



**ESTE**  
libri

PUBBLICO  
TERRITORIALE  
AZIENDALE

**IL WELFARE DEL GRUPPO  
COOPERATIVO CGM**

A cura di Martina Tombari  
Con il contributo di Franca Maino e Paolo Venturi

The background features a dark blue field with a white polka-dot pattern. On the left side, there are stylized, light blue line-art illustrations of several open books, some overlapping each other. A large white circle is positioned in the center-right of the page, containing the main text.

a seguire

# **UN ESTRATTO**

dal libro

Pubblico, territoriale, aziendale

Il welfare del Gruppo

Cooperativo CGM

# INDICE

INTRODUZIONE	9
<i>di Stefano Granata</i>	
<b>1. Welfare aziendale come sfida sociale</b>	
<b>Strategie e investimenti del Gruppo Cooperativo CGM</b>	11
<i>Martina Tombari, Flaviano Zandonai</i>	
1.1 Domande di ricerca per innovazioni intenzionali	11
1.2 Opzioni strategiche orientate alla qualità	14
1.3 La conoscenza attesa nell'era dell'impatto sociale	17
<b>2. Secondo welfare e welfare aziendale in Italia</b>	21
<i>Franca Maino, Elena Barazzetta, Valentino Santoni</i>	
2.1 Il secondo welfare	21
2.2 Il welfare aziendale: una definizione	30
2.3 La normativa di riferimento e le recenti novità sotto il profilo regolativo	36
2.4 Sviluppo e diffusione del welfare aziendale	41
2.5 Il welfare in azienda: criticità e sfide	47
<b>3. Il mercato del welfare aziendale</b>	
<b>Provider e piattaforme di fronte al tema della qualità dei servizi</b>	53
<i>Franca Maino, Elena Barazzetta, Valentino Santoni</i>	
3.1 Piani di welfare aziendale e qualità dei servizi Quale nesso?	53
3.2 I provider	59
3.3 Le piattaforme e i servizi offerti	63
3.4 Garantire un'offerta di servizi di qualità Responsabilità giuridica, criteri di selezione <i>ex ante</i> valutazione delle prestazioni erogate	69
3.5 Provider e qualità dei servizi: criticità e sfide	73

<b>4. L'esperienza di CGM e il suo posizionamento nel mercato del welfare aziendale</b>	<b>77</b>
<i>Elena Barazzetta, Franca Maino, Valentino Santoni</i>	
4.1 Il welfare aziendale: opportunità e sfide per il Terzo settore	77
4.2 L'azione di CGM nel campo del welfare aziendale	84
4.3 Le iniziative messe in campo dai Welfare Manager di CGM: prime evidenze dai territori	87
4.4 Le peculiarità dell'esperienza del Consorzio Solidarietà Sociale di Forlì	92
4.4.1 <i>Le attività del CSS nell'ambito del welfare aziendale: genesi ed evoluzione</i>	92
4.4.2 <i>La contrattualizzazione della prima azienda per la strutturazione di un piano di welfare aziendale</i>	94
4.4.3 <i>Verso la costruzione di un modello di welfare aziendale di qualità in linea con la strategia promossa da CGM</i>	96
4.5 Oltre il welfare aziendale: verso progetti locali innovativi attenti alla qualità dei servizi nei territori	99
4.6 Riflessioni conclusive tra potenzialità e criticità	102
<b>5. Welfare aziendale territoriale Culture, modelli organizzativi e traiettorie evolutive osservate nella rete CGM</b>	<b>107</b>
<i>Elena Macchioni, Paolo Venturi, Matteo Orlandini</i>	
5.1 La territorializzazione del welfare fra tradizione e innovazione	107
5.2 L'emergere della cittadinanza d'impresa	111
5.3 Territorializzare il welfare: l'impresa sociale come agente per generare valore condiviso	113

5.4	Il welfare territoriale aziendale: dai modelli a rete alla governance poliarchica e partecipativa	117
5.5	Il Welfare Manager tra digitalizzazione e territorializzazione: culture e pratiche del provider cooperativo	119
5.6	Artigiani del welfare aziendale: le innovazioni dal basso	132
	5.6.1 <i>Una finestra sul mondo, just in time. Il caso di Forlì</i>	133
	5.6.2 <i>Una filiera di progettazione: tra aziende, servizi e territorio. Il caso di Biella</i>	140
	5.6.3 <i>Aggregare in modo innovativo l'offerta di servizi alla persona. Il caso di Bergamo</i>	144
5.7	L'impresa sociale e le prospettive di sviluppo del welfare aziendale territoriale	151
	5.7.1 <i>Il welfare delle potenzialità</i>	152
	5.7.2 <i>L'impresa sociale e il mercato del welfare aziendale L'annidamento come nuovo approccio di mercato</i>	156
	5.7.3 <i>La governance sperimentalista: organizzazioni in rete e capaci di apprendere dai propri errori</i>	158
	5.7.4 <i>Il modello organizzativo di tipo olocratico Una sfida interna all'impresa sociale</i>	160
	5.7.5 <i>Il Welfare Manager: una professionalità emergente a regia dei territori</i>	162
<b>6.</b>	<b>Nuove strategie e leadership per il welfare territoriale</b>	<b>167</b>
	<i>Francesca Battistoni, Nico Cattapan, Paolo Venturi</i>	
6.1	Nuove professioni nel 'terzo tempo' della cooperazione sociale	167
6.2	Il Welfare Manager: un approccio per pratiche	172
6.3	Conclusioni	175

<b>7. L'impresa sociale nel welfare aziendale</b>	
<b>Elementi per una strategia emergente</b>	177
<i>Martina Tombari, Flaviano Zandonai</i>	
7.1 La qualità del ridisegno dei servizi	177
7.2 I territori del welfare aziendale	179
7.3 Le competenze di chi ricompono valore	182
7.4 Cambiamento organizzativo e scelte di investimento	183
BIBLIOGRAFIA	187
AUTORI	201
APPENDICE	
Prassi di Riferimento UNI	207

## INTRODUZIONE

Ridefinire il sistema di welfare è una delle sfide epocali per il nostro Paese. Il *welfare state* italiano per decenni è stato tra le eccellenze mondiali in termini di capacità e qualità della risposta universalistica alle esigenze della popolazione e alle emergenze sociali delle fasce più deboli.

La progressiva contrazione delle risorse pubbliche disponibili in termini assoluti è uno dei fattori che determinano la crisi attuale, ma vi sono cause altrettanto profonde, come la stratificazione normativa, la frammentazione del processo di riparto delle spese tra Stato ed enti locali, la predominanza dei trasferimenti monetari che incidono pesantemente sul disallineamento delle soluzioni disponibili rispetto ai bisogni reali.

La situazione è acuita dal cambiamento strutturale nella domanda, a partire dalle dinamiche demografiche del Paese e accentuato dalle conseguenze della crisi economica dell'ultimo decennio. I rischi e i bisogni connessi alla sfera privata, familiare, lavorativa sono aumentati e diversificati.

È una sfida politica, ma non è una sfida solo per la politica. L'integrazione delle strategie e delle risorse tra sistema pubblico, settori produttivi, corpi intermedi e privato sociale è oggi l'unica via possibile per mettere in atto un processo di rigenerazione e innovazione strutturale quanto mai necessario. Le iniziative ascrivibili al secondo welfare rappresentano, per la molteplicità ed eterogeneità dei soggetti promotori e attuatori, la più interessante evidenza in merito alla possibilità di affiancamento e sostegno del privato alle politiche di welfare pubblico. Per la sua natura costitutiva ed esperienza storica il settore cooperativo e l'imprenditoria

sociale può giocare un ruolo di ponte tra il primo e il secondo welfare. Con quale impatto, però, è una storia ancora tutta da scrivere.

Il welfare aziendale è in tal senso un campo di sperimentazione in cui il Gruppo Cooperativo CGM ha deciso di giocare una partita su scala nazionale e – in prospettiva – in ottica di sistema. Non si tratta solo di una diversificazione di produzione, ma di una visione imprenditoriale in cui valore economico, valore sociale, standard qualitativi ed efficacia distributiva sono leve di sviluppo incorporate in un modello operativo sostenibile. Tutto dipenderà da quanto saremo capaci di collegare le competenze distintive di analisi e risposta a bisogni primari, aggiornandole per affrontare la complessità della domanda e con la capacità di inserirsi in un mercato competitivo, digitalizzato e popolato prevalentemente da *player for profit*. In una parola, su quanto sapremo investire.

Dal 2017 a oggi abbiamo compiuto un primo tratto del percorso, in sinergia con 90 cooperative e consorzi che hanno creduto nel progetto ridisegnando oltre 700 dei loro servizi per le piattaforme di welfare aziendale. Questa pubblicazione descrive alcune tappe fondamentali dell'esperienza, ma intende soprattutto dare un quadro complessivo di mercato, quali le opportunità e le criticità, i presupposti di contesto, normativi ed economici, le sue implicazioni organizzative, i suoi possibili impatti sulla qualità della vita delle persone e delle comunità.

Il progetto è realizzato grazie al lavoro che svolgono i Welfare Manager di CGM sui territori.

*Stefano Granata*

PRESIDENTE DI CONFCOOPERATIVE FEDERSOLIDARIETÀ



Se sei interessato  
a proseguire la lettura...

---

ACQUISTA IL LIBRO SU  
**[www.este.it](http://www.este.it)**

---

OPPURE SCRIVI A  
**[daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)**

