sotto la quota dei 50 dipendenti (il 65,4%). Le organizzazioni profit sono relativamente più presenti al Nord (37%) che al Sud (22,2%), dove si registra invece una maggiore quota di enti pubblici (il 29,6% dei rispondenti a fronte del 18,1% delle regioni settentrionali), dato peraltro in linea con la maggior presenza di pubblico impiego nelle regioni meridionali.

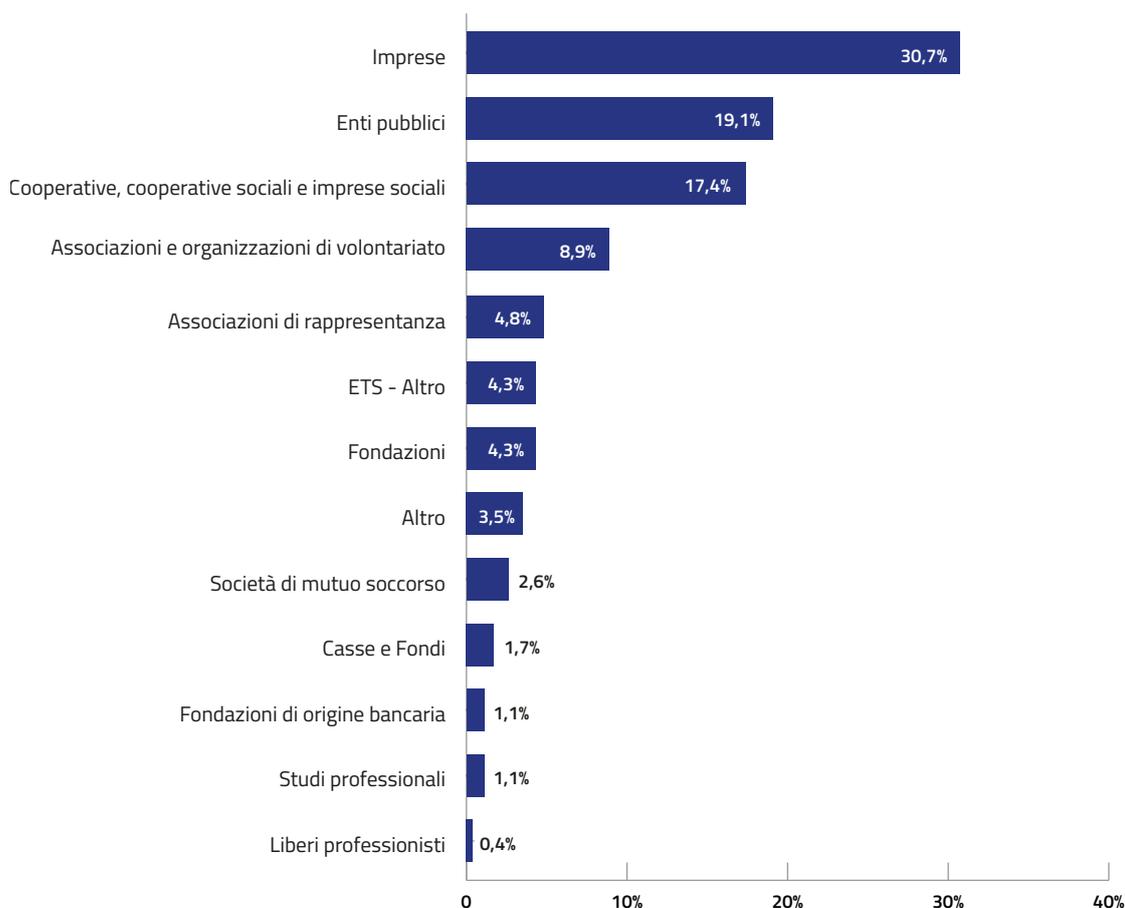


Figura 5 - I partecipanti alla *survey* per tipo di organizzazione: distribuzione percentuale (N = 460).

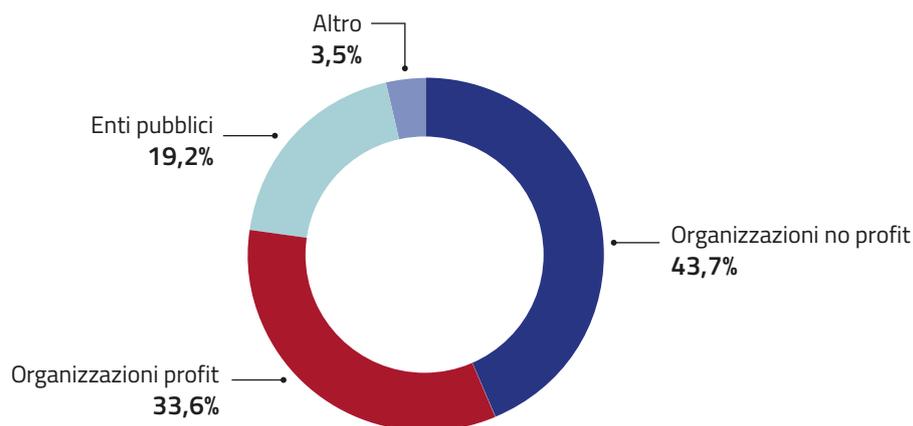


Figura 6 - Le organizzazioni partecipanti alla *survey* per natura profit, non profit e di ente pubblico: distribuzione percentuale (N = 458).

3.3 L'impatto del *lockdown* sulle attività e il ricorso agli ammortizzatori sociali

Come anticipato, la batteria di domande contenute nella prima parte del questionario ne comprendeva una volta a valutare l'impatto prodotto dalle misure di "distanziamento sociale" sull'andamento delle attività portate avanti dalle organizzazioni.

La figura 7 mostra che in 2 casi su 3 (65,9%) i rispondenti hanno indicato che il proprio ente ha dovuto rimodulare le proprie attività (54,5%) o che non ha subito particolari restrizioni (11,4%), mentre solo in 1 caso su 3 è stata scelta l'opzione che indicava una significativa riduzione delle attività (24,6%) o una loro completa interruzione (9,5%).

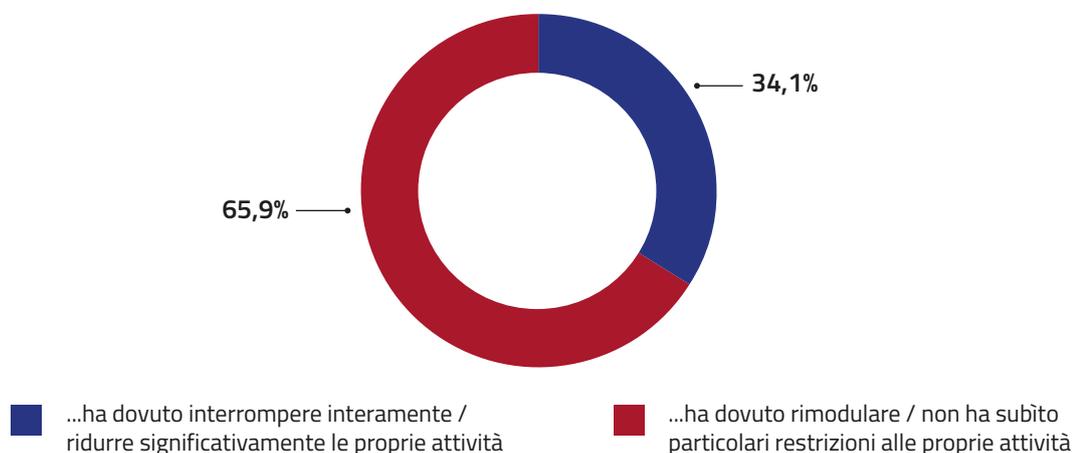


Figura 7 - Risposte alla domanda "A seguito dei provvedimenti di emergenza adottati dal Governo, la Sua organizzazione...": distribuzione percentuale (N = 484).

Il dato è plausibilmente riconducibile alla forte presenza, nel campione, di organizzazioni che operano nei vari settori dei servizi, che - come sarà illustrato più avanti - hanno potuto fare ampio ricorso alle modalità di lavoro a distanza, e alla quasi totale assenza di soggetti attivi nella manifattura, nell'agricoltura e nel turismo, settori che, come noto, o sono stati costretti a interrompere l'attività lavorativa a causa del *lockdown* o non hanno potuto realizzare "da remoto" le principali mansioni che ne caratterizzano il processo produttivo.

Se in totale il 43,4% dei partecipanti ha risposto affermativamente alla domanda sull'intenzione di avvalersi degli ammortizzatori sociali predisposti dal Governo tramite i provvedimenti di emergenza (a partire dall'estensione verticale e orizzontale delle diverse forme di Cassa Integrazione), la quota di risposte affermative sale chiaramente fra i soggetti che hanno dichiarato di aver dovuto interrompere o ridurre in modo consistente il proprio volume di attività (68,7%); fra le organizzazioni che nella prima fase hanno subito limitazioni più contenute alle proprie attività si registra invece una maggiore incertezza sul proposito di ricorrere a queste forme di integrazione salariale, che rimangono quindi un'opzione che non viene esclusa *a priori* (figura 8). Infine, la preesistenza, nelle organizzazioni partecipanti, di misure di welfare aziendale e *smart working* (oggetto di approfondimento nella prossima sezione) non sembra aver fatto la differenza sull'intento dichiarato di ricorrere anche agli ammortizzatori "tradizionali", segnalando così che i due strumenti non tendono a essere percepiti come alternativi.

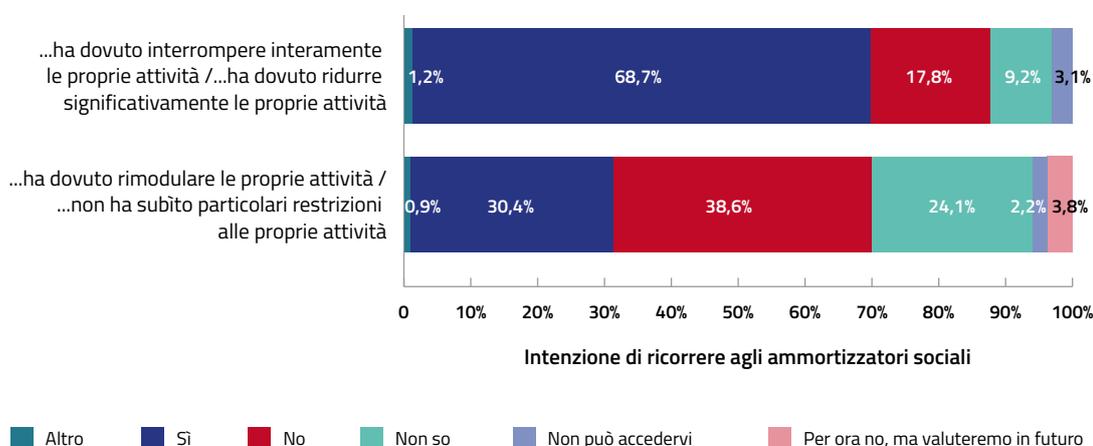


Figura 8 - Risposte alla domanda "A seguito dei provvedimenti di emergenza adottati dal Governo, la Sua organizzazione intende avvalersi degli ammortizzatori sociali?" in base alle risposte alla domanda sull'andamento delle attività; distribuzione percentuale (N = 479; sig. Chi-quadro < 0.001).

Oltre alla domanda sugli ammortizzatori sociali, la *survey* ha anche indagato se le aziende avessero fatto ricorso al collocamento unilaterale dei dipendenti in ferie (fig. 9). A fronte di un 35,8% che ha dichiarato di non averlo fatto e di non aver intenzione di farlo, il 30,3% ha risposto affermativamente, dato a cui va aggiunto un ulteriore 12,1% di rispondenti che ha dichiarato che si aspetta di dover fare ricorso a questa soluzione in futuro. La risposta sicuramente negativa ("no, e non lo farò") è nettamente prevalente tra le organizzazioni di dimensioni molto piccole (1-9 dipendenti; 51,9%) ed è pari ad un terzo dei rispondenti tra le piccole e le grandi organizzazioni ma comunque pari a un quarto (25%) tra quelle di medie dimensioni (fig. 10).

Meritevoli di attenzione sono le risposte "altro", accompagnate in molti casi da specificazioni volte a sottolineare come, in linea con quanto previsto dalla normativa vigente¹¹, sia stato chiesto ai lavoratori di usufruire delle ferie (tutte o in parte) maturate e arretrate ma senza obbligo per i dipendenti o in seguito ad accordo sindacale.

11 L'art. 87 del DL 18/2020, affermando che tra gli strumenti che un datore di lavoro ha per gestire l'emergenza Coronavirus vi sono i permessi, i congedi, la banca ore e anche l'utilizzo delle ferie pregresse, ha individuato degli strumenti aggiuntivi per aiutare il datore di lavoro a tenere lontano i dipendenti dalle sedi di lavoro. Come chiarito dal Governo (<http://www.governo.it/it/faq-iorestoacasa>), le ferie forzate vogliono essere un modo per garantire la retribuzione ai dipendenti per i quali - a fronte dell'impossibilità di lavorare in *smart working* - è stata sospesa l'attività lavorativa. Laddove invece è possibile proseguire in *smart working*, le ferie imposte unilateralmente non trovano una giustificazione normativa.

In un caso, ad esempio, l'accordo sindacale ha stabilito l'uso delle ferie arretrate a copertura di alcune giornate di lavoro per evitare il ricorso completo alla Cassa Integrazione. In un altro - sempre tramite accordo - è stata prevista la possibilità per i dipendenti di scegliere se usare le proprie ferie come alternativa ad una giornata di cassa integrazione alla settimana. E in un altro ancora è stata istituita una apposita causale "ferie emergenza" che non andava ad intaccare il totale delle giornate di ferie spettanti al singolo dipendente, ma rimaneva a carico dell'azienda.

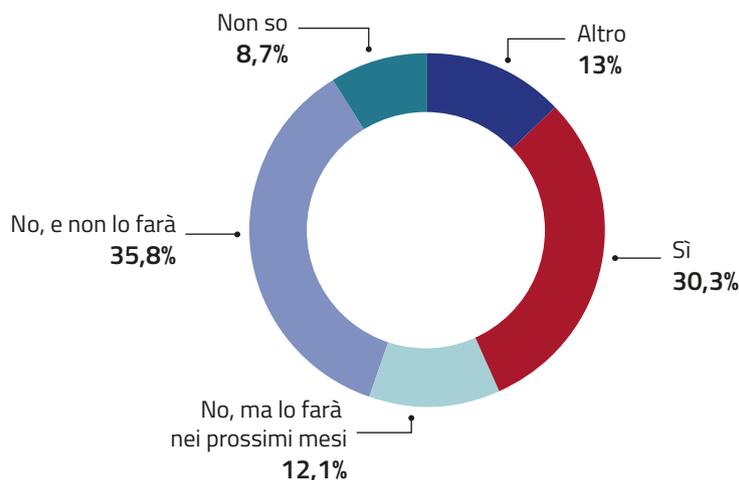


Figura 9 - Risposte alla domanda "A seguito dei provvedimenti di emergenza adottati dal Governo, la Sua organizzazione ha fatto ricorso al collocamento unilaterale in ferie dei propri dipendenti?", distribuzione percentuale (N = 349).

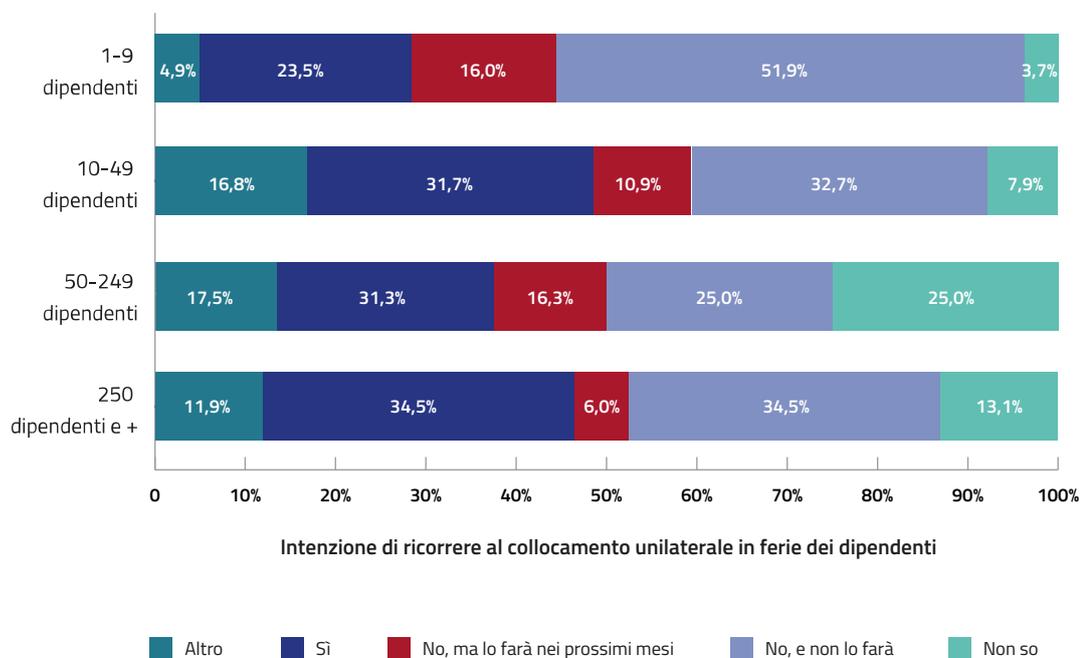


Figura 10 - Ricorso al collocamento unilaterale in ferie dei dipendenti per classe dimensionale delle organizzazioni, distribuzione percentuale (N = 346; Sig. Chi-quadro = 0.009).

4. Il welfare aziendale e la responsabilità sociale in risposta alla crisi

Passiamo ora ad analizzare i risultati riguardanti il welfare aziendale e la responsabilità sociale d'impresa mettendo a confronto la situazione pre-Covid con quella successiva. L'analisi permette inoltre di individuare quali sono state le principali misure messe in campo dalle organizzazioni che hanno partecipato alla *survey* e offre spunti di riflessione sui possibili nessi tra le due principali aree di indagine.

4.1 Il welfare aziendale prima e dopo la crisi

Prima della pandemia

Il primo dato utile da prendere in considerazione è relativo alla *pre-esistenza* o meno di iniziative di welfare aziendale e/o di lavoro agile nelle organizzazioni. Si tratta di un elemento di conoscenza importante per verificare se la propensione a intervenire con gli strumenti del welfare o dello *smart working* di fronte all'emergenza (rafforzando quelli già attivi o introducendone di nuovi) sia stata in qualche misura condizionata dalla pregressa esperienza maturata in questi ambiti.

Alla domanda relativa alla preesistenza di welfare aziendale e/o lavoro agile, i partecipanti alla *survey* hanno risposto positivamente in oltre la metà dei casi (53,4%; cfr. fig. 11).

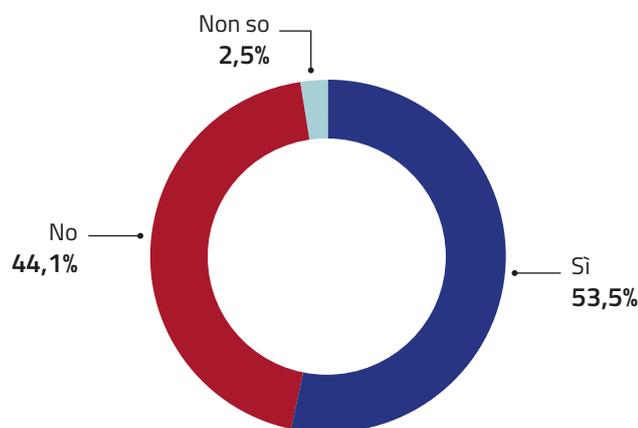


Figura 11 - Risposte alla domanda "Prima della crisi legata al Covid-19, nella Sua organizzazione erano già attive forme di welfare aziendale e/o *smart working* rivolte a dipendenti e familiari?" (N = 488).

È interessante notare come, anche in questo particolare campione - nonostante l'autoselezione dei rispondenti e l'attesa prevalenza, fra di essi, di comportamenti "socialmente virtuosi" -, alcune variabili note in letteratura, a partire dalla dimensione delle organizzazioni, si confermino giocare un ruolo predittivo. Anche in questa analisi, infatti, la variabile dimensionale segnala come la prevalenza dei comportamenti oggetto di analisi si manifesti in modo evidente fra gli enti di dimensione medio-grande e grande (ovvero quelli con almeno 50 dipendenti; cfr. fig. 12) a differenza di quanto si osservi fra quelli

più piccoli; allo stesso modo, aiuta a spiegare la minore pre-esistenza di welfare aziendale nelle regioni del Mezzogiorno (fig. 13) il fatto che nel campione delle regioni meridionali e insulari vi sia una concentrazione relativamente maggiore di organizzazioni piccole così come di soggetti non profit e Pubbliche Amministrazioni che, come si vede nella figura 14, tendono a scontare un ritardo maggiore sul fronte del welfare aziendale e dello *smart working*.

In merito a quest'ultimo aspetto, con riferimento alla situazione pre-Covid il Rapporto 2019 dell'*Osservatorio Smart Working* della School of Management del Politecnico di Milano aveva infatti evidenziato come, a fronte di un raddoppio rispetto al 2018, i progetti strutturati di *smart working* nelle PA rimanessero ancora scarsamente diffusi e coinvolgessero mediamente solo il 12% dei dipendenti. Un livello di poco superiore al 10% definito dalla "Direttiva Madia" come il limite inferiore all'adozione del lavoro agile, a dimostrazione di come le PA si limitassero all'adempimento normativo e ad associare lo *smart working* a una misura di conciliazione vita-lavoro più che a uno strumento strategico per ripensare più globalmente le logiche organizzative del lavoro e accrescere la produttività¹².

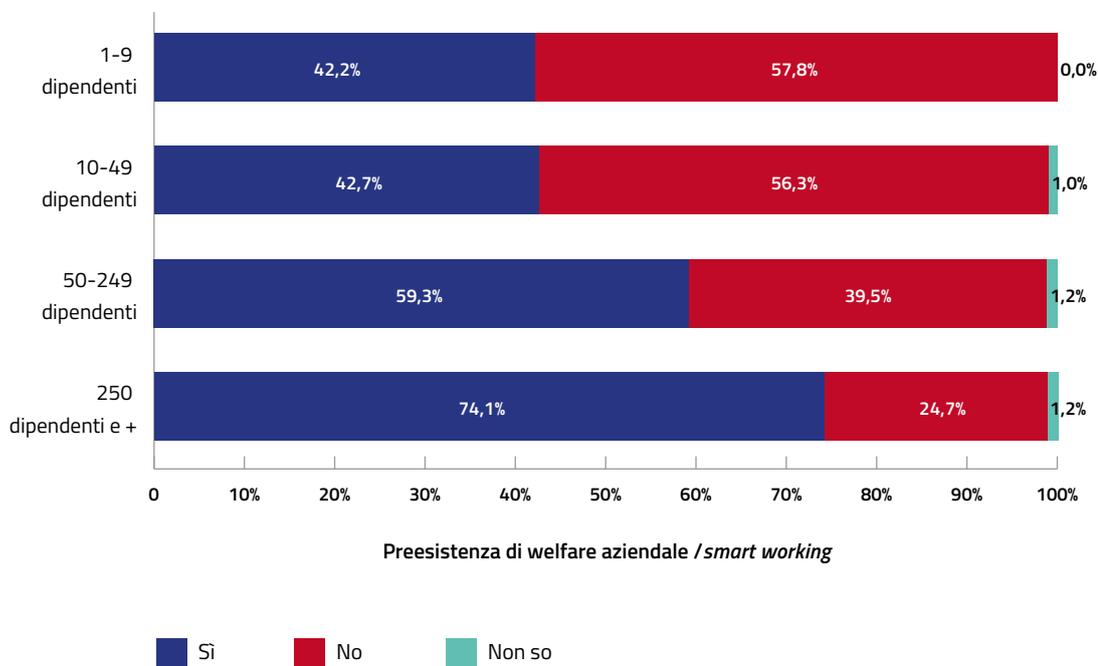


Figura 12 - La preesistenza di forme di welfare aziendale e/o *smart working* per classe dimensionale delle organizzazioni rispondenti, distribuzione percentuale (N = 362; Sig. Chi-quadro = 0.001).

12 Il Rapporto 2019 sottolinea inoltre a questo proposito che i dipendenti pubblici coinvolti nei progetti di *smart working* sono stati selezionati nel 70% della PA in base ad esigenze familiari, come nel caso dei rientri dalla maternità o per la presenza di familiari a carico, e nel 57% tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dal personale (Osservatorio Smart Working 2019).

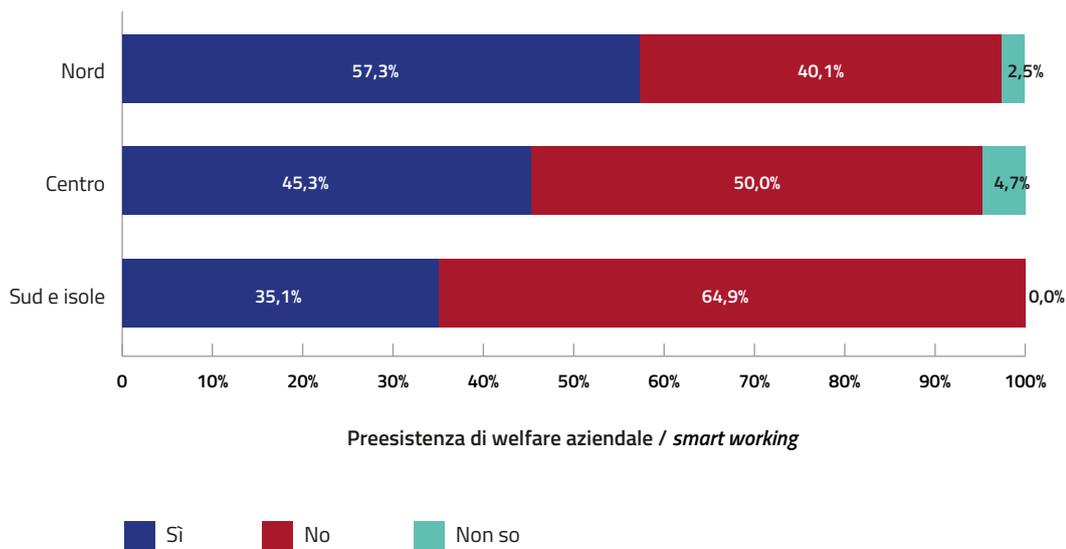


Figura 13 - La preesistenza di forme di welfare aziendale e/o *smart working* per collocazione geografica delle organizzazioni rispondenti, distribuzione percentuale (N = 475; Sig. Chi-quadro = 0.004).

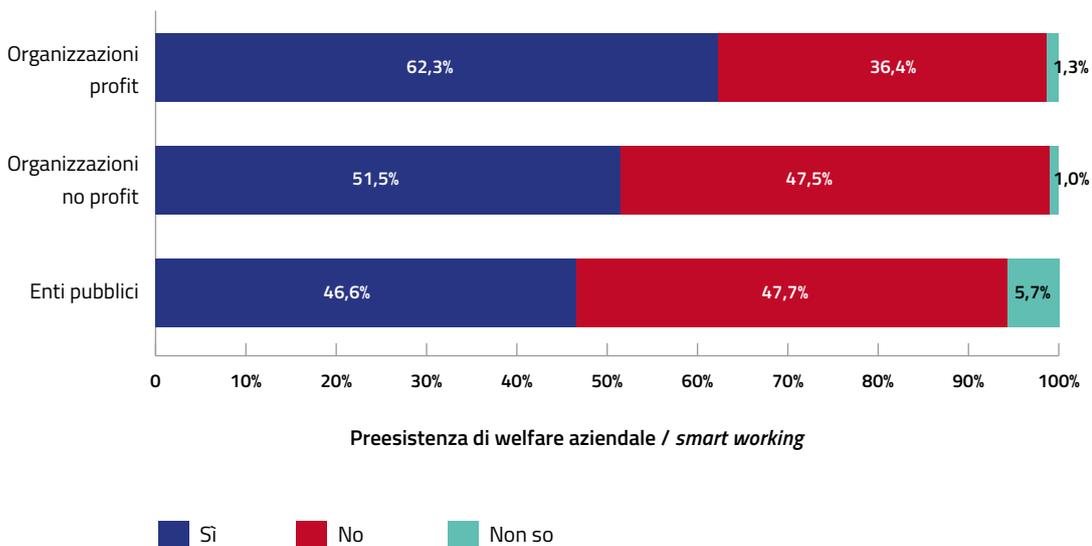


Figura 14 - La preesistenza di forme di welfare aziendale e/o *smart working* per natura profit, non profit e di ente pubblico delle organizzazioni rispondenti, distribuzione percentuale (N = 458; Sig. Chi-quadro = 0.010).

Durante la pandemia

Chiarita la presenza o assenza di iniziative di welfare aziendale e/o *smart working* nelle organizzazioni *prima* dello scoppio della crisi, il questionario mirava quindi a indagare il possibile *rafforzamento* delle misure eventualmente già in essere e *l'introduzione di nuovi strumenti*, specificamente ideati per fronteggiare le conseguenze economiche e sociali della pandemia.

Il rafforzamento o l'estensione degli strumenti preesistenti

Rispetto al primo punto, dall'analisi emerge che il 93,5% delle organizzazioni già attive nel campo del welfare aziendale e/o del lavoro agile prima della pandemia hanno dichiarato di aver rafforzato o esteso tali misure a seguito della crisi legata alla diffusione del Covid-19 (fig. 15). Vista la nettissima preponderanza delle risposte positive, variabili come la dimensione dell'organizzazione o la sua collocazione territoriale non giocano alcun ruolo predittivo.

Nella stragrande maggioranza dei casi le organizzazioni si sono limitate a estendere i propri interventi in 1 (61,9%) o 2 ambiti (21,2%; cfr. fig. 16): in media 1,6, senza differenze significative fra tipi di organizzazione o collocazione geografica¹³. La frequenza di pacchetti di interventi più "generosi" in termini di ambiti interessati dall'estensione del welfare tende ad aumentare al crescere della dimensione dell'organizzazione (cfr. fig. 17), ma le differenze nell'estensione media dei pacchetti sono minime e non risultano statisticamente significative (cfr. fig. 18).

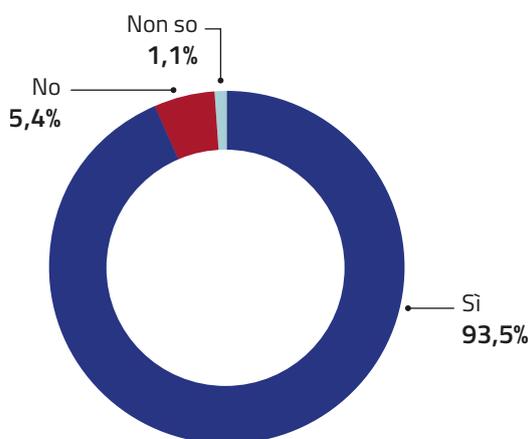


Figura 15 - Risposte alla domanda "A seguito della crisi legata al Covid-19, le misure di welfare aziendale e/o smart working esistenti sono state ulteriormente rafforzate/estese?", distribuzione percentuale (N = 261).

Nota: la domanda è stata posta solo a chi ha risposto affermativamente alla domanda circa la preesistenza di misure di welfare aziendale e/o lavoro agile (smart working).

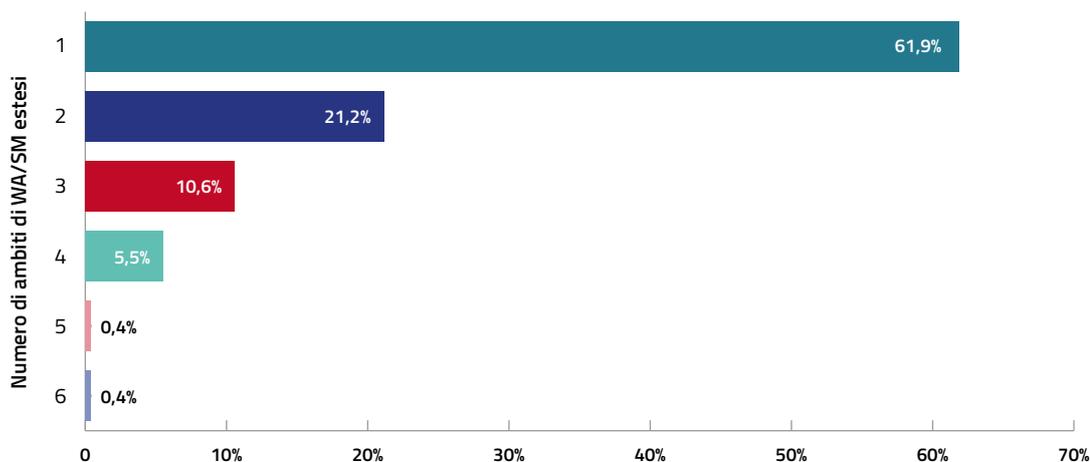


Figura 16 - Frequenza percentuale del numero di ambiti in cui sono stati estesi/rafforzati welfare aziendale e smart working (N = 236).

13 1,7 escludendo dall'analisi le organizzazioni senza dipendenti (che in media hanno dichiarato di aver esteso il welfare in 1,2 ambiti).

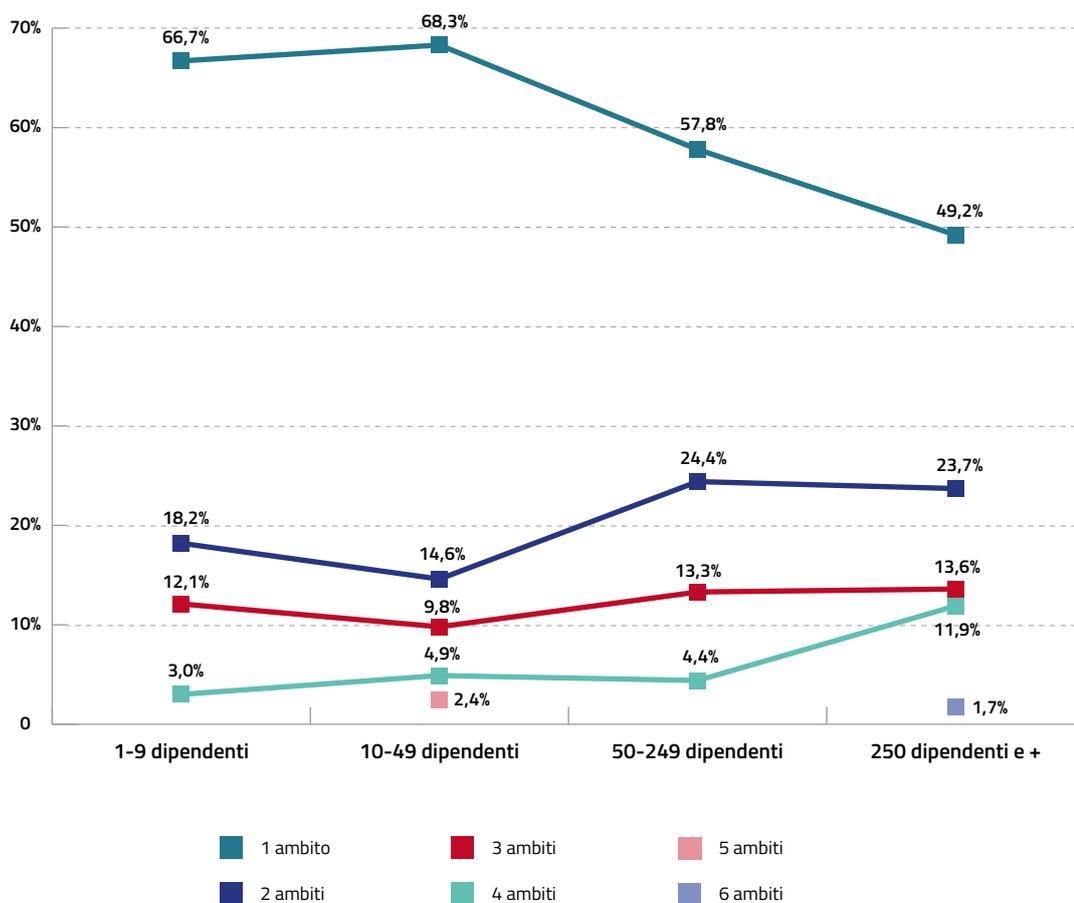


Figura 17 - Incidenza percentuale del numero di ambiti di welfare aziendale e *smart working* estesi/rafforzati, per dimensione delle organizzazioni (N = 178).

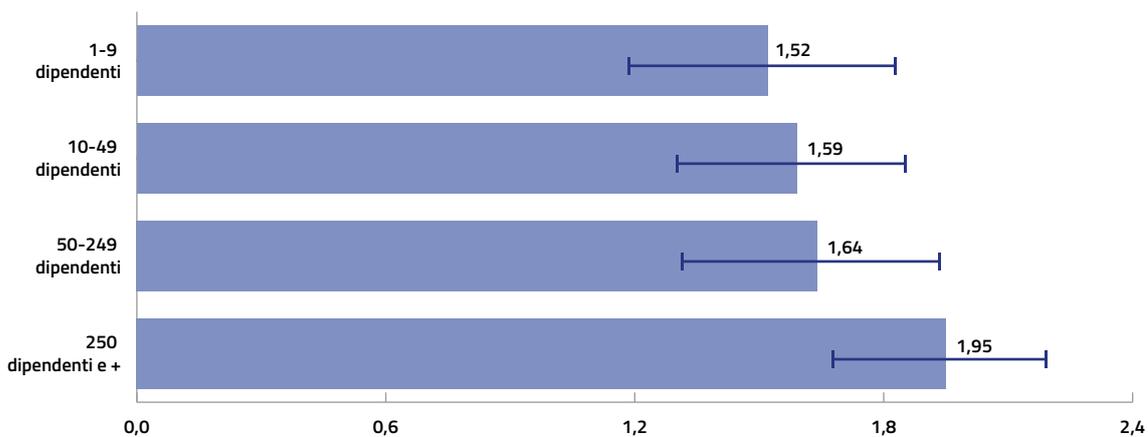


Figura 18 - Numero medio di ambiti di welfare aziendale e *smart working* rafforzati/estesi, per classe dimensionale delle organizzazioni (N = 178; barre degli errori: 95% CI).

Dal punto di vista funzionale, tra le organizzazioni che hanno ampliato i propri interventi emerge in modo nettissimo la centralità del ricorso al lavoro da casa, indicato come ambito oggetto di estensione o rafforzamento da oltre il 91% di questo gruppo di rispondenti (cfr. fig. 19). La seconda misura più frequentemente adottata appare strettamente affine alla prima ed è consistita nel rafforzamento, a favore dei dipendenti, di altre forme di flessibilità oraria: considerando congiuntamente l'adozione della prima e/o della seconda misura, si raggiunge una quota di rispondenti pari al 94,1%. Appare invece estremamente più contenuta la frequenza di tutti gli altri ambiti di intervento, compresi tra l'11% della sanità integrativa¹⁴ e il 2,5% dei servizi di "maggior-domo aziendale".

Incrociando i dati sull'ampiezza del paniere di interventi estesi con quelli relativi agli ambiti in cui tale estensione si è realizzata emerge inoltre che nel 90,4% dei casi chi è intervenuto su 1 solo ambito lo ha fatto proprio nell'area del cosiddetto "lavoro agile". Al contempo, chi è intervenuto per ampliare le modalità di lavoro da remoto si è limitato a questo intervento nel 61,4% dei casi, mentre ne ha combinati 2 nel 21,9% dei casi e 3 nel 10,2%.

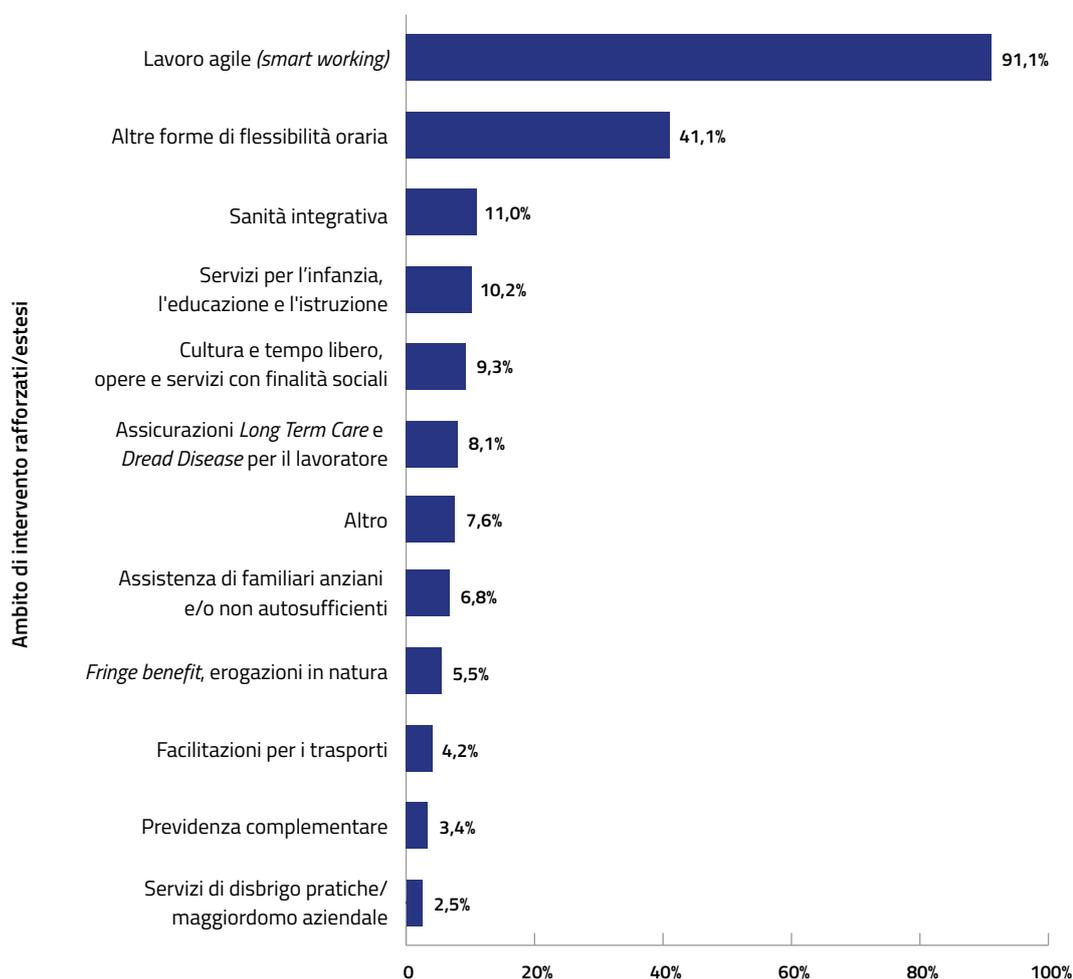


Figura 19 - Risposte alla domanda "In quali ambiti sono state rafforzate/estese le misure già esistenti?" (N = 244).

Nota: era possibile selezionare più di una opzione di risposta.

¹⁴ Appare inoltre probabile che questa voce, così come quella relativa all'assicurazione per *LTC* o *Dread Disease* del lavoratore, sia sovrastimata a causa di una non sempre immediata distinzione rispetto all'attivazione di coperture assicurative per i lavoratori in caso di positività al Covid-19, oggetto di una domanda successiva, relativa alle misure nuove introdotte nella fase emergenziale. Laddove, in base alle informazioni inserite dai rispondenti negli spazi dedicati alle risposte aperte, il fraintendimento è apparso chiaro, si è proceduto a riattribuire le risposte.

Questi dati confermano che il Covid-19 ha certamente fatto del lavoro agile la soluzione al problema del *lockdown*: lavorare da remoto ha consentito di rispettare le limitazioni dovute all'emergenza sanitaria e, allo stesso tempo, ha permesso alle organizzazioni e alle imprese di non interrompere le loro attività.

Come mostra il Box 1, anche il quadro regolativo si è prontamente adeguato e ha reso possibile fare un ampio ricorso al lavoro agile.

BOX 1 - La normativa sullo <i>smart working</i> : prima e dopo la crisi del Covid-19	
Prima del Covid-19	Dopo il Covid-19
<ul style="list-style-type: none"> • Legge n. 124/2015: sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di esecuzione della prestazione lavorativa nella PA • Legge n. 81/2017: disciplina il lavoro agile introducendo la contrattazione individuale per definire modalità lavorative più flessibili e basate sul lavoro per obiettivi; definisce le modalità di attivazione del lavoro agile, gli aspetti formali relativi all'accordo tra le parti, la retribuzione del lavoratore, gli aspetti relativi alla salute e sicurezza • Direttiva n. 3 del 2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri: indicazioni per l'attuazione dello <i>smart working</i> quale misura di conciliazione delle esigenze di cura, vita e lavoro • Circolare INAIL n. 48 del 2017: definizione di istruzioni e procedure in merito agli obblighi assicurativi, alla tutela della salute e della sicurezza, alle tariffe, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttiva del Ministro per la PA n. 2/2020 e n. 3/2020: indicazioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza Covid-19 nella PA e indicazioni sullo svolgimento dell'attività lavorativa • Decreto Legge del 17 marzo 2020 n. 18 (Decreto "Cura Italia"): l'art. 87 istituisce il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa fino al termine dell'emergenza, attivabile senza il ricorso all'accordo individuale • Circolare n. 2/2020 del Ministro per la PA: fornisce orientamenti applicativi alle amministrazioni in riferimento alle disposizioni del DL 18/2020 • Decreto Legge del 19 maggio 2020 (Decreto "Rilancio"): l'art. 263 prolunga il ricorso al lavoro agile, a meno di necessaria presenza, e prevede l'interlocuzione programmata, tramite soluzioni digitali, con l'utenza.

Quella che è stata applicata per circa due mesi e mezzo è stata però una sperimentazione estrema e forzata di lavoro da remoto in cui i lavoratori non hanno avuto la possibilità di scegliere il luogo in cui lavorare e sono di fatto stati obbligati a lavorare da casa. Lo *smart working*, per come è stato anche normato dalla legge del 2017, richiederebbe invece una trasformazione del modello manageriale e della cultura dell'organizzazione, una profonda innovazione del modo di concepire il lavoro e i rapporti con l'organizzazione. Ai lavoratori dovrebbe poter essere garantita la possibilità di scegliere le modalità di lavoro, sperimentando flessibilità e nuove soluzioni e imparando a misurarsi sui risultati raggiunti. Un tale passaggio, prima di tutto culturale, richiederebbe tempi lunghi e di essere supportato da iniziative di comunicazione, formazione e accompagnamento delle persone, condizioni certamente più difficili da creare in situazioni di emergenza.

Sotto questo profilo, infatti, l'emergenza Coronavirus ha mostrato che non tutte le organizzazioni sono uguali e quanto abbia fatto la differenza avere già sperimentato in precedenza il lavoro agile. Aziende, organizzazioni e Pubbliche Amministrazioni che avevano già introdotto progetti di *smart working* si sono trovate avvantaggiate, facendosi trovare in molti casi pronte nella gestione della nuova situazione. In queste organizzazioni, infatti, molte persone avevano già a disposizione gli strumenti, le competenze e fatto propria la cultura per lavorare in modo efficace fuori dal contesto aziendale e possiamo immaginare che la diffusione dello *smart working* ad una platea ampia di lavoratori ne sia risultata facilitata (Box 2).

Tutte quelle aziende e PA che, al contrario, non avevano ancora promosso progetti di *smart working* hanno scontato il fatto di non essere preparate sotto il profilo tecnologico, culturale e manageriale, scoprendosi più fragili di fronte all'emergenza. La maggior parte si sono trovate ad improvvisare chiedendo ai propri dipendenti di lavorare da casa senza però disporre degli strumenti e delle competenze necessarie, oltre che dell'approccio culturale più adatto. Come emerso da una *survey* curata dalla Cgil con la Fondazione Di Vittorio (2020) nei mesi del *lockdown*, perlopiù i lavoratori sono "precipitati" nel lavoro *smart* in corrispondenza dell'avvio delle misure di contenimento del virus, senza che vi fosse il tempo per una riflessione strutturata sull'organizzazione del lavoro, sugli spazi, sul lavoro per obiettivi.

BOX 2 - Lo smart working in ActionAid Italia¹⁵

L'emergenza Coronavirus ha contribuito a superare le resistenze che avevano impedito la diffusione del lavoro agile in Italia ma ha posto delle nuove sfide. Moltissime imprese e organizzazioni si sono trovate a dover lavorare da casa, senza scelta, dalla sera alla mattina e a dover praticare uno *smart working* che la responsabile del Dipartimento per l'Efficienza Organizzativa di ActionAid Italia ha definito per la propria organizzazione "integrale": nessuno dei collaboratori per due mesi e mezzo è infatti potuto andare in ufficio.

Il fatto di avere già degli accordi stipulati in precedenza ha tuttavia aiutato ad adattarsi velocemente alla situazione; tecnologia e strumenti di condivisione hanno contribuito alla gestione del lavoro a distanza e hanno permesso un confronto continuo tra staff e manager per coniugare il raggiungimento - o la rimodulazione - degli obiettivi con le esigenze e i limiti imposti dalla situazione di *lockdown*. Si è tenuto conto delle esigenze di cura dei componenti fragili (figli e anziani), ma anche del bisogno di orientamento rispetto alle opportunità previste dai vari decreti combinandole con quelle che l'organizzazione poteva mettere in campo.

Tra quelle organizzazioni che avevano attività eseguibili da remoto in molti casi si è comunque preferito interromperle o spingendo i dipendenti a prendere ferie e permessi o ricorrendo alla Cassa Integrazione o chiedendo al personale di continuare lavorare dalla sede lavorativa, esponendoli così a rischi e disagi.

L'indagine *Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza*, promossa da Forum PA tra il 17 aprile e il 15 maggio 2020, permette inoltre di evidenziare la diffusione che lo *smart working* ha avuto nella PA e l'impatto che sta generando¹⁶. A inizio 2020, prima dell'emergenza Covid-19, solo nel 8,6% delle pubbliche amministrazioni di provenienza degli intervistati lo *smart working* era una pratica diffusa a fronte di un 45,8%

¹⁵ Per approfondire questo caso si rimanda all'intervista completa curata da Cibinel (2020).

¹⁶ All'indagine, che si basa su un campione non rappresentativo, hanno partecipato in totale 5.225 persone, di cui l'81% (4.262) sono stati dipendenti della Pubblica Amministrazione (FPA 2020).

per cui era una sperimentazione limitata a un gruppo di dipendenti e di un 39,2% di dipendenti che dichiarava che non fosse possibile lavorare in *smart working* nella propria organizzazione. Per effetto delle misure di contenimento dei contagi, lo *smart working* "d'emergenza" è stato introdotto nel 98,8% delle amministrazioni degli intervistati, in alcuni casi come unica misura per la gestione del personale, nel 41% dei casi accompagnato dalla presenza in ufficio a turni e nel 40,5% dalla richiesta di utilizzare ferie e riposi arretrati. Il 68,3% dei rispondenti ha tuttavia dichiarato di non aver ricevuto alcuna formazione specifica sul lavoro da remoto. Ancora più interessante è il bilancio che ne emerge¹⁷: il 93,6% dei dipendenti pubblici ha infatti affermato che, se gli venisse offerta la possibilità, vorrebbe continuare a lavorare in *smart working* anche una volta tornati alla normalità, e l'88% dei dipendenti pubblici ritiene che l'esperienza potrà rivelarsi preziosa una volta superata l'emergenza¹⁸.

L'accelerazione sul digitale rappresenta un'occasione unica di modernizzazione per le aziende italiane e la PA, una trasformazione che ha offerto l'occasione per smaterializzare i processi interni e semplificare i procedimenti e le prassi lavorative, contribuendo a superare lo stereotipo diffuso in Italia secondo il quale il datore di lavoro che non vede il dipendente sente di non poterlo controllare. Questo, tuttavia, non deve far perdere di vista i rischi legati a questa modalità di lavoro e l'importanza di garantire tutele per i lavoratori agili, oltre all'importanza delle relazioni sociali e delle interazioni per poter ingaggiare le persone che lavorano da casa (cfr. Cgil e Fondazione Di Vittorio 2020).

Si tratta peraltro di aspetti di cui anche diversi partecipanti alla *survey* si sono dimostrati consapevoli e su cui hanno richiamato l'attenzione, sottolineando in alcuni casi le facilitazioni messe a disposizione dei dipendenti proprio per accompagnarli verso il lavoro *smart*: dalla messa a disposizione dei dispositivi informatici per chi ne era sprovvisto all'organizzazione di formazioni a distanza sull'uso delle piattaforme di lavoro digitale fino all'abolizione delle fasce di reperibilità oraria e all'attivazione di percorsi di supporto motivazionale.

17 Ulteriori spunti arriveranno sicuramente dal monitoraggio promosso dal Dipartimento per la Funzione pubblica volta a raccogliere, attraverso un questionario a cui è possibile rispondere fino al 21 giugno 2020, dagli enti pubblici informazioni quantitative e qualitative circa il lavoro agile messo a punto durante l'emergenza Covid-19, in modo da "consolidare e rafforzare un cambiamento improvviso che può condurre, in prospettiva, la PA verso il futuro" (<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/27-05-2020/smart-working-nella-pa-al-il-monitoraggio>).

18 Tra gli aspetti più positivi, il 69,5% ha indicato la possibilità di organizzare e programmare meglio il lavoro, il 45,7% l'aver più tempo per sé e per la propria famiglia, il 34,9% il fatto di lavorare in un clima di maggior fiducia e responsabilizzazione, il 24% un modo di lavorare più stimolante (FPA 2020).

L'introduzione di nuovi strumenti

Come detto, un'opzione teoricamente disponibile sia per le organizzazioni già attive nel campo del welfare aziendale e dello *smart working* sia per quelle che - prima della crisi sanitaria - non avevano ancora esplorato le potenzialità di queste misure, consisteva nella messa a punto di iniziative nuove, specificamente concepite per rispondere alle esigenze dei lavoratori, delle loro famiglie, nonché alle necessità di riorganizzazione del lavoro degli enti interessati dal "confinamento".

Guardando al totale dei partecipanti all'indagine, 3 su 4 hanno dichiarato di aver attivato misure nuove (cfr. fig. 20). La loro adozione risulta peraltro trasversale alle diverse organizzazioni, indipendentemente dalla preesistenza o meno di dispositivi di welfare nella fase precedente l'irrompere della crisi (cfr. fig. 21).

Se la prevalenza delle risposte affermative alla domanda si osserva anche in tutte le classi dimensionali delle organizzazioni, la loro incidenza sembra crescere al crescere dei dipendenti (dal 74,1% dei soggetti con meno di 10 dipendenti all'88% di quelli con almeno 250 lavoratori), senza tuttavia che le differenze riscontrate siano dotate di una robusta significatività statistica. Come osservato per la pre-esistenza o meno di interventi, l'introduzione di nuove misure risente in parte della collocazione geografica delle diverse organizzazioni, con uno svantaggio relativo per quelle che operano nel Mezzogiorno, il cui dato sull'attivazione di nuovo welfare, seppur nel complesso maggioritario, risente soprattutto di un minor investimento in nuove misure da parte dei soggetti del non profit.

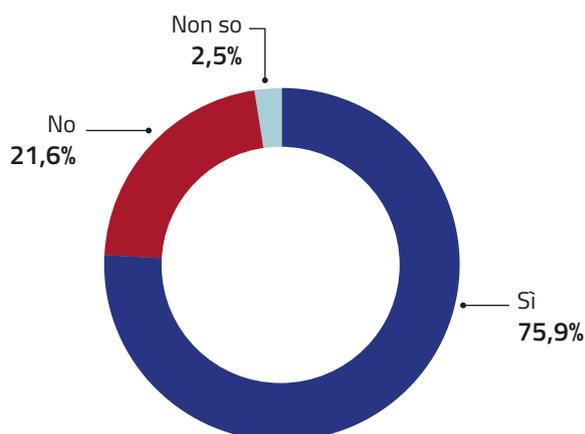


Figura 20 - Risposte alla domanda "A seguito della crisi legata al Covid-19, la Sua organizzazione ha introdotto nuove misure di welfare aziendale o *smart working*?", distribuzione percentuale (N = 482).

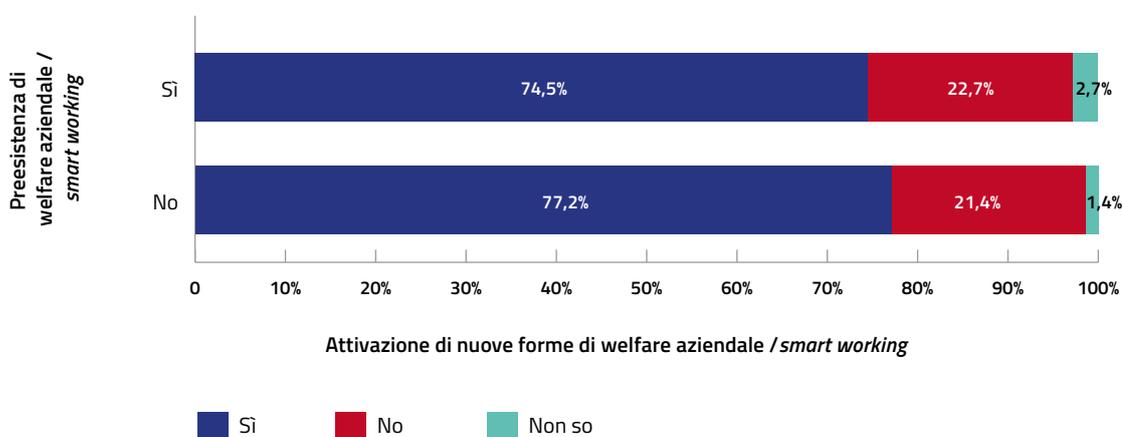


Figura 21 - L'introduzione di nuove misure di welfare aziendale o *smart working*, per preesistenza o meno di welfare aziendale o *smart working*, distribuzione percentuale (N = 470).

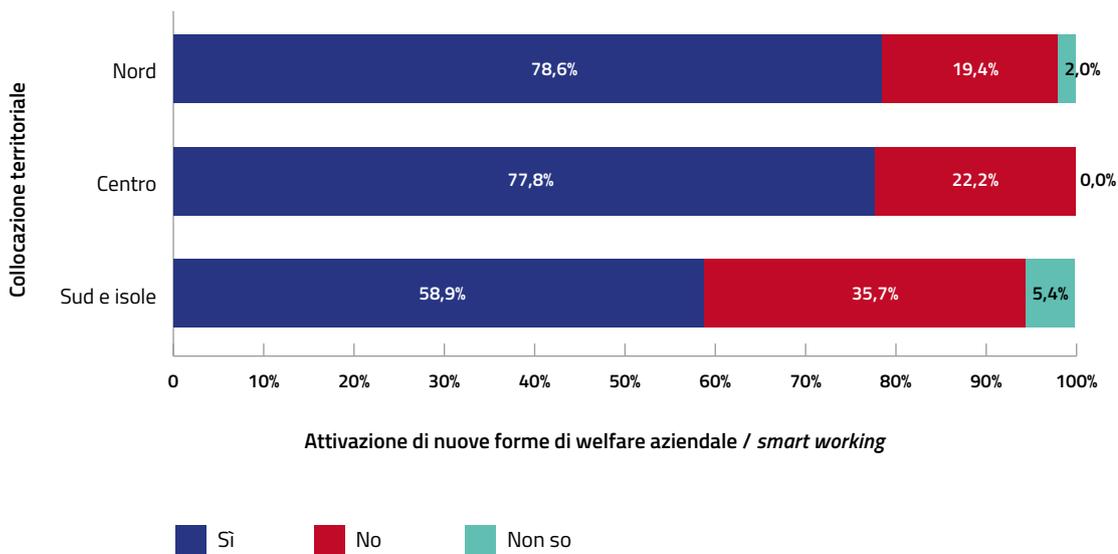


Figura 22 - L'introduzione di nuove misure di welfare aziendale o *smart working*, per collocazione geografica delle organizzazioni rispondenti, distribuzione percentuale (N = 469; sig. Chi-quadro = 0.004).

Venendo alle azioni intraprese dalle organizzazioni, fra i soggetti che hanno preso parte all'indagine, quelli che hanno introdotto nuove misure di welfare aziendale e/o *smart working* ne hanno messe a punto in media circa 2,5. Il numero medio di ambiti di intervento cresce all'aumentare della dimensione delle organizzazioni (cfr. fig. 24), con un distacco che si fa evidente e statisticamente significativo tra gli enti con meno di 50 dipendenti (in media 2,2 ambiti) e quelli con almeno 50 lavoratori (2,9). Non risulta invece rilevante sull'estensione del pacchetto di azioni realizzate il fatto che l'organizzazione avesse sperimentato oppure no il welfare aziendale o lo *smart working* in precedenza.

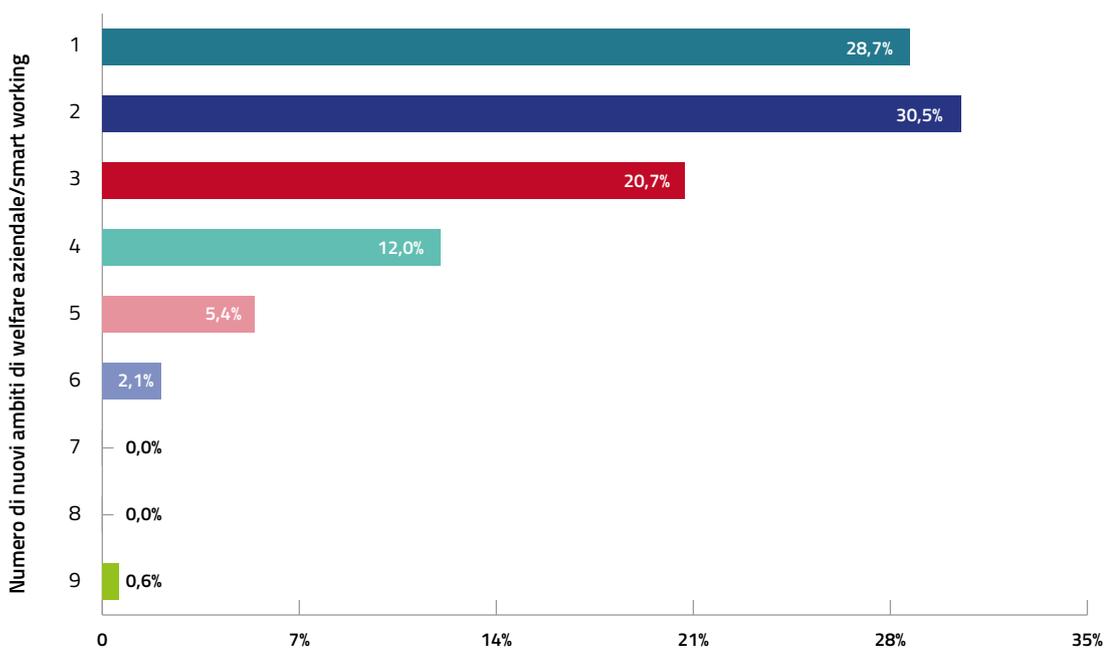


Figura 23 - Frequenza percentuale del numero di ambiti in cui sono stati introdotte nuove misure di welfare aziendale e *smart working* (N = 334).

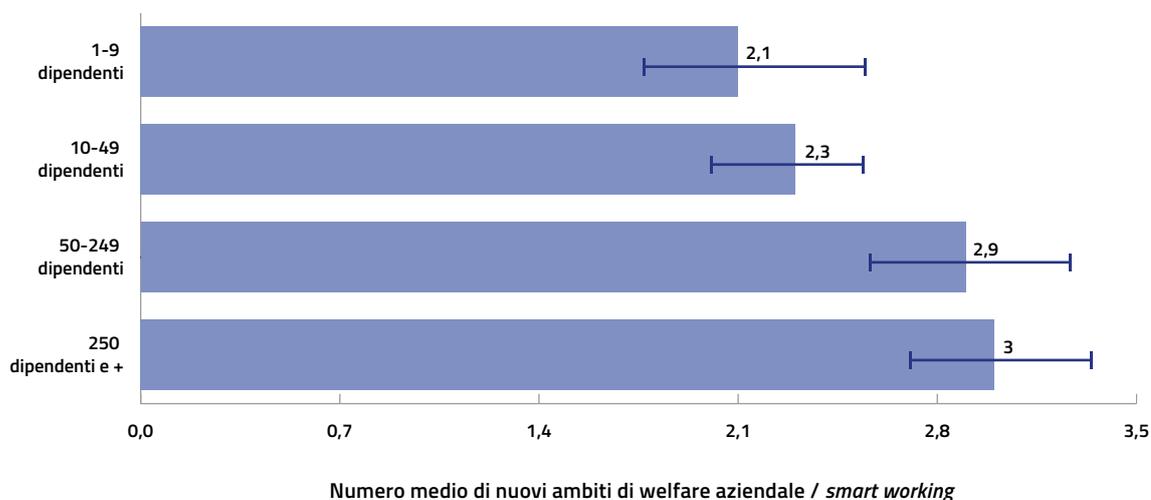


Figura 24 - Numero medio dei nuovi ambiti di intervento di welfare aziendale e *smart working* per classe dimensionale delle organizzazioni rispondenti (N = 262; barre degli errori: 95% CI).

Il fatto che la dimensione dell'organizzazione abbia fatto la differenza rispetto all'*estensione dell'intervento*, ma non all'*introduzione o meno di nuovi strumenti di welfare*, si spiega probabilmente alla luce dell'osservazione che l'intervento indicato con maggiore frequenza dai partecipanti (69,5%) è consistito nella predisposizione di una misura "leggera", come tale alla portata anche di soggetti meno strutturati: si tratta infatti di diverse forme di comunicazione e informazione ai dipendenti in merito alle misure volte alla prevenzione del contagio da Coronavirus, sulla falsariga di quanto indicato dalle autorità sanitarie, a partire dal Ministero della Salute.

In ordine di frequenza, la seconda azione messa in campo - anche se a forte distanza dalla prima (33,2%) - è rappresentata dalla previsione e attivazione di soluzioni variamente congeniate, tendenzialmente di tipo assicurativo, adottate con l'obiettivo di garantire delle indennità integrative ai lavoratori in caso di accertata positività al Covid-19 e, quindi, forzata assenza dal lavoro per ricovero ospedaliero o isolamento domiciliare, come riportato nei Box 3 e 5, riferiti rispettivamente alle misure messe in campo da Fondi e Casse sanitarie e Società di mutuo soccorso.

Non stupisce che servizi per agevolare gli spostamenti casa-lavoro, l'acquisto o somministrazione di tamponi diagnostici e le misure speciali rivolte all'infanzia, alla genitorialità e agli anziani abbiano raccolto percentuali più basse di risposte (rispettivamente 9,6%, 7,5% e 6,6%). Considerato il periodo di somministrazione del questionario, la fase 1 di totale *lockdown*, evidentemente queste apparivano misure scarsamente praticabili anche alla luce delle restrizioni previste dalla normativa introdotta per garantire l'isolamento e il distanziamento fisico.

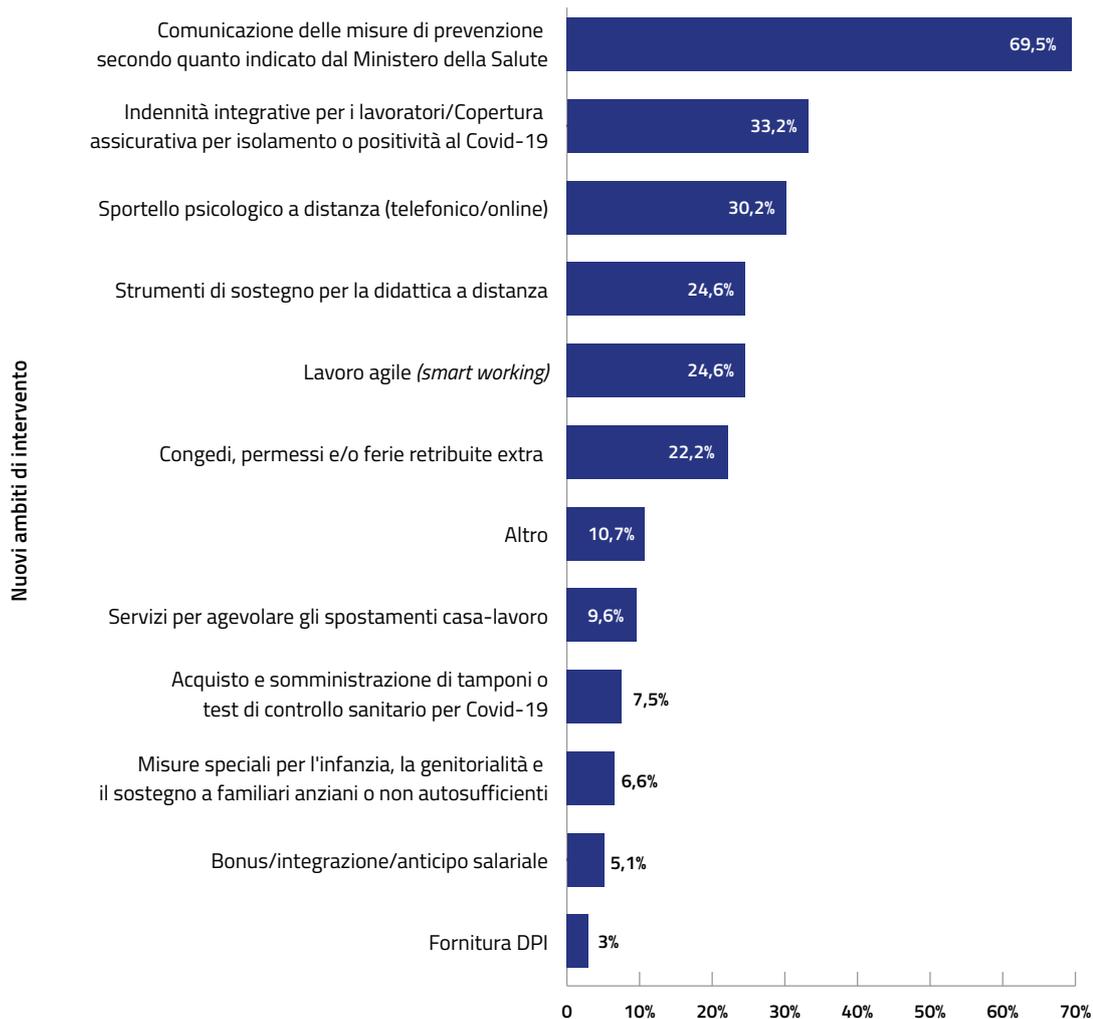


Figura 25 - Risposte alla domanda “Quali sono le nuove misure introdotte a seguito della crisi legata al Covid-19?” (N = 334).

Nota: era possibile selezionare più di una opzione di risposta.

Pur tenendo a mente la bassa numerosità del campione, la distribuzione delle diverse misure fra tipi di organizzazioni sembra inoltre segnalare che se da un lato le coperture assicurative dei lavoratori da contagio Covid-19 sono state terreno di intervento privilegiato delle imprese e degli altri soggetti profit, dall’altro la messa a disposizione di sportelli psicologici a distanza, di strumenti per il supporto per l’organizzazione della didattica via web e l’adozione (per la prima volta) del lavoro agile sono stati strumenti adottati con maggiore frequenza dagli enti pubblici e, in parte, dai soggetti del mondo non profit.

Quest’ultima osservazione richiama l’attenzione su un aspetto rilevante, ovvero la natura di questi due tipi di soggetti - gli enti pubblici e le organizzazioni non profit -, allo stesso tempo erogatori di interventi a favore dei propri collaboratori, ma anche degli utenti “esterni”. Si pensi al caso della didattica a distanza, che per istituti scolastici e università ha significato sia riorganizzare il lavoro dei docenti da casa (dando vita a una sorta di *smart working*) sia garantire l’erogazione del servizio verso gli studenti. Almeno per le università si è trattata di un’occasione per provare a diventare davvero *smart*, ovvero – riprendendo gli spunti proposti da Solari (2019) – per investire sul ripensamento del modello organizzativo, sulla sperimentazione di modelli di partecipazione e condivisione del lavoro e della didattica incentrati sulla cultura del risultato invece che su quella della procedura e dell’adempimento formale.

BOX 3 - Fondi sanitari e misure integrative ai tempi del Coronavirus¹⁹

Fondi e casse sanitarie si sono immediatamente attivate per predisporre misure integrative volte a contrastare le conseguenze dell'emergenza.

Il **Fondo del settore metalmeccanico MetaSalute** ha avviato un piano, con decorrenza retroattiva, dedicato alla copertura delle sindromi influenzali legate al Covid-19 che va ad integrarsi - senza costi aggiuntivi per le imprese e i lavoratori - a quelli già attivi. Il piano, che interessa circa 1,2 milioni di occupati, prevede un'indennità di 30 euro per ogni giorno di ricovero, l'erogazione di un'indennità una tantum di 1.000 euro a seguito di dimissioni da un reparto di terapia intensiva (di 500 euro se si tratta invece di terapia sub-intensiva) e un contributo di 1.000 euro destinato agli eredi in caso di decesso.

Il **Fondo Sanimoda** ha riconosciuto a tutti i dipendenti delle imprese iscritte e in regola con i versamenti al 31 marzo 2020 (circa 180.000) il diritto ad una copertura sanitaria specifica. Senza alcun onere aggiuntivo per lavoratori e aziende, il fondo si è fatto carico di coprire interamente un'indennità giornaliera per il ricovero ospedaliero dei lavoratori risultati positivi al Covid-19 per un periodo massimo di 30 giorni. Il piano ha previsto anche la copertura per tutti i 14 giorni di isolamento domiciliare in caso di positività al tampone e una diaria post-ricovero nell'eventualità di trattamenti di terapia intensiva.

I **Fondi di assistenza sanitaria integrativa dei settori terziario, turismo e servizi** (per un totale di circa 2 milioni di iscritti) hanno introdotto un pacchetto per l'emergenza Coronavirus che comprende indennità da ricovero e diaria da isolamento domiciliare (entrambe pari a 40 euro al giorno) e un contributo per le spese sanitarie riguardanti la riabilitazione respiratoria per coloro che sono stati affetti dal virus. Sono stati poi previsti dei contributi in via rimborsuale per le prestazioni mediche, diagnostiche e infermieristiche effettuate al domicilio del paziente.

Il **Fondo di assistenza sanitaria integrativa dell'artigianato San.Arti**, ha riconosciuto un'indennità straordinaria di 40 euro per ogni notte di ricovero in struttura ospedaliera e una di 30 euro al giorno in caso di isolamento domiciliare. Misure valide sia per i dipendenti sia per i titolari dell'impresa.

Il **Fondo Sanilog di assistenza sanitaria integrativa a favore dei dipendenti delle aziende che applicano il CCNL logistica, trasporto merci e spedizione** (150.000 lavoratori) ha messo a disposizione un'indennità giornaliera per il ricovero in caso di positività, una in caso di isolamento domiciliare (40 euro) e una diaria post ricovero (pari a 1.000 euro) a seguito delle dimissioni del lavoratore da un reparto di terapia intensiva.

Il **Fondo di assistenza sanitaria integrativa del sistema industriale integrato di beni e servizi tessili e medici affini (Fasiil)** ha predisposto per i circa 10.500 occupati una diaria per il ricovero (pari a 30 euro al giorno) e una serie di indennità legate alla quarantena obbligatoria (350 euro), alla convalescenza post terapia intensiva (2.000 euro) e alla convalescenza post terapia sub-intensiva (1.000 euro).

La Società di Mutuo Soccorso che si occupa del **Piano sanitario integrativo del mondo cooperativo (Cooperazione Salute)** ha predisposto diarie in caso di ricovero (del valore di 50 euro al giorno), sostegni economici per il periodo post-ricovero in terapia intensiva (fino a 1.500 euro) e per le spese per i servizi di assistenza (fino a 1.000 euro), un contributo per i familiari in caso di decesso (pari a 2.500 euro).

Il **Fondo sanitario integrativo territoriale del Trentino Sanifond** (43.000 iscritti) ha attivato una copertura dedicata al Covid-19 che prevede una diaria per i ricoveri ospedalieri (70 euro) e il rimborso per le spese socio-sanitarie eventualmente sostenute in convalescenza, fino ad un massimo di 1.500 euro.

19 Per approfondimenti si rimanda a Santoni (2020a).

4.2 La responsabilità sociale prima e dopo la crisi

La seconda macroarea oggetto di analisi nell'indagine promossa attraverso la *Open Call* lanciata nelle settimane della "fase 1" del confinamento imposto dalla diffusione del Sars-Cov-2 è relativa alla possibile adozione, da parte delle organizzazioni, di pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), intesa soprattutto nella sua accezione "esterna", ovvero di azioni rivolte primariamente verso la comunità territoriale e gli attori economico-sociali e istituzionali che vi operano.

Prima della pandemia

Simmetricamente a quanto indagato per il welfare aziendale e lo *smart working*, il questionario ha inteso innanzitutto fare luce sull'eventuale adozione di misure di responsabilità sociale da parte delle organizzazioni partecipanti all'indagine nel periodo *precedente* l'irrompere della crisi da Coronavirus. Su questo terreno l'indagine ha registrato nel complesso una minore presenza da parte delle organizzazioni che hanno risposto alla *survey* (presenza comunque maggioritaria: 50,3%), ma anche una minore dimestichezza con il concetto stesso di "RSI", come dimostra l'alta incidenza delle risposte "Non so" (16,4% ; fig. 26).

Il "sì" si aggira intorno al 50% in tutte le classi dimensionali, eccetto quella che raggruppa le organizzazioni con almeno 250 dipendenti, che hanno affermato di aver già posto in essere, prima della crisi legata al Covid-19, iniziative di RSI in quasi 2 casi su 3 (63%)²⁰. Dal punto di vista territoriale, le risposte affermative prevalgono nelle regioni del Nord e del Centro, mentre sono poco più di un terzo (il 34%) nel Sud e nelle Isole²¹. Come prevedibile, le informazioni relative al tipo di organizzazione consentono infine di cogliere la prevalenza di risposte positive fra i soggetti profit e non profit in netta opposizione agli Enti pubblici, nei quali prevalgono le risposte negative e crescono quelle incerte (cfr. fig. 27).

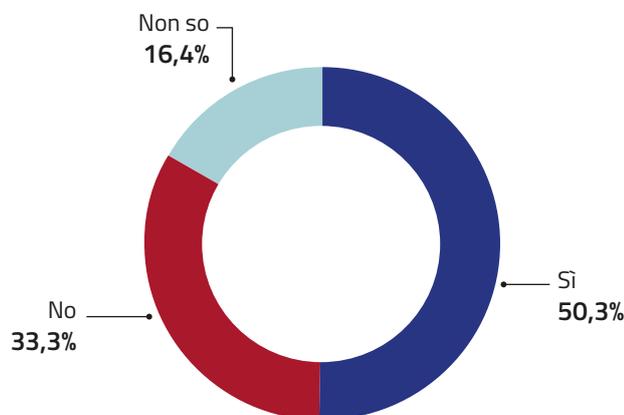


Figura 26 - Risposte alla domanda "Prima della crisi legata al Covid-19, la Sua organizzazione aveva già posto in essere iniziative di responsabilità sociale d'impresa?", distribuzione percentuale (N = 463).

20 Sig. Chi-quadrato = 0.003. Al netto delle risposte "Non so", l'incidenza di organizzazioni che affermano di aver avviato iniziative di RSI prima del Covid-19 cresce dal 53,4% di quelle fra 1 e 9 dipendenti al 77,3% di quelle con almeno 250 dipendenti.

21 Sig. Chi-quadrato = 0.149.

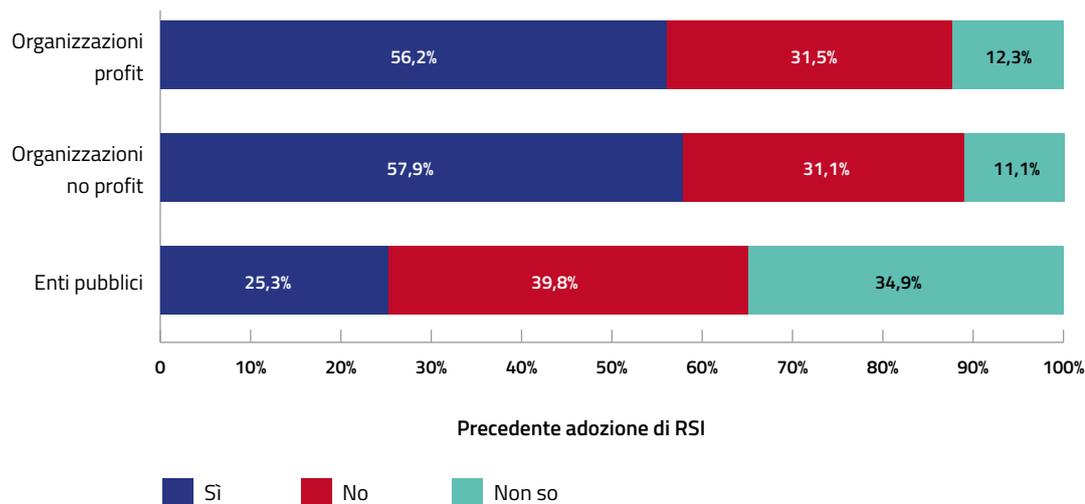


Figura 27 - Precedente adozione di misure di RSI, per tipo di organizzazione (N = 434; sig. Chi-quadrato < 0.001).

Durante la pandemia

Il cuore della parte di questionario dedicata all'approfondimento della responsabilità sociale ambiva a definire l'impegno profuso dalle organizzazioni nel campo della RSI in risposta all'emergenza sanitaria, economica e sociale scatenata dalla pandemia.

Il primo dato che merita attenzione è quello relativo alla quota di soggetti che - avendo già adottato in passato misure di responsabilità sociale - hanno deciso di attivare questa linea di intervento *durante la crisi*, mettendo a punto azioni specificamente ideate per fronteggiare l'emergenza Coronavirus: si tratta di una frazione largamente maggioritaria, che supera il 68% (cfr. fig. 28). Dalla figura 28 emerge inoltre una differenza rilevante rispetto a quanto emerso con riferimento al welfare aziendale: se l'attivazione di nuove iniziative in quest'ultimo campo non risulta correlata con la pre-esistenza o meno di queste misure dentro le organizzazioni (cfr. fig. 21 relativa al welfare aziendale), l'adozione di misure di responsabilità sociale appare al contrario condizionata dall'esperienza precedentemente maturata in questo settore, dato che solo il 33,1% di chi in precedenza non si era cimentato in iniziative di questo tipo ha deciso di farlo in occasione dell'emergenza sanitaria.

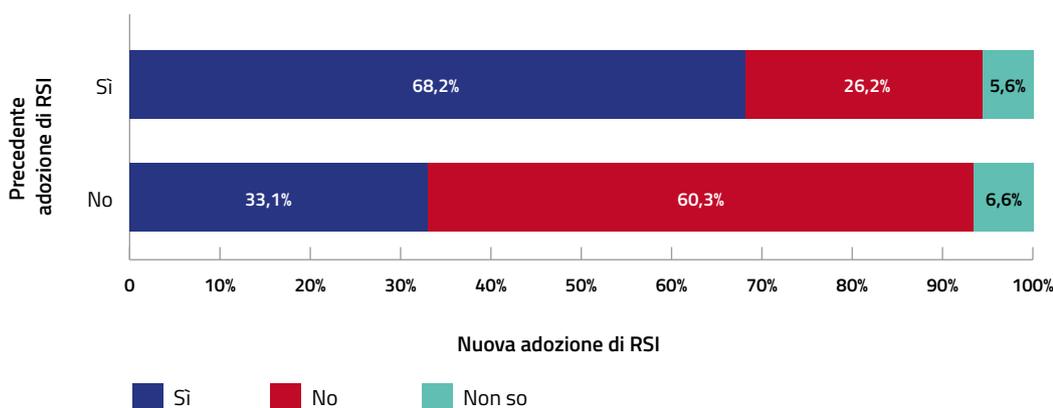


Figura 28 - Risposte alla domanda "A seguito della crisi legata al Covid-19, la Sua organizzazione ha avviato iniziative di responsabilità sociale d'impresa specificamente legate alla pandemia in corso?", per precedente adozione di misure di RSI, distribuzione percentuale (N = 354)²².

22 Dall'analisi sono state escluse le risposte pervenute prima del 2 aprile a causa di un problema nel sistema di salti del questionario

In media, le organizzazioni che hanno profuso sforzi sul terreno della RSI hanno messo in campo misure in poco meno di 2 diversi ambiti (1,8). L'ampiezza del pacchetto non varia significativamente né su base territoriale né per tipo di organizzazione (profit, non profit o ente pubblico) né per dimensione dell'ente. Si nota invece una maggiore estensione del numero di ambiti in cui sono intervenuti i soggetti che già in precedenza avevano praticato azioni di RSI (in media 1,84) rispetto alle organizzazioni che non l'avevano ancora fatto (1,44), a suggerire ulteriormente la presenza di un effetto di *legacy*²³, ovvero di condizionamento rispetto alle scelte operate nella fase pre-Covid (cfr. fig. 29).

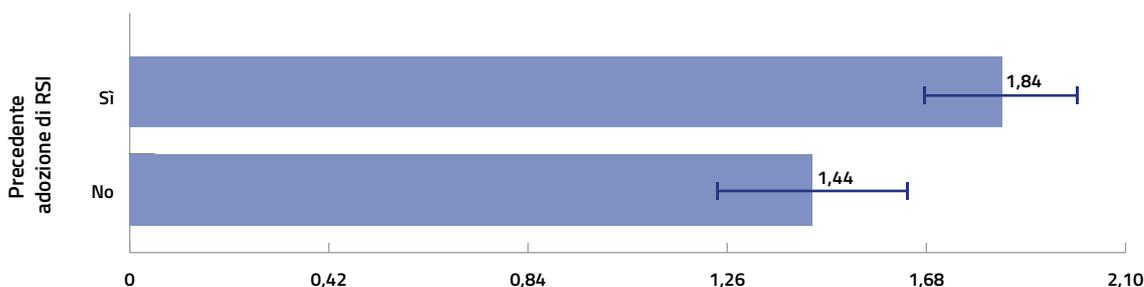


Figura 29 - Numero medio dei nuovi ambiti di intervento di RSI in base alla precedente adozione o meno di questo tipo di misure (N = 193).

Nel complesso, l'azione relativamente più frequente (40,2%) è consistita in donazioni a favore del SSN, della Protezione Civile e delle altre istituzioni pubbliche in prima linea nel contrasto dell'epidemia. A seguire, la responsabilità sociale si è tradotta in acquisto di materiale sanitario o nell'avvio di una propria campagna di raccolta fondi da parte delle organizzazioni (rispettivamente nel 34,8% e 33,8% dei casi). In terza posizione si collocano le donazioni a favore degli enti del Terzo Settore (22,4%) e la partecipazione a raccolte fondi organizzate da altri soggetti (21,1%).

Come si può vedere nella figura 31, la distribuzione delle misure di RSI adottate non è uniforme tra organizzazioni di diversa dimensione. Alcune iniziative sembrano infatti maggiormente alla portata dei "grandi", altre dei "piccoli": in particolare, le donazioni alle istituzioni pubbliche e l'avvio di raccolte fondi proprie vedono un maggiore protagonismo da parte delle organizzazioni di maggiori dimensioni, mentre iniziative quali le donazioni a enti del Terzo Settore e la partecipazione a raccolte fondi avviate da altri soggetti registrano una presenza più consistente degli enti di piccola e media dimensione.

a cui si è posto rimedio il giorno 2 aprile.

23 Per *policy legacy* si intende l'insieme degli elementi costitutivi di una politica pubblica che i decisori ereditano dal passato. Questo - con riferimento alle politiche pubbliche - implica che i decisori non si trovino mai davanti ad un "foglio bianco" in cui iscrivere le proprie preferenze e che, al contrario, le scelte siano in qualche modo vincolate e debbano partire dallo *status quo*, quindi da ciò che viene "ereditato" (cfr. Capano e Giuliani 1996).

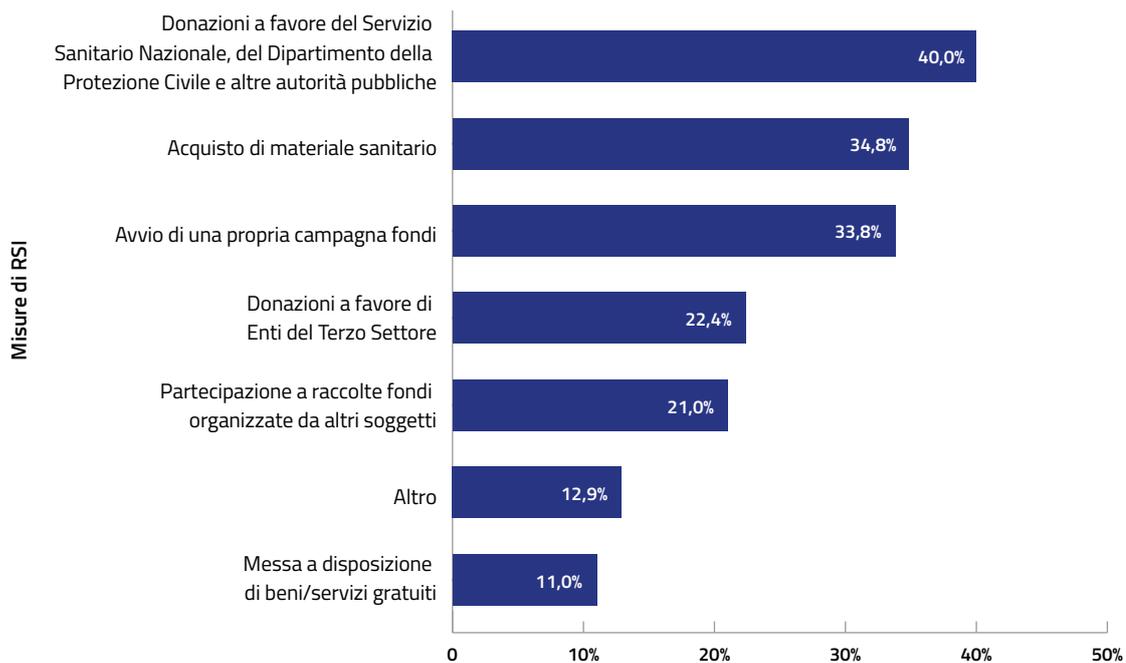


Figura 30 - Risposte alla domanda "Di che tipo di iniziative si tratta?" (N = 210).

Nota: era possibile selezionare più di una opzione di risposta.

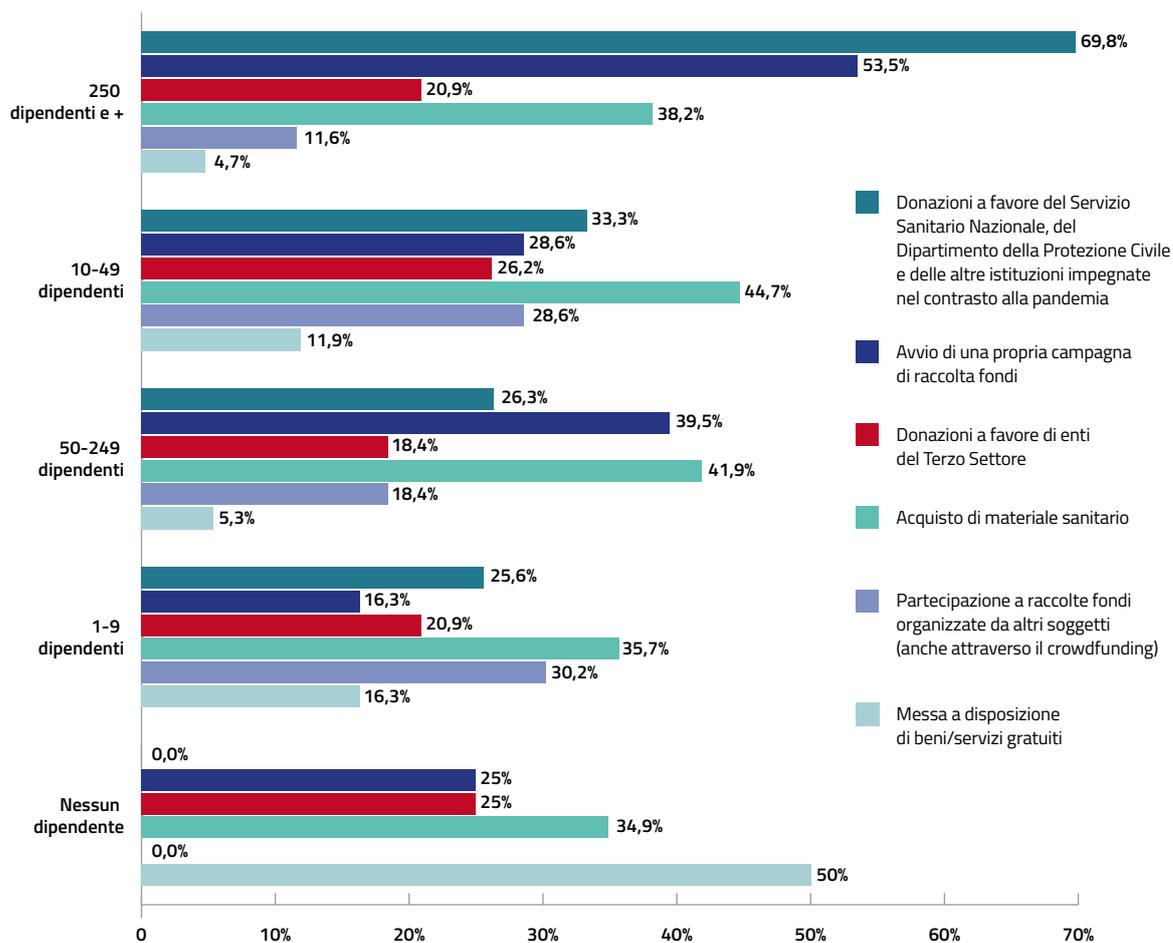


Figura 31 - Distribuzione delle misure di RSI adottate e dimensione dell'organizzazione.

BOX 4 - La RSI in risposta all'emergenza sanitaria: alcuni esempi

Tra i rispondenti alla *survey* che hanno raccontato di iniziative di RSI, segnaliamo le seguenti a titolo esemplificativo di azioni analoghe messe in campo nel corso della Fase 1 da numerose organizzazioni.

FabLab Parma ha attivato e coordinato online una rete di 40 *makers* del territorio che hanno stampato in 3D presso le loro abitazioni 95 valvole adattabili alle maschere Decathlon, primo passo verso la loro trasformazione in Cpap, dispositivi di ventilazione meccanica a pressione continua, in grado di aiutare i pazienti del Reparto Rianimazione dell'Ospedale di Parma affetti da polmonite a respirare meglio, alleggerendo le terapie intensive. Oltre a coordinare gli stampatori, FabLab ha gestito i rapporti con le istituzioni locali (Comune di Parma) e la Protezione Civile di Langhirano che si è occupata del ritiro a domicilio sia dei pezzi stampati che delle maschere (ricevute da donatori privati). Si è poi provveduto alla stampa di 400 archetti per visiere utilizzati da medici e personale sanitario del Reparto Rianimazione dell'Ospedale di Parma.

Il **Gruppo Unipol** ha stanziato 20 milioni di euro a sostegno del Servizio Sanitario Nazionale nelle aree più colpite dalla pandemia. In Lombardia i primi 6 milioni di euro sono stati impiegati per l'acquisto straordinario di ventilatori polmonari e materiali di consumo quali mascherine, tute protettive, disinfettanti e strumenti necessari alle strutture sanitarie per curare al meglio i malati, limitare il contagio e per contribuire alla realizzazione della nuova struttura di emergenza nei padiglioni di Fiera Milano City. In Emilia-Romagna sono stati donati 5 milioni di euro per la costruzione di nuove strutture d'emergenza che hanno accolto i pazienti affetti da Covid-19 presso l'ospedale Sant'Orsola e l'ospedale Bellaria di Bologna. Unipol ha inoltre acquistato direttamente 200 respiratori artificiali per Lombardia ed Emilia-Romagna e donato fondi per la realizzazione in Toscana di posti letto di terapia intensiva e altri di degenza ordinaria presso la clinica Villa Donatello di Firenze. Risorse che sono state integrate da contributi aggiuntivi da parte di dipendenti e agenti del gruppo.

Grunenthal Italia, società farmaceutica con un ampio piano di welfare aziendale, ha previsto la donazione, su base volontaria, dell'1% del Premio di produzione dei dipendenti a cui l'azienda ha aggiunto una donazione di pari importo; ed ha previsto la donazione, sempre su base volontaria, di un'ora di retribuzione, sempre integrata con pari importo dall'azienda.

La Banca di Credito Cooperativo ravennate forlivese e imolese ha effettuato una prima donazione di 120.000 euro a favore della AUSL Romagna per l'acquisto di ventilatori polmonari e macchinari appositi. È stata proposta e pubblicizzata la campagna di raccolta fondi promossa congiuntamente dai gruppi bancari cooperativi italiani (Cassa Centrale e ICCREA) da destinare alla Protezione Civile. È stata inoltre proposta alla base sociale la possibilità di contribuire ad incrementare le risorse statali riconosciute ai Comuni di residenza per i buoni spesa. Sono state attivate raccolte fondi a favore dei Comuni di residenza e della Protezione Civile. È stato infine concesso ai dipendenti interessati di prestare servizio volontario presso la Croce Rossa.

4.3 Welfare aziendale e responsabilità sociale: quali nessi?

Abbiamo infine provato a interrogarci su quali siano le relazioni che tendono a instaurarsi fra welfare aziendale e responsabilità sociale, sia prima sia dopo la “Coronacrisi”: tendono a essere l’uno il sostituto dell’altra o invece a integrarsi, portando così alla coesistenza delle due forme di intervento ad opera delle stesse organizzazioni? Se in base alle informazioni raccolte non risulta possibile distinguere in maniera netta le forme di welfare aziendale da quelle di welfare aziendale territoriale, si può tuttavia osservare un forte legame tra welfare aziendale (inteso in senso lato) e responsabilità sociale. Tale legame si può cogliere sia per quanto riguarda la situazione pre-crisi sia per le azioni intraprese dalle organizzazioni per fare fronte all’emergenza.

Riguardo al primo aspetto, si osserva che il 64,5% delle organizzazioni che avevano già introdotto strumenti di welfare aziendale o *smart working* avevano realizzato anche iniziative di responsabilità sociale e che quasi la metà di chi non aveva sperimentato il welfare aziendale non si era misurato neanche sul terreno della RSI (il 49,3%). Al contempo, fra i soggetti attivi nel campo della responsabilità sociale, il 68,7% aveva introdotto anche welfare aziendale o *smart working* e due terzi di chi non aveva realizzato iniziative di RSI non aveva neanche introdotto forme di welfare aziendale (65,6%). Così fra chi ha dichiarato che la propria organizzazione era già attiva in *almeno* uno di questi due ambiti prima della crisi, il 56,7% era attivo in entrambi, il 18,8% solo sul terreno del welfare aziendale, mentre il 24,5% solo su quello della RSI.

In merito al secondo punto, cioè a quanto realizzato dalle organizzazioni di fronte alla crisi, si osserva che la quota di organizzazioni che hanno introdotto *nuove forme di welfare aziendale* (come la comunicazione delle misure di prevenzione, l’attivazione delle coperture assicurative per contagio da Sars-Cov-2 o gli sportelli psicologici a distanza) è maggiore fra gli enti che in passato avevano già sperimentato la responsabilità sociale (80,3%) che fra quelli che non lo avevano fatto (67,5%), così come fra chi ha attivato nuove iniziative di RSI in occasione della pandemia (81,9% vs. 65,7%). Ugualmente, il 64,3% di chi ha attivato nuove forme di welfare aziendale aveva già posto in essere iniziative di RSI a fronte del 47,3% di chi non ha introdotto nuovo welfare. Restrungendo infine l’analisi alle organizzazioni che hanno dichiarato di avere avviato iniziative in *almeno* uno dei due ambiti durante la pandemia, il 53,4% si è impegnato su ambedue i campi di azione, il 33,3% solo in quello del welfare aziendale e il 13,3% in quello della responsabilità sociale.

A ciò si aggiunge una correlazione positiva e statisticamente significativa, anche se non particolarmente elevata, tra numero di ambiti di welfare aziendale o *smart working* preesistenti e rafforzati in occasione della crisi, numero di nuovi ambiti di welfare introdotti durante la pandemia e numero di interventi di responsabilità sociale messi a punto dalle organizzazioni durante la “Coronacrisi” (cfr. tabella 2).

Infine, la figura 32 illustra l’incidenza delle diverse possibili strategie “post-Covid-19” (vari possibili mix di welfare aziendale e responsabilità sociale) rispetto alla situazione “pre-Covid-19”. Come si può vedere, chi prima della pandemia si era limitato a sperimentare iniziative di RSI, durante la crisi ha perlopiù allargato il proprio raggio di “azione sociale”, attivando anche qualche forma di welfare aziendale; chi si era già cimentato su entrambi i terreni ha perlopiù confermato questa attitudine; al contempo, chi era già impegnato nel campo del welfare aziendale ha tendenzialmente proseguito su questa strada (aggiungendo comunque nuove misure), senza spingersi frequentemente su quella della RSI.

Tabella 2 - Numero di ambiti di welfare aziendale pre-esistenti ed estesi, numero di ambiti di welfare aziendale introdotti durante la pandemia e numero di iniziative di RSI attivate durante la crisi: matrice di correlazione di Pearson.

	N. di ambiti di welfare aziendale preesistenti estesi/rafforzati durante la crisi	N. di nuovi ambiti di welfare aziendale introdotti durante la crisi	N. di nuovi ambiti di RSI attivati durante la crisi
N. di ambiti di welfare aziendale preesistenti ed estesi/rafforzati durante la crisi	1	,220**	,264**
N. di nuovi ambiti di welfare aziendale introdotti durante la crisi	,220**	1	,306**
N. di nuovi ambiti di RSI attivati durante la crisi	,264**	,306**	1

** La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

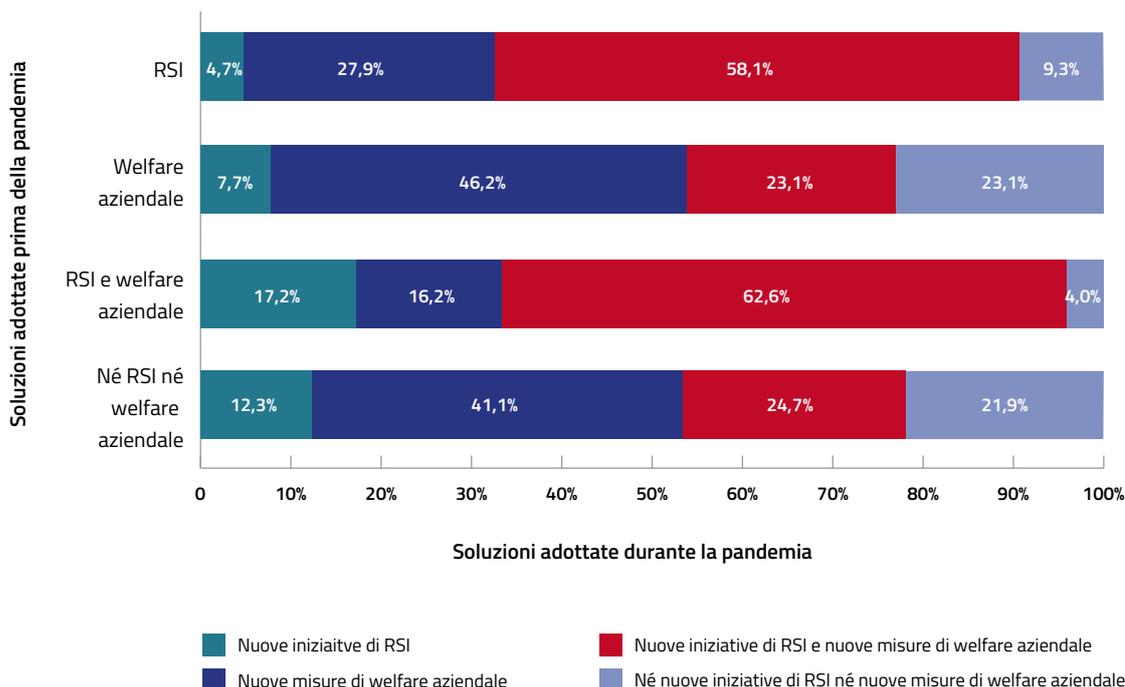


Figura 32 - L'incidenza delle possibili soluzioni post-Covid-19 rispetto alla situazione pre-emergenza (N = 254).

Sul piano qualitativo, poi, alcuni casi emersi grazie alla survey ci segnalano che, almeno in alcune organizzazioni si è già assistito all'adozione di soluzioni il più possibile interconnesse tra RSI e tutela dei propri collaboratori e iscritti, e quindi proiettate verso il superamento della distinzione interno/esterno richiamata nella *Introduzione*.

L'esperienza di Sanifonds (richiamata nel Box 5), fondo impegnato a rivedere i paradigmi organizzativi in funzione di un più stretto dialogo con il territorio e di una maggiore attenzione alla persona, illustra bene questo tipo di dinamica. Questa esperienza, insieme a quelle maturate da tante società di mutuo soccorso sanitario attive sul territorio nazionale (cfr. Box 6), mostra anche come la sanità integrativa territoriale possa costituire un terreno fertile per alimentare innovazione su entrambi i versanti in una logica che rimanga integrativa rispetto alla capacità di copertura e tutela del Servizio Sanitario Nazionale. Un'esperienza a cui guardare nei mesi a venire in cui certamente la sanità sarà al centro dell'agenda di *policy* e si tratterà di ripensare il funzionamento del sistema sanitario, soprattutto a livello territoriale.

Nel complesso, le dinamiche e i dati illustrati ci confermano quindi l'importanza, per le organizzazioni, di non farsi trovare impreparate di fronte alle emergenze o in generale a qualsiasi tipo di stimolo esterno che venga a generare nuove pressioni e domande. E portano a riflettere su quanto potrebbe rivelarsi importante, anche per la fase di "nuova normalità" in cui ci troviamo, non dilapidare quanto realizzato durante la fase più acuta della crisi: potrebbe costituire un precedente importante per continuare un percorso intrapreso sull'onda dell'emergenza (perchè non si poteva in molti casi fare altrimenti) e consolidarlo sia sotto il profilo della solidarietà che della sostenibilità.

BOX 5 - Sanifonds e il Piano *SFbeyond19*²⁴

Sanifonds Trentino è il Fondo Sanitario Integrativo della provincia di Trento, pienamente operativo dal 2016. Le peculiarità di questo fondo risiedono nella sua natura territoriale, nella partecipazione di un soggetto pubblico quale la Provincia, nel fatto di essere multicomparto, ovvero accessibile a tutti i dipendenti pubblici e privati trentini, in base a quanto previsto dai rispettivi contratti di lavoro (ad oggi, se ne contano 28) o regolamenti aziendali.

Per definire la propria *mission* di fronte all'emergenza Coronavirus Sanifonds ha individuato due principali ambiti di intervento: su cui ha agito con il piano *SFbeyond19* da un lato, la responsabilità verso la comunità locale, dall'altro il ripensamento del modello organizzativo interno e di servizio agli iscritti.

La responsabilità verso la comunità locale è stata declinata in tre diverse direzioni: la *data analysis*, una copertura sanitaria integrativa per il contagio da Covid-19 e il pagamento veloce per i fornitori locali. Il ripensamento del modello organizzativo ha fatto perno sulla creazione di un nuovo ambiente digitale rivolto sia ai collaboratori sia agli iscritti.

Nei confronti dei primi è stata predisposta una nuova organizzazione del lavoro e dei suoi spazi che prevede il 50% del lavoro svolto in *smart working* e il 50% in presenza, integrata con un modulo formativo per "tenere insieme produttività, distanziamento fisico e spirito di squadra" e un Sistema di Valutazione della Performance aggiornato per il 2020 con specifici indicatori riguardanti il processo di digitalizzazione scaturito dalla pandemia

Nei confronti degli iscritti, il 75% dei quali aveva già con Sanifonds un'interazione esclusivamente virtuale, è stato fatto un investimento per incentivare utenti "ibridi" e "fisici" a transitare in ambiente digitale, senza che percepissero il processo come una "barriera all'accesso" e alla fruizione dei servizi. A questo fine è stato creato uno "Sportello Virtuale", a sua volta dialogante con un "ambiente" del sito riservato agli intermediari (Caf e Patronati) che caricano le pratiche on line per conto dell'iscritto che già si reca in quello sportello per una qualsiasi altra pratica amministrativa.

Con queste misure, tra loro fortemente integrate, Sanifonds evidenzia come siano molti i fronti su cui è possibile agire per provare a mitigare gli effetti dell'emergenza sanitaria e delle sue conseguenze sul piano economico e sociale, cogliendo anche l'opportunità di innovare sul piano organizzativo e digitale e generare ricadute sul territorio nel suo insieme. Si possono mettere in campo iniziative che vedono nella comunità l'interlocutore di riferimento, con cui rafforzare le relazioni e condividere – nel caso specifico a partire dai dati sui consumi sanitari – l'individuazione dei nuovi bisogni. E al contempo investire sul ripensamento della macchina organizzativa interna guardando al benessere dei collaboratori e insieme alle esigenze degli iscritti, predisponendo nuovi strumenti in grado di fornire risposte adeguate alle sfide attuali e generare cambiamenti profondi.

24 Per approfondire questo caso si rimanda all'intervista al Direttore di Sanifonds curata da Maino e Razetti (2020).

BOX 6 - Le Società di Mutuo Soccorso, tra welfare aziendale e RSI²⁵

Le Società di Mutuo Soccorso hanno agito tempestivamente mettendo in campo per i propri soci una serie di misure per fronteggiare l'emergenza sanitaria e sociale, ma si sono distinte anche per interventi sul fronte della RSI, come evidenziato di seguito.

La **SNMS Cesare Pozzo** ha previsto aiuti specifici per i soci che – a causa dell'infezione da Covid-19 – si sono dovuti ricoverare (diaria di 40 euro al giorno) e per coloro che sono stati costretti all'isolamento domiciliare (diaria di 30 euro al giorno). Ha previsto poi, sino alla fine del 2020, una misura di sostegno al reddito: un finanziamento fino a 5.000 euro a tasso agevolato per affrontare l'emergenza Coronavirus. A queste misure si aggiungono iniziative di responsabilità sociale, che sono consistite nel sostegno economico offerto dalla Mutua a progetti di raccolta e distribuzione viveri di prima necessità, organizzati da alcune cooperative sociali socie.

SMS Insieme Salute ha deliberato la proroga dei termini di prescrizione delle richieste di rimborso e la posticipazione degli incassi dei contributi associativi, sia per i soci che per i lavoratori. Ha poi introdotto misure di carattere straordinario a beneficio di tutti i soci e lavoratori (in quanto soci della società di mutuo soccorso), indipendentemente dalle loro forme assistenziali di adesione: sono stati previsti sussidi giornalieri dal valore di 25 euro in caso di ricovero ordinario per infezione e pari a 50 euro per ricoveri in terapia intensiva. A ciò si aggiunge il rimborso del 100% delle spese dedicate alle visite pneumologiche, un sussidio *una tantum* di 700 euro nel caso in cui uno o più membri della famiglia sia positivo al virus, video consulto specialistico rimborsabile al 100% e la promozione di iniziative finalizzate alla prevenzione (come corsi di ginnastica posturale da svolgere da remoto durante il periodo di *lockdown*). Infine, la Mutua ha erogato risorse a enti del territorio che hanno messo a disposizione le proprie strutture per far fronte all'emergenza.

SMS Mutua Ligure ha previsto un sussidio giornaliero di 40 euro in caso di ricovero e un sussidio di 30 euro al giorno in caso di isolamento domiciliare.

SMS Mutua Reciproca, i cui dipendenti hanno tutti lavorato in *smart working*, ha introdotto per tutti i soci una diaria giornaliera di 40 euro in caso di ricovero e una dello stesso importo in caso di isolamento domiciliare. Nel caso in cui durante il ricovero sia stato necessario il ricorso alla terapia intensiva o con intubazione è stato previsto un sussidio per la convalescenza di 1.000 euro, ad integrazione dei precedenti. La Mutua ha inoltre realizzato una donazione di denaro per progetti di acquisto di strumentazione sanitaria da parte di Legacoop Toscana e Legacoop Emilia Romagna.

SMS Campa ha predisposto specifiche indennità giornaliere in caso di ricovero e in caso di isolamento domiciliare a seguito della positività al Coronavirus (entrambe pari a 40 euro al giorno), oltre ad aver erogato una serie di contributi per l'acquisto di Dispositivi di Protezione Individuale a vantaggio dei lavoratori delle cooperative sociali che fruiscono della copertura sanitaria della mutua.

SMS Solidea ha attivato uno sportello di ascolto per affiancare i soci colpiti dal Covid-19 e aiutarli a individuare soluzioni ai loro problemi (es. ricerca badante, recupero documenti per 104, certificazioni).

SMS L'Assistenza di Livorno ha offerto supporto alle esigenze dei volontari della Società Volontaria di Soccorso (SVS) per far fronte alla carenza di DP o a necessità economiche.

25 Nel box sono in larga parte riportate iniziative che sono state segnalate dai rispondenti alla survey. Per ulteriori approfondimenti si veda anche De Gregorio e Santoni (2020).

5. La solidarietà ai tempi del Covid-19: rischi, sfide e prospettive

La pandemia di Covid-19 ha chiaramente messo in luce tutta la vulnerabilità della nostra società, soprattutto di fronte a emergenze sanitarie e a calamità naturali. Ma ha anche evidenziato quanto le persone siano dipendenti tra loro e l'importanza delle relazioni sociali. Le reazioni, dai primi giorni di *lockdown*, sono state di duplice natura: da un lato, un fiorire di azioni di solidarietà, soprattutto a sostegno delle fasce più deboli come gli anziani e le persone in condizioni di povertà e verso i soggetti più esposti al virus come il personale medico-sanitario; dall'altro, la messa in campo di soluzioni innovative negli ambiti più diversi.

Questa *survey* ha interrogato imprese e organizzazioni di varia natura su entrambi i fronti provando a mettere le risposte in relazione con il sistema di misure di welfare aziendale e di RSI già in essere e al contempo di guardare ai prossimi mesi per comprendere come affrontare la "nuova normalità" della fase 3.

In merito quest'ultimo aspetto, l'atteggiamento prevalente fra i rispondenti è stato di prudenza. Come illustrato nella figura 33, infatti, la maggioranza relativa di chi ha partecipato all'indagine (41,1%) ha preferito non esprimersi sulle intenzioni della propria organizzazione rispetto all'impegno che questa intenderà approfondire in futuro nell'ambito degli interventi sociali. Si registra al contempo una quota consistente di risposte (35,9%) che segnalano l'intenzione di muoversi in direzione di un maggiore investimento in dispositivi sociali di welfare e/o RSI, cui si contrappone una frazione minoritaria di partecipanti (4,8%) che già prevede di dover ridurre il proprio impegno in questi campi per via del calo delle attività determinato dalla crisi. Questi due ultimi dati, pur segnalando una tendenziale disponibilità delle organizzazioni a esercitare un ruolo sociale più incisivo dopo la crisi, vanno tuttavia letti con cautela, tenendo a mente il processo di autoselezione dei partecipanti all'indagine: come visto, costituiscono infatti un campione che si contraddistingue proprio per una particolare sensibilità rispetto ai temi oggetto di approfondimento.

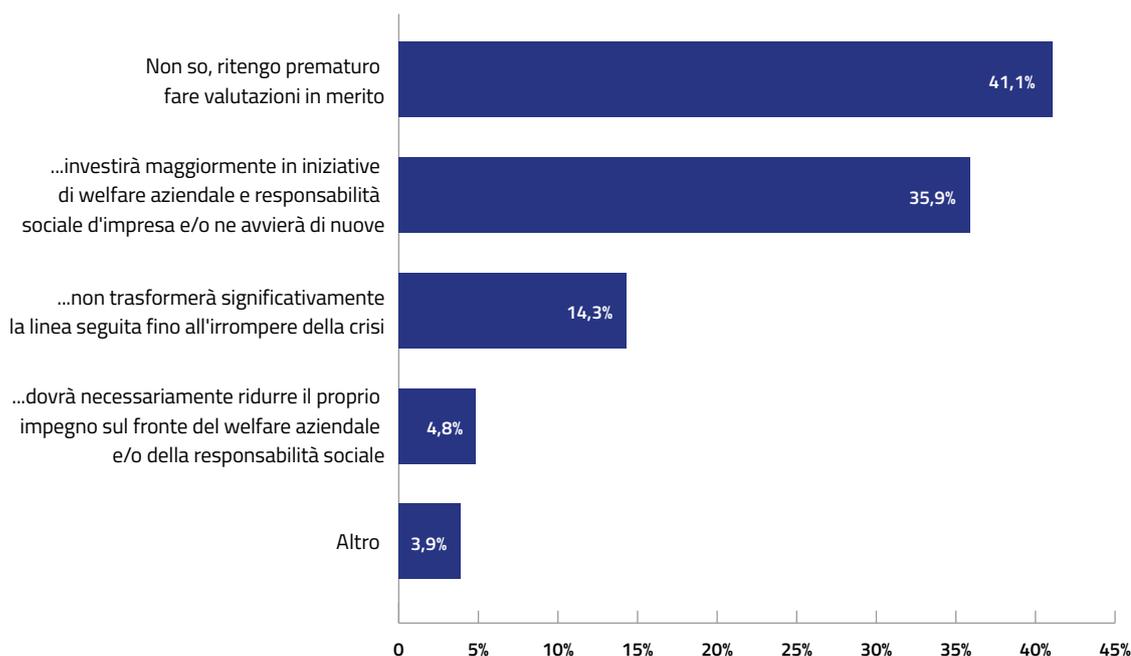


Figura 33 - Risposte alla domanda "Guardando al futuro, lei immagina che la Sua organizzazione..." (N = 435).

Il tema più generale, dunque, è se la crisi sia da considerarsi una fase transitoria, superata la quale sarà possibile e desiderabile tornare alla normalità ripristinando lo *status quo* o se l'emergenza abbia generato una frattura profonda. In questo secondo caso, ci sembra opportuno interrogarsi se la crisi possa ridursi a esacerbare i problemi preesistenti, restringendo le risorse per farvi fronte o se invece - proprio "portando al pettine" tanti nodi irrisolti - possa diventare un'opportunità di progresso e un'occasione per ripensare i modelli di welfare tradizionali e costruirne di nuovi che siano più equi e solidali, come tali in grado di mettere al centro i bisogni delle persone e della società.

I dati presentati in questo Rapporto suggeriscono che per molte organizzazioni aver attivato il welfare aziendale *prima della crisi* ha rappresentato un vero e proprio "investimento" rivelatosi utile in occasione della pandemia. Si pensi alla possibilità di estendere - anche se con tutti i limiti che abbiamo evidenziato - uno strumento come il lavoro agile, centrale per ridurre il rischio di un blocco totale delle attività, oppure si pensi alla possibilità di ampliare le coperture di assistenza sanitaria integrativa preesistenti per includere i casi di contagio da Sars-Cov-2.

Le risposte sulle intenzioni future non variano significativamente né in base alla collocazione geografica né per tipo o dimensione delle organizzazioni. Si registra invece una maggiore propensione dichiarata a investire ulteriormente in ambito sociale sia fra gli enti che già prima della pandemia avevano utilizzato il welfare aziendale o lo *smart working* (fra i quali la risposta "l'organizzazione investirà maggiormente in o avvierà nuove iniziative" raggiunge il 41,6%) sia - e in misura più consistente - tra quelle che avevano già sperimentato la RSI, nel cui gruppo la risposta sull'intenzione di impegnarsi ulteriormente sale al 46%.

Sembra dunque che chi era già impegnato con dispositivi di welfare aziendale e responsabilità sociale durante la crisi abbia maturato maggiormente rispetto a chi non lo aveva fatto il convincimento che in futuro sarà opportuno assicurare ulteriori sforzi in questa direzione, a conferma che l'investimento realizzato prima della pandemia si è probabilmente rivelato positivo.

Guardando ai prossimi sviluppi, sarà dunque utile approfondire soprattutto quale sarà il lascito dell'esperienza vissuta nei mesi del *lockdown* su tutti quei soggetti che si sono invece affacciati per la prima volta sul campo delle azioni di natura "sociale". Tra queste organizzazioni, infatti, prevale una grande cautela (le risposte "Ritengo prematuro fare valutazioni" sono il 52,6% di chi non aveva esperienza in campo di RSI e il 45,4% tra chi non l'aveva in materia di welfare aziendale vs. il 41,1% del campione), cui corrisponde una quota più contenuta della media di risposte sicuramente positive sull'intenzione di impegnarsi maggiormente rispetto a prima della crisi (rispettivamente, il 26,3% e il 28,3% vs. 35,9%). A questi soggetti si aggiungono, come si è visto nella figura 32, quelli per i quali la crisi è stata l'occasione per estendere il proprio raggio di azione sociale dalla RSI "esterna" alla messa in campo di prime forme di welfare aziendale, introducendo per la prima volta anche qualche dispositivo di welfare destinato all'interno della organizzazione stessa.

Per tutte queste organizzazioni, il rischio principale sembra quello di trovarsi in condizioni che potrebbero impedire loro di cogliere appieno il potenziale degli strumenti attivati, quasi per necessità, durante la crisi. Le condizioni che potrebbero ostacolare una valutazione accurata da parte delle organizzazioni sono riconducibili sia alla natura degli interventi realizzati (che, come visto, si sono spesso tradotti in misure "leggere", per lo più di informazione ai dipendenti), sia per il contesto emergenziale, che nella maggior parte dei casi ha certamente impedito il ricorso a strumenti sofisticati per la messa a punto del welfare, come quelli di rilevazione e lettura dei bisogni o co-progettazione delle misure.

La crisi non ha però impedito, almeno in alcuni casi, di realizzare gli interventi di welfare aziendale attraverso degli accordi o grazie al coinvolgimento delle parti sociali, come si è visto, ad esempio, per la gestione della delicata questione del ricorso alle ferie. Questo è in linea con evidenze che mostrano come misure per sostenere chi - nell'emergenza - si è trovato in prima linea per produrre e fornire beni e servizi

di prima necessità siano state rapidamente introdotte in quei Paesi europei in cui vi è una lunga e solida tradizione nel dialogo e nel confronto tra le rappresentanze datoriali e sindacali e la contrattazione collettiva è più forte (Roethig 2020). Queste prestazioni - che vanno dalla fornitura di mascherine e di materiale igienizzante a coperture assicurative fino a misure di sostegno economico - sono diventate strumenti strategici anche per consentire alle imprese e ai lavoratori di ripartire in un contesto di maggiore sicurezza, coniugando intorno al welfare sia risposte ai bisogni sia opportunità di sviluppo e occupazione.

Il Rapporto testimonia quindi l'importanza dell'eredità di policy (che sembra condizionare soprattutto il grado di attivismo in materia di RSI e la propensione a investire ulteriormente, dopo la crisi, in entrambi gli ambiti oggetto di approfondimento), ma anche dell'intraprendenza in situazioni di emergenza (che ha consentito a tante organizzazioni di sperimentare per la prima volta una serie di misure in almeno uno dei due campi). Due elementi che possono offrire alle organizzazioni un "vantaggio" da capitalizzare nei prossimi mesi. Come detto, è plausibile che tale capitalizzazione sarà più semplice per quei soggetti che avevano già maturato una certa dimestichezza con questi temi. La capitalizzazione dell'esperienza anche da parte dei "neofiti" risulterà certamente agevolata se a livello normativo verranno recepite alcune delle proposte avanzate in queste settimane sul fronte del welfare aziendale, della conciliazione vita-lavoro, del sostegno alle imprese.

Ad esempio in materia di conciliazione il cosiddetto "Piano Colao" ha previsto tre possibili ambiti di intervento di modifica dell'attuale quadro regolativo: l'ampliamento dei servizi di welfare orientati alla genitorialità, l'incoraggiamento alla conversione in welfare del Premio di Risultato e la totale deducibilità dal reddito d'impresa anche del welfare volontario. In concreto, il documento parla espressamente di un'azione diretta ad agevolare l'ampliamento degli strumenti di welfare aziendale direttamente orientati a fornire supporto alla genitorialità mediante completa detassazione e decontribuzione per i lavoratori e le imprese. Su questo fronte viene auspicato anche un rafforzamento del trattamento di favore dei congedi parentali e l'introduzione di agevolazioni fiscali per la realizzazione e la gestione di nidi e scuole dell'infanzia. Inoltre, il Piano suggerisce di alzare il limite di deducibilità fiscale del 5x1000 del costo del lavoro, previsto dal comma 1 dell'art. 100 del TUIR, per le somme destinate a questo tipo di interventi anche in assenza di regolamento aziendale. Lo scopo è quello di individuare (ulteriori) risorse da utilizzare per bonus baby sitter, rette degli asili nido privati, rette per campi estivi e che dovrebbero essere mantenute a regime.

Alcuni spunti interessanti sono presenti anche negli emendamenti alla legge di conversione del DL "Rilancio" giudicati ammissibili dal Governo (cfr. Santoni 2020b). Tra questi si parla di un possibile aumento per il 2020 e il 2021 del limite di spesa per i cosiddetti *fringe benefit* contenuto nell'articolo 51, comma 3, del TUIR, che potrebbe passare da 258,53 euro a 1.000 euro. Una misura che permetterebbe ai lavoratori di caricare sull'azienda le spese, ad esempio, per i dispositivi di protezione personale o per i dispositivi per la didattica a distanza. Inoltre, sono allo studio misure concrete per quanto riguarda la detassazione e decontribuzione degli acquisti all'interno del piano di welfare di veicoli per la mobilità personale a basso impatto ambientale, come monopattini, biciclette o mezzi elettrici, o di abbonamenti a servizi di *sharing*. Si tratta di un'azione in linea con gli interventi di sostegno alla mobilità *green* promossi dal Governo, che così potrebbero contare su maggiori risorse, anche di natura privata.

Possiamo infine aspettarci che nei prossimi mesi crescerà il cosiddetto "welfare del contratto nazionale" (Massagli *et al.* 2019), quel welfare aziendale che passa attraverso il rinnovo dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL) e che ha già conosciuto negli ultimi tre anni una significativa accelerazione (Barazzetta e Santoni 2019). Dal momento che nei prossimi mesi le risorse a disposizione per i tradizionali aumenti retributivi saranno alquanto contenute, è ragionevole chiedersi se le parti sociali convergeranno più che in passato su strumenti detassati e decontribuiti come il welfare aziendale, ricorrendo anche alla leva della contrattazione nazionale, che a sua volta potrebbe trascinare in scia quella decentrata, sia aziendale che territoriale.

La sfida sarà quella di ripensare il sistema dei servizi di welfare tenendo conto dei nuovi bisogni connessi al Covid-19 e a quelli acuiti dalla trasformazione dell'emergenza sanitaria in crisi sociale ed economica per ampi strati della popolazione. La pandemia - tra *lockdown*, regole di distanziamento fisico, lavoro da remoto, didattica a distanza, digitalizzazione - sembra fornire qualche primo riscontro in questo senso, mostrando imprese, organizzazioni del Terzo Settore e PA - almeno quelle che prima dell'emergenza si erano già attivate e/o attrezzate - che hanno saputo prontamente reagire e mettere in campo soluzioni ai bisogni più urgenti, garantendo soluzioni e servizi alla persona più che mai necessari con una particolare attenzione ai soggetti più fragili della società.

Prima del Coronavirus, complice la crisi economica e finanziaria del 2007, era andato crescendo un secondo welfare fatto di una pluralità di *stakeholder* in rete e sinergia tra loro, ancorati territorialmente, soggetti che non si sono fatti trovare del tutto impreparati di fronte all'emergenza. L'auspicio è che questa tempestività possa rivelarsi cruciale per reinterpretare la capacità di risposta del welfare e promuovere un percorso di innovazione sociale e di *capacity building*, oltre che digitale e tecnologica, in grado di dar vita a nuovi prodotti e processi. Questo a patto che si punti ad accrescere ulteriormente la capacità di ridefinire i modelli di intervento e di avviare nuove forme di interlocuzione tra imprese, mondo del non profit e istituzioni pubbliche. E a condizione che non si perda di vista la territorializzazione del welfare e la creazione di un circuito virtuoso in grado di coinvolgere tutti, pubblico e privato, dalle imprese ai lavoratori, dagli enti locali ai soggetti non profit ai cittadini.

Anche alla luce dei dati emersi in questo Rapporto sembra evidente che se questa può essere una delle vie da intraprendere verso una maggiore sostenibilità e inclusività del welfare, tantopiù dopo la crisi del Covid-19, la strada da percorrere è ancora lunga, a partire dalla necessità di consolidare gli apprendimenti acquisiti durante la crisi e di integrare in modo più sinergico di quanto sia avvenuto sinora le azioni sociali che le organizzazioni mettono in campo al proprio interno con quelle che orientano verso l'esterno.

Riferimenti bibliografici

Barazetta E. e Santoni V. (2019), *Welfare aziendale e contrattazione: sfide e opportunità per le parti sociali*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp. 93-118.

Becattini G. (2009), *Ritorno al territorio*, Bologna, Il Mulino.

Capano G. e Giuliani M. (1998), *Dizionario di politiche pubbliche*, Roma, La nuova Italia Scientifica.

Cgil e Fondazione Di Vittorio (2020), *Quando lavorare da casa è... SMART?*, 1° Indagine Cgil/Fondazione Di Vittorio sullo Smart working, 18 maggio 2020.

Cibinel E. (2020), *Usiamo la pandemia per imparare a lavorare in modo davvero "smart"*, in Percorsi di secondo welfare, 27 maggio 2020.

Commissione europea (2002), *Comunicazione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM 347, 02/07/2002.

Commissione europea (2011), *Comunicazione Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM 681, 25/10/2011.

De Gregorio O. e Santoni V. (2020), *Le Società di Mutuo Soccorso di fronte alla sfida del Coronavirus*, in Percorsi di secondo welfare, 30 aprile 2020.

Forum PA (2020), *Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza. Un bilancio della smart working nella pubblica amministrazione nella fase di lockdown*, FPA Data Insight, giugno 2020.

Maino F. e Razetti F. (2019a), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli.

Maino F. e Razetti F. (2019b), "Company-Based Welfare in Italy: Multi-Stakeholder Networks for Bridging the Gap between Large and Small-Medium Enterprises?", in *Zeitschrift für Sozialreform*, no. 65 (3), pp. 243-273.

Maino F. e Razetti F. (2020), *Sanità integrativa e il dopo Covid-19: il progetto di Sanifonds Trentino*, in Percorsi di secondo welfare, 11 maggio 2020.

Maino F. e Razetti F. e V. Santoni (2019), "Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato", in T. Treu (a cura di), *XXI Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva*, Roma, CNEL, pp. 377-394.

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?", *Stato e Mercato*, 2, pp. 197-224.

Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M. (2019), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press.

Osservatorio Smart Working (2019), *Smart Working davvero: la flessibilità non basta*, Politecnico di Milano, School of Management.

Razetti F. e Maino F. (2019), "Attori e risorse, tra primo e secondo welfare", in F. Maino e M. Ferrera (a cura

di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 49-88.

Razetti F. e Santoni V. (2019), "Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei *provider*", in Maino F., Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 119-152.

Roethig O. (2020), *Resilience in the corona crisis—strongest where workers enjoy collective power*, in Social Europe, 14 aprile 2020.

Santoni V. (2020a), *Welfare contrattuale e sanità integrativa ai tempi del Coronavirus*, in Percorsi di secondo welfare, 20 aprile 2020.

Santoni V. (2020b), *Il welfare aziendale è destinato a crescere ancora, nonostante le difficoltà delle imprese*, in Percorsi di secondo welfare, 10 giugno 2020.

Solari L. (2019), *Lo smart working nelle università*, in Percorsi di secondo welfare, 17 ottobre 2019.

CONTATTI

PERCORSI DI SECONDO WELFARE

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 • info@secondowelfare.it

In partnership con



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



Fondazione
Cassa di Risparmio
di Padova e Rovigo



FONDAZIONE
Unipolis



**CORRIERE
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO
