

01. VOCI DALL'ARSENALE



IDEE, FUTURO, RICERCA. I PREMI ARSENALE WELFARE 2024

A cura di Tiziano barone, Silvia Cavallarin,
Monia Barazzuol



VOCI DALL'ARSENALE/01

Idee, futuro, ricerca. I premi *Arsenale Welfare* 2024

a cura di

Tiziano Barone, Silvia Cavallarin, Monia Barazzuol



REGIONE DEL VENETO



Veneto Welfare è una Unità Operativa di Veneto Lavoro, istituita con la l. reg. 18 luglio 2017, n. 15, “Interventi per lo sviluppo della previdenza complementare e del welfare integrato regionale del Veneto”.

Il Comitato Scientifico di Veneto Welfare è formato da: Laura Dal Corso, Michele Faioli, Paolo Gubitta, Franca Maino, Emmanuele Massagli, Gaetano Zilio Grandi.

La progettazione grafica relativa al Premio e al volume è stata curata da Jessica Conconi.

Venezia, luglio 2025

Voci dall'Arsenale n. 1

ISBN 979-12-210-9573-9

Indice

Prefazione	»	5
<i>di Valeria Mantovan, Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro e Pari opportunità della Regione del Veneto</i>		
Introduzione	»	7
<i>di Tiziano Barone, Direttore Veneto Lavoro</i>		
La nascita del premio "Arsenale Welfare"	»	9
<i>di Silvia Cavallarin, Monia Barazzuol</i>		
Fondi Sanitari Integrativi, contratti collettivi di lavoro e blockchain sociale. Un progetto pilota per collegare al meglio il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) al Fascicolo Sanitario Elettronico	»	17
<i>di Leonardo Manfredi</i>		
Un nuovo strumento di misura di welfare aziendale come risorsa lavorativa: un'indagine empirica	»	23
<i>di Marika Martucci</i>		
Gestione della forza lavoro over 55 in una azienda manifatturiera: analisi e definizione della roadmap	»	31
<i>di Giulia Caprari</i>		
Welfare alla veneziana. Donne e ragazze, servizi nel Cinquecento e Seicento	»	39
<i>di Elisabetta Guerra</i>		

L'effetto della riforma Dini nei sistemi pensionistici. Un confronto tra Italia e Svezia <i>di Alessandro Ruffini</i>	»	45
Welfare aziendale e disabilità <i>di Anna Maria Spanedda</i>	»	51
Welfare di Ateneo: strumenti partecipativi, benessere organizzativo, innovazioni tecnologiche <i>di Francesca Serenelli</i>	»	57
Il processo di costituzione dell'ATS Ven_20 Verona: una proposta organizzativa per il management sociale <i>di Anna Furlanis</i>	»	65
Conclusioni <i>di Daiana Lo Bosco, Marika Martucci</i>	»	73



Prefazione

di Valeria Mantovan, Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro e Pari opportunità della Regione del Veneto

L'istruzione non è soltanto un diritto fondamentale, ma è il presupposto essenziale per lo sviluppo di una società giusta, coesa e innovativa. Formare persone capaci di pensare in modo critico, di analizzare con rigore e di proporre soluzioni concrete ai problemi della contemporaneità significa creare le basi per un futuro sostenibile. È per questo che la Regione del Veneto guarda con particolare attenzione e impegno alla promozione del sapere, della ricerca e del dialogo tra il mondo accademico e quello delle istituzioni, delle imprese e dei territori.

Il Premio "Arsenale Welfare", promosso da Veneto Lavoro con l'obiettivo di valorizzare i migliori lavori di tesi di laurea e master di II livello che trattano tematiche relative al welfare, nasce proprio da questa visione: riconoscere e valorizzare il contributo che la formazione universitaria può offrire alla riflessione e all'evoluzione delle politiche di welfare. Un'iniziativa che affonda le sue radici nella convinzione che il sapere, quando è aperto al confronto e orientato al bene comune, diventa motore di trasformazione sociale.

I contributi raccolti in questo testo rappresentano un patrimonio prezioso, non solo per la qualità scientifica degli studi, ma soprattutto per la capacità delle giovani autrici e dei giovani autori di mettersi in ascolto della realtà. In queste pagine troviamo ricerche che affrontano con profondità e sensibilità temi cruciali per il nostro tempo coniugando teoria e pratica, che nascono nei luoghi della formazione ma che dialogano con la vita reale delle persone e con le sfide che le istituzioni si trovano ad affrontare ogni giorno.

La Regione del Veneto ha fatto della valorizzazione delle competenze e della promozione del sapere uno dei cardini delle proprie politiche, convinta che la crescita economica e sociale passi attraverso l'investimento nelle persone, nella loro formazione, nella loro capacità di immaginare soluzioni nuove e sostenibili. Questo volume testimonia che le nostre Università non sono

isolate dalla realtà, ma anzi rappresentano fucine di idee, di ricerca applicata, di responsabilità sociale.

Questa pubblicazione non è dunque solo una raccolta di elaborati meritevoli: è un segnale. Il segnale che le Università sono vive, che i giovani vogliono essere protagonisti, che il sapere può e deve orientare le politiche pubbliche. È anche la dimostrazione che l'istruzione non è mai un costo, ma sempre un investimento: un investimento che genera valore per le persone, per le imprese, per le istituzioni, per l'intera società.

Desidero ringraziare tutti coloro che hanno partecipato a questa iniziativa e coloro che ne hanno permesso la realizzazione. Un ringraziamento particolare va a Veneto Lavoro, che attraverso l'Unità Operativa Veneto Welfare ha saputo ancora una volta creare un ponte tra istituzioni, ricerca e comunità.

L'auspicio è che tutto ciò diventi un appuntamento stabile nel panorama regionale e nazionale per chi crede che il sapere rappresenti una leva potente per costruire una società più giusta, più solidale e più preparata ad affrontare il domani.



Introduzione

di Tiziano Barone, Direttore Veneto Lavoro

Il welfare che abbiamo conosciuto nei decenni passati ha rappresentato un pilastro della coesione sociale e del progresso. Tuttavia, oggi si trova a dover rispondere a trasformazioni profonde che ne mettono in discussione assetti e modelli: l'invecchiamento della popolazione, la crescente incidenza di lavori discontinui, la diversificazione dei bisogni, l'ibridazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. In questo contesto, il rischio non è solo quello dell'inefficienza, ma della perdita di senso. Di un welfare che fatica a parlare alle persone, ai territori, alle imprese.

È a partire da questa consapevolezza che la Regione del Veneto ha scelto, di avviare un'iniziativa strutturata che contribuisca al dialogo tra ricerca universitaria e politiche pubbliche: il Premio di ricerca "Arsenale Welfare", promosso da Veneto Welfare – Unità Operativa di Veneto Lavoro – è frutto di questa intuizione. Non si tratta solo di un riconoscimento, ma di uno strumento operativo. Vogliamo aprire un canale stabile di dialogo tra chi studia e chi governa, tra chi analizza i fenomeni e chi è chiamato ad agire per regolarli.

Le sintesi delle tesi premiate raccolte in questo volume dimostrano che l'istruzione genera pensiero critico e progettualità concreta, diventando una risorsa strategica per costruire politiche pubbliche più efficaci e orientate al futuro. Le ricerche offrono analisi che suggeriscono percorsi, indicatori, modelli replicabili. In molti casi anticipano scenari e propongono chiavi interpretative per affrontare sfide già in atto: dalla governance dei Fondi Sanitari Integrativi alla misurazione del benessere nei contesti aziendali; dall'invecchiamento attivo alla valorizzazione della parità; dalla lettura storica dei servizi socio-assistenziali all'organizzazione delle reti territoriali. I lavori di tesi di seguito proposti sono frutto di una generazione che non si accontenta di capire, ma vuole contribuire, con senso critico e competenza, alla costruzione di un welfare più equo e funzionale.

Come Veneto Lavoro, sentiamo il dovere di sostenere e dare visibilità a queste energie. Perché il cambiamento delle politiche passa anche attraverso nuove idee. E perché solo mettendo in rete saperi, esperienze e dati possiamo affrontare con efficacia la complessità. Questo volume, il primo della collana "Voci dall'Arsenale", rappresenta una testimonianza ed uno strumento di lavoro che ci auguriamo sia utilizzato da chi si occupa di progettazione sociale, programmazione territoriale e gestione organizzativa. Veneto Welfare intende infatti continuare ad impegnarsi affinché il welfare regionale possa diventare quell'"arsenale" di cui abbiamo bisogno: capace di fare sistema, di innovare, di generare valore per tutti.

La nascita del premio “Arsenale Welfare”

di Silvia Cavallarin, Monia Barazzuol

Il tema del welfare rappresenta una delle sfide più rilevanti per le istituzioni pubbliche, chiamate a garantire coesione sociale, inclusione e tutela dei diritti in un contesto in continua evoluzione. In questo scenario, la Regione del Veneto ha scelto di investire nella costruzione di un sistema di welfare integrato, capace di coniugare la dimensione pubblica con quella sussidiaria e partecipativa, valorizzando il ruolo delle Parti Sociali, del Terzo Settore e della comunità scientifica.

All'interno di questo percorso si colloca il Premio “Arsenale Welfare”, che nasce come strumento di valorizzazione del contributo degli studenti, dei ricercatori e degli studiosi che, con il loro impegno, contribuiscono alla riflessione collettiva sul futuro del welfare, sostenendo la costruzione di modelli più inclusivi, innovativi e responsabili.

1. Dal quadro legislativo all'istituzione del Premio

La sfida lanciata anni fa con la legge regionale 15/2017, in materia di previdenza complementare e welfare integrato regionale, fu quella di costruire un modello di welfare con un'ottica sistemica, ricercando un nuovo equilibrio tra servizio pubblico e offerta integrativa sussidiaria. La nuova legge segna un punto di svolta della politica regionale sul tema cruciale del futuro del nostro sistema di welfare.

Ciò nonostante, seppur la politica regionale si fondi su alcuni solidi assunti e appaia sorretta da un'adeguata vision, il processo di policy-making si è presentato complesso e di lungo periodo. Gli indirizzi strategici e gli obiettivi programmatici indicati dal legislatore, per essere tradotti in interventi concreti, hanno richiesto e continuano a richiedere un articolato processo di implementazione, fondato su accurate analisi del contesto, ricerche e studi, elaborazione di proposte, sperimentazioni, verifiche e valutazione dei risultati.

Tra le varie indicazioni poste dal legislatore regionale con la legge regionale 15/2017 c'è quella di promuovere studi rivolti alla costruzione di un sistema di welfare integrato. La complessità e l'importanza di questo tema richiedono un costante approfondimento e una ricerca innovativa, capace di

rispondere alle sfide contemporanee come l'invecchiamento della popolazione, le disuguaglianze sociali e le trasformazioni del mercato del lavoro.

Veneto Welfare svolge annualmente attività di ricerca che spaziano dalla previdenza complementare, alla contrattazione collettiva in tema di welfare, all'innovazione sociale attraverso il welfare territoriale e di comunità, ma tale attività di ricerca non era più sufficiente e si è deciso di coinvolgere, con un premio/concorso, il sentire delle realtà accademiche italiane rispetto al grande e multidisciplinare tema del welfare. È nato così il Premio Arsenale Welfare.

Tra le varie ipotesi sul nome da dare al concorso è prevalso "Arsenale", nel suo significato "veneziano" di cantiere, un tempo il più grande centro produttivo preindustriale del mondo, dove venivano costruite le flotte della Serenissima.

Così, per valorizzare l'impegno degli studenti che si sono distinti nell'analisi e nello studio del welfare, è stato istituito il Premio "Arsenale Welfare" per la migliore tesi di laurea magistrale e tesi di master di II livello sul welfare, che, con la seconda edizione, prevede anche la sezione dedicata ai saggi scientifici, volendo così valorizzare il lavoro degli studiosi riguardo al tema.

2. Motivazioni e obiettivi

La decisione di istituire un premio specifico sul welfare nasce dalla volontà di incentivare la produzione di ricerche originali e di qualità in un settore cruciale per la coesione sociale, promuovere un dialogo tra giovani studiosi, istituzioni e operatori del settore, evidenziare buone pratiche e proposte innovative in grado di migliorare le politiche di welfare a livello locale, nazionale e internazionale, incentivando così il dialogo tra gli attori della costruzione del sistema integrato di welfare.

Per ciò che concerne il dialogo e il confronto, nel territorio veneto le Parti Sociali svolgono un ruolo di primaria importanza poiché sono fortemente coinvolte e rese partecipi nei processi attraverso attività di scambio, cooperazione e condivisione. Il ruolo delle Parti Sociali e le relazioni che queste hanno con la Regione del Veneto è disciplinato all'interno della legge regionale 3/2009 "Disposizioni in materia di occupazione e mercato del lavoro", all'art. 6 denominato "Commissione regionale per la concertazione tra le Parti Sociali" (CRCPS). Nel presente articolo viene definita la

composizione della commissione, a partire dall'Assessore regionale con delega alle politiche del lavoro, con il ruolo di presidente; tre rappresentanti delle associazioni degli industriali (di cui almeno uno in rappresentanza della piccola impresa); tre rappresentanti delle organizzazioni degli artigiani, due rappresentanti delle organizzazioni delle centrali cooperative, due rappresentanti delle associazioni del settore agricolo, tre rappresentanti del settore commercio (di cui almeno uno del turismo), tredici rappresentanti delle organizzazioni sindacali dei lavoratori dipendenti, assicurando la presenza di almeno un rappresentante per ciascuna parte sociale sindacale; un rappresentante delle libere professioni designato dall'associazione interprofessionale più rappresentativa a livello regionale; un rappresentante del settore del credito; consigliere o consigliera regionale di parità effettivo e supplente e infine un rappresentante designato dalle associazioni maggiormente rappresentative dei lavoratori.

Nel medesimo articolo vengono espone le funzioni che competono alla CRCPS, tra le quali le funzioni di proposta e valutazione sulle linee programmatiche e sugli obiettivi delle politiche del lavoro, sul conferimento delle risorse agli stessi finalizzate e sulle principali iniziative di competenza della Giunta regionale e del Consiglio regionale, comunque riconducibili al governo del mercato del lavoro, delle politiche in materia di formazione professionale, di istruzione professionale e di orientamento. All'interno della commissione CRCPS è stata istituita la sottocommissione welfare.

La legge regionale 15/2017 sulla costruzione di un modello di welfare integrato con l'istituzione del sistema di accreditamento delle forme collettive di welfare, la legge regionale 3/2009 e la legge regionale n. 9 del 4 aprile 2024 "Assetto organizzativo e pianificatorio degli interventi e servizi sociali", pongono in evidenza l'attenzione del legislatore regionale verso un tema complesso e trasversale alla società, quale quello del welfare, inteso nelle sue variegate componenti di welfare state, secondo welfare, comprendente il welfare aziendale, territoriale, di comunità, con il ruolo sempre più centrale delle amministrazioni pubbliche, tra cui soprattutto gli enti locali.

Il premio Arsenale Welfare si propone dunque di supportare e premiare quegli elaborati che affrontano tematiche quali la protezione sociale, l'inclusione, le politiche assistenziali, la sostenibilità dei sistemi di welfare e le nuove sfide emergenti nel campo, al fine di incentivare un dialogo tra tutti gli stakeholders, istituzioni comprese, a fronte delle sfide che devono oggi

affrontare i sistemi di welfare, tra cui soprattutto i cambiamenti demografici.

3. Promotori, oggetto e criteri di valutazione

L'iniziativa è stata promossa da Veneto Lavoro, attraverso l'unità operativa Veneto Welfare, che ha al suo interno un Comitato Scientifico composto da docenti universitari di realtà accademiche non solo venete.

La sinergia con il mondo accademico ha reso possibile la definizione di un bando e di un regolamento che riflettono sia le esigenze della ricerca scientifica sia le priorità del contesto sociale e istituzionale.

L'oggetto del concorso/premio Arsenale Welfare ha compreso tutte le molteplici tematiche che ingloba in sé il concetto di welfare: la previdenza sociale declinata sia in termini di previdenza complementare sia in riferimento al sistema previdenziale pubblico e alle sue evoluzioni; le politiche di welfare, anche in termini di trasformazione delle relative materie e modelli organizzativi; il welfare aziendale; le reti di impresa per il welfare; il welfare territoriale; il secondo welfare e lo sviluppo di reti territoriali per l'innovazione sociale (come ad esempio la creazione di collaborazioni autentiche, possibilmente circoscritte nel territorio di appartenenza); il ruolo del Terzo Settore per lo sviluppo di politiche di welfare; la coprogettazione di interventi fra istituzioni pubbliche, Terzo Settore e cittadini per la creazione di pratiche sociali innovative; le competenze e le figure professionali nel welfare territoriale ed aziendale; per chiudere con un'apertura su eventuali altri sviluppi tematici, sempre nell'ambito dell'evoluzione del welfare attuale.

Si è avviato un processo di confronto tra docenti, esperti di welfare e rappresentanti degli enti coinvolti, finalizzato a stabilire criteri di selezione rigorosi e trasparenti. La commissione giudicatrice, nella valutazione, ha tenuto conto dell'originalità della ricerca, della solidità metodologica, della rilevanza pratica e della capacità di proporre soluzioni concrete e innovative.

4. La prima edizione

La prima edizione del Premio si è svolta nel 2024, con un'ampia partecipazione degli studenti provenienti da tutti gli atenei italiani. Le tesi proposte hanno riguardato tutti i temi oggetto del concorso, a dimostrazione di quanto oggi il welfare sia oggetto di ricerca sia per gli

economisti, i giuristi, gli scienziati della politica, gli studiosi dell'innovazione sociale e anche per gli storici nello studio dell'evoluzione dei costumi della società.

Al centro dei lavori di tesi pervenuti non ci sono state solo teorie e modelli, ma problemi reali e sfide che toccano ogni giorno cittadini, imprese e istituzioni. Le tesi hanno saputo interpretare queste sfide con sguardi diversi e hanno colto una trasformazione profonda in atto: quella di un sistema di welfare che non può più fare affidamento sulle sole risposte del passato.

Le tesi vincitrici sono state premiate nel corso della manifestazione *Veneto Welfare Day*, che vede ogni anno workshop e tavole rotonde sui temi del welfare. Per l'anno 2024 il Veneto Welfare Day ha acceso i riflettori sul tema della previdenza complementare e del regionalismo differenziato, sull'importanza del welfare territoriale e del welfare aziendale per raggiungere la parità di genere sui luoghi di lavoro.

Guardando al futuro, si prevede di consolidare il premio come appuntamento fisso e di ampliare la partecipazione coinvolgendo sempre di più atenei e istituzioni. La seconda edizione 2025 vede la partecipazione di INPS Veneto.

È in programma anche la creazione di una piattaforma digitale dove verranno pubblicati gli elaborati premiati, facilitando così la diffusione delle conoscenze e la collaborazione tra giovani ricercatori e professionisti del welfare. Inoltre, la sintesi degli elaborati premiati è oggetto di pubblicazione all'interno della collana "Voci dall'Arsenale" di Veneto Welfare.

Il Premio rappresenta un'occasione preziosa per riconoscere e valorizzare il contributo delle nuove generazioni alla comprensione e al miglioramento delle politiche sociali. Attraverso questo riconoscimento, Veneto Welfare rinnova il suo impegno nel promuovere una ricerca rigorosa e attenta alle esigenze della società, incoraggiando i giovani a farsi protagonisti di un cambiamento sostenibile e inclusivo, a fronte del fatto che i diversi regimi di welfare hanno dimostrato e dimostrano la capacità di adattarsi alle nuove situazioni.

Al momento la principale sfida che il welfare deve affrontare oggi è quella demografica, i cui effetti sono molteplici e incidono in particolare sulla spesa pensionistica e su quella sanitaria.

4.1 I premi assegnati nell'edizione 2024

In occasione della prima edizione del Premio Arsenale Welfare sono stati attribuiti due riconoscimenti a tesi di laurea magistrale e due a tesi di master di secondo livello, insieme a diverse menzioni speciali.

Il primo premio per la miglior tesi di laurea magistrale è stato conferito a Leonardo Manfredi, dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, per l'elaborato dal titolo "Fondi Sanitari Integrativi, contratti collettivi di lavoro e blockchain sociale. Un progetto pilota per collegare al meglio il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) al Fascicolo Sanitario Elettronico". La tesi è stata premiata per la coerenza con il tema del bando, l'originalità nell'affrontare una questione di grande attualità e la capacità di far emergere in modo innovativo i temi legati all'operato di Veneto Welfare, anche grazie a una bibliografia ampia e ben strutturata.

Il secondo posto è andato a Marika Martucci, dell'Università degli Studi di Padova, con la tesi "Un nuovo strumento di misura di welfare aziendale come risorsa lavorativa: un'indagine empirica". Il riconoscimento è stato attribuito per la solida analisi della letteratura scientifica, la rigorosa metodologia adottata e la coerenza con le finalità del bando.

La Commissione del Premio ha inoltre assegnato tre menzioni speciali. Una prima menzione è stata assegnata a Giulia Caprari che ha partecipato con la tesi "Gestione della forza lavoro over 55 in una azienda manifatturiera: analisi e definizione della roadmap" discussa presso l'Università degli Studi di Padova e apprezzata per l'attualità del tema e per aver sollevato una riflessione urgente che coinvolge territori e organizzazioni alla luce delle trasformazioni demografiche e del mondo del lavoro.

Un'altra menzione è stata conferita a Elisabetta Guerra, dell'Università Ca' Foscari di Venezia, per la tesi "Welfare alla veneziana. Donne e ragazze, Servizi nel Cinquecento e Seicento", che si è distinta per l'approccio attento e contemporaneo nel rileggere, attraverso la storia, la condizione femminile e le forme di solidarietà tra donne, intese come risposta unica e possibile a sfide sociali ancora attuali.

Infine, una menzione speciale è stata attribuita ad Alessandro Ruffini, dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, per la tesi "L'effetto della riforma Dini nei sistemi pensionistici. Un confronto tra Italia e Svezia", premiata per l'utilizzo di una metodologia comparativa solida e precisa che ha permesso un'analisi approfondita di due modelli previdenziali differenti.

Per quanto riguarda le tesi di master di II livello, il primo premio è stato assegnato ad Anna Maria Spanedda, dell'Università degli Studi di Torino, per la tesi "Welfare aziendale e disabilità". Il lavoro si è distinto per l'originalità con cui è stato trattato il tema della disabilità in relazione al welfare aziendale, offrendo spunti e stimoli interessanti per le imprese.

Il secondo posto è stato conferito a Francesca Serenelli, dell'Università degli Studi di Padova, con la tesi "Welfare di Ateneo: strumenti partecipativi, benessere organizzativo, innovazioni tecnologiche", apprezzata per l'analisi approfondita e per le prospettive proposte in merito allo sviluppo del welfare nella Pubblica Amministrazione.

Una menzione di merito è stata infine assegnata ad Anna Furlanis, dell'Università Ca' Foscari di Venezia, per la tesi "Il processo di costituzione dell'ATS Ven_20 Verona: una proposta organizzativa per il management sociale", in cui viene presentata un'analisi accurata del ruolo delle reti territoriali nell'ambito socio-sanitario.

Fondi Sanitari Integrativi, contratti collettivi di lavoro e blockchain sociale. Un progetto pilota per collegare al meglio il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) al Fascicolo Sanitario Elettronico

di Leonardo Manfredi ¹

Questo lavoro di ricerca ha esplorato due tematiche di grande rilevanza, sia nel contesto accademico che politico: la digitalizzazione del Fascicolo Sanitario Elettronico ("FSE") e lo sviluppo e l'organizzazione dei Fondi Sanitari Integrativi ("FSI") di matrice contrattuale nel contesto italiano. Queste tematiche, sebbene apparentemente distanti, hanno portato alla definizione di un progetto pilota volto ad individuare soluzioni efficaci alle sfide che le caratterizzano.

Per raggiungere l'obiettivo, è stato fondamentale adottare un approccio metodologico completo ed esaustivo. Oltre ad un'analisi approfondita della letteratura scientifica e delle fonti normative di riferimento, è risultato necessario impiegare metodologie complementari per ottenere un quadro completo e chiaro del contesto che si andava ad analizzare. A tale scopo sono state condotte interviste ad esperti del settore sanitario, dirigenti del Ministero della Salute e rappresentanti dei Fondi Sanitari Integrativi. Queste interviste hanno fornito preziose informazioni sulle sfide attuali e future. Altresì, è stata cruciale anche la partecipazione a seminari e conferenze specifiche sulla tematica, nei quali sono state condivise esperienze, studi di caso e criticità in riferimento al particolare settore in cui operano i FSI e alle difficoltà riscontrate nell'implementazione del FSE. Tali incontri hanno permesso di entrare in contatto con esperti del settore e di approfondire maggiormente gli aspetti pratici e applicativi in riferimento alle tematiche di analisi.

¹ Autore della tesi magistrale "Supplementary Health Care Funds, Collective Bargaining Agreements and Social Blockchain. A Pilot Project to better connect the Italian National Recovery and Resilience Plan (PNRR) to the Individual Digital Healthcare Wallet", Università Cattolica del Sacro Cuore, A.A. 2022/2023; relatore: Michele Faioli.

1. Lo sviluppo del Sistema Sanitario Nazionale

La ricerca ha preso avvio con la realizzazione di un'analisi storica dello sviluppo e dell'evoluzione del Sistema Sanitario Nazionale.

Il Sistema Sanitario Italiano, rinomato per i suoi principi di universalità, uguaglianza e gratuità, affronta sfide crescenti nel mantenere i suoi alti standard in un contesto demografico ed economico in evoluzione. L'aumento dell'aspettativa di vita, combinato ad un calo dei tassi di natalità, ha portato a una popolazione che invecchia, richiedendo servizi sanitari più intensivi e costosi. Allo stesso tempo, la crescente prevalenza di malattie croniche e la necessità di tecnologie mediche all'avanguardia hanno esercitato ulteriore pressione finanziaria sul Servizio Sanitario Nazionale (SSN).

Questo contesto sottolinea la necessità di soluzioni digitalmente evolute che permettano una migliore comunicazione dei dati nel territorio tra i vari attori coinvolti nel processo di cura. La digitalizzazione si configura, quindi, come *conditio sine qua non* anche per garantire lo sviluppo efficiente di soluzioni di welfare integrativo, come quelle offerte dalla contrattazione collettiva, dove la costituzione di istituzioni paritetiche, in particolare Fondi Sanitari Integrativi, gioca un ruolo sempre più rilevante nel garantire il rimborso di specifiche prestazioni sanitarie per i lavoratori.

2. I Fondi Sanitari Integrativi e gli enti bilaterali gestionali

Dopo aver esaminato le problematiche del Servizio Sanitario Nazionale e le opportunità offerte dal PNRR, l'attenzione si sofferma sulle cause alla base dell'aumento della spesa sanitaria privata e del ruolo cruciale svolto dai Fondi Sanitari Integrativi.

Per mezzo di un'analisi giuridica e cronologica delle principali normative e leggi che hanno caratterizzato e regolamentato il settore della sanità integrativa, sono evidenziati i cambiamenti legislativi che hanno favorito la diffusione di tali fondi.

Altresì, è stato approfondito il tema della bilateralità, descrivendone le caratteristiche, i modelli teorici e lo status giuridico che contraddistingue tali enti. In particolare, ci si è concentrati su un modello specifico di bilateralità: l'ente bilaterale gestionale, nel quale rientrano anche i Fondi Sanitari Integrativi. Questi enti sono dotati di soggettività giuridica, che si esprime

sia nell'ambito civilistico — in quanto le strutture gestionali sono caratterizzate da (i) autonomia patrimoniale, (ii) presenza di organi amministrativi, e (iii) modelli di rendiconto/bilancio — sia nell'ambito sindacale, poiché le organizzazioni sono abilitate a svolgere (i) funzioni sindacali e (ii) funzioni partecipative. Inoltre, queste realtà sono caratterizzate da una peculiare struttura paritetica, che consente la partecipazione di soggetti portatori di interessi antagonisti. La coesistenza di interessi divergenti, pur in presenza di un obiettivo comune, rappresenta una garanzia di equilibrio e di rappresentanza di tutte le parti coinvolte, favorendo la ricerca di soluzioni condivise e, nel lungo termine, vantaggiose per l'intero sistema.

3. Un progetto pilota

L'attività conclusiva ha permesso di delineare — attraverso un'attenta analisi delle criticità che affliggono il fascicolo sanitario elettronico e il settore della sanità integrativa — un progetto pilota che promuove una nuova formulazione dell'attuale FSE. Si è voluto, con tale progettualità, creare un 'sistema di dati' che raccolga l'intera storia clinica del cittadino/lavoratore (esami diagnostici, terapie, prese in carico nel settore privato, prese in carico nel settore pubblico ecc.) e che sia condiviso tra tutti gli attori del settore sanitario, mantenendo al contempo un elevato livello di sicurezza, data la natura estremamente delicata dei dati trattati. Per garantire il massimo livello di sicurezza nella gestione dei dati, si è deciso di adottare un particolare tipo di tecnologia: la *blockchain*. La blockchain si presenta come un libro mastro in costante crescita che mantiene una registrazione permanente di tutte le transazioni avvenute, in modo sicuro, cronologico e immutabile. Questo "libro mastro" è un registro distribuito/decentralizzato con più database accessibili da chiunque all'interno della rete, dove ogni partecipante ha una propria copia della blockchain. Ogni qualvolta viene effettuata una transazione (e quindi viene generata una nuova informazione), questa viene memorizzata in un blocco (il quale può contenere più informazioni al suo interno). Il blocco viene crittografato utilizzando una tecnologia chiamata "*hashing*" mediante una funzione *hash* che associa al blocco una sorta di impronta digitale contraddistinguendolo in modo unitario. Ogni blocco contiene il proprio hash e l'hash del blocco precedente. Quindi, se avviene una modifica in uno dei blocchi, l'hash del blocco verrà modificato e di conseguenza quello di tutti i blocchi successivi. La modifica deve quindi essere convalidata dalla maggior parte dei nodi del

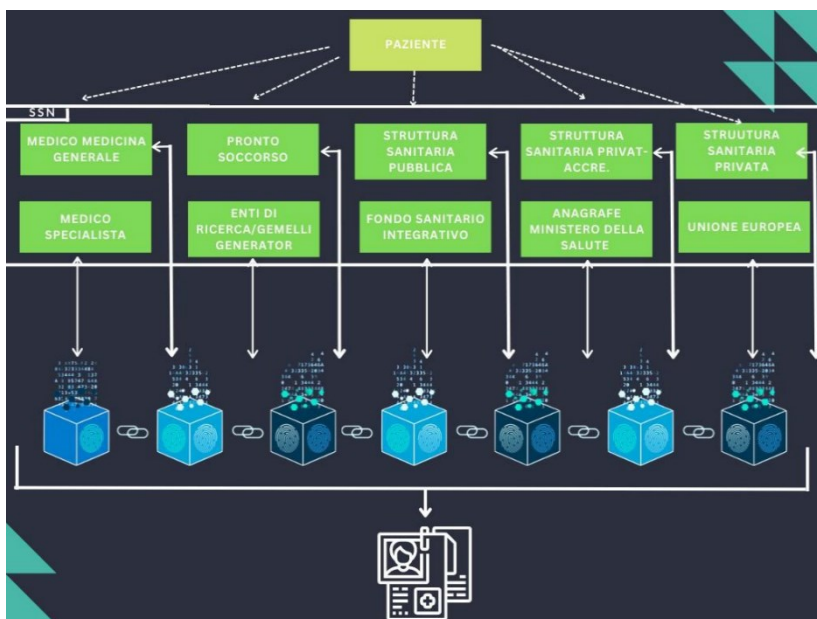
sistema. Grazie alle sue caratteristiche, questa tecnologia permetterebbe di assicurare, da un lato, il massimo livello di integrità, flessibilità e immutabilità delle informazioni e, dall'altro, la condivisione dei dati tra tutti i soggetti riconosciuti che ne abbiano interesse (ospedali, Fondi Sanitari Integrativi, pazienti, strutture sanitarie e l'Anagrafe dei Fondi Sanitari Integrativi del Ministero della Salute).

L'integrazione dei Fondi Sanitari Integrativi in un sistema di dialogo risulta fondamentale, poiché, soprattutto negli ultimi anni, tali enti stanno assumendo un ruolo cruciale come secondo pilastro pubblico, garantendo copertura sanitaria supplementare, e persino sostitutiva in alcune aree del Paese, ai lavoratori di vari settori. All'interno di un sistema digitale basato su blockchain, questi enti, insieme al Ministero della Salute, potrebbero partecipare attivamente al sistema condiviso, contribuendo ad una gestione più efficiente e coordinata dei dati sanitari, ottenendo una visione chiara dei bisogni della popolazione di riferimento a cui i Fondi Sanitari Integrativi garantiscono copertura sanitaria supplementare, e allo stesso tempo evitando situazioni di duplicazione delle prestazioni mediche, che comportano un onere sia a carico del SSN sia per la bilateralità, oltre a comportare un potenziale danno per il paziente, legato all'inappropriatezza di quel trattamento. Oltretutto, nell'attuale panorama giuridico, la sanità integrativa è regolata da una legislazione alquanto scarna che determina delle ampie aree di manovrabilità e di gestione da parte dei FSI. Questa lacuna normativa si traduce, appunto, in nomenclatori (l'insieme delle prestazioni garantite ai lavoratori) spesso troppo generici e non sufficientemente adattati alle specifiche esigenze della platea di lavoratori a cui tali prestazioni sono destinate. Di conseguenza, i servizi erogati non sempre riescono a rispondere in maniera mirata e appropriata alle reali necessità sanitarie dei beneficiari.

Sarebbe invece auspicabile sviluppare un sistema di prestazioni più dettagliato, quasi personalizzato, che tenga conto, in un'ottica *data-driven*, delle informazioni specifiche di ciascun lavoratore, come la storia lavorativa, le condizioni sanitarie, il tipo di mansioni svolte, i rischi professionali e le esposizioni ambientali. Questo livello di dettaglio consentirebbe di costruire un approccio preventivo su misura, capace di intercettare in maniera proattiva i potenziali problemi di salute come, ad esempio, malattie respiratorie, lesioni muscoloscheletriche, etc, prima che diventino gravi ed onerosi. Un sistema così strutturato permetterebbe di ottimizzare le risorse, indirizzando cure preventive, esami diagnostici e screening personalizzati

verso i bisogni concreti dei singoli lavoratori, migliorando l'efficacia dell'intervento sanitario, riducendo il carico sul SSN e limitando il rischio di insorgenza di patologie legate al lavoro.

Fig. 1. Definizione a livello macro dei flussi che alimentarebbero il fse.



Fonte: elaborazione dell'autore.

Un nuovo strumento di misura di welfare aziendale come risorsa lavorativa: un'indagine empirica

di Marika Martucci ²

Negli ultimi decenni, il welfare aziendale è divenuto un tema centrale per le organizzazioni moderne, sempre più riconosciuto come uno strumento strategico per migliorare il benessere dei dipendenti e, allo stesso tempo, aumentare la produttività aziendale. A differenza delle tradizionali politiche retributive, che si limitano agli aspetti puramente economici, il welfare aziendale adotta un approccio olistico, mirato a soddisfare le esigenze complesse e diversificate dei lavoratori. Esso comprende misure volte a promuovere la conciliazione tra vita privata e lavoro, la salute psicofisica e lo sviluppo personale e professionale.

Alla luce dei profondi mutamenti nel mercato del lavoro, dell'attenzione crescente alla sostenibilità sociale e dei cambiamenti nelle aspettative dei lavoratori, il welfare aziendale si configura inoltre come una leva strategica fondamentale per attrarre, motivare e trattenere i talenti, promuovendo ambienti di lavoro inclusivi e sostenibili.

Questo lavoro di ricerca si è proposto di sviluppare e validare una nuova scala di misurazione delle percezioni dei lavoratori riguardo alle misure di welfare adottate dalle loro organizzazioni e di esplorare il ruolo del welfare aziendale nell'ambito delle dinamiche organizzative. In particolare, è stato analizzato il suo impatto sul work engagement, sulla riduzione del burnout e su altre variabili critiche come la performance lavorativa, i comportamenti di ritiro (come l'assenteismo e il turnover) e la soddisfazione per la retribuzione. Uno degli elementi innovativi della ricerca è l'analisi della prospettiva occupazionale futura, ovvero la percezione che i lavoratori hanno del loro tempo lavorativo futuro e delle opportunità che ne derivano. L'obiettivo principale della ricerca è stato quello di fornire una comprensione approfondita e strutturata di come il welfare aziendale possa

² Autrice della tesi magistrale "Un nuovo strumento di misura di welfare aziendale come risorsa lavorativa: un'indagine empirica", Università degli Studi di Padova, A.A. 2023/2024; relatrice: Laura Dal Corso.

fungere da risorsa lavorativa in grado di ridurre lo stress e promuovere la motivazione, utilizzando come quadro teorico di riferimento il Job Demand-Resources Model (JD-R), elaborato per la prima volta da Demerouti et al. nel 2001 e aggiornato e rivisto più volte nel tempo.

1. Il modello JD-R: richieste, risorse e il ruolo del welfare aziendale

Il modello teorico Job Demand-Resources (JD-R), descritto schematicamente nella figura 2, è tutt'oggi ampiamente utilizzato in psicologia del lavoro per analizzare come le caratteristiche lavorative influenzino la motivazione e la salute dei lavoratori. Esso si basa sulla distinzione tra richieste lavorative (*job demands*) e risorse lavorative (*job resources*). Le richieste lavorative sono quegli aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro che richiedono sforzi significativi e che, se non bilanciati da adeguate risorse, possono portare al burnout. Tra le richieste più comuni vi sono il carico di lavoro, le pressioni temporali e i conflitti tra lavoro e vita privata. Al contrario, le risorse lavorative sono quegli elementi che facilitano il raggiungimento degli obiettivi lavorativi, conducono ad una riduzione delle richieste lavorative e contribuiscono alla crescita e allo sviluppo professionale dei lavoratori. Tali risorse includono il supporto dei colleghi, la chiarezza dei ruoli, i feedback ricevuti e le opportunità di carriera.

Il modello JD-R postula che le richieste lavorative, se non accompagnate da risorse adeguate, possano condurre al burnout, uno stato di esaurimento emotivo e disimpegno lavorativo. D'altro canto, le risorse lavorative promuovono il *work engagement*, definito come uno stato mentale positivo caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento nel proprio lavoro.

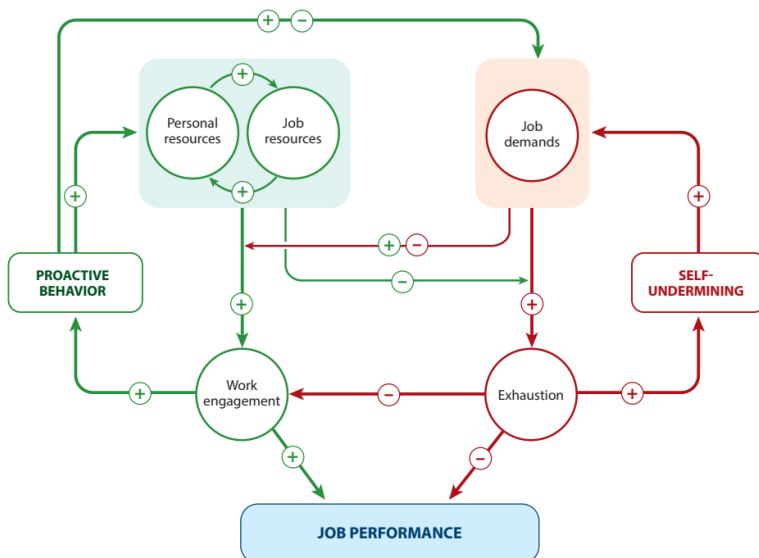
Diversi studi hanno confermato che il burnout è associato a problemi di salute e ad un aumento delle intenzioni di lasciare il posto di lavoro, mentre il work engagement è correlato a una maggiore produttività e a una minore propensione al turnover.

All'interno di questo quadro, il welfare aziendale rappresenta una risorsa lavorativa capace di promuovere il benessere dei dipendenti e di agire come fattore protettivo contro lo stress lavorativo.

Un aspetto rilevante riguarda il ruolo delle risorse personali nel modello JD-R. Queste risorse, come l'autoefficacia, l'ottimismo e l'autostima, influiscono positivamente sulla capacità dei lavoratori di affrontare le

richieste lavorative. Studi recenti hanno dimostrato che le risorse personali non solo mediano la relazione tra risorse lavorative e work engagement, ma possono anche amplificare l'effetto positivo delle risorse lavorative sull'engagement. Inoltre, il modello JD-R nel corso degli anni ha incluso anche il concetto di *job crafting*, ossia la capacità dei lavoratori di modificare proattivamente il proprio lavoro per renderlo più adatto alle loro esigenze. Esso permette ai lavoratori di incrementare le risorse a loro disposizione, ridurre le richieste lavorative d'intralcio e migliorare il fit tra le proprie capacità e le richieste del lavoro, promuovendo indirettamente il work engagement.

Fig. 2. JD-R model, aggiornamenti del 2017.



Fonte: Bakker, Demerouti et al. (2023).

2. Il welfare aziendale: strumento di benessere organizzativo e leva strategica

La ricerca ha esplorato in modo approfondito il concetto di welfare aziendale e il suo ruolo nelle dinamiche organizzative. Il welfare aziendale rappresenta l'insieme di benefit e servizi che vanno oltre la retribuzione economica e che

l'azienda offre ai propri dipendenti al fine di migliorarne la qualità lavorativa e di vita. Questi includono, tra le altre cose, asili nidi aziendali, assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, convenzioni per attività culturali e sportive, e forme di flessibilità lavorativa come lo smart working. L'introduzione di tali benefit contribuisce a ridurre lo stress lavorativo, migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavoro e aumentare la soddisfazione lavorativa complessiva. La letteratura è infatti d'accordo nell'affermare come i benefici del welfare aziendale vadano al di là dei vantaggi fiscali: essi conducono infatti ad un aumento della soddisfazione e motivazione dei lavoratori, i quali dunque saranno più efficienti e raggiungeranno più rapidamente gli obiettivi organizzativi. Le indagini mettono comunque in evidenza come oggi un piano di welfare aziendale, per essere efficace, debba essere:

- *personalizzato* sulla base dei bisogni specifici di tutti i dipendenti;
- *comunicato* in maniera chiara e autentica;
- *monitorato* nel tempo ed eventualmente aggiornato;
- *sostenibile* sia dal punto di vista ambientale che sociale.

Il welfare aziendale, oltre a migliorare il benessere dei dipendenti, svolge un ruolo cruciale anche in termini di responsabilità sociale d'impresa. Attraverso l'adozione di politiche di welfare, le aziende possono infatti dimostrare il loro impegno verso la sostenibilità sociale e il benessere della comunità, contribuendo così a migliorare la loro reputazione e attrattività nel mercato del lavoro.

L'analisi delle politiche di welfare aziendale all'interno delle piccole e medie imprese (PMI) italiane per mezzo del "Welfare Index PMI" – un indice che viene utilizzato annualmente per valutare il livello di welfare in tali tipologie di imprese – porta alla luce un crescente interesse verso il welfare aziendale, con numerose imprese che implementano misure innovative per migliorare la qualità della vita dei dipendenti e che percepiscono il welfare come strumento strategico di forte impatto sociale e che consente di mantenere una buona reputazione.

Tuttavia, esistono ancora sfide significative, soprattutto legate alla mancanza di risorse economiche e competenze specifiche all'interno delle piccole imprese.

Un focus relativo alle politiche di welfare aziendale implementate nella regione Veneto ha permesso di mettere in evidenza come, nonostante le

misure erogate dalle aziende siano sempre più in aumento, esse siano utilizzate soprattutto dalle donne, in particolare le misure di supporto alla genitorialità o i servizi di supporto psicologico.

3. La progettazione e validazione di un nuovo strumento di misurazione del welfare aziendale

La ricerca non si è limitata a esplorare relazioni esistenti, ma ha portato alla progettazione e alla validazione di una nuova scala di misurazione delle percezioni dei lavoratori in merito al welfare aziendale offerto dalle loro organizzazioni, con il fine di creare uno strumento affidabile e valido per analizzare l'impatto delle politiche di welfare su variabili critiche.

L'obiettivo è stato dunque duplice:

- esplorare la struttura fattoriale e valutare l'attendibilità di una nuova scala di misurazione delle percezioni dei lavoratori relative alle politiche di welfare implementate dalla propria azienda;
- indagare le relazioni, anche in prospettiva di genere, che intercorrono tra le variabili di welfare aziendale, work engagement, sintomi principali del burnout, comportamenti di ritiro organizzativo (in termini di *exit* – comportamenti diretti all'abbandono dell'organizzazione – e di *neglect* – comportamenti passivi di negligenza dovuti all'insoddisfazione lavorativa), soddisfazione per la retribuzione e prospettiva occupazionale futura.

L'indagine è stata condotta utilizzando un unico questionario self-report contenente tutte le scale afferenti alle dimensioni indagate e somministrato a un campione di 154 lavoratori e lavoratrici di diverse aziende.

In linea con il modello teorico, è stato ipotizzato che il welfare aziendale sia una risorsa lavorativa utile a:

- promuovere il work engagement, una migliore prospettiva occupazionale futura, una maggiore soddisfazione per la propria retribuzione e una migliore performance;
- prevenire il burnout e possibili comportamenti di ritiro (di neglect e di exit).

È stato inoltre ipotizzato che il work engagement e il burnout siano delle variabili mediatrici nella relazione tra welfare aziendale e: comportamenti di

ritiro (di neglect e di exit); prospettiva occupazionale futura; soddisfazione per la retribuzione; performance lavorativa.

I dati raccolti sono stati analizzati attraverso diverse tecniche statistiche. Nello specifico, sono state effettuate: un'analisi fattoriale esplorativa (EFA) per la verifica della struttura fattoriale della nuova scala; analisi descrittive per la valutazione di medie, deviazioni standard e indici di asimmetria e curtosi; un'ANOVA univariata per il confronto dei punteggi medi delle variabili indagate sulla base del genere; un'analisi correlazionale per la verifica delle relazioni tra le variabili; un'analisi di mediazione per la verifica del ruolo di mediazione del work engagement e del burnout nel rapporto tra il welfare aziendale (variabile indipendente) e le altre variabili.

L'EFA ha evidenziato una struttura monofattoriale solida e una buona affidabilità dello strumento. Tutte le ipotesi sono state confermate. I risultati hanno infatti rilevato come un piano di welfare aziendale ben strutturato sia associato a un aumento del work engagement e ad una riduzione del burnout. Inoltre, è emersa una relazione positiva tra il welfare aziendale, la soddisfazione per la retribuzione, la prospettiva occupazionale futura e la performance. Questo suggerisce che i lavoratori che beneficiano di politiche di welfare aziendale tendono a vedere il loro futuro lavorativo in modo più positivo e a essere più motivati e produttivi, oltre che a percepire una maggiore sicurezza finanziaria grazie alla riduzione delle spese quotidiane. L'indagine ha anche messo in luce come il welfare aziendale possa agire da fattore protettivo contro i comportamenti di ritiro, riducendo l'assenteismo e le intenzioni di turnover. L'analisi di mediazione ha confermato inoltre degli effetti indiretti del welfare aziendale sugli outcome considerati attraverso il work engagement e il burnout.

Infine, dall'ANOVA non sono emerse differenze significative tra i generi per nessuna delle dimensioni indagate. L'assenza di differenze di genere nella percezione del welfare aziendale potrebbe essere indice del maggiore impegno che oggi le aziende immettono al fine di creare ambienti di lavoro più inclusivi ed equi.

I risultati della ricerca hanno confermato dunque l'importanza del welfare aziendale come strumento per promuovere il benessere organizzativo e individuale. Esso non solo contribuisce a migliorare il work engagement e a ridurre il burnout, ma si rivela anche un fattore chiave per aumentare la soddisfazione lavorativa, migliorare la performance e portare i lavoratori a percepire un futuro lavorativo più lungo e sostenibile. Le politiche di welfare

ben strutturate rappresentano quindi un importante investimento per le aziende, capaci di migliorare la qualità della vita dei dipendenti e, al contempo, aumentare la loro motivazione e produttività.

Uno degli aspetti più innovativi di questo lavoro è l'introduzione di una nuova scala di misura che consente alle organizzazioni di monitorare in modo più mirato e sistematico l'efficacia delle proprie politiche di welfare aziendale. Questo strumento rappresenta una risorsa pratica per valutare le percezioni dei dipendenti, guidare strategie di miglioramento continuo, promuovere il benessere organizzativo e favorire la fidelizzazione dei talenti.

Questo strumento, grazie alla sua semplicità di utilizzo e alla capacità di fornire feedback significativi, può essere impiegato per sostenere processi di decisione *data-driven* nell'implementazione di piani di welfare personalizzati, in linea con i bisogni reali dei lavoratori e con gli obiettivi di sostenibilità sociale delle imprese.

In conclusione, il welfare aziendale si pone come una risorsa strategica per le imprese, in grado di generare benefici sia per i lavoratori che per l'organizzazione nel suo complesso. La ricerca apre la strada a ulteriori studi futuri, con l'obiettivo sia di esplorare ulteriormente il potenziale del welfare aziendale mettendolo in relazione con altre variabili sia di confermare la struttura fattoriale dello strumento e di verificarne le caratteristiche psicometriche (in termini di validità convergente, divergente, predittiva), oltre che di esplorarne l'applicazione in diversi contesti organizzativi.

Gestione della forza lavoro over 55 in una azienda manifatturiera: analisi e definizione della roadmap

di Giulia Caprari ³

Nel periodo storico in cui viviamo l'età della popolazione sta crescendo sempre più e con essa anche l'età dei lavoratori. Questo fenomeno spinge le aziende ad esplorare nuove politiche di gestione della forza lavoro e nuovi metodi per affrontare le sfide e per cogliere le opportunità che questo forte cambiamento demografico porta con sé. La creazione di ambienti di lavoro age-friendly favorisce l'inclusione della forza lavoro caratterizzata da un'età avanzata, con l'effetto di incentivarne la motivazione; inoltre, in questo modo, è possibile valorizzare al meglio l'esperienza dei lavoratori utilizzando efficacemente le competenze che nel tempo hanno acquisito.

Questa ricerca si è concentrata su un caso studio aziendale: attraverso la raccolta e l'analisi dei dati, l'obiettivo è stato quello di creare una roadmap per la gestione della forza lavoro over 55 al fine di identificare le pratiche appropriate da implementare nell'organizzazione per aumentare la motivazione e la produttività dei lavoratori.

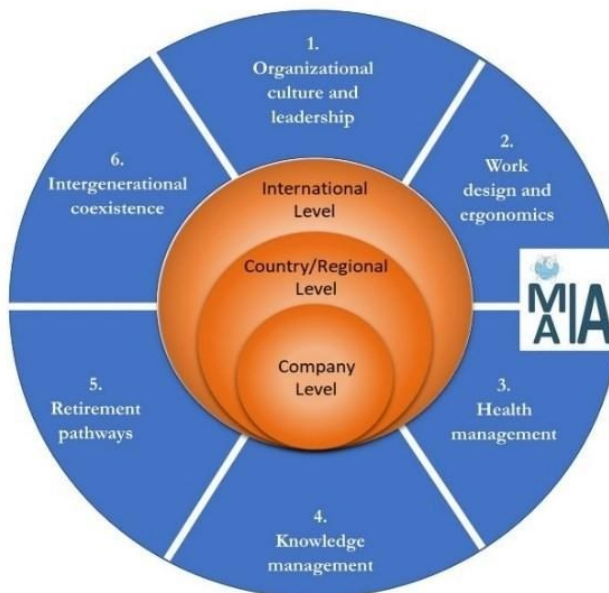
Precedenti ricerche presenti in letteratura, il progetto MAIA e la nuova ISO 25550:2022 hanno guidato l'analisi per fornire uno strumento strategico che l'azienda potrà utilizzare per sviluppare una forza lavoro più sostenibile, inclusiva e resiliente.

1. Un framework di riferimento: il “MAIA project”

Il “MAIA project” propone un framework strategico suddiviso in 6 domini che rappresentano gli aspetti principali di gestione della forza lavoro over 55 (fig. 3).

³ Autrice della tesi magistrale “Gestione della forza lavoro over 55 in una azienda manifatturiera: analisi e definizione della roadmap”, Università degli Studi di Padova, A.A. 2023/2024; relatrice: Daria Battini.

Fig. 3. MAIA Framework.



Fonte: Katirae et al., (2024)

Innanzitutto, la tematica di gestione della forza lavoro *ageing* è introdotta analizzando l'aspetto relativo alla "Cultura organizzativa e leadership", che rappresenta un dominio di fondamentale importanza per guidare l'azienda nell'inizializzazione di un percorso dedicato all'inclusione della forza lavoro over 55, andando a creare un ambiente favorevole per l'implementazione di future pratiche che mirino a mantenerla attiva e in salute.

Con il secondo dominio, invece si pone particolare focus nella progettazione della postazione di lavoro, tenendo in considerazione le esigenze fisiche del lavoratore, in particolar modo negli ambienti di lavoro manifatturieri. Opportune analisi ergonomiche consentono di proporre soluzioni tecnologiche che riducano il rischio di infortuni e il tasso di assenteismo, con l'effetto di preservare la salute della forza lavoro e garantire la produttività.

Per quanto riguarda il terzo dominio relativo alla gestione della salute, si ritiene che promuovere un ambiente di lavoro sano, in grado di assicurare il

benessere psicofisico, sia condizione necessaria per promuovere la longevità lavorativa.

Con il quarto dominio, si pone attenzione alla gestione della conoscenza, la quale costituisce un patrimonio inestimabile da continuare a sviluppare con l'intento di trasmetterlo alle generazioni a venire, utilizzando metodi adeguati che facilitano questo passaggio.

Il quinto dominio riguardante invece i percorsi verso la pensione, è dedicato al periodo finale di permanenza presso l'organizzazione al fine di pianificare al meglio le tappe che portano verso il pensionamento, offrendo supporto durante questo periodo di transizione, introducendo misure di flessibilità e di riconoscimento lavorativo.

Infine, il sesto dominio affronta il tema della coesistenza intergenerazionale al fine di favorire la collaborazione tra generazioni diverse con l'obiettivo di condividere esperienze e abilità, migliorando produttività e coesione.

Il framework illustrato costituisce una roadmap che le aziende possono seguire scegliendo le azioni più opportune per le proprie esigenze e priorità, dando precedenza al dominio iniziale che riguarda gli aspetti più strettamente legati alla cultura dell'organizzazione; infatti, la definizione e l'implementazione delle azioni relative al primo dominio costituiscono un terreno fertile su cui è possibile attivare qualunque altra politica di miglioramento.

Questo framework strategico è applicabile nelle realtà industriali con il supporto della nuova ISO:25550. Questa normativa si occupa delle "*Ageing Societies*" e va a proporre delle azioni di miglioramento per il contesto aziendale in cui gli *ageing workers* sono impiegati. Per ogni dominio del framework MAIA, è possibile associare delle azioni e delle best practices utili alla gestione della forza lavoro, in virtù di una normativa nata dall'urgente contesto sociale e demografico in cui viviamo.

2. Il caso studio

Il caso studio analizzato è rappresentato da una azienda industriale manifatturiera del nord-est italiano e, come prima cosa, per andare a proporre una roadmap customizzata sulla realtà di riferimento, si è definito il target di analisi: la forza lavoro over 55 presente nell'organizzazione, considerando sia blue che white collars. Dopodiché è stata eseguita una

caratterizzazione dei lavoratori in funzione del ruolo ricoperto nel posto di lavoro, andando ad evidenziare le principali mansioni e le peculiarità specifiche di ognuna di queste. In seguito, per ogni dominio studiato sono stati utilizzati degli opportuni metodi di analisi e raccolta delle informazioni. Nella raccolta dei dati l'obiettivo è stato quello trovare i principali problemi e le principali mancanze in azienda, individuando dove era necessario agire con delle politiche di miglioramento, effettuando anche un'opportuna analisi "as is" delle iniziative già attive. In particolare, nello studio effettuato sono stati presi in considerazione cinque dei totali domini proposti dal framework iniziale.

Per il dominio 1 "*Organizational culture and leadership*" sono state effettuate delle interviste destrutturate ai manager delle risorse umane, ai capireparto e ad alcuni capi funzione, in modo da indagare i vari aspetti culturali che caratterizzano la specifica realtà aziendale in esame.

Per il dominio 2 "*Work design and ergonomics*" è stata studiata la postazione di lavoro del lavoratore *blue collar* da un punto di vista ergonomico e, a supporto di ciò, sono state raccolte le informazioni sulla percezione del lavoratore per quanto riguarda l'affaticamento fisico e mentale durante lo svolgimento dei tasks. È stato sottoposto un questionario NASA-TLX semplificato ai lavoratori in fabbrica e sono state fatte delle rilevazioni ergonomiche sulle postazioni di lavoro per effettuare le analisi di rischio ergonomico coi metodi RULA e REBA.

Il dominio 3 "*Health management*" è stato analizzato tramite delle interviste all'amministrazione del personale e all'ufficio "Environment, Health, and Safety" dell'azienda, che si occupa di tutte le iniziative per la gestione della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro.

Per analizzare lo stato attuale riguardo la tematica del "*Knowledge Management*", relativa al dominio 4, sono state effettuate delle interviste destrutturate ai capi funzione dell'azienda (24 interviste) attraverso le quali si è potuto indagare quali sono i ruoli più critici in azienda. Un ruolo viene definito critico se la risorsa in esame è l'unica a possedere quella specifica conoscenza e se è difficile reperire quella conoscenza nel mercato del lavoro.

Infine, per raccogliere informazioni riguardanti il dominio 5 "*Retirement pathways*" e per mappare le iniziative messe in pratica sinora, è stato intervistato il responsabile dell'amministrazione del personale.

Dopo aver raccolto le informazioni necessarie, è stata utilizzata la normativa ISO:25550 come strumento per individuare le azioni di miglioramento più urgenti di cui ha bisogno l'azienda, andando a definire una roadmap strategica ad hoc per la specifica realtà in esame.

3. I risultati ottenuti

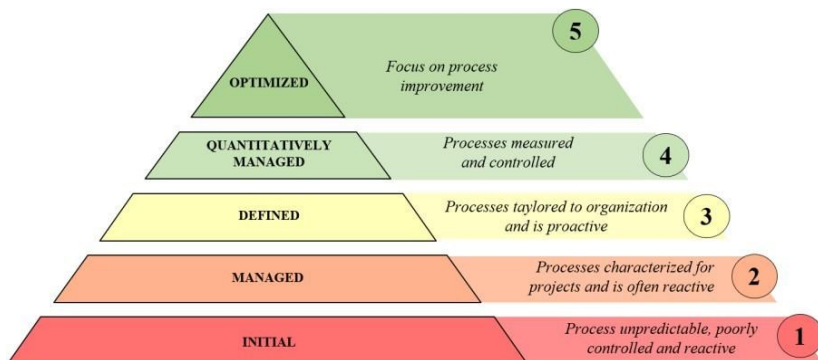
La roadmap definita è stata strutturata secondo diversi gradi di dettaglio e operatività.

- 1° livello: sono stati illustrati i domini del framework MAIA che sono stati presi in considerazione durante lo studio ed è stato esplicitato l'obiettivo strategico di ciascun di essi;
- 2° livello: sono state riportate le azioni di miglioramento suggerite dalla ISO in merito alle situazioni critiche presenti in azienda;
- 3° livello: sono stati riportati gli strumenti operativi già utilizzati in azienda e nuovi strumenti operativi di miglioramento che si possono implementare.

Le azioni di miglioramento che sono state suggerite sono state posizionate in ordine di priorità in modo da guidare l'azienda nella fase di implementazione.

Inoltre, è stato inserito un punteggio relativo alla “maturità” dell'azienda per quanto riguarda le azioni di miglioramento consigliate, in modo da quantificare a che punto è l'azienda nei vari ambiti presi in analisi, e per creare consapevolezza sullo sforzo che è necessario per mettere in pratica le varie iniziative. Ciascun punteggio quantifica il grado di adozione attuale da parte dell'azienda dell'azione suggerita. Il modello utilizzato per quantificare il punteggio di maturità utilizza la scala raffigurata nella figura 4.

Fig. 4. Maturity model scale.



Fonte: Barry O'Reilly

Complessivamente, lo studio ha evidenziato la centralità del dominio *“Organizational culture and leadership”* come pilastro iniziale per implementare politiche age-friendly, che pongano le basi per gli altri ambiti strategici. Infatti, la cultura lavorativa influenza significativamente il clima aziendale, la coesione del team e l'efficacia complessiva del lavoro, determinando le modalità di interazione, gestione delle sfide e partecipazione alla vita aziendale.

Dallo studio del dominio *“Work design and ergonomics”*, all'interno dello specifico contesto manifatturiero in esame, è emersa l'importanza di promuovere azioni migliorative come la pianificazione della *“job rotation”* nelle varie aree della fabbrica e il coinvolgimento dei lavoratori nella assegnazione delle attività, con l'intento di soddisfare gli obiettivi aziendali rispettando le esigenze individuali al fine di garantire salute e benessere. Per quanto riguarda il dominio *“Knowledge Management”* è stata proposta l'ufficializzazione, all'interno dell'organizzazione, della figura di *“coach”* o *“mentore”*, un ruolo affidato agli ageing workers, portatori di un inestimabile bagaglio di conoscenze ed esperienze acquisite negli anni, affinché possano affiancare le nuove risorse umane con l'effetto di preservare il patrimonio dell'impresa. In seguito, in merito al dominio *“Health management”* è stato approfondito il contributo che l'azienda può dare nel promuovere il benessere psicofisico dei suoi lavoratori. A questo proposito, è stata suggerita la promozione di programmi volti a prendersi cura della propria salute, al fine di creare cultura sull'argomento e andando a stipulare partnership con organizzazioni terze per fornire i servizi adeguati.

Infine, lo studio del dominio “*Retirement pathways*” ha evidenziato la necessità di strutturare, con adeguato anticipo, un piano di successione che possa preparare sia l’azienda che il lavoratore ad affrontare questa fase cruciale di transizione nel percorso lavorativo.

La roadmap finale mostra effetti sinergici tra i vari domini, evidenziando come alcune azioni suggerite, come il ruolo di coach o la *job rotation*, siano utili in contesti diversi dell’azienda. Ciò sottolinea la contaminazione tra domini e l’impatto positivo significativo per l’organizzazione che anche poche azioni possono generare.

Dallo studio presentato nelle pagine precedenti emerge quindi come il framework MAIA dovrebbe essere applicato a un maggior numero di realtà industriali con l’obiettivo di sviluppare una roadmap personalizzata in base alle esigenze di ciascuna e supportarle attraverso i cambiamenti demografici dei nostri giorni. Questo approccio permetterebbe di creare linee guida specifiche per adattare le azioni di miglioramento a ciascun settore industriale e l’implementazione di tali azioni aiuterebbe le aziende a diventare più resilienti di fronte alla futura carenza di forza lavoro.

Welfare alla veneziana. Donne e ragazze, servizi nel Cinquecento e Seicento

di Elisabetta Guerra ⁴

Questo studio si propone di aiutare e riflettere sulla condizione di genere femminile in un'ottica di servizio sociale, guardando agli interventi dedicati alla rimozione delle cause di situazioni di bisogno attraverso le risorse personali e sociali indirizzate a promuovere la piena autonomia e realizzazione della persona a carico.

Oggi come allora il tessuto sociale si caratterizza per una crescente fragilità, in cui la precarietà è diffusa e l'idealizzazione della famiglia legittimano lo smantellamento dei diritti sociali, una situazione per certi aspetti simile a quella veneziana tra Cinquecento e Seicento.

1. Emergenza sociale e controllo morale: la risposta veneziana alla povertà

Il periodo storico analizzato ha rappresentato uno dei momenti più difficili per la Serenissima che era riuscita a rimanere immune alle possibili ribellioni popolari, che avrebbero potuto sovvertire l'ordine sociale. L'espansione della povertà che aveva caratterizzato tutta Europa a partire dal Cinquecento, era arrivata anche a Venezia. Guerre, carestie, calamità naturali ed epidemie avevano causato lo spostamento in massa della popolazione contadina aveva portato la Repubblica ad intervenire, riorganizzando le forme socioassistenziali di supporto e prevenzione rivolte ai poveri, sulla base di criteri discriminatori di natura economica, morale e di merito. L'obiettivo preposto era rendere autosufficienti gli abitanti e per tale motivo era fondamentale rivolgere l'attenzione verso quelle categorie più esposte ai rischi della società, che la Repubblica si prefissava di educare secondo il credo cristiano e insegnando un mestiere, che potesse renderle in grado di provvedere a sé stesse ed avere un futuro migliore.

⁴ Autrice della tesi magistrale "Welfare alla veneziana. Donne e ragazze, servizi nel Cinquecento e Seicento", Università Ca' Foscari Venezia, A.A. 2023/2024; relatrice: Sabrina Marchetti.

2. La percezione del genere e il “mito veneziano”

Particolare attenzione viene rivolta alle donne e alla “percezione di pericolo sociale”, che ha giocato un ruolo di controllo etico-sociale, fondamentale per il mantenimento del potere politico e per la tutela degli interessi familiari e dell’ordine pubblico. Questa percezione ha anche contribuito a delineare continuità e cambiamenti negli interventi sociali rivolti alle donne.

In questo contesto è utile analizzare il concetto di genere (o gender), ovvero l’insieme dei ruoli sociali attribuiti a uomini e donne in relazione al loro sesso biologico. Questi ruoli producono disuguaglianze strutturali dal punto di vista delle gerarchie sociali, portando gli uomini in posizioni di privilegio e le donne in condizioni di svantaggio. Tale svantaggio deriva da un’inferiorità storicamente attribuita al genere femminile, che con il tempo è stata normalizzata e integrata nell’ordine sociale. Il Rapporto Caritas del 2002 sull’esclusione sociale ha evidenziato diversi ‘segnali’ – come la dipendenza economica e familiare, l’uso del tempo libero, la disparità di opportunità e risorse – che dimostrano come, in determinate condizioni, l’essere donna esponga a un rischio maggiore di povertà e disagio rispetto agli uomini.

L’analisi tra Cinquecento e Seicento si è focalizzata sul ruolo dei sistemi giuridici negli statuti e l’organizzazione dell’assistenza riservata alle donne. Questioni che permettono di comprendere il funzionamento del potere in un contesto come quello della Repubblica di Venezia, che si è contraddistinto per la sua presunta specificità acclamata dal ‘mito veneziano’. Se per alcuni aspetti la condizione veneziana si presentava comune al resto d’Italia e di Europa – con l’immigrazione dalle campagne alla città, la diffusione della povertà e di Riforma e Controriforma, che portarono nuove politiche culturali, sociali ed economiche diverse da quelle fino ad allora conosciute – per altri aspetti la singolarità di Venezia la contraddistinse dalle altre città per le possibilità progressiste offerte al genere femminile, dettate dal contesto interculturale e commerciale.

Analizzare gli interventi socio-assistenziali a favore delle donne permette allo stesso tempo di comprendere chi fossero nella società, il loro ruolo fuori e dentro le mura domestiche, i loro diritti in ambito istituzionale, economico, giuridico. Guardando alle relazioni, alle pratiche quotidiane, ai rapporti di potere, ai sistemi di norme, ai linguaggi e alle culture infatti è possibile identificare l’identità di genere delle donne veneziane, offrendo allo stesso tempo una panoramica anche sulla loro storia. L’identità di genere fa

riferimento alla percezione sessuale di sé e del proprio comportamento. Essa si acquista attraverso l'esperienza personale e collettiva, che rende capaci di relazionarsi con gli altri. Ciò significa parlare di comportamenti desiderabili all'interno dell'ordine sociale, che vengono insegnati sin da bambini durante il processo di socializzazione e che continuano nel corso della vita.

Dalla consultazione di differenti materiali italiani ed esteri sulla specificità delle politiche sociali in età moderna della Repubblica veneziana, emerge perennemente, in modo più o meno diretto, la figura femminile. In racconti e narrazioni è ricorrente il 'mito veneziano' sulla condizione delle donne caratterizzata da diritti, libertà e ricchezza. Tra i fondamenti del sistema giuridico della Serenissima si trovavano infatti formule destinate alle donne, più favorevoli rispetto ad altre città italiane. Ad esempio, le donne avevano la possibilità di designare i tutori dei propri figli, esercitando così una forma di autorità simile alla *patria potestas*, in contraddizione con il diritto romano. Inoltre, il diritto delle testatrici era protetto da norme che impedivano al marito di presenziare durante la redazione del testamento. Norme riconducibili alle condizioni economiche della società mercantile veneziana a base familiare, che vedeva la donna assumere i ruoli del marito nella gestione dell'attività e della famiglia in sua assenza.

3. Ricoveri femminili, solidarietà e protofemminismo

Il mito veneziano è stato tuttavia incapace di osservare la vita reale delle donne cittadine e popolari rese invisibili dalle dinamiche dello sviluppo industriale e patriarcale. L'accesso a quello stato giuridico simbolo dell'emancipazione femminile, grazie al quale la donna poteva disporre dei mezzi per vivere liberamente e indipendentemente, era complesso da ottenere; doveva dimostrare di essere stata una brava donna, moglie e madre subordinata all'uomo incaricato della sua protezione. In sua assenza era la Repubblica a doversi fare carico di tale ruolo offrendo un corso spirituale e corporale in grado di restituirla alla società inoffensiva e timorose di Dio.

La moralità e l'onore, in questo periodo, diventano oggetto della politica della Repubblica per motivi sanitari ed economici di coloro che giungevano a Venezia prive di mezzi di sussistenza e legami e che rischiavano di vivere di stenti o prostituzione. La celebre tolleranza veneziana verso le donne di piacere nel Cinquecento, influenzata dalla Controriforma e dalle esigenze

sanitarie legate ai contagi pandemici, venne ristretta; appellandosi al controllo etico e sociale vennero limitati gli spostamenti e istituiti ricoveri di redenzione per le pentite. Tuttavia, le immigrate non erano le sole ad essere oggetto di intervento pubblico: lo smantellamento delle libertà e diritti coinvolse tutte le donne veneziane indipendentemente dal ceto sociale.

All'interno di questi luoghi le donne ricoverate erano vedove, malmaritate, separate, orfane e giovani costrette dai genitori alla reclusione per mancanza di una dote. Infine c'erano le pentite, prostitute o donne che avevano macchiato il proprio onore e che mosse dal sentimento di colpa si erano rivolte a questi pii luoghi per chiedere aiuto.

Forme dissociative, distruttive e disfunzionali femminili come separazioni, fughe, meretricio, esibizionismo attraverso eccessi e vestiti furono occasione per sfidare la legge e la moralità e rivendicare diritti e libertà concesse. Queste trasgressioni rappresentavano una reale preoccupazione per le autorità, che cercarono di contrastare attraverso una rete di controllo sociale che non ebbe eguali per il sesso opposto. Le donne che entravano nelle 'case' subivano una sorta di morte civile: escluse dalla società, venivano affidate a nuovi tutori pronti a proteggerle da comportamenti sconvenienti e precarie condizioni morali, familiari ed economiche. La responsabilità nei confronti delle ospiti era sia dentro che fuori le mura di questi istituti; una volta uscite come mogli, monache, lavoratrici sotto un datore di lavoro o adottate, le governatrici si occupavano di vigilare, verificare ed eventualmente intervenire in condizioni di difficoltà in supporto alle giovani.

Nei ricoveri, queste donne trovavano un alloggio temporaneo e gratuito in cui veniva offerta assistenza, educazione e opportunità per il futuro. Tramite tasca, ottenuta dal lavoro e dalle elemosine, costituivano la dote per maritarsi o monacarsi. Una terza possibilità era continuare a lavorare per l'Istituto (come maestre o domestiche). La produzione di merletti era fiore all'occhiello del commercio veneziano, ma altre attività svolte all'interno dei ricoveri furono fondamentali – specie nei momenti di crisi – e vennero usate come strategia per abbattere i costi da parte di altre imprese (esternalizzazione). Allo stesso tempo, Scuole, Corporazioni di arti e mestieri e l'Arsenale limitarono libertà e diritti lavorativi, riservando l'accesso solo a vedove e orfane. Questa esclusione contribuì alla progressiva deprofessionalizzazione della manodopera femminile, legata sia all'assenza di corporazioni dedicate alle donne, sia alla mancata formazione sull'uso

delle nuove tecnologie. Viceversa, si registrò un aumento dei contratti di lavoro domestico, segnando una progressiva segregazione occupazionale di genere, sottorappresentate in alcuni settori professionali (segregazione orizzontale) e discriminate in termini di retribuzione e possibilità di carriera all'interno dello stesso settore lavorativo (segregazione verticale).

Accanto alle donne escluse dalla scena pubblica, rinchiusate dentro le mura di casa, ci furono altre in grado di sviluppare una propria *agency* attraverso reti di vicinato e varie forme di *patronage* che permisero la partecipazione alla vita sociale.

Fuori e dentro le mura si erano create reti femminili, mosse dalla condivisa condizione di genere, e all'interno dei ricoveri il rapporto quasi materno tollerava atti di disobbedienza. La rottura dei legami familiari e la mancanza di mezzi di sussistenza avevano fortificato i rapporti tra vicinato femminile a prescindere da classi e origini; ciò poté ad aiutarsi reciprocamente tramite lasciti e a sperimentare forme di quelle che oggi prendono il nome di *cohousing* e *coliving*, basate su assistenza reciproca, compagnia e supporto e che furono esempi di resilienza.

All'interno delle mura, la capacità di reagire a traumi e difficoltà recuperando equilibrio attraverso la mobilitazione di risorse interne fu possibile tramite atti di disobbedienza all'educazione, che si tradussero con la presa di coscienza di alcune donne come Moderata Fonte, Veronica Franco e Arcangela Tarabotti che inaugurarono il protofemminismo, denunciando la condizione femminile e l'illusione di libertà e nelle forme di *patronage femminile*. Le donne potevano emergere nello scenario pubblico attraverso le case assistenziali, contribuendo sia finanziariamente sia fisicamente nell'aiuto agli indigenti (organizzando l'assistenza); in questo modo potevano acquisire prestigio e potere (attraverso una missione che, come affermava Adriana Contarini, dava senso alla loro esistenza e alla loro posizione sociale nonostante la differenza di genere). Alcune iniziative religiose furono percepite come una minaccia politica e, con l'accusa di spionaggio, furono espulse da Venezia. È il caso dell'ordine dei barnabiti, la cui fama spirituale aveva però già ispirato alcune nobildonne veneziane a fondare case di assistenza.

Oggi come allora il discorso è incentrato su decoro e indecenza come modalità di controllo sociale, che criminalizza povertà e insicurezza, ottenendo il consenso e legittimando gli interventi di repressione. La politica di genere attuata non ebbe un equivalente maschile e nascondeva – dietro

il proposito di proteggere dalla prostituzione e dal contagio – interessi economici e familiari che costringevano le figlie alla reclusione. L'assistenza nata dentro e fuori i ricoveri allo stesso tempo ha anticipato il “lavoro sociale” femminile, che permise alle donne di acquisire un ruolo pubblico, autodeterminarsi ed essere riconosciute per le proprie capacità, e allo stesso tempo ha definito l'identità e i ruoli di genere. Nonostante ciò, molte donne svilupparono una chiara consapevolezza della propria condizione subordinata, che divenne motivo di denuncia attraverso le prime forme di *protofemminismo*, attraverso le quali tali donne reclamavano pari dignità, potere e rispetto, libertà e uguaglianza dei sessi, accusando proprio coloro incaricati della loro protezione di privarle delle loro libertà.

L'effetto della riforma Dini nei sistemi pensionistici. Un confronto tra Italia e Svezia

di Alessandro Ruffini ⁵

Questa ricerca ha effettuato un'analisi comparativa delle riforme pensionistiche adottate in Italia e Svezia, con un focus particolare sulla riforma Dini del 1995 in Italia e le riforme svedesi degli anni '90.

L'obiettivo è stato quello di comprendere le dinamiche, le motivazioni e gli esiti delle principali modifiche normative in materia pensionistica nei due Paesi, analizzando sia il contesto storico che gli aspetti tecnici e sociali dei sistemi previdenziali. Attraverso il confronto sono emerse importanti differenze in termini di sostenibilità finanziaria, trasparenza, equità intergenerazionale e capacità di risposta alle sfide demografiche ed economiche.

L'analisi comparativa, oltre ad evidenziare le differenze nei sistemi adottati da Italia e Svezia, suggerisce possibili miglioramenti per il sistema italiano.

1. L'evoluzione storica dei sistemi pensionistici e le sfide strutturali

Alla base dei sistemi pensionistici moderni, che giocano un ruolo centrale all'interno del welfare state, vi è un'evoluzione storica che riflette le trasformazioni economiche, demografiche e sociali dei diversi contesti nazionali.

La distinzione tra sistemi a ripartizione e a capitalizzazione rappresenta una chiave interpretativa fondamentale, in quanto ciascun modello comporta rischi specifici: inadeguatezza dei rendimenti, rischio di inflazione, rischio demografico-occupazionale e rischio salariale.

⁵ Autore della tesi magistrale "L'effetto della riforma Dini nei sistemi pensionistici. Un confronto tra Italia e Svezia", Università Cattolica del Sacro Cuore; A.A. 2022/2023; relatore: Paolo Balduzzi.

Un'analisi delle origini dei sistemi pensionistici ha portato alla luce come questi siano nati in risposta alle esigenze sociali ed economiche delle diverse epoche.

Fondamentale è inoltre il ruolo delle politiche governative e delle istituzioni internazionali nel plasmare i sistemi pensionistici moderni.

2. Il caso italiano: dalla riforma Amato alla Monti-Fornero

L'evoluzione del sistema pensionistico italiano è avvenuta per mezzo di riforme che, a partire dagli anni '90, hanno cercato di rispondere alle sfide poste dalla crisi del sistema retributivo. Tra queste, la riforma Amato del 1992, la riforma Dini del 1995, la riforma Prodi del 1997, la riforma Maroni del 2004, la riforma Prodi-Damiano del 2007 e la riforma Monti-Fornero del 2011.

Ciascuna riforma è stata esaminata dettagliatamente in termini di obiettivi, modifiche apportate e impatti sul sistema pensionistico. L'analisi ha incluso anche una valutazione delle reazioni sociali e politiche che hanno accompagnato ciascuna modifica, nonché una riflessione sulle sfide e le opportunità che queste riforme hanno rappresentato per il sistema pensionistico italiano.

La *riforma Amato* del 1992 è stata una delle prime grandi riforme del sistema pensionistico italiano. Essa ha introdotto un sistema di calcolo delle pensioni basato sui contributi versati durante la vita lavorativa, con l'obiettivo di rendere il sistema più sostenibile e di ridurre il debito pubblico. La riforma ha anche aumentato l'età pensionabile e ha introdotto misure per incentivare il prolungamento della vita lavorativa.

La *riforma Dini* del 1995 ha rappresentato un ulteriore passo avanti nella direzione della sostenibilità finanziaria. Essa ha introdotto un sistema di calcolo delle pensioni basato sui contributi effettivamente versati, con un meccanismo di rivalutazione legato alla crescita del PIL. La riforma ha anche previsto l'introduzione di un sistema di pensioni integrative private, con l'obiettivo di diversificare le fonti di reddito per i pensionati.

La *riforma Monti-Fornero* del 2011 è stata una delle riforme più significative degli ultimi decenni. Essa ha introdotto un sistema di calcolo delle pensioni basato sui contributi effettivamente versati, con un meccanismo di rivalutazione legato alla crescita del PIL. La riforma ha anche previsto

l'introduzione di un sistema di pensioni integrative private, con l'obiettivo di diversificare le fonti di reddito per i pensionati.

3. Il modello svedese

Un'analisi del sistema pensionistico svedese ha permesso di descriverne l'evoluzione storica e le principali caratteristiche.

Il vecchio sistema previdenziale svedese – composto dalla pensione di base e dalla pensione supplementare – era caratterizzato da una forte componente redistributiva, ma presentava problemi di sostenibilità finanziaria a causa dell'invecchiamento della popolazione e delle mutate condizioni economiche. La necessità di una riforma è emersa chiaramente negli anni '80, quando è diventato evidente che il sistema esistente non sarebbe stato in grado di garantire pensioni adeguate alle future generazioni senza un significativo aumento dei contributi o una riduzione dei benefici.

Il nuovo sistema previdenziale, introdotto negli anni '90, è basato su due pilastri principali: la *Notional Defined Contribution* (NDC) e la *Premium Pension*. Il sistema NDC è un sistema a contribuzione definita, in cui i contributi versati dai lavoratori vengono registrati in conti individuali virtuali e rivalutati in base alla crescita economica. Al momento del pensionamento, il saldo del conto viene convertito in una rendita vitalizia utilizzando un coefficiente di conversione che tiene conto dell'aspettativa di vita. La Premium Pension, invece, è un sistema di pensione integrativa finanziato da contributi obbligatori, che vengono investiti in fondi pensione scelti dai lavoratori stessi. Questo sistema consente ai lavoratori di avere un maggiore controllo sui propri risparmi pensionistici e di beneficiare dei rendimenti dei mercati finanziari.

Per garantire la sostenibilità finanziaria del sistema è stato introdotto un meccanismo di stabilizzazione automatica. Questo meccanismo adatta automaticamente i benefici pensionistici alle condizioni economiche e demografiche del Paese, riducendo i rischi di squilibri finanziari a lungo termine. Il meccanismo di stabilizzazione si basa su un indice di sostenibilità che confronta il valore attuale dei contributi futuri con il valore attuale dei benefici futuri. Se l'indice scende al di sotto di un certo livello, i benefici pensionistici vengono ridotti automaticamente per ripristinare l'equilibrio finanziario del sistema.

Le riforme svedesi hanno permesso di migliorare la sostenibilità finanziaria del sistema pensionistico, riducendo il rischio di squilibri a lungo termine e garantendo pensioni adeguate alle future generazioni. Inoltre, il sistema svedese ha cercato di garantire una maggiore equità intergenerazionale, assicurando che le generazioni future non siano gravate da debiti pensionistici insostenibili. Un altro aspetto distintivo del sistema svedese è la trasparenza e la chiarezza delle informazioni fornite ai cittadini, che possono facilmente comprendere come vengono calcolate le loro pensioni e quali sono le implicazioni delle diverse scelte di risparmio.

4. Un confronto tra Italia e Svezia

Un confronto tra i sistemi pensionistici di Italia e Svezia ha portato alla luce differenze molteplici e significative.

Analizzando il contesto sociale e demografico dei due Paesi, sono emerse delle differenze nella struttura demografica, nel mercato del lavoro e nel livello di sviluppo economico. Il confronto tra le riforme adottate dai due Paesi ha invece posto l'attenzione sulla formula di calcolo delle pensioni, sull'indicizzazione delle pensioni, sui tassi di rendimento, sulla contribuzione, sull'età di pensionamento e sui tassi di conversione. È stata inoltre analizzata la pensione di reversibilità e il periodo di transizione tra i due sistemi.

In Italia, il sistema pensionistico è stato caratterizzato da una serie di riforme che hanno cercato di affrontare problemi di sostenibilità finanziaria e di equità intergenerazionale. La riforma Dini del 1995 ha introdotto un sistema di calcolo delle pensioni basato sui contributi versati durante la vita lavorativa, cercando di rendere il sistema più equo e sostenibile. Tuttavia, le successive riforme hanno dovuto affrontare ulteriori sfide, come l'invecchiamento della popolazione e la necessità di garantire pensioni adeguate a fronte di carriere lavorative sempre più frammentate. Inoltre, il sistema italiano ha spesso dovuto fare i conti con una forte resistenza sociale e politica alle riforme, che ha reso difficile l'adozione di misure strutturali a lungo termine. In Svezia, il sistema pensionistico è stato riformato negli anni '90 con l'introduzione del sistema NDC e della Premium Pension. Questo nuovo sistema ha cercato di affrontare i problemi di sostenibilità finanziaria attraverso un meccanismo di stabilizzazione automatica, che adatta i benefici pensionistici alle condizioni economiche e demografiche del Paese. Inoltre, il sistema svedese ha cercato di garantire una maggiore equità

intergenerazionale, assicurando che le generazioni future non siano gravate da debiti pensionistici insostenibili. Un altro aspetto distintivo del sistema svedese è la trasparenza e la chiarezza delle informazioni fornite ai cittadini, che possono facilmente comprendere come vengono calcolate le loro pensioni e quali sono le implicazioni delle diverse scelte di risparmio.

In conclusione, si può affermare come la Svezia abbia adottato un approccio più coerente e razionale, fondato su un intenso dibattito e su una maggiore comprensione delle basi etiche ed economiche del nuovo sistema. La riforma svedese ha beneficiato di un ampio consenso politico e sociale, che ha permesso di implementare cambiamenti significativi senza incontrare eccessive resistenze. Al contrario, in Italia, le riforme pensionistiche sono spesso state oggetto di controversie e di resistenze da parte di vari gruppi di interesse, rendendo più difficile l'adozione di misure strutturali a lungo termine.

Alla luce di queste considerazioni, l'Italia potrebbe trarre beneficio dall'adozione di alcuni correttivi simili a quelli adottati dalla Svezia, al fine di migliorare la sostenibilità del proprio sistema pensionistico. Ad esempio, l'introduzione di un meccanismo di stabilizzazione automatica potrebbe contribuire a rendere il sistema pensionistico italiano più resiliente alle variazioni economiche e demografiche. Inoltre, una maggiore attenzione all'equità intergenerazionale potrebbe aiutare a garantire che le generazioni future non siano gravate da debiti pensionistici insostenibili. Un altro aspetto che l'Italia potrebbe considerare è l'adozione di misure volte a migliorare la trasparenza e la chiarezza delle informazioni fornite ai cittadini, in modo da aumentare la fiducia nel sistema pensionistico e facilitare la pianificazione del risparmio per la pensione.

In conclusione, considerando le sfide future che entrambi i Paesi dovranno affrontare per garantire la sostenibilità e l'equità dei loro sistemi pensionistici, è fondamentale sottolineare l'importanza di un approccio integrato che tenga conto delle diverse dimensioni del problema pensionistico, come la sostenibilità finanziaria, l'equità intergenerazionale e la capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni economiche e demografiche.

Rispetto alle possibili direzioni di riforma, è sicuramente necessario un ampio consenso politico e sociale per l'adozione di riforme strutturali, al fine di garantire la loro efficacia e durata nel tempo.

Welfare aziendale e disabilità

di Anna Maria Spanedda ⁶

Il welfare aziendale, ovvero l'insieme delle iniziative e dei benefit erogati dalle imprese a favore dei propri dipendenti (in natura o sotto forma di rimborsi spese), si configura come una preziosa risorsa per chi lavora nell'organizzazione. Per alcune categorie più fragili, questo è ancora più vero.

Nello specifico, per i lavoratori disabili, il welfare aziendale si declina come un imprescindibile strumento di supporto nell'attività lavorativa in grado di favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro-salute. Tuttavia, la normativa vigente limita l'accesso a certe prestazioni — potenzialmente determinanti e di grande aiuto per i soggetti diversamente abili — esclusivamente al nucleo familiare del lavoratore. Questo rende le risorse scarse e difficilmente accessibili proprio per chi ha maggiori necessità di cura.

La ricerca si pone l'intento di approfondire questa condizione, offrendo spunti di riflessione e sviluppando proposte anche sulla base delle migliori "promising-practices" implementate fino ad ora nel panorama aziendale italiano.

1. I limiti di accesso al welfare aziendale

Il trinomio disabilità, lavoro e vita privata sembra un'equazione irrisolvibile, frutto di argomenti inconciliabili ed incompatibili; in realtà, è il risultato di una tematica complessa e delicata piuttosto ricorrente che trova poco spazio e che assume particolare rilievo per la crescita ed il progresso del nostro Paese, sia in termini di inclusione sociale che di sviluppo culturale.

Il ruolo fondamentale del lavoro all'interno della nostra società è innegabile e abbraccia aspetti della vita individuale e collettiva che vanno dal riconoscimento di un ruolo all'interno della comunità fino alla definizione di sé stessi.

⁶ Autrice della tesi di master "Welfare aziendale e disabilità", Università degli Studi di Torino, A.A. 2022/2023; relatore: Valentino Santoni.

I dati Istat pubblicati dall'istituto nella ricerca del 2019 "Conoscere il mondo della disabilità: persone relazioni e istituzioni" non sono confortanti⁷: è occupato solo il 31,3% delle persone tra i 15 e i 64 anni con limitazioni gravi (circa 220.000 unità) contro il 57,8% delle persone senza limitazioni, nella stessa fascia di età.

Lo svantaggio è ancora maggiore per la componente femminile e se andiamo ad analizzare il divario tra nord e sud del Paese.

La mancanza di lavoro, sia tra le persone con limitazioni psico-fisiche che senza, costituisce l'ostacolo principale al distacco dalla famiglia d'origine.

Lo Stato prova a fare la sua parte attraverso interventi di carattere legislativo come la legge n. 104 del 1992, che dagli articoli 18 al 22 affronta il tema dell'integrazione lavorativa per le persone handicappate, e la legge 68/99 con cui si è fatto un importante passo avanti, introducendo il principio del collocamento "mirato" al posto di quello "obbligatorio", con l'intento di valutare adeguatamente le competenze lavorative delle persone diversamente abili e collocarle nei posti di lavoro più adatti.

2. Welfare aziendale e lavoratori con disabilità: limiti e opportunità

Il welfare aziendale è una risorsa per tutti i lavoratori e le lavoratrici, a maggior ragione per i soggetti più svantaggiati. La chiave per raggiungere una piena inclusione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro è data quindi anche dalla attuazione di corrette e complete politiche di welfare aziendale applicate ai bisogni delle persone con disabilità e appositamente studiate su di esse.

Allo scopo di approfondire questo tema, il 21 giugno 2023 è stata intervistata Nina Daita, responsabile nazionale per le politiche per le disabilità CGIL. Durante l'incontro sono emerse le perplessità della sindacalista in merito alle opportunità di arrivare, nel breve periodo, ad un'inclusione dei lavoratori disabili nella categoria dei soggetti beneficiari dei "servizi alla persona" previsti dai piani di welfare aziendale, ed al momento destinati in via esclusiva ai soli familiari del dipendente. L'incontro ha rappresentato un'ottima occasione per ribadire le peculiarità

⁷Istat (2019), *Conoscere il mondo della disabilità: persone, relazioni e istituzioni*, Roma, Istat. Istat, *Conoscere il mondo della disabilità: persone relazioni e istituzioni*, 2019, p. 60

dell'universo lavorativo, nel quale gravitano categorie di dipendenti con varie forme di disabilità, che quotidianamente manifestano bisogni ed esigenze molto individuali e personalizzate.

Alla luce di queste considerazioni si è cercato di comprendere se vi fosse spazio, all'interno delle politiche aziendali, per l'offerta di un voucher destinato allo svolgimento di un'attività sportiva. Secondo Nina Daita, per alcuni soggetti questa potrebbe essere una scelta improponibile, difficile da mettere in atto. Sarebbe invece più sensato valutare l'introduzione di un bonus per attività riabilitative, oppure ancora un bonus "tempo di riposo", considerando che il lavoratore con disabilità si stanca più facilmente, nonostante per natura sia portato a fare il possibile per dimostrarsi capace, competente e all'altezza degli altri colleghi.

Ad ogni modo, l'attività sportiva è fondamentale per la salute di tutti e, secondo le più recenti statistiche⁸, sembra contribuisca ad aumentare il livello di concentrazione e la produttività dei dipendenti. La pratica motoria è fondamentale per il benessere della nostra salute ma, nonostante questa consapevolezza, ancora troppe persone (43% degli italiani) non praticano attività sportive. In Italia, negli ultimi decenni, qualche azienda (tra cui Technogym) ha scelto di impiegare gli spazi condivisi per svolgere attività fisica. Ma lo sport sui luoghi di lavoro, dati gli elevati costi di gestione, rappresenta ancora un miraggio.

Sarebbe più semplice individuare dei partner a livello territoriale, ma la scelta di operare in tale senso è ancora una prerogativa aziendale che non viene premiata fiscalmente se non attraverso l'intermediazione dei provider, ben radicati in grandi contesti cittadini ma quasi totalmente assenti nei piccoli comuni.

Per il lavoratore disabile, rivolgersi ad un centro sportivo del territorio richiede un iter di accreditamento non sempre scontato. Seppur complicato da realizzare, la possibilità di frequentare un ambiente sportivo misto ed eterogeneo — che accoglie atleti e dilettanti senza problemi di salute — si rivela una scelta vincente ed un potente strumento di inclusione sociale, nettamente più arricchente rispetto ad un centro fisioterapico tradizionale che, concentrandosi unicamente su individui con patologie croniche o

⁸ Colibri Magazine (s.d.), *Allenarsi sempre, ovunque: sport anche sui luoghi di lavoro*, <<https://colibrimagazine.it/salute-e-benessere/allenarsi-sempre-ovunque-sport-anche-sui-luoghi-lavoro/>>

comunque su soggetti anziani, rischia di enfatizzare ed aggravare la condizione di isolamento e medicalizzazione.

Lo stesso problema si presenta per le lavoratrici con disabilità che hanno dei figli: necessitando di un'assistenza diretta, per loro potrebbe essere utile un bonus per un servizio domestico, per usufruire del trasporto per i figli da casa a scuola e viceversa.

La situazione è molto complessa e, secondo Daita, non si può pensare di risolvere queste difficoltà solo con i bonus. E soprattutto è doveroso fare delle distinzioni: “né gli aumenti salariali possono essere confusi con il welfare aziendale né il welfare aziendale può sostituire lo stato sociale”. Le rivendicazioni dei diritti fondamentali delle persone con disabilità, come l'assistenza e la sanità, non possono essere affidate al datore di lavoro. La realtà, dietro cui si cela un inquietante pericolo, è che per il datore di lavoro il welfare aziendale “costa molto meno rispetto all'aumento contrattuale”: per salvaguardare i diritti conquistati con fatica dai lavoratori nel corso degli anni, è necessario dunque mantenere una chiara distinzione tra i diversi ambiti e rispettare i ruoli di ciascun soggetto.

Dall'intervista emerge poi un altro aspetto estremamente importante: il bonus non deve essere un atto caritatevole dell'azienda, ma il risultato di una “rivendicazione giusta sull'esercizio dei diritti delle persone con disabilità”. Gli aiuti, dunque, devono essere connessi alla disabilità dell'individuo e alla sua persona, senza dipendere dal suo stato civile o dal suo reddito familiare.

C'è poi un ulteriore aspetto che non va sottovalutato: i servizi di cura, purtroppo, sono solo welfare indiretto. Ciò significa che sono fruibili solo dai familiari del lavoratore. Quindi, e questo è un vero paradosso, il lavoratore con disabilità non può beneficiare direttamente dei servizi pensati per la disabilità (fatta eccezione per la sanità integrativa). Questa situazione risulta tanto più assurda perché, di fatto, sembra escludere l'idea stessa che una persona possa essere contemporaneamente lavoratore e disabile, negandole così i diritti che le spetterebbero pienamente.

3. Conclusioni

A conclusione di tutto ciò che è stato analizzato è innegabile che, alla base del problema della limitazione dei servizi di welfare aziendale a beneficio dei lavoratori disabili del settore privato, vi sia un problema di miopia legislativa.

La normativa nazionale, infatti, limita il campo d'azione dei servizi ideati per offrire giovamento ai portatori di handicap.

Per questo è necessario portare alla ribalta questa incredibile ed inaccettabile falla normativa, avvalendosi del supporto e dell'esperienza dei sindacati, attraverso la contrattazione collettiva e il coinvolgimento dei rappresentanti aziendali. È vero, non si tratta di ingenti somme di denaro che cambiano radicalmente la vita dei soggetti vulnerabili, ma è il principio discriminatorio e l'indifferenza sottesa che offendono la condizione del lavoratore malato: per questo è necessario che il Legislatore intervenga al più presto per sanare definitivamente il vuoto legislativo.

D'altra parte, come ci insegnano le esperienze realizzate da organizzazioni come Intesa Sanpaolo, l'ascolto dei lavoratori e dei loro veri bisogni, la capacità di progettazione di piani e servizi ad hoc, unito alle professionalità delle nuove figure aziendali specializzate (come il *Welfare Manager* e il *Disability Manager*) può rappresentare un ottimo punto di partenza per un cambiamento che sia prima di tutto culturale e subito dopo effettivo. Anche perché i beneficiari di queste prestazioni sono perlopiù soggetti titolari della legge 104, proprio come gran parte dei lavoratori con disabilità.

In Italia, e più in generale in Europa, è ancora troppo poca l'attività sportiva nei luoghi di lavoro. Nella società attuale i lavoratori sono prevalentemente impegnati a ricoprire ruoli sedentari a cui consegue la prolungata inattività fisica. Lo sport invece andrebbe incentivato, perché come affermato da Bebe Vio, presenta delle enormi potenzialità soprattutto per i diversamente abili: *“Attraverso lo sport riusciamo a far capire che una cosa vista come un difetto, come un'amputazione o una disabilità, diventa una cosa di cui noi andiamo fieri”*⁹.

Molti passi in avanti sono stati fatti da alcune aziende e da cooperative nella direzione dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, nonostante tutte le difficoltà normative riscontrate. Ma molti sono i passi che restano ancora da fare, per arrivare a far sì che davvero i lavoratori fragili possano esercitare pienamente tutti i loro diritti.

⁹ Vio B. (2022), «Attraverso lo sport riusciamo a far capire che una cosa vista come un difetto, come un'amputazione o una disabilità, diventa una cosa di cui noi andiamo fieri», in «VareseSport», <<https://www.varesesport.com/2022/2-marzo-attraverso-lo-sport-una-come-unamputazione-o-una-disabilita-diventa-una-cosa-di-cui-noi-andiamo-fieri/>>.

Per migliorare la situazione occupazionale delle persone con disabilità occorre innanzitutto abbandonare la considerazione di senso comune che idealizza il lavoro come una generosa concessione, un atto caritatevole, da accettare così come offerto: condizioni, diritti e qualità del lavoro sono invece delle tematiche cruciali per la vita dignitosa delle persone diversamente abili.

Welfare di Ateneo: strumenti partecipativi, benessere organizzativo, innovazioni tecnologiche

di Francesca Serenelli ¹⁰

L'interesse per il tema del welfare nasce dalla convinzione che esiste una forte relazione tra la cultura della persona e la cultura organizzativa, la consapevolezza e la percezione del contenuto e del contesto di lavoro, la capacità di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale anche attraverso risorse personali.

A questo si aggiunge l'aspirazione di tutti noi verso la ricerca di un lavoro dignitoso e produttivo, un "decent work", quello a cui ogni individuo aspira per la propria vita lavorativa e che comporta la possibilità di ottenere una posizione produttiva e sufficientemente retribuita, sicurezza sul lavoro e protezione sociale per sé e per la propria famiglia.

Al punto di fuga di tale prospettiva convergono, nel caso specifico di questo lavoro, le linee riguardanti le politiche di welfare integrativo, il benessere organizzativo e gli strumenti partecipativi, vettori strategici di interventi rivolti a più di tre milioni di dipendenti pubblici.

È risultato così necessario approfondire il vero rapporto tra gli impegni programmatici, le norme, la contrattazione nazionale e integrativa e il contesto reale in cui le "prove di dialogo"¹¹ tra Pubblica Amministrazione e welfare devono essere sperimentate, con un focus sugli atenei italiani e sul loro grado di attenzione al monitoraggio, alla valutazione dei risultati ottenuti e alle possibili azioni di miglioramento.

¹⁰ Autrice della tesi di master "Welfare di Ateneo: strumenti partecipativi, benessere organizzativo, innovazioni tecnologiche", Università degli Studi di Padova, A.A. 2022/2023; relatrice: Laura Dal Corso.

¹¹ Squeglia M. (2018), *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?*, in «Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni», n. 4, pp. 41-61.

1. La complessità del welfare nella Pubblica Amministrazione

Il contesto del welfare nella Pubblica Amministrazione è complesso ed eterogeneo. Esso risulta ancora in mano ad una molteplicità di attori che, sebbene spesso non possiedano idonee risorse per finanziare in maniera efficace le azioni, e non abbiano né la libertà di utilizzarle a causa di vincoli di spesa imposti, né tantomeno volontà politica di farlo, hanno comunque la responsabilità di pianificare linee programmatiche, azioni di intervento, iniziative di *retention* del personale e di *attraction* dei candidati.

Proprio in apertura di FORUM PA 2023, l'annuale indagine di FPA sul lavoro pubblico, è emersa una forte ripresa dei concorsi parallelamente, però, ad una diminuzione dei candidati e a un aumento delle rinunce (tra il 2021 e il 2022 mediamente 2 vincitori su 10 hanno rinunciato al posto, con punte del 50% di rinunce per quelli a tempo determinato).

Senza dubbio, le profonde trasformazioni strettamente correlate ai processi di cambiamento del contesto politico, economico, sociale e culturale italiano ed europeo e le restrizioni normative e contrattuali degli ultimi venti anni hanno contribuito a rendere poco attrattivo l'impiego nella Pubblica Amministrazione. Per fronteggiare la riduzione di personale e incentivare nuove risorse umane, oltre all'attivazione di piani di reclutamento, anche straordinari, si deve e si dovrà sempre più assicurare professionalità, valorizzazione delle competenze e dei talenti, formazione e piani di welfare efficaci.

Il D.Lgs. n. 165/2001 già enunciava i principi generali riguardanti la materia della gestione delle risorse umane improntata al benessere organizzativo, definiva le aree di competenza dei contratti collettivi nazionali e integrativi e demandava ai primi la definizione della struttura contrattuale e ai secondi le dotazioni finanziarie. Ma solo dopo il 2016, si sono create le condizioni per un rinnovo contrattuale e novità in materia fiscale, che hanno segnato la virata verso la discontinuità con il passato e l'apertura a nuove opportunità, interventi di sostegno e sussidi al personale dipendente.

Per la prima volta, si parla di welfare, una sorta di "variante semantica"¹² del welfare aziendale con il quale condivide benefici e obiettivi anche se in un perimetro contrattuale di primo e secondo livello.

¹² Cfr. Squeglia M. (2018).

Anche il più recente “Patto per l’innovazione del lavoro pubblico e della coesione sociale” del 2021 è intervenuto sulla necessità di implementare gli istituti di welfare contrattuale, estendendo anche ai comparti del pubblico impiego le agevolazioni fiscali previste per i settori privati a tali fini.

Occuparsi di welfare significa anche affrontare il tema del benessere organizzativo inteso come “la capacità di un’organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione”¹³. Tale definizione accoglie la complessità dei fattori individuali, organizzativi, culturali e di contesto che intercorrono nel raggiungimento del benessere delle persone che lavorano. Benessere, dunque, collegato a salute, sicurezza e stress lavoro correlato, inteso come costruito multidimensionale in una visione dinamica e sistemica legata a comportamenti e processi dell’organizzazione in cui si sviluppano le interazioni tra individuo e l’organizzazione stessa¹⁴.

Il benessere organizzativo si lega però anche all’efficacia ed efficienza dei processi produttivi e alla dimensione della performance, con la prospettiva che un’organizzazione che si prende cura delle persone (*people caring*) e del loro benessere fisico e psicologico nel contesto lavorativo, anche pubblico, incrementa la qualità delle proprie prestazioni.

2. La filiera del welfare e la personalizzazione dei servizi

L’ascolto del livello di motivazione dei dipendenti, dei loro bisogni e aspettative e del modo in cui questi influenzano il comportamento nei luoghi di lavoro, risulta così un elemento di attenzione a cui le amministrazioni devono necessariamente guardare per incentivare le azioni “*positive e di servizi*”¹⁵ che si traducono in attività di conciliazione vita/lavoro, la promozione a stili di vita più sani, l’adozione di un codice di condotta di prevenzione del mobbing e delle molestie.

A questa visione plurale e dinamica, in cui individuo e comunità si presentano come elementi fondanti di una visione di welfare

¹³ Avallone F. e Bonaretti M. (2003), *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Milano, FrancoAngeli.

¹⁴ De Carlo N., Falco A. e Capozza M. (a cura di, 2016), *Stress, benessere organizzativo e performance. La valutazione dello stress lavoro-correlato e l’intervento organizzativo*, Milano, FrancoAngeli (1ª ed. 2010).

¹⁵ Cfr. Squeglia M. (2018).

contemporanea, partecipa anche il provider di welfare aziendale, con una funzione di intermediazione e con l'obiettivo di pianificare e realizzare piani di welfare attraverso una logica *web-based*.

Il termine "*provider*" individua quegli operatori che mettono a disposizione dei lavoratori delle aziende clienti l'accesso, tramite interfaccia web, i servizi previsti dai piani di welfare attivati¹⁶ e racchiude in sé tipologie differenti (puro, ibrido, re-seller) rispetto alla proprietà o meno della piattaforma e dal tipo di offerta e *core business*. Alle prestazioni rivolte direttamente ai lavoratori e ai loro familiari si aggiungono poi i servizi che i provider forniscono volti alla semplificazione della gestione del piano acquistato, come la gestione e conservazione documentale e l'organizzazione dei rimborsi. Una vera e propria "*filiera*" del welfare occupazionale e aziendale¹⁷ in cui le piattaforme digitali assumono un ruolo bivalente di intermediazione tra l'azienda e i dipendenti e di disintermediazione tra l'offerta dei servizi e il singolo lavoratore.

Ma è veramente così?

In realtà questa caratterizzazione dei bisogni è fortemente condizionata dalla tipologia di piattaforma utilizzata, dalle informazioni e formazione che l'utente possiede nel saperla utilizzare, dalle prestazioni offerte, dalla disponibilità del budget da spendere e dagli incentivi fiscali disponibili. Il panorama si mostra eterogeneo, non solo in termini di offerta, ma anche rispetto al grado di "*web usability*" intesa come la misura della qualità dell'esperienza dell'utente nell'interazione con lo strumento informatico.

La personalizzazione si traduce in realtà in una "*personalizzazione standardizzata*"¹⁸ dell'offerta, che coincide con una generale incapacità di incontrare i reali bisogni dei lavoratori, così da creare una distanza netta tra le risposte ai bisogni sociali e le scelte operate dai singoli lavoratori nella composizione dei propri "conti welfare".

¹⁶ Pesenti L. e Scansani A. (2018), *Provider: il welfare aziendale come mercato*, Tuttowelfare.info, Working Paper, pp. 1-13, Milano.

¹⁷ Arlotti M. (2019), *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci ed impatti?*, in «Politiche Sociali/Social Policies», Il Mulino, n. 1, pp. 93-116.

¹⁸ Razetti F. e Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 119-152.

Si pone allora la questione di come questo smart welfare possa intercettare i bisogni dei singoli dipendenti e allo stesso tempo dialogare con le rappresentanze sindacali più orientate alla dimensione collettiva.

Il welfare nasce infatti con un'identità collettiva sui due temi importanti della previdenza e sanità ed è gestito, in prevalenza, attraverso accordi di contrattazione di secondo livello. Le modifiche intervenute nei rapporti di lavoro sia a livello normativo che contrattuale e le innovazioni tecnologiche (basti pensare alle soluzioni *internet of things*, *big data*, *artificial intelligence*) hanno poi distribuito a più attori competenze, responsabilità, azioni di intervento e hanno certamente posto anche nuovi approcci e nuove sfide sia etiche che di accountability (per esempio la profilatura degli utenti e gestione dei dati) e ridefinito identità e profili degli stakeholder. E così a circa tre milioni di lavoratori pubblici viene o, in alcuni casi, potrebbe essere rivolto il sostegno a forme di integrazione salariale, anche in termini di welfare aziendale, che migliorerebbe la percezione dell'identità di una Pubblica Amministrazione anche in termini di valore pubblico e impatto sociale.

3. L'attuazione del welfare integrativo negli atenei italiani e i rischi del well-being washing

Ad oggi i dati riguardanti i piani di welfare integrativo realizzati nella Pubblica Amministrazione sono davvero esigui. Quelli relativi agli atenei italiani ancora meno. Ciò ha condotto, attraverso una metodologia di benchmarking, verso un'analisi empirica dei contratti integrativi che, lungi da essere uno studio sistematico e strutturato né per metodo né per grado di approfondimento, rileva buone pratiche e qualche spazio di riflessione. Sono stati comunque monitorati i dati di sintesi relativamente a indagini e banche dati rispettivamente elaborate dall'ARAN, dagli Osservatori CISL e CGIL, insieme ai contratti integrativi siglati sul territorio italiano dalle Università di Bologna, Padova, Roma-Sapienza, Modena e Reggio Emilia, Perugia, Pavia, Sassari, Siena, Teramo, Macerata, Politecnico di Bari.

La scelta dei singoli casi analizzati è stata operata con riferimento alla dimensione degli atenei (mega, grande, media e piccola) e alla presenza nella banca dati ARAN di accordi recenti in cui è presente l'articolato sul welfare all'interno di un CCI che comprende più materie o accordi stralcio su specifiche materie. Non è stato tenuto conto degli investimenti finanziari

sostenuti perché oggetto di una analisi più approfondita anche in termini di costituzione del fondo, risorse disponibili e utilizzate, economie di spesa.

In tabella 1 sono elencate le principali azioni di welfare rielaborate in forma aggregata per grandezza di ateneo e presenti nei contratti collettivi integrativi esaminati.

Tab. 1. Principali azioni di welfare negli atenei italiani.

Grandezza ateneo	Tipologie di misure
Mega atenei	Contributi per l'iscrizione dei figli dei dipendenti all'asilo nido e esenzione dei figli dei dipendenti dalle tasse per l'iscrizione a corsi di laurea, contributi per gli abbonamenti al trasporto pubblico dei dipendenti, polizza sanitaria e sussidi in favore del personale, servizi di assistenza psicologica, benefici economici (es. contributi per spese funerarie, per spese odontoiatriche, contributo per disabilità e per bisogno eccezionale rilevante, contributi per servizi educativi e istituzione di un Conto welfare di ateneo gestito da un provider esterno).
Grandi atenei	Agevolazione tariffaria per chi utilizza un abbonamento per il trasporto pubblico per recarsi al lavoro e contributo "una tantum" per le spese sostenute per il caro energia elettrica, acqua e gas, rimborso delle utenze domestiche; provvidenze a favore del personale che si trova in condizioni di necessità, rispetto a decessi, malattie e bisogni generici di comprovata necessità e per situazioni particolari, polizza sanitaria e portfolio dipendente affidato ad un provider esterno che comprende anche fringe benefit soggetti al limite di detassabilità previsto dalla normativa fiscale.
Medi atenei	Iniziative di sostegno al reddito della famiglia (sussidi e rimborsi), a supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli, contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociale e polizze sanitarie integrative delle prestazioni erogate dal Servizio Sanitario Nazionale, conto welfare fruibile per servizi ad acquisto diretto attraverso piattaforme gestita da un provider esterno per viaggi e vacanze, sport, tempo libero, cultura, voucher.
Piccoli atenei	Rimborsi per utenze domestiche ed erogazione di benefit attraverso una piattaforma di welfare di ateneo.
Politecnico	Carte di acquisto per e-commerce o da utilizzare per esercizi della grande distribuzione o in alternativa rimborso a spese sostenute per abbonamenti trasporto abbonamenti palestre, attività culturali, materiale informatico, rette asili nido o forme di assistenza ad anziani nucleo familiare, spese visite sanitarie o utenze domestiche.

Fonte: banche dati ARAN, Osservatorio CISL, Osservatorio CGIL

Quello che emerge è la bassissima risposta del settore pubblico – rispetto al settore privato – al tema del welfare, anche nell'ambito della contrattazione di secondo livello. Altro fattore rilevato è l'esiguità delle organizzazioni che hanno fatto precedere all'istituzione del welfare un'analisi accurata dei bisogni, un'osservazione e misurazione dei risultati. Gli atenei statali trattano il welfare in modo eterogeneo per tipologia e quantità di interventi, consistenza degli investimenti, destinatari e utilizzo di piattaforme digitali interne o di provider esterni. In alcuni casi è del tutto assente.

È invece essenziale saper progettare un piano di welfare che, come scrive Pesenti, si configura *“come un processo governato da una cabina di regia che garantisce la realizzazione di tutte le fasi, trasparenza del processo, accurata e puntuale rete di comunicazione verso l'interno e l'esterno, professionalità”*¹⁹ magari attraverso un modello di processo che dovrebbe essere di riferimento, come indica la prassi UNI/PdR 103:2021 e che prevede fasi inderogabili. Ed è proprio il ricorso (o la mancanza) a modelli di intervento uno dei fattori che demarcano le differenze di attuazione e di successo dei piani di welfare negli atenei.

Altro elemento che gli stakeholder dovrebbero monitorare è la costante interazione tra la dimensione individuale e collettiva e le possibili tensioni che possono scaturire in un mondo del lavoro che cambia velocemente. Il *fil rouge* del legame parte dal legislatore, attraversa il ruolo del sindacato, quello delle istituzioni e delle organizzazioni, transita verso i soggetti esterni coinvolti, fino ad arrivare alle singole persone che traducono le criticità che si presentano e le soddisfazioni raggiunte sempre in un'alternanza di *“io”* e *“noi”*.

C'è poi l'attenzione al principio di *accountability*. L'onere del *“dover rendere conto”*, requisito indispensabile di tutte le parti coinvolte, in misura diversa, non solo nell'ambito del welfare integrativo ma di quello più profondo che investe ogni aspetto del benessere dei lavoratori. Un benessere non solo organizzativo, che oggi si preferisce chiamare *well-being* in una dimensione di strategia di responsabilità sociale delle organizzazioni e di ricerca di soddisfazione della vita personale sotto il profilo psichico, fisico, sociale, finanziario e professionale.

¹⁹ Pesenti L. (2019), *Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori*, Milano, Vita e Pensiero.

Le organizzazioni, soprattutto pubbliche, devono superare il rischio di tradurre gli interventi di welfare in “*well-being washing*” come esclusivo benessere di facciata, costituito per lo più da adempimenti burocratici e interventi poco incisivi o ripetitivi. Occorre allora che le azioni siano capillari, diffuse e continuative nel tempo e che la cultura del benessere parta innanzitutto dai ruoli di responsabilità con una visione non solo strategica ma di impegno morale e di garanzia nei confronti del personale o, meglio, delle persone che lavorano, del “chi sei” e “quello che puoi diventare” in termini di sviluppo positivo.

Il processo di costituzione dell'ATS Ven_20 Verona: una proposta organizzativa per il management sociale

di Anna Furlanis ²⁰

Il presente studio offre uno sguardo critico del management sociale di fronte al cambiamento normativo, organizzativo e gestionale del welfare veneto con l'entrata in vigore della legge regionale n.9 del 4 aprile 2024 "Assetto organizzativo e pianificatorio degli interventi e dei servizi sociali".

In particolare, focalizza le trasformazioni che interessano il processo di costituzione dell'Ambito Territoriale Sociale VEN_20 di Verona (d'ora in poi ATS), partendo dallo studio del contesto e dell'assetto di partenza, passando per l'analisi comparata delle forme di gestione associata possibili, il report delle interviste ai testimoni privilegiati dell'ATS Ven_20 e stakeholders delle alleanze comunitarie (Terzo Settore) per approfondire aspetti di governance istituzionale e gestionale ed infine giungere ad una proposta organizzativa e funzionale dell'Ufficio di Ambito.

La realizzazione di questo lavoro che, fra l'altro, mira a fornire un'analisi dei costi e dei benefici della gestione associata dei servizi sociali in Convenzione, come previsto dalla normativa regionale, è stata un'occasione per applicare alcuni strumenti di management come il controllo di gestione per la messa a punto degli oneri di gestione, la programmazione dell'organizzazione degli uffici e dei servizi per il design del nuovo Ufficio di Ambito e la policy making strategy durante le interviste con i soggetti che ricoprono ruoli istituzionali, gestionali e operativi significativi nell'Ambito, in particolar modo nel coinvolgimento delle reti territoriali, con uno sguardo alla costruzione di un sistema di welfare integrato.

La base epistemologica di fondo risiede nella teoria della complessità, che guida e orienta il manager nel prospettare gli scenari possibili di evoluzione dell'organizzazione e del welfare locale e conduce alla tesi conclusiva che

²⁰ Autrice della tesi di master "Il processo di costituzione dell'ATS Ven_20 Verona: una proposta organizzativa per il management sociale", Università Ca' Foscari Venezia, A.A. 2022/2023; relatrice: Chiara Bortolomasi.

individua nella Convenzione la forma di gestione associata dei servizi sociali maggiormente strategica e funzionale per il management sociale in contesti complessi, nonché nello specifico contesto dell'ATS VEN_20, che assicura all'istituzione pubblica, soggetti sociali e privati non solo di competere ma anche di cooperare e collaborare in un'ottica di sussidiarietà.

1. Il contesto territoriale e il nuovo assetto organizzativo dell'ATS VEN_20

L'attuale Ambito Territoriale Sociale VEN_20 ricomprende un'area geografica densamente popolata da 473.182 abitanti (dati al 31.12.2023) sulla quale insistono due distretti sociosanitari dell'Azienda ULSS 9 Scaligera: il Distretto 1 di Verona Città con circa 337 mila abitanti e il Distretto 2 Est Veronese con circa 155.407 abitanti.

La gestione unitaria di istanze ed esigenze di comuni non omogenei per dislocazione territoriale, struttura organizzativa e densità di popolazione risulta difficoltosa per l'attuale Comitato ed Esecutivo dei Sindaci, al punto che un raggruppamento di comuni dell'Est Veronese sin dal 2021 ha presentato istanza alla Regione Veneto di costituirsi ATS a sé stante. Tale istanza è stata rinnovata in occasione del disegno di legge regionale n. 200 presentato il 20 aprile 2023 "Assetto organizzativo e pianificatorio degli interventi e dei servizi sociali"²¹. La nuova suddivisione permetterà una più equa competenza amministrativa, gestionale e di ripartizione dei fondi economici dei servizi sociali e sociosanitari relativamente alla densità abitativa: "La nuova organizzazione vede passare dal Distretto dell'Est alla città le circoscrizioni 4 e 5 del Comune di Verona, Buttapietra, Castel d'Azzano e San Giovanni Lupatoto. Lavagno e Velo Veronese passeranno ad Est: nascerà quindi il nuovo Distretto Verona città con 338.686 abitanti e il nuovo Distretto Est veronese con 135.185 abitanti"²².

²¹ Regione del Veneto – Giunta regionale (2023), *Progetto di legge regionale n. 200: Assetto organizzativo e pianificatorio degli interventi e servizi sociali*, deliberazione della Giunta regionale n. 11/d.d.l. del 18 aprile 2023, depositato il 20 aprile 2023, <<https://www.consiglioveneto.it/documents/34871/649e51c2-e965-55b6-785d-07814e3c5f0b>>.

²² Dalli Cani P. (2023), *Sanità, ridefiniti i distretti della provincia di Verona: i comuni e le circoscrizioni che si «spostano»*, in «L'Arena», <<https://www.larena.it/territorio-veronese/est/verona-ridefiniti-distretti-1-2-1.10340630>>.

A livello di governance, fermo restando la competenza di programmazione, coordinamento, indirizzo e monitoraggio della Regione, l'ATS e i comuni ricompresi nei Distretti delle Aziende ULSS (art. 26, co. 1 della legge regionale n. 19/2016) sono rappresentati dai Comitati dei Sindaci di Distretto (art. 26, co. 4 legge regionale n. 19/2016) a cui spetta la titolarità delle funzioni concernenti la programmazione degli interventi sociali a livello locale. La programmazione dei servizi e degli interventi per il contrasto alla povertà indica, quali titolari di fondi e funzioni, l'Ambito territoriale istituito ai fini dell'attuazione del d.lgs. n. 147/2017 e coordinato dall'Ente Capofila (Comune di Verona). Il ruolo dell'ATS è riconosciuto e valorizzato anche in altre programmazioni nazionali, a questo proposito, si richiama il PNRR - Piano nazionale di Ripresa e Resilienza, in particolare alla Missione 5 "Inclusione e Coesione" - Componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo Settore" che considera gli ATS destinatari delle risorse, con un ruolo di soggetti attuatori responsabili e titolari di una molteplicità di progettualità. L'Azienda ULSS partecipa al processo di pianificazione territoriale, garantendo supporto tecnico ed organizzativo tramite l'Ufficio di Piano, contribuendo alla ricognizione dei bisogni, perseguendo lo sviluppo della rete dell'assistenza territoriale nell'obiettivo di garantire l'integrazione delle prestazioni sanitarie, sociosanitarie territoriali ed ospedaliere e favorendo la continuità delle cure in un quadro di ricomposizione e ottimizzazione delle risorse provenienti dalle reti formali e informali e più in generale dalla comunità locale di riferimento"²³. Si ritiene esplicito riportare una rappresentazione grafica della governance del Piano di Zona con l'immagine seguente.

²³ *Piano di Zona 2023-2025*, approvato con delibera n. 4 del 24 marzo 2023 dal Comitato dei Sindaci dei Distretti n. 1 Verona Città e n. 2 Est Veronese dell'Azienda ULSS 9 Scaligera, p. 67.

Fig. 5. Struttura organizzativa del Piano di Zona.



Fonte: Piano di Zona 2023-2025.

2. La partecipazione del Terzo Settore: evoluzione e prospettive

Il ruolo del Terzo Settore appare in evoluzione a partire dal Codice del Terzo Settore (d.lgs. 3 luglio 2017, n.117): attualmente i soggetti del privato sociale non siedono ai tavoli con funzioni deliberative, ma meramente consultive e sono selezionati annualmente con un bando di avviso pubblico; tuttavia, nello stesso Piano di Zona il Coordinatore del Tavolo “Famiglia, infanzia, adolescenza, minori” Mattiolo Damiano riporta che:

“nella fase di predisposizione di questo piano come nel precedente piano straordinario, è continuato il coinvolgimento al tavolo dell'associazionismo e del Terzo Settore. Siamo ancora in una fase di coinvolgimento, ma con la prospettiva di avviare un processo che porti alla partecipazione. Sappiamo che è un processo desiderato da tutti, ma nello stesso tempo faticoso ed impegnativo, un processo che il Tavolo dovrà portare avanti nel futuro prossimo. Nel frattempo, ci si concentrerà alla realizzazione delle priorità riportate nella tabella, priorità ed obiettivi che intendono dare continuità ad azioni e servizi che ricadono a livello di ambito. Certamente deve crescere da parte di tutti i soggetti del Tavolo questa prospettiva di territorio, pur riconoscendo le difficoltà che l'attuale strutturazione di Ambito soffre e che rappresenta un

limite ad un'azione efficiente ed efficace nei confronti dei soggetti beneficiari di questo Tavolo”²⁴.

La legge regionale veneta “Assetto organizzativo e pianificatorio degli interventi e dei servizi sociali” n. 9/2024 va proprio in questa direzione quando afferma che, nella costruzione del Piano di Zona, «riconosciuto quale strumento fondamentale della programmazione territoriale, la legge assicura la partecipazione degli ETS, “anche attraverso i procedimenti di co-programmazione e co-progettazione” (art. 13, comma 4). Si tratta di una previsione che ha il merito di cristallizzare in norma regionale quanto già sperimentato in alcuni territori. Si tratta della possibilità per le Pubbliche Amministrazioni di avviare percorsi di co-programmazione su specifici temi, che poi possono essere ricondotti in unità e coerenza nell’ambito del Piano di Zona»²⁵.

Principalmente, l’ATS di Verona opta per la forma associata in Convenzione in quanto permette la disciplina della durata del partenariato, le modalità di consultazioni fra le parti, i rapporti economico-finanziari, la possibilità di recesso, obblighi e garanzie reciproci, ed infine, definisce i servizi e la finalità sono oggetto della gestione associata. Si tratta di una forma di collaborazione che si presta a esigenze di flessibilità e differenziazione che non va a intaccare l’assetto organizzativo dei comuni coinvolti, perché non crea un soggetto giuridico nuovo, né solleva gli enti convenzionati dalla responsabilità per le attività sociali, le risorse economiche spese e la gestione delle risorse umane, ma comporta un coordinamento gestionale e una compartecipazione finanziaria.

Fra gli stakeholders intervistati che hanno offerto il loro punto di vista sul rapporto fra Ambito Territoriale Sociale e gli Enti del Terzo Settore (ETS), spiccano i seguenti punti di vista:

- la coordinatrice dei servizi socioeducativi della coop. “L’Albero” ritiene che l’ATS possa auspicabilmente aprirsi maggiormente alla co-progettazione, anche allargando la platea degli interlocutori

²⁴ *Piano di Zona 2023-2025*, approvato con delibera n. 4 del 24 marzo 2023 dal Comitato dei Sindaci dei Distretti n. 1 Verona Città e n. 2 Est Veronese dell’Azienda ULSS 9 Scaligera, p. 128.

²⁵ Santuari A. (2024), *ETS, amministrazione condivisa e riforma degli Ambiti Territoriali Sociali*, in «Welforum.it», <<https://www.welforum.it/ets-amministrazione-condivisa-e-riforma-degli-ambiti-territoriali-sociali/>>.

all'associazionismo e imprese sociali, sulla scorta delle esperienze di partecipazione e coinvolgimento fatto finora;

- la coordinatrice del Piano e delle Politiche di contrasto alla povertà per l'ATS Ven_20 individua una prima apertura dell'Ambito al Terzo Settore già in occasione del Reddito di inclusione attiva, introdotto dalla Regione Veneto e che ha favorito la costituzione dell'albo degli ETS disponibili ad accogliere le persone con percorsi di tirocinio lavorativo e formativo; a livello cittadino, inoltre, esistono già dei tavoli con gli ETS su varie tematiche e potrebbero rappresentare una buona pratica estendibile ai territori dell'ambito;
- il referente tecnico dei progetti per minori per l'Ambito ravvede nella costituzione dell'ATS un'occasione di propulsione per la cultura della co-programmazione e co-progettazione che passa necessariamente attraverso la condivisione di linguaggi e orientamento al lavoro in partnership da proporre sia interamente all'ATS (livello amministrativo), sia all'esterno con gli ETS: a livello tecnico invece vi è già una cultura partecipativa esistente che si concretizza nelle modalità concertative di costruzione dei capitolati tecnici dei servizi da aggiudicare che mette a frutto le esperienze, gli aspetti da migliorare e le sperimentazioni che hanno funzionato nei servizi gestiti dagli ETS e coordinati dai responsabili di Ambito;
- la responsabile servizi per l'accoglienza ritiene che la costituzione formale dell'Ambito possa essere un ottimo propulsore per l'incentivazione di politiche sociali co-programmate e co-progettate, ma a condizione che gli apparati amministrativi vengano accompagnati culturalmente, incentivati e formati in tal senso, mentre secondo lei i tecnici detengono già le competenze del lavoro di rete, del lavoro di gruppo e dell'interdisciplinarietà nel background formativo proprio delle professioni sociali e dunque sarebbero già pronte "alla messa a terra" di progettazioni partecipate;
- l'assessora del Comune di Verona, Luisa Ceni, riporta che la costituzione dell'ATS costituirà un'opportunità per il Comitato dei Sindaci per aprire ufficialmente alla co-programmazione e co-progettazione con gli ETS che attualmente ricoprono soltanto un ruolo consultivo e a tal proposito vi sarebbe già una discreta propensione dell'organo politico.

3. Il ruolo strategico del management sociale nella governance multilivello

Le figure manageriali sociali a più livelli del comune capofila si ritrovano ora ad esercitare la propria leadership e il proprio mandato in un contesto sfidante caratterizzato dalla presenza multi-attoriale (il distretto sociosanitario, il Terzo Settore, i comuni associati, i Centri per l'Impiego, le amministrazioni della giustizia, e gli altri soggetti di cui all'art.1 comma 3 della norma regionale n.9/2024) con i quali sono chiamati a perseguire obiettivi di politiche di welfare integrate. Per affrontare la complessità dello scenario occorre che il manager sociale sappia gestire l'interdisciplinarietà delle relazioni con gli stakeholders del mondo del lavoro, della giustizia, della sanità, al fine di trattare tematiche trasversali come la povertà, l'inclusione sociale, le politiche abitative, la prevenzione e promozione della salute e la sicurezza dei cittadini. Il manager sociale è dunque chiamato a mettere a disposizione le proprie *capabilities* di: conoscenza e padronanza degli strumenti di programmazione; linguaggio e conoscenza multidisciplinari; una solida conoscenza e aggiornamento costante delle normative, dei LEPS da garantire sul territorio dell'Ambito, sui quali strutturare i servizi al cittadino e gli assetti organizzativi; acuire una certa vivacità nello sguardo per individuare gli interventi sociali innovativi locali da proporre a modello in sede di Rete regionale e territoriale per la gestione associata e l'inclusione sociale; saper individuare i bisogni emergenti e regolare di conseguenza, con flessibilità, gli assetti organizzativi per rispondervi; una modalità di pensiero unitario e sistemico del benessere della persona che superi il ragionamento per "finanziamenti a silos" che si ritrova a gestire; avere conoscenza e accessibilità dei dati, avviando e dando prosecuzione ai processi di informatizzazione delle cartelle e dei procedimenti affinché si diffonda una cultura organizzativa dei dati che alimenti i sistemi e le piattaforme informative sui quali basare la propria capacità di prendere decisioni di fronte ai fenomeni complessi e multifattoriali.

Conclusioni

di Daiana Lo Bosco, Marika Martucci

Questa prima edizione del Premio "Arsenale Welfare" ha sottolineato ancora una volta come il welfare sia al centro della ricerca universitaria e un ambito di interesse anche per le giovani generazioni.

Al centro dei lavori che si sono candidati al premio non ci sono solo teorie e modelli, ma problemi reali e sfide che toccano ogni giorno cittadini, imprese e istituzioni. Le tesi che Veneto Welfare ha ricevuto hanno saputo interpretare queste sfide con sguardi diversi e cogliere una trasformazione profonda in atto: quella di un sistema di welfare che non può più fare affidamento sulle sole risposte del passato.

1. Un welfare in trasformazione

Negli ultimi decenni, il modello tradizionale di welfare — centrato sulla responsabilità pubblica e su una logica universalistica — non è più sufficiente. Non perché i suoi principi fondanti siano superati, ma perché le condizioni sociali, economiche e demografiche sono cambiate radicalmente: invecchiamento della popolazione, precarietà occupazionale, disuguaglianze territoriali, nuovi bisogni sociali e sanitari chiedono un sistema più flessibile e integrato.

Le tesi raccolte in questa edizione ne danno conferma, raccontando la necessità di un welfare che non si limita a proteggere chi è in difficoltà, ma che si propone di prevenire, promuovere e sostenere, includendo — al di là dei benefici monetari — servizi di cura e ascolto personalizzati. Un welfare che non guarda ad un unico soggetto ma ad una rete di attori, ognuno con un ruolo e una responsabilità.

A partire da queste premesse, le ricerche analizzano strumenti innovativi (come l'uso di tecnologie per la gestione dei dati sanitari), ragionano su modelli organizzativi inclusivi e sostenibili e progettano indicatori e scale di misurazione per valutare il benessere nei contesti aziendali e istituzionali.

2. Un filo che unisce: benessere, giustizia e innovazione

Nonostante la varietà dei temi affrontati, è possibile individuare alcuni elementi che accomunano i vari contributi.

Il primo è una forte attenzione al *benessere come condizione integrata*: fisica, psicologica, relazionale, economica. Il benessere viene inteso come qualcosa che si costruisce nei contesti di vita e di lavoro, nella qualità dei servizi, nella possibilità di accesso equo alle opportunità, nel riconoscimento delle diversità. Il secondo filo conduttore è il tema della *giustizia sociale*, nelle sue molteplici forme: parità di genere, inclusione delle persone con disabilità, diritti delle fasce più fragili, equilibrio intergenerazionale. Le tesi parlano di discriminazioni ancora troppo presenti, di barriere normative e culturali da superare, ma anche di possibilità concrete di miglioramento attraverso la progettazione di strumenti nuovi e l'applicazione di buone pratiche. Infine, il terzo elemento trasversale è la *ricerca dell'innovazione*, intesa come capacità di immaginare soluzioni più adatte a un mondo che cambia. Non è qualcosa da calare dall'alto, ma da costruire a partire dai contesti, dalle persone, dall'ascolto dei bisogni. In molti casi si tratta di innovazione metodologica (es. nuovi strumenti di analisi) ma spesso anche organizzativa, gestionale e culturale.

Pertanto, nonostante i temi affrontati siano numerosi, si muovono all'interno di una cornice condivisa: il riconoscimento che il welfare, oggi, non può essere inteso come un insieme statico di norme e prestazioni, ma come un sistema in movimento, che richiede costante aggiornamento, capacità di ascolto e visione d'insieme.

3. Il ruolo dell'Università

Un altro aspetto che merita di essere valorizzato è il ruolo dell'Università. La prima edizione del Premio ha dimostrato che gli atenei non sono affatto estranei ai problemi sociali. Al contrario: rappresentano uno spazio in cui questi temi vengono studiati con rigore e affrontati con spirito critico. Inoltre, le tesi raccolte nascono spesso in dialogo con enti pubblici, aziende, servizi territoriali, sindacati, associazioni, creando connessioni tra la teoria e la pratica sociale. Questa sinergia tra mondo accademico e realtà locali consente di sviluppare soluzioni pratiche e realmente attuabili. In questa prospettiva, il Premio ha messo in luce l'importanza di integrare competenze interdisciplinari, mettendo in rete saperi e approcci diversi.

Inoltre, il Premio ha dato riconoscimento pubblico all'impegno – che spesso resta invisibile – di chi, con una tesi di laurea o di master, può contribuire a migliorare la nostra comprensione del mondo e le nostre capacità di cambiarlo.

4. Idee che costruiscono il futuro

Si può dunque affermare che il welfare non è solo un insieme di politiche, ma una visione della società che mette al centro la dignità delle persone, la qualità della vita e la solidarietà tra generazioni. Una visione che, come già accennato, non può rimanere ferma in quanto accompagna una società che non esiste se non in continuo movimento. Per questo c'è bisogno di idee nuove, di competenze, di ricerca.

L'obiettivo per il futuro è pertanto continuare su questa strada, facendo sì che ogni anno nuovi contributi possano alimentare questo percorso, costruendo un welfare sempre più giusto, inclusivo e in grado di affrontare le sfide del futuro.

La speranza è che il Premio "Arsenale Welfare" diventi un appuntamento fisso per chi vuole contribuire alla costruzione di una società più equa e solidale, offrendo ai docenti ricercatori e ai giovani talenti l'opportunità di trasformare le proprie idee in progetti concreti. Il fine ultimo è quello di giungere ad un welfare capace di cambiare forma senza perdere la propria funzione. Un welfare che, al di là delle sigle e delle norme, continui a prendersi cura delle persone e garantire giustizia sociale.

Con determinazione n. 416 del 14/10/2024 è stata nominata la commissione giudicatrice per la valutazione delle domande pervenute, composta da: Barone Tiziano (presidente di giuria), Monia Barazzuol, Santo Romano, Valentino Santoni, Emmanuele Massagli, Barbara Ganz.

Il ruolo di segretaria verbalizzante è stato assunto da Daiana Lo Bosco.

Idee, futuro, ricerca. I premi *Arsenale Welfare* 2024

Voci dall'Arsenale n. 1/2025

ISBN 979-12-210-9573-9