



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Economia e Gestione
delle Aziende

Tesi di Laurea

**Teoria degli ecosistemi e analisi
sulla legittimazione del second
welfare in Italia. Inchiesta ai
provider di welfare aziendale.**

Relatore

Ch. Prof. Francesco Rullani

Correlatore

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

Laureando

Gianpaolo Daminato
Matricola 867163

Anno Accademico

2021 / 2022

Indice

Introduzione

CAPITOLO I – IL WELFARE AZIENDALE	1
Il welfare State	1
Modelli di welfare State in Europa.....	3
Il welfare aziendale	6
Adriano Olivetti: il precursore italiano del welfare aziendale	12
Il welfare aziendale di Olivetti.....	13
Legge di Stabilità 2016	17
I provider di welfare aziendale.....	24
Tipologie di provider	24
Distribuzione territoriale.....	27
Potenzialità del welfare aziendale	28
Aree di intervento dei provider e servizi di welfare più richiesti dalle aziende italiane	30
Survey Doxa per Edenred Italia sullo stato del welfare aziendale	32
Servizi offerti dall'azienda	32
I servizi di welfare aziendale più interessanti	34
Obiettivi dei programmi di welfare aziendale.....	35
Difficoltà di implementazione	36
ESCo.....	38
CAPITOLO II – L'ECOSISTEMA	42
L'ecosistema secondo l'ecologia	42
L'ecosistema secondo un'implicazione economico-strategica	45
Definizione	46
Ecosistema come affiliazione	46
Ecosistema come struttura	47
Elementi della struttura	49
Caso pratico 1) Michelin: innovazione PAX Run-Flat Tire	51
Caso pratico 2) Televisori con tecnologia HD.....	55
La strategia dell'ecosistema	56
Tipologie e obiettivi degli ecosistemi.....	59
Rischi nell'ecosistema dell'innovazione	61
Confini degli ecosistemi	63
Strategia negli ecosistemi	70
Obiettivi degli ecosistemi.....	73

Approcci alternativi contrastanti all'interdipendenza	75
Evoluzione dai servizi sistemici ai servizi ecosistemici.....	78
CAPITOLO III – SURVEY AI PROVIDER DI WELFARE AZIENDALE IN ITALIA.....	83
Presentazione dei welfare specialist e dei business model dei provider di welfare aziendale	84
L' ecosistema attorno ai provider di welfare aziendale	94
Limiti alla strutturazione dell'ecosistema sul welfare aziendale	99
Conclusioni.....	105
Bibliografia.....	110
Sitografia.....	116
Appendice	118
Ringraziamenti	119

Introduzione

Il binomio welfare e azienda è in grado di raccontare come due sfere apparentemente assai diverse hanno saputo combinarsi sinergicamente tra di loro. Malgrado si tratti di due ambiti con scopi, finalità e obiettivi differenti, tale intesa si evidenzia sempre più nel *common ground* del welfare aziendale; quest'ultimo negli ultimi anni ha intrapreso una graduale e costante crescita, interessando dibattiti accademici e politici in primis e coinvolgendo un sempre più grande insieme eterogeneo di soggetti. L'epicentro dell'analisi dello sviluppo della domanda empirica dell'elaborato verterà sullo studio del mercato del welfare aziendale in Italia, conosciuto anche con il nome di *second welfare*. Questa tematica è frutto del forte interesse a fare emergere la centralità della sostenibilità sociale come leva per lo sviluppo del tessuto economico-aziendale e generare una maggiore sensibilizzazione in quanto materia meno "à la page" rispetto alla più conosciuta sostenibilità ambientale. La finalità dell'elaborato è quella di capire se in Italia esista un ecosistema di sostenibilità sociale che ruoti attorno ai *provider* di welfare aziendale. In particolare, lo scopo è quello di conoscere se i business model dei fornitori di servizi di welfare aziendale in Italia siano legittimati oppure no, ossia se attorno a questi soggetti la molteplicità degli attori dell'ecosistema (come ad esempio imprese, lavoratori ed istituzioni pubbliche) riescano a comprendere pienamente l'innovativo modello di business proposto.

Per una analisi scientifica a sostegno dell'elaborato, verranno riportate le informazioni tratte da survey come quella di Doxa per Edenred Italia sull'evoluzione del welfare aziendale in Italia, da articoli accademici sugli ecosistemi tratti dalla piattaforma Web of Science e infine verranno analizzate delle interviste rivolte direttamente a cinque welfare specialist che collaborano per delle società di cruciale importanza per lo sviluppo del welfare aziendale nel panorama italiano.

La struttura dell'elaborato si sviluppa attraverso il seguente modello: all'interno del primo capitolo verrà data una definizione del welfare aziendale e verranno esposti i modelli di *welfare state* europei in modo da capire le ragioni per cui in Italia il *second welfare* ha un ruolo di così primaria importanza. Verrà proposto in seguito l'esempio di Adriano Olivetti, considerato come il fautore del welfare aziendale in Italia e la cui filosofia di *umanesimo aziendale* che integrò all'interno della sua azienda ha saputo

ispirare le imprese di tutto il mondo. Successivamente verrà introdotta la principale novità in materia di disciplina legale (legge di stabilità 2016) che ha permesso di dare un forte impulso allo sviluppo del welfare aziendale in Italia, per poi studiare il mercato dei *provider* di welfare aziendale e i servizi maggiormente richiesti dai lavoratori delle aziende italiane. Infine, verrà proposto il caso delle Esco; si tratta di un modello di business che verte sulla sostenibilità ambientale, il quale risulta essere comprovato e legittimato dal mercato. Attraverso lo studio di questo business model e trasformandolo in ottica di sostenibilità sociale sarà possibile dare un input al *second welfare* di potersi maggiormente strutturare, colmando il *gap* che intercorre nella legittimazione dell'ecosistema sociale.

All'interno del secondo capitolo verrà trattata invece la teoria inerente agli ecosistemi; il termine ecosistema, derivante dagli studi dell'ecologia, ha accresciuto negli anni sempre più la propria importanza ed è stato utilizzato anche da accademici di matrice economico-strategica, in primis dal docente di gestione aziendale presso la Tuck School of Business, Ron Adner. La teoria degli ecosistemi approfondita nell'elaborato permetterà dunque di capire se effettivamente esista un ecosistema di sostenibilità sociale.

L'ultima parte della trattazione sarà invece dedicata alle interviste rivolte ad illuminati welfare specialist, i quali attraverso la loro esperienza nel campo del welfare aziendale hanno dato risposta a domande inerenti al potenziale del welfare in Italia, quali sono i limiti intrinseci all'espansione del welfare e soprattutto alla legittimità del loro modello di business. Gli esperti che gentilmente hanno messo a disposizione la loro esperienza e professionalità per rispondere ai quesiti sono stati: Edoardo Zaccardi (Coordinatore del Competence Center di Eudaimon Spa), Alberto Fraticelli (Co-founder & Direttore Benefit corporation TreCuori Spa), Luigi Angelini (Amministratore Delegato di Welfare Group), Maurizio Dileo e Francesca Formoso (rispettivamente Team Leader della divisione Customer Development della Direzione Welfare di Edended Italia e Welfare Advisory Manager della Direzione welfare di Edenred).

CAPITOLO I – IL WELFARE AZIENDALE

Il welfare State

Il tema centrale su cui ruota la tesi è il welfare aziendale; per capire di cosa si tratta e per conoscere a pieno le motivazioni per le quali in Italia il welfare aziendale si è evoluto in modo diverso rispetto agli altri paesi europei è necessario prima trattare la tematica del *welfare state*, oltre al fatto che rappresenta un tema complementare. Per *welfare state* (tradotto come “stato sociale” o “stato di benessere”) si intende *“l’insieme delle politiche pubbliche connesse al processo di modernizzazione, tramite le quali lo Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro rischi e bisogni prestabiliti, sotto forma di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale, introducendo specifici diritti sociali e doveri di contribuzione finanziaria”* (Maurizio Ferrera, 2006). Per stato sociale si intende quindi l’insieme di politiche pubbliche attuate da uno Stato che fa da garante dell’assistenza e del benessere dei cittadini, il quale corregge in modo regolamentato e deliberato la distribuzione dei redditi originata dalle forze di mercato in essere. La capacità di creare benessere per lo Stato dipende sia da decisioni di matrice politica, sia dalla condizione economica di un Paese (dalla quale si possono stabilire quantità e qualità di risorse a disposizione per la popolazione e dal modo in cui la società concorre ad assicurare protezione e sicurezza ai propri membri). Ci sono una molteplicità di soggetti che partecipano al benessere della società, che insieme formano il cosiddetto “diamante del welfare”: Stato, mercato, famiglia e terzo settore. La qualità di un sistema di Welfare State rispetto a un altro dipende dalla quantità, modalità e il contenuto di tutto ciò che viene distribuito in via “pubblica” e quanto in via privata (i cui soggetti sono rappresentati dalle aziende, agenzie, associazioni). Lo stato sociale annovera quindi la capacità di dare forma ed esecuzione alle politiche pubbliche idonee a migliorare e ottimizzare le condizioni di vita dei cittadini. Il welfare state trova le sue radici in Europa alla fine del XIX secolo ed il motivo principale che ha permesso di dargli forma è stato il processo di industrializzazione e modernizzazione. Intorno al 1870, i Paesi capitalistici più industrializzati si sono dotati di leggi che prevedevano misure di protezione ai lavoratori. L’allora Stato Prussiano aveva già iniziato a sperimentare l’assicurazione sociale e fondi economici per la salute dei cittadini già nel 1840. È stata però la Germania imperiale di Bismarck che per prima ha offerto assicurazioni sociali su grande scala (Kuhnle and Sander 2010) le quali

includevano assicurazione per malattia (1883), protocolli da mettere in pratica in caso di incidente sul lavoro (1884) e un'assicurazione di invalidità per vecchiaia (1889). Questa prima fase (che parte dal 1870 e termina nel 1914 circa), contrassegnata da "massicce" leggi nazionali che si proponevano di rispondere all'avanzamento sociale è detta "fase di sperimentazione". La seconda fase (1914-1940 circa) è detta "fase di consolidamento", contraddistinta da un complesso di politiche sociali più consensuale e strutturato. Il focus di questo insieme di sostegni è rappresentato dalle assicurazioni sociali. Oltre a questi furono pensate le prime forme di sostegno verso l'istruzione, l'occupazione e la casa. Questa fase aumentò la propria portata a seguito della generale accettazione dei principi economici teorizzati da John Maynard Keynes. La politica sociale si concentrò non più solo verso i "poveri meritevoli" o sulla classe operaia, bensì si estese a chiunque, abbracciando l'idea che tutti avessero il diritto di usufruire di benefici sociali. Il primo conflitto mondiale è stata una delle cause principali per cui il popolo sentiva la necessità di vedere applicati i principi di libertà, eguaglianza e sicurezza, uniti ad un efficiente funzionamento dell'economia e della società.

Dal 1940 al 1980 si è assistito alla terza fase, la cosiddetta "fase di espansione". È stata una fase in cui si è verificata una forte evoluzione del welfare dettata da un massiccio intervento della spesa pubblica ed un altrettanto aumento del deficit pubblico. Il nocciolo di tale espansione è il fatto che questa si è verificata in una situazione di crescita economica senza precedenti. Il boom economico ha così incrementato il volume delle prestazioni di welfare, portando ad una elevata competizione elettorale (nell'agenda politica la questione "sociale" diventa di cruciale importanza). I servizi sociali e i programmi nazionali di assicurazione sociale vennero a consolidarsi nel ricordo delle gravi insicurezze passate e nella preoccupazione di continui svolgimenti futuri. La fase di espansione ha visto la propria esecuzione su due livelli: in superficie e in profondità. Il primo livello fa riferimento al fatto che le funzioni e i programmi di welfare hanno visto una crescita proporzionale allo sviluppo dell'economia; mentre per "in profondità" si intende che le originarie premesse della *social politics* venivano trasformate, in quanto da quel momento ognuno avrebbe avuto la possibilità di essere elargito da compensazioni, indipendentemente dal bisogno che si fosse presentato. La quarta (ed ultima) fase di sviluppo dello *stato di benessere* viene chiamata "fase di

istituzionalizzazione". Lo sviluppo è avvenuto in concomitanza della cosiddetta "età dell'oro" (anni 70/80), caratterizzata dall'aumento della copertura pubblica, espansione della copertura dei rischi e dall'esigenza di innovative strategie di finanziamento (come ad esempio l'indebitamento pubblico). Il ruolo dello Stato in questa fase è fondamentale: la crescita del PIL porta i Paesi ad aumentare la spesa sociale fino agli anni 90, una situazione certamente florida, anche se vennero a generarsi i primi presupposti della crisi dello stato sociale. Il problema della insostenibilità finanziaria dello stato sociale si presenta in molti Paesi dell'UE; altri Paesi europei hanno seguito questa tendenza, alcuni in modo rapido (come l'Austria) ed altri più in ritardo (come nel caso dell'Olanda). In termini di identità, il Welfare State è un tema che i Paesi europei condividono e un traguardo sociale e politico molto sentito dalle istituzioni pubbliche. Questo è ancor più vero nell'area della Scandinavia, il cui peso dato alle politiche di benessere per i cittadini è più sentito rispetto agli altri Paesi europei.

Modelli di welfare State in Europa

I sistemi di protezione sociale europei nascono e si sono evoluti a fondamento di diversi modelli da cui prendono ispirazione elementi ed obiettivi differenti. I differenti trascorsi storici, economici e politici di ogni Paese europeo hanno condizionato le caratteristiche ed i sistemi di welfare dei Paesi stessi, dando origine a 4 modelli di welfare state: welfare liberale, welfare social-democratico, welfare conservatore e welfare mediterraneo (*Tabella 1*). Le differenze in essere vertono in base ai seguenti fattori: composizione e dimensione della spesa pubblica, tipologie di prestazioni erogate e agli aspetti istituzionali.

Il welfare liberale è un modello tipico di Irlanda e Regno Unito, dove la priorità è quella della diminuzione della diffusione della povertà e di altri fenomeni come l'esclusione sociale. Al fine di soddisfare questa causa, lo stato promuove l'erogazione di programmi di assistenza sociale e sussidi. Molto spesso gli interventi statali non sono universali, sono bensì di tipo categoriale, portando ad un forte dualismo tra cittadini bisognosi e non. Il secondo tipo di welfare, ossia quello conservatore trova collocazione nei paesi come Austria, Germania, Olanda e Francia. Questa tipologia di stato sociale è primariamente orientata alla protezione dei lavoratori e delle loro famiglie da rischi come la disoccupazione, invalidità, vecchiaia o malattia. I sindacati

svolgono un compito di primaria importanza nell'individuazione dei bisogni dei lavoratori, mentre lo Stato interviene solamente nel momento in cui la famiglia risulta essere incapace di occuparsi dei bisogni dei suoi componenti.

Il welfare social-democratico è tipico dei paesi della Scandinavia (Svezia, Danimarca, Norvegia), in cui lo Stato adotta il principio dell'universalismo, secondo cui si prefigge di assicurare la protezione di tutti, in base ai bisogni individuale ed in modo indiscriminato. Si vuole in questo caso ridurre al minimo la dipendenza dal mercato, riconoscendo uguaglianza per tutti i cittadini. Si parla di welfare a "bassa incidenza", in cui l'appoggio da parte dello Stato soddisfa la quasi totalità dei bisogni delle persone e delle famiglie.

Il quarto e ultimo tipo di stato sociale si chiama Welfare mediterraneo, il cui si trova in Paesi mediterranei come Italia, Spagna, Grecia e Portogallo. L'assetto sociale di questi Paesi si concentra sulla famiglia intesa come fornitrice di assistenza e cura ai propri componenti. L'intervento pubblico è residuale e marginale, si agisce secondo il principio di sussidiarietà passiva, in cui le reti sociali primarie detengono un ruolo regolativo e lo stato interviene solamente nel momento in cui le reti sociali sono impossibilitate ad assistere gli individui bisognosi. Il welfare in questi Paesi si dice ad "alta incidenza", dove le aziende hanno enormi margini di sviluppo per rispondere al bisogno dei servizi di benessere per i lavoratori e per le loro famiglie.

Il nodo centrale su cui si sviluppa l'elaborato verte in particolar su quest'ultimo modello di welfare, dove verrà fatta un'analisi sull'ecosistema della sostenibilità sociale in Italia e si capirà il motivo per cui l'ecosistema della sostenibilità sociale in Italia è destrutturato rispetto a quello della sostenibilità ambientale.

Tabella 1 – *Modelli di Welfare state in Europa*

Tipologia	Destinatari principali	Livello prestazioni	Fonti di finanziamento	Attore principale
Welfare liberale	Poveri, persone in stato di bisogno, lavoratori a basso reddito	Basso	Contributi sociali, contributi dello Stato	Mercato
Welfare conservatore	Lavoratori e loro famiglie	Medio	Contributi sociali, contributi dello Stato	Stato e famiglia
Welfare social-democratico	Tutti i cittadini	Alto	Contributi dello Stato maggiori rispetto altre tipologie d'entrata	Stato
Welfare mediterraneo	Lavoratori dipendenti	Basso	Contributi sociali, contributi dello Stato	Famiglia

Fonte: Silvia Vogliatti, Sara Vattai, Modelli di Welfare state in Europa, AFIIPL

Il welfare aziendale

Per welfare aziendale si intende *“quell’insieme di servizi e prestazioni erogati ai lavoratori, inizialmente per iniziativa unilaterale e volontaria del datore di lavoro, attraverso la contrattazione e la co-progettazione di un piano di welfare aziendale”* (A. Vincenti, 2018). Il welfare aziendale rientra all’interno del macro-tema della CSR (Corporate Social Responsibility), che viene definita come *“l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni interessate”* (Ministero del lavoro). Si tratta di un’azione di tipo volontaria in cui le aziende assumono a favore degli *stakeholder*, ossia dei portatori di interesse con cui l’organizzazione interagisce (tra questi rientrano ad esempio azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e la comunità in generale) allo scopo di armonizzare obiettivi economici con quelli sociali ed ambientali in un territorio circoscritto in ottica di sostenibilità. Oltre a garantire un prodotto o servizio di qualità, l’azienda tramite la CSR permette di abbracciare una causa molto più estesa, che può interessare ad esempio la salvaguardia dell’ambiente, il risparmio energetico o il benessere sociale di una comunità. La crescente consapevolezza sulle problematiche ambientali che affliggono il pianeta unito ad una forte evoluzione sugli stili di vita e di consumo portano le imprese ad assumere un ruolo di responsabilità sociale verso la società in cui operano. Per far fronte a questo grande cambiamento nelle aspettative che coinvolgono l’intera società, le imprese hanno introdotto dei correttivi sociali sul loro operato attraverso azioni di stakeholder engagement e di rendicontazione di bilanci sociali e ambientali. Il welfare aziendale è nato laddove lo Stato, attraverso l’erogazione di piani di welfare pubblico, non è riuscito a soddisfare i bisogni crescenti dei cittadini. Al welfare di matrice pubblica sono emerse così delle forme di welfare sussidiario in cui vengono ricondotte la molteplicità di tipologie di welfare con funzioni di tipo integrativo, alternativo o in parte sostitutivo del primo welfare (ossia quello pubblico e statale). All’interno del welfare sussidiario rientra il *secondo welfare*, definito come *“un ampio insieme di misure e interventi a finanziamento non pubblico, che possono essere erogati da una molteplicità di attori privati del mondo profit e non profit o dell’associazionismo (aziende, sindacati, associazioni datoriali... volontariato)”* (Adapt).

La crescente competitività nel mondo del lavoro ha portato le aziende a vedere il welfare come uno dei fattori essenziali per la realizzazione di un solido vantaggio competitivo aziendale. Questo è ancora più evidente in Italia, che ha subito un tasso di produttività inferiore rispetto a molti altri paesi europei. Nel decennio 1995-2005 Paesi europei come Francia, Germania e Spagna sono hanno avuto un tasso di produttività di 0,8 punti maggiore rispetto all'Italia, risultato che ha subito un divario ancora maggiore (1,5 punti percentuali) tra il 2005 e il 2014. Secondo il Report Istat-CNEL, nel 2014 il tasso di produttività del lavoro in Italia è sceso di 2.2 punti percentuali, mentre nel Regno Unito, Spagna, Francia e Germania è salito (rispettivamente del 24.4%, 17%, 17% e 13%). Oltre a incrementare la produttività e la performance sul lavoro, il welfare aziendale risulta essere quindi una grande occasione per ottimizzare il costo del lavoro, che negli ultimi 15 anni in Italia è incrementato del 30% rispetto a quello della Germania (*ISTAT e CNEL*). La crescente importanza del welfare in Italia è accompagnata da uno stravolgimento storico: il patto sul lavoro tradizionale che prevede lo scambio lavoro-retribuzione si sta spostando sempre più verso un nuovo patto fondato sul lavoro-benessere. La componente monetaria nel rapporto di lavoro tra azienda e lavoratore dipendente si sta lentamente sgretolando facendo spazio ad una nozione di retribuzione del lavoro più esteso, verosimilmente più proficuo, che trova le proprie radici sull'idea di benessere. Il welfare aziendale gioca un ruolo fondamentale in questa nuova dimensione; i servizi e i benefici del paniere welfare che insieme danno forma all'elemento retributivo, unito agli orari flessibili e a una buona organizzazione del lavoro, va a ultimare e perfezionare la componente monetaria dell'innovativo patto sul lavoro. Altro tema saliente di questi ultimi anni riguarda il rapporto azienda-contrattazione collettiva. La dimensione aziendale risulta essere il luogo posto al centro della valorizzazione della contrattazione tra le parti. L'azienda viene considerata come il fulcro della dimensione più vicina al dipendente nel dibattito tra contrattazione decentrata e contrattazione nazionale. Malgrado siano tuttora presenti dei dissensi tra associazioni datoriali e sindacati all'interno delle relazioni industriali, l'attitudine è quella dello sviluppo della contrattazione nei confini aziendali ed in modo decentrato. Questo trend viene riconfermato negli ultimi accordi tra associazioni datoriali e sindacati. Prima di tramutarsi in legge, questa tendenza è stata prima di tutto una questione sociale e culturale; questa attitudine ha avuto il suo inizio dall'Accordo

interconfederale del 28 giugno 2011 (tra Confindustria, CGIL, CISL e UIL), dall'articolo 8 del D.L. 138/2011 per poi sfociare al Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014 e infine al D.lgs 81/2015 con l'art. 51. La contrattazione decentrata a livello aziendale ha subito un'impennata nel corso degli anni e ciò ha permesso di dare un impulso positivo allo sviluppo del welfare aziendale. La dimostrazione di tale tendenza è confermata da due rivelazioni: una da parte dell'ISTAT e un'altra dall'Osservatorio sulla Contrattazione della CISL.

La prima si occupa della crescita del welfare negoziale (territoriale, aziendale e interaziendale) che interessa quasi il 22% delle aziende nella penisola italiana. Tale percentuale è aumentata di quasi 10 punti (arrivando al 31,3%) se si prende in considerazione anche la contrattazione individuale. L'osservatorio sulla Contrattazione della CISL ha constatato che dal 2012 al 2013 gli accordi che vertono sull'implementazione di un asilo nido o di una scuola dell'infanzia in azienda hanno subito una crescita dall'8 al 33%. Lo stesso risultato è stato raggiunto prendendo in considerazione l'implementazione di altri servizi come visite mediche gratuite o rimborsate e complessivamente servizi relativi alla persona.

Organizzazioni sindacali e dipendenti rappresentano la seconda importante leva di sviluppo della crescita del welfare. In un primo momento i lavoratori dimostravano una diffidenza diffusa nei confronti dei sindacati, ad oggi invece persiste una consapevolezza e fiducia maggiore che ha portato ad una adesione importante sulle potenzialità che offre il *corporate welfare*. La poca fiducia iniziale era legata ad un fatto puramente culturale; persisteva l'idea secondo cui il salario in forma monetaria era il solo vero fattore di scambio tra lavoro e impresa. L'idea che questo sia la componente che genera maggior beneficio per il lavoratore dipendente è un po' passata di moda, diminuendo così la sua importanza. Lentamente si è capito che, oltre all'elemento salariale che intercorre tra lavoro e impresa, esistevano altre componenti importanti che avrebbero dato ulteriori benefici ai lavoratori. Questi benefici si traducono in un potere d'acquisto maggiore per il lavoratore raggiunti per mezzo in paniere di servizi di welfare più accessibili e vantaggiosi rispetto all'acquisto diretto. Questo va ad aggiungersi a migliori condizioni di lavoro promossi da innovativi modelli organizzativi del lavoro e orari di lavoro. Due esempi sono rappresentati dallo smart working (lavoro

agile) e dal work-life balance (conciliazione vita-lavoro). Complessivamente si tratta di innovazioni che hanno permesso un ridimensionamento dal tradizionale patto sul lavoro “lavoro-retribuzione” al nuovo scambio “lavoro-benessere”. Questa innovazione permette di generare vantaggi per le organizzazioni sindacali, lavoratori e aziende. Per le organizzazioni sindacali questo risulta essere un’opportunità da cogliere in quanto permette loro di avere un maggior spazio di manovra rispetto alla retribuzione, tema che da diversi anni in Italia soffre di forti limiti strutturali e da un lungo periodo di crisi che ha arrestato e frenato la leva degli aumenti salariali. La Fiom in particolar modo ha colto l’opportunità di far leva sul welfare aziendale, garantendo ai lavoratori del comparto metalmeccanico maggiori benefici che si riflettono in un aumento della previdenza integrativa (aumentata dal 1.6% al 2%) e l’erogazione di 156€ annui (a carico dell’azienda) da destinare al fondo di sanità integrativa al fine di tutelare anche i familiari dei dipendenti. La contrattazione decentrata a livello nazionale è il mezzo attraverso il quale il sistema industriale coglie l’occasione di migliorare le condizioni di benessere e produttive dell’azienda e del lavoro.

Gli attori della terza leva di sviluppo sono governo e Stato. Risulta per tanto essere cruciale la componente pubblica per lo sviluppo del welfare e questa può operare mediante due profili: attuando riforme allo Stato sociale (favorendo lo sviluppo del welfare community) e favorendo una legislazione di incentivo contributivo e fiscale. All’interno di questi due profili si sono susseguite novità di grande interesse, che stanno contribuendo a scrivere un pezzo di storia del welfare italiano. In merito a questo ci si riferisce alla Legge di stabilità del 2016 (e al successivo decreto attuativo) che ha di fatto sancito l’inizio del welfare in Italia. Altro fatto considerevole in linea con questa leva di sviluppo è rappresentato dal continuo progresso del secondo welfare, ossia *“l’insieme di interventi che si affiancano a quelli garantiti dal settore pubblico – il “primo welfare” – per offrire risposte innovative a rischi e bisogni sociali che interessano le persone e le comunità”* (Percorsi di Secondo Welfare). Secondo la survey *“Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia”* condotta da *“Percorsi di secondo welfare”* le società di mutuo soccorso che si interessano di prestazioni sociosanitarie sono più di 100 e sono più di 1 milione i cittadini italiani che beneficiano di una copertura integrativa data l’adesione ad una società di mutuo soccorso.

Secondo Filippo di Nardo, autore del libro *“L’evoluzione del welfare aziendale in Italia”*, i motivi per cui la domanda di welfare aziendale ha subito uno sviluppo importante sono tre: il primo fa riferimento alla crisi dello Stato sociale tradizionale; oggi giorno è sempre più usuale trovare un modello “misto” in cui parte privata e pubblica cooperano tra di loro dando origine a forme di welfare community o welfare mix. La seconda ragione si lega alla impossibilità per le imprese di poter agire sulla leva salariale monetaria. I processi produttivi ed economici sono sempre più globalizzati portando ad una concorrenza crescente sul costo del lavoro; quindi, l’Italia si trova a sopperire problematiche inerenti alla difficoltà strutturali e a forti pressioni sulla competitività. La terza motivazione è ricondotta al welfare aziendale quale strumento determinante alla creazione di un prototipo di retribuzione che genera risultati vantaggiosi per Stato, aziende e lavoratori. I tre fattori messi insieme danno luogo all’aumento della domanda di servizi di welfare nelle imprese. Questi vanno ad aggiungersi ad un altro considerevole rinnovamento che intercorre nel rapporto tra lavoratore e impresa: il patto sul lavoro. È di fondamentale importanza sottolineare che è sempre più evidente il fatto secondo cui lo scambio lavoro-benessere sta sempre più prendendo quota rispetto al tradizionale scambio lavoro-retribuzione. I cambiamenti sociali in atto stanno favorendo sempre più concetto di benessere, il quale viene allargato coinvolgendo anche i familiari dei lavoratori, portando il welfare aziendale ad essere concepito in modo più ampio e universale. La prima leva che ha consentito al welfare di accrescere la propria importanza è rappresentata dalle aziende. Le nuove politiche di organizzazione del lavoro e di retribuzione promosse dal welfare aziendale sono parti influenti per lo sviluppo di nuove competenze per la gestione delle risorse umane e per la maturazione di una nuova cultura. La fase contraddistinta dai “pionieri” del welfare aziendale è stata oggi oltrepassata; questa ha lasciato spazio ad una concezione del welfare più diffusa (anche se non ancora radicata, in particolar modo per alcuni settori come l’agricoltura) in cui vengono comunemente riconosciuti gli enormi vantaggi generati dall’implementazione di una politica di welfare. Gli accademici di tutto il mondo hanno studiato i vantaggi che genera il welfare aziendale, facendo emergere spunti interessanti.

La letteratura di Web of Science dimostra che il tema della Corporate Social Responsibility è stato ampiamente discusso ed è argomento di continua trattazione. Sul portale sono presenti più di 34 mila articoli scientifici che parlano di CSR e le pubblicazioni seguono ogni anno un andamento crescente. Gli accademici, dall'analisi di casi aziendali, hanno dimostrato che l'implementazione di piani di welfare aziendale generano un effetto positivo per le performance aziendali e per il benessere dei propri collaboratori. Con piano di welfare si intende un programma che comprende un insieme di iniziative di welfare promosse dall'azienda con lo scopo di creare e diffondere benessere e migliorare la qualità della vita dei collaboratori attraverso un pacchetto di *benefit* di varia natura. In vista dei nuovi bisogni della collettività, l'azienda si fa carico della soddisfazione di questi ultimi, assumendo così un ruolo sempre più importante all'interno del *welfare community*. Attraverso il loro contributo, le imprese soddisfano i nuovi bisogni sociali quali ad esempio: integrazione delle spese sanitarie, assistenza ai familiari non autosufficienti e anziani, aiuto allo studio e alle spese scolastiche, conciliazione tra vita privata e lavorativa e all'espansione del potere d'acquisto dei lavoratori. La risposta a questi bisogni porta a vantaggi per tutti gli attori: Stato, imprese e lavoratori. Per l'azienda è necessario un investimento economico ma viceversa riesce a generare un insieme di benefici che si traducono in un aumento della produttività, riduzione del costo del lavoro e ad uno sviluppo positivo del clima aziendale. Un piano di welfare efficace permette inoltre di ridurre il fenomeno dell'assenteismo, accrescere il senso di appartenenza all'azienda da parte di chi vi lavora e per l'azienda essere percepita socialmente sensibile. Il gioco di squadra formato da stato, imprese e lavoratori permette di costituire le fondamenta per l'affermazione del welfare aziendale.

Secondo un recente studio condotto da Gallup, un istituto statunitense che si occupa di ricerche statistiche e analisi dell'opinione pubblica e composto da team esperti nella consulenza di *employee engagement*, *employee experience* e *leadership*, ha constatato che solamente il 21% dei lavoratori è *engaged* nel proprio lavoro. Tuttavia, le aziende in cui dipendenti dimostrano essere soddisfatti registrano profitti superiori del 23% rispetto a quelle con dipendenti infelici, senza contare la maggiore produttività, la fedeltà con i clienti e il minore turnover (*Financial Times*). Misurare il livello di

engagement di un dipendente è cosa complessa in quanto è formato da una molteplicità di fattori; di solito si fa riferimento a una combinazione di entusiasmo e senso di appartenenza che permette al lavoratore di rendere il proprio lavoro più gratificante e significativo (*Financial Times*). Lo studio, che ha preso come campione 230.000 lavoratori in tutto il mondo, sta a dimostrazione e a supporto del fatto che il welfare, se utilizzato in modo propenso e con gli strumenti adatti, oltre a migliorare in modo significativo la vita delle persone può portare le aziende a raggiungere risultati economico-finanziati molto soddisfacenti.

Il welfare aziendale ha subito una graduale evoluzione nel corso del tempo. Negli anni Cinquanta, grandi imprenditori “illuminati” come Marzotto, Olivetti e Mattei hanno dato il via ad una forma di welfare di tipo liberale e volontario; in seguito, altre grandi imprese come Tetrapak e Luxottica hanno promosso una tipologia di welfare più estesa a settori dimensionalmente più estesi, tutelando e offrendo tali servizi anche le PMI.

[Adriano Olivetti: il precursore italiano del welfare aziendale](#)

“La fabbrica non può guardare solo all’indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l’uomo, non l’uomo per la fabbrica” (A. Olivetti). Tali parole, citate nel momento attuale, desterebbero certamente un certo interesse. L’effetto della frase è di per sé rivoluzionaria in quanto è stata citata negli anni 50 del secolo scorso. Storicamente, si tratta del periodo d’oro dell’economia italiana in cui la struttura produttiva, economica e sociale è cambiata radicalmente. Si trattava di un momento in cui era necessario ricostruire un Paese, un’economia e una società devastata dalla Seconda guerra mondiale. In quegli anni non esisteva ancora il concetto di “welfare aziendale” per come lo si considera oggi con l’accezione della fiscalità (nata con la Legge di stabilità 2016), ma è la prova di come un imprenditore luminaire avesse a cuore il benessere dei lavoratori. La citazione è attribuita ad Adriano Olivetti, presidente dell’omonima azienda di macchine da scrivere, fondata dal padre Camillo Olivetti ad Ivrea nel 1908. Adriano Olivetti si è laureato in ingegneria al Politecnico di Torino nel 1924 e successivamente ad un viaggio negli USA fatto nel 1925, constatò l’importanza di trasformare l’impresa fondata dal padre da semi-artigianale a vero complesso industriale. Fino al 1960 (data

della sua morte) l'impresa contava 24mila occupati con stabilimenti in Italia e all'estero, rendendola una delle realtà di riferimento nel panorama italiano ed europeo (Sciarelli e Tani, 2015).

Il welfare aziendale di Olivetti

Olivetti è considerato da molti come l'emblema del welfare in Italia, l'ideatore di un modo di fare impresa nel rispetto del benessere dei lavoratori che ha fatto scuola in tutto il mondo. Adriano ha vissuto sulla sua pelle il ventennio fascista e due conflitti mondiali, che hanno maturato in lui un forte attaccamento nei confronti della comunità. Al termine della Seconda guerra mondiale, il suo obiettivo era quello di far crescere l'azienda attraverso il pieno rispetto dei diritti umani dei lavoratori. La missione dell'imprenditore eporediese fu quella di portare in azienda un modello innovativo in cui l'ambiente di lavoro potesse diventare anche luogo di arricchimento personale e culturale. Adriano intendeva la fabbrica come l'epicentro della comunità, ossia il luogo in cui le persone potessero forgiare il loro futuro. L'insieme di servizi che mette a disposizione dei dipendenti sono una forte denuncia al Taylorismo, sistema di produzione del lavoro all'interno delle fabbriche organizzato secondo principi parcellizzati, ripetitivi e a cui sono stabiliti tempi standard di esecuzione. Questo sistema portava gli operai ad esaurire le loro forze e a danneggiare la loro salute; perciò Olivetti si impegnò ad umanizzare il sistema, ponendo un limite alla promozione del cottimo e favorendo azioni volte al benessere dei propri dipendenti. La "fabbrica sociale" ideata dall'imprenditore permetteva ai dipendenti di usufruire di innumerevoli servizi volti a soddisfare i loro bisogni sociali.

La Olivetti organizzava eventi culturali, fece costruire biblioteche e asili nido vicino l'azienda. Gli asili furono destinati ai figli dei dipendenti di età compresa tra i sei mesi e i sei anni; furono offerte anche mense e trasporti per raggiungere il luogo di lavoro. La biblioteca risultava essere il cuore dell'intero sistema culturale dell'azienda.

Inizialmente questo luogo era destinato prevalentemente per finalità ricreative, ma successivamente le dimensioni e così anche le funzioni si sono evolute. I volumi che si potevano consultare erano suddivisi in base a tre differenti sezioni: divulgativa-ricreativa, culturale e tecnica. Nel 1964 si contavano in tutto circa 90 mila volumi e secondo le statistiche di Ludovico Zorzi (persona a cui gli era stato affidato il compito di

gestire la biblioteca) il servizio di consultazione delle riviste e dei libri presenti nelle varie sedi dislocate in Italia ha avuto un notevole successo. Non solo libri; nel 1959 La Olivetti inaugurò anche un centro culturale, che fino al 1964 ha dato luogo a quasi 250 conferenze, 70 concerti musicali e più di 100 mostre d'arte di elevato spessore culturale.

Adriano Olivetti era fermamente concentrato a promuovere il concetto di "armonia" all'interno della fabbrica, un'armonia volta a cambiare i ritmi nella fabbrica e migliorare la condizione di vita dei lavoratori, considerati come gli attori principali nella creazione dell'energia sociale. A tal proposito, a cavallo tra il 1942 e il 1943, l'imprenditore di Ivrea istituì insieme al celeberrimo esponente della psicologia e psicanalisi italiana Cesare Musatti, un centro di Psicologia volto allo studio "*dei problemi psicologici connessi all'attività lavorativa*" (Musatti, 1980). Questo a dimostrazione della enorme volontà ed interesse da parte di Olivetti di creare un'azienda umano-centrica che studiasse e approfondisse i bisogni delle persone attraverso iniziative etico-sociali e che mettesse al centro il benessere dell'individuo. Il simbolo e modello di civiltà proposto da Olivetti fu dimostrato anche dalla fondazione dell'ALO (Assistenza alla Lavoratrici Olivetti). Questa forma di *welfare* consentiva alle dipendenti donne di conservare la retribuzione stabile nel corso dei nove mesi e mezzo dell'attività lavorativa. L'azienda si dimostrò anticipatrice e innovativa nei confronti anche delle politiche salariali e dell'orario di lavoro. Nel 1955 venne istituita la settimana corta in cui si lavorava per 9 ore al giorno, dal lunedì al venerdì; gli operai inoltre potevano godere di un salario maggiorato del 30% rispetto alla media delle altre industrie del settore metalmeccanico.

Non solo i servizi erano a portata dell'uomo, ma anche le infrastrutture in cui si svolgeva l'attività lavorativa erano curate nei minimi dettagli e volte a garantire la salute dei lavoratori. Ad esempio, la fabbrica di Pozzuoli (in Campania) edificata nel 1955 fu costruita con ampie vetrate che permettevano ai locali di essere ben illuminati e gli spazi posizionati in modo tale da permettere ai lavoratori di scrutare il mare e l'orizzonte nel corso dello svolgimento dell'attività lavorativa oppure nei momenti di riposo. Da ricordare inoltre come la scelta di Olivetti nel costruire una fabbrica nei pressi di Napoli fosse essa stessa una grande innovazione per l'epoca; voleva dire

rilanciare una parte del meridione d'Italia, che negli anni 50 viveva quasi esclusivamente di agricoltura e quindi in una posizione di svantaggio rispetto al resto del Paese. Una costruzione che oltre al blasonato aspetto infrastrutturale ed estetico unisce la volontà di portare sviluppo economico-sociale, dando occupazione a 1300 tra operai e impiegati.

L'ideologia olivettiana secondo cui il luogo di lavoro influisse sul benessere della vita dei lavoratori venne ampliata anche alle residenze destinate agli operai. Nel periodo tra il 1926 e il 1977, la Olivetti si impegnò a costruire nei pressi di Ivrea ed in altre località delle abitazioni per i dipendenti. Nel 1926, fu il padre di Adriano, Camillo Olivetti, a fare costruire le prime dimore. Il cosiddetto "Borgo Olivetti" disponeva di sei case unifamiliari costruite in moda tale da garantire a lavoratore la miglior qualità della vita; queste case disponevano ad esempio di un orto-giardino che contribuiva a garantire l'autosufficienza alimentare delle famiglie (*Archivio storico Olivetti, articolo 12*). Nel corso di questi cinque decenni, gli alloggi edificati dall'azienda furono 1213 (di cui 973 a Ivrea). Le case venivano date in affitto oppure a riscatto a condizioni convenienti ed era compito del Consiglio di Gestione scegliere a quali dipendenti sarebbe aspettato il diritto di avere un alloggio; la commissione prendeva tale decisione in base a certi principi come l'anzianità aziendale, reddito e condizioni familiari. La costruzione di queste dimore, i cui progetti erano affidati a lustrari architetti, ha permesso inoltre di migliorare il paesaggio edilizio eporediese.

L'*umanesimo aziendale* di Olivetti viene dimostrato anche dalle iniziative per la promozione della formazione dei dipendenti. Il CFM (Centro di Formazione Meccanici), fondato a Ivrea nel 1935, ha permesso a migliaia di operai di qualificarsi e specializzarsi all'interno dell'azienda frequentando dei corsi di formazione. Nel tempo il piano formativo di questa iniziativa si sviluppò ulteriormente, dando inizio a corsi di perfezionamento consistenti in corsi serali di cultura industriale e tecnica. I gruppi di persone, quasi interamente costituiti da ragazzi che partecipavano ai corsi, erano retribuiti con un salario del 10% inferiore rispetto a quello di un operaio comune e gli anni dedicati allo studio erano presi in considerazione al fine dei calcoli dell'anzianità aziendale. Erano previsti inoltre degli incentivi per favorire i giovani a continuare il percorso formativo offerto dall'azienda; questi si traducevano in: premi per gli studenti

più meritevoli, aumenti retributivi annuali in rapporto agli esami superati e l'istituzione di un fondo di risparmio personale il cui riscatto era previsto al compimento del titolo di studio (*Archivio storico Olivetti, articolo 51*).

Prima con Camillo Olivetti, e poi con Adriano, l'azienda è stata così lungimirante da adottare una "gestione delle risorse umane" altamente innovativa e anticipatrice. I servizi sociali offerti dalla multinazionale con sede ad Ivrea erano diversi non solamente per la loro varietà, ma in particolar modo per la qualità e la gestione dell'azienda in modo indipendente. Questi ultimi inoltre non vanno intesi come *"elargizione paternalistica del padrone, ma rientrano in una visione di responsabilità sociale dell'azienda"* (*Archivio storico Olivetti, articolo 95*). L'impresa è considerata come uno degli elementi responsabili della trasformazione del tessuto sociale ed è quindi garante della ricerca di una qualità della vita individuale e collettiva più soddisfacente. La Olivetti, prima di tutte, ha intuito come un miglior benessere dei propri dipendenti porti ad un coinvolgimento dei lavoratori più soddisfacente e a una maggiore produttività sul lavoro. Creare un ambiente sociale efficiente porta a consolidare la fedeltà del lavoratore e la sua apertura ad impegnarsi attivamente per lo sviluppo dell'azienda. La Olivetti è stata per l'epoca una delle aziende più innovative e all'avanguardia; l'ampia gamma di prodotti lanciati sul mercato (macchine da scrivere, macchine informatiche, telecomunicazioni, mobili di design) hanno avuto un tasso di innovazione estremamente elevato, cambiando e agevolando l'operato di migliaia di lavoratori. Negli anni 50 l'azienda godeva di una vera leadership sul mercato mondiale delle macchine da scrivere e da calcolo meccanico. Nel 1959, l'impresa ha sviluppato il primo elaboratore informativo commerciale a transistor prodotto in serie (l'Elea 9003), la prima macchina da scrivere elettronica nel mondo (l'ET 101) ed il primo personal computer professionale europeo. Questi prodotti hanno contraddistinto la nascita dell'informatica commerciale in Italia e nel mondo. (*Archivio Storico Olivetti, prodotti*). Nel corso degli anni il ventaglio di prodotti offerti dall'azienda è aumentato, concentrandosi su prodotti multifunzione, come stampanti, fax e stampanti laser. Oggi l'azienda si è posizionata su un mercato che offre servizi software, mirando al rinforzo dell'innovazione mondiale con la raffinatezza ed il design del Made in Italy.

I servizi sociali messi a disposizione dalla Olivetti non erano volti a sostituire il ruolo del sistema pubblico, bensì a ridurre e colmare le mancanze oppure a precedere i tempi. A partire dagli anni 80, infatti, lo "stato di benessere" è andato via via a rinforzandosi con l'emanazione di nuove leggi ed innovativi contratti di lavoro; come conseguenza l'importanza dei servizi aziendali è calata. Le caratteristiche di apertura verso la comunità locale e l'indipendenza di gestione dell'azienda l'hanno resa un faro di ispirazione per l'epoca. I servizi sociali, che operavano su sei aree di intervento (assistenza maternità e infanzia, assistenza sanitaria, assistenza sociale, istituzione professionale, servizi culturali e gestioni varie) sono la prova concreta del pensiero fondante di Olivetti, il quale non intendeva subordinare l'economia al solo profitto, bensì intendeva dare l'opportunità ai lavoratori di cogliere gli strumenti utili a garantire il senso di cultura e di giustizia sociale. *"Perché lavorando ogni giorno tra le pareti della fabbrica e le macchine e i banchi e gli altri uomini per produrre qualcosa che vediamo correre nelle vie del mondo e ritornare a noi in salari che sono poi pane, vino e casa, partecipiamo ogni giorno alla vita pulsante della fabbrica, alle sue cose più piccole e alle sue cose più grandi, finiamo per amarla, per affezionarci e allora essa diventa veramente nostra, il lavoro diventa a poco a poco parte della nostra anima, diventa quindi una immensa forza spirituale". (Olivetti, Ai Lavoratori).*

[Legge di Stabilità 2016](#)

Secondo l'indagine Doxa 2016 per Edenred (uno dei principali provider di servizi di Welfare aziendale e privato in Italia), uno dei punti salienti più importanti in merito alla situazione del welfare italiano è il seguente: dal periodo in cui il welfare aziendale era peculiarità di poche aziende di dimensioni elevate si è giunti ad una fase più sviluppata contrassegnata da una espansione più ampia e trasversale. La vera nascita di un welfare aziendale integrato in Italia è partita dall'emanazione della Legge di Stabilità del 2016, la cui riforma ha introdotto interessanti novità (che verranno in un secondo momento trattate). Il nuovo insieme di norme che regolano l'erogazione di incentivi di welfare dà la possibilità alle aziende di poter optare tra un modello la cui contrattazione avviene tramite sindacati oppure uno di tipo unilaterale e volontario. Altra novità considerevole è stata l'introduzione del documento di legittimazione (in linguaggio comune chiamato *voucher*), il quale permette ai dipendenti dell'azienda che adotta tale strumento di poter usufruire dei servizi del paniere welfare. Il 2016 è stato

quindi l'anno di svolta per il welfare aziendale in Italia. La modifica del quadro normativo introdotta dal Governo Renzi con la promulgazione della Legge di stabilità ha permesso di passare da una situazione cosiddetta "a macchia di leopardo" a una più consapevole estesa e diffusa. La Legge di Stabilità del 2016 fa riferimento alla maturazione di una serie di proposte del Governo italiano finalizzate a favorire il welfare aziendale fondamentale attraverso due strumenti: premio di produttività (come strumento per assicurare ai lavoratori dipendenti beni e servizi di welfare) e lo sviluppo del paniere di servizi attraverso il rinnovamento dell'articolo 51 e 100 del TUIR. Le novità introdotte da questo provvedimento legislativo, attese da molto tempo, hanno dato la possibilità di dare un forte slancio al welfare in Italia. Questa legge ha permesso di oltrepassare il pensiero "paternalistico" che si fonda sulla decisione unilaterale delle imprese di potenziare le iniziative e i piani di welfare senza prima aver stretto un accordo di natura formale con i dipendenti lavoratori ed in secondo luogo con i sindacati (*Filippo di Nardo, 2016*). Questa scelta "unilaterale" era causata dalla passata normativa che vietava il tentativo di giungere a patti tra le varie parti sociali su tematiche di welfare aziendale. Questa innovazione da origine ad un modello di corporate welfare in cui il soggetto impresa e la contrattazione di secondo livello collaborano al fine di creare le migliori soluzioni per i lavoratori. Prima del 2016 le due possibilità che avevano le aziende di promuovere il welfare all'interno dell'organico erano attraverso il welfare contrattuale ed il welfare da conversione PDR. Il welfare contrattuale (da CCNL) era tipico delle aziende di grandi dimensioni al cui interno erano presenti organi di sindacato che si ponevano come soggetti di intermediazione di offerta di servizi di welfare. La seconda tipologia, il welfare da conversione PDR (premio di risultato) originava sempre da un accordo di secondo livello e consisteva nel fatto che l'azienda aveva la facoltà di proporre la conversione in welfare ai lavoratori, i quali avevano la facoltà di accettarla o meno. Le aziende che potevano fare welfare di questo tipo erano quelle con i sindacati all'interno; prima del 2016 le PMI non potevano avere accesso a questa tipologia di servizi a meno che non avessero stipulato un accordo di secondo livello non aziendale, i cosiddetti "accordi territoriali", fatti da associazioni di categoria. Era quindi per questo motivo che solamente le grandi aziende multinazionali in Italia potevano fare welfare aziendale (esempio: Luxottica, Ferrero, Barilla). In percentuale, queste aziende all'interno del

territorio italiano sono al massimo il 3% (*Alberto Fraticelli*). La grande rivoluzione del 2016 è stata l'introduzione del regolamento unilaterale. Questo permette all'impresa che non ha i sindacati all'interno del proprio organico la possibilità di fare welfare con la forma unilaterale. È sempre concesso il welfare da PDR, con delle sostanziali novità esplicitate in seguito. Nell'articolo 1, comma 182-192, legge n. 208/2015 (ossia la Legge di Stabilità 2016) viene sancita la previsione di un incentivo fiscale che si traduce in una piena detassazione sui premi di risultato fruiti attraverso servizi di welfare aziendale fino a un limite di 2.000 euro del personale lavorativo che opera nel settore privato e che hanno un reddito lordo fino a 50.000 euro all'anno. Per beneficiare di tale sostegno ci deve essere un patto tra le sfere aziendali e territoriali oppure tramite formalizzazione nel regolamento aziendale. Tale incentivo mira a dare un forte slancio al welfare aziendale, soprattutto nei rapporti delle relazioni industriali di secondo livello. La legge di incentivazione al corporate welfare fa parte di una disposizione più estesa di incentivazione alla produttività nel dominio della contrattazione aziendale, decentrata e territoriale. Con ciò viene prevista una agevolazione fiscale per i premi di risultato di natura monetaria con aliquota IRPEF del 10%, con gli stessi limiti citati precedentemente e che aumentano fino a 2.500 euro nel caso in cui le aziende *"coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro"* (*Gazzetta Ufficiale, articolo 1, comma 189*). Nell'accordo tra azienda e sindacato sono compresi tutti i servizi di welfare, anche *"la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti"* (*Gazzetta Ufficiale, articolo 1, comma 190, f-ter*). Inoltre, nell'articolo 31 comma 2 del TUIR, sono citati i tre casi in cui vengono esclusi dalla maturazione del reddito da lavoro dipendente un insieme predefinito di benefit.

Questi *welfare benefits* sono suddivisi in tre categorie:

- rimborsi spese e servizi che fanno riferimento al "welfare familiare", come ad esempio contributi per le spese scolastiche dei figli. L'articolo 51 del TUIR (all'interno della lettera f-bis del comma 2) spiega in modo estensivo cosa si intende per welfare familiare, esplicitando gli ambiti di applicazione specifici. L'agenzia delle entrate, inoltre, ha ampiamente interpretato il suddetto comma, inglobando nelle agevolazioni le spese scolastiche per l'istruzione primaria e secondaria (come le tasse scolastiche e le spese relative all'acquisto

dei libri di testo). Per l'esonero di questi servizi dalla formazione del reddito sono concesse entrambe le modalità di pagamento: rimborso della spesa direttamente in capo al dipendente oppure il sostentamento diretto della spesa da parte del lavoratore.

- servizi e prestazioni di "utilità sociale" con finalità ad esempio di assistenza sociale, di educazione o di istruzione. Questo fa riferimento invece alla lettera f del comma 2 (articolo 51 del TUIR). La norma, nel tentativo di oltrepassare i limiti antecedenti che non ammettevano la possibilità di accordo o di formalizzazione nei confronti delle tematiche di welfare citate, ora lascia aperte entrambe le porte. In questo modo la concezione del welfare aziendale esclusivamente "liberale" viene superato e il vincolo di fornire tali servizi come conseguenza di un accordo contrattuale viene oltrepassato.
- La terza categoria fa riferimento alle contribuzioni delle casse sanitarie e alla previdenza complementare.

Altre due significative novità introdotte dalla Legge di Stabilità 2016 sono rappresentate dai voucher e dai servizi alla persona. In merito ai servizi alla persona le lettere f e f-bis, comma 2 Articolo 51 TUIR citano le seguenti parole: *"non concorrono a formare reddito, le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12 del TUIR"* (Gazzetta ufficiale, art 51). Il riferimento ai servizi di badante e colf per i familiari anziani è un tema di grande attualità, sia per un discorso di natura sociologica (traducendosi in un avanzamento dell'età media della popolazione) ma anche per un tema strettamente connesso alla conciliazione dei tempi vita-lavoro e alla promozione dell'occupazione femminile. La popolazione in Italia sta invecchiando a ritmi più sostenuti rispetto alla media europea e questo si ripercuote in modo severo sulle politiche di welfare. Entro il 2030, la popolazione che supererà il 65 anni di età sarà circa il 25% (Confindustria, 2020), oggi si attesta intorno al 22%. Perdipiù, l'aspettativa media di vita per uomini e donne che nel 2030 avranno 65 anni sarà rispettivamente di 21 e 24,5 anni. Arriverà invece al 42,6% l'indice di dipendenza delle persone anziani (che oggi si attesta essere di quasi 10 punti percentuali inferiore). L'aumento dell'età media della popolazione

cammina sulla stessa scia della diminuzione del numero delle nascite. Nel 2040, la popolazione stimata sarà poco inferiore a 60 milioni di abitanti e gli anziani saranno in proporzione più numerosi rispetto agli under 35. Questi ultimi saranno il 31,2% dell'intera popolazione, mentre gli over 64 saranno il 31,6% (*Censis, 53° rapporto*). L'allungamento della vita media delle persone in Italia è certamente un segnale positivo in termini di "condizione umana", ciononostante produce un effetto negativo sulla sostenibilità economica del Paese intero. La spesa sociale per i servizi di sostegno agli anziani non autosufficienti è in ascesa ed è in gran parte a carico delle famiglie. Si conta che circa il 90% delle famiglie non riceva alcuna forma di sostegno; una delle conseguenze negative di questo fenomeno verte sul fatto che il 50% delle famiglie è stata costretta a ridurre le spese generali per il sostentamento della famiglia, minando così i risparmi ed in casi più seri ricorrendo all'indebitamento.

La spesa che grava sulle famiglie per il sostegno agli anziani è in linea con un altro tipo di servizio, questa volta però destinato ai bambini: si tratta dell'asilo nido. In Italia, la media del tasso di frequenza di un asilo nido per i bambini da 0 a 3 anni è poco superiore al 17%. Questo valore crolla al 3,5% se si prende come il riferimento il Sud Italia. Le due percentuali appena citate, se confrontate con la media europea (33%) per usufruire di tale servizio, risultano essere negative. Una famiglia italiana spende in media 311 euro al mese per permettere al proprio figlio di frequentare l'asilo nido, una spesa considerevole che grava in modo pesante sulle finanze delle famiglie. (*Filippo di Nardo, 2016, pag. 29*). Quindi la motivazione principale per cui gli asili nido sono poco frequentati sta nel fatto che le rette di iscrizione sono troppo onerose, e non per un problema culturale. Dal lato *business* invece, le aziende in Italia che mettono a disposizione il servizio dell'asilo nido sono 220, di cui 208 di collocano nel Nord Italia (*Agi, 2019*). I nidi aziendali sono infatti solamente il 2% del totale dei presenti (*ISTAT, 2019*). Le aziende che offrono questo tipo di servizio di welfare sono, in maggior parte, grandi multinazionali come Nestlè, Ferrero, Luxottica, Eni e Unicredit. Il motivo primario per cui l'asilo aziendale è poco frequente in Italia è legato alle dimensioni aziendali (*Agi, 2019*); l'asilo infatti è una struttura che necessita un investimento monetario importante e non è in grado di ripagare la spesa sostenuta. Eppure, un asilo aziendale è un benefit che genera ai dipendenti lavoratori dei benefici considerevoli, in

quando per ogni tipo di problema legato al bambino, i genitori saranno fisicamente vicini alla struttura, e quindi provano un maggior senso di tranquillità. Questo induce i lavoratori a vivere il posto di lavoro più serenamente, portando performance migliori in azienda.

Un'altra importante novità apportata dalla Legge di Stabilità del 2016, esplicitata nel comma 3 bis dell'articolo 51, riguarda il documento di legittimazione, chiamato in gergo "voucher". Attraverso questo strumento il datore di lavoro ha la possibilità di erogare *"beni, prestazioni, opere e servizi...in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale"* (TUIR, Art. 51, comma 3 bis). Il voucher è un accessorio che contribuisce alla normale retribuzione; questo dà il diritto al lavoratore dipendente di avere accesso a determinati beni o servizi dai fornitori che hanno stipulato una convenzione con l'azienda e hanno la possibilità di essere assegnati anche in sostituzione dei premi di produttività. Il modello del documento di legittimazione prevede dei vincoli che vertono sulla tipologia dei beni e dei servizi che possono essere acquistati, i soggetti che hanno l'autorizzazione a erogarli e il momento in cui possono essere erogati. Il comma 3 bis sancisce che *"tali documenti non possono essere utilizzati da persona diversa dal titolare, non possono essere monetizzati o ceduti a terzi"*. Il trasferimento di denaro dei voucher può avvenire sia tra soggetti privati sia tra soggetti pubblici e privati insieme. Il funzionamento di un voucher è quasi speculare ai buoni pasto, ma al contrario di questi ultimi, i voucher devono essere utilizzati per una prestazione sola ed è necessario che copra il suo valore totale. Il buono deve quindi essere utilizzato nel suo valore totale e non per un servizio di cui se ne usufruisce solamente per una parte del valore. Il voucher inoltre non è sinonimo di "buono acquisto", poiché quest'ultimo può essere usufruibile solamente per acquistare carburante o beni di consumo e la deducibilità fiscale è limitata per un ammontare di 258,23 euro nel periodo di imposta (aumentato a 516,46 euro, ma solamente al periodo d'imposta 2020). La leva del voucher prevista con il piano di stabilità 2016 ha aumentato la consapevolezza per le imprese di prestare importanza al welfare aziendale e più nello specifico di tutelare l'equilibrio casa-lavoro. Secondo uno studio dell'ISTAT riguardante il censimento permanente delle imprese, quasi il 55% delle aziende con almeno tre dipendenti (ossia più di 1 milione di imprese) ha accolto

almeno una misura per il sostegno alla genitorialità e alla conciliazione vita-lavoro (*ISTAT, censimento permanente delle imprese 2019*). Il “nuovo” modello di erogazione e di utilizzo del voucher in Italia è una novità per il Paese in quanto, prima del 2016, questo strumento veniva utilizzato per trasferire il denaro pubblico verso i cittadini (e non nei rapporti tra privati come accade generalmente in Europa). Questo ha portato l'avvicinamento ad un modello di welfare più in linea con quello europeo, ispirato soprattutto a quello francese. In questo Paese, già dal 2005, il Governo ha emanato il CESU (*Chèque Emploi Service Universel*), un voucher universale per i servizi alla persona che ha generato nuovi consumi nel terziario sociale e ha creato più di 100 mila posti di lavoro e perciò aumentando il benessere del Paese, sia in termini sociali che economici. Nel 2015 le famiglie che hanno beneficiato di questo strumento sono state più di 8 milioni. Le imprese, che insieme allo stato co-finanziano il CESU non sono tenuti al pagamento dei contributi sociali fino ai 1830 euro per ogni lavoratore. Inoltre, le aziende godono di un credito d'imposta del 25% sul denaro investito su piani di welfare aziendale fino a un limite di 2 milioni di euro di spesa.

I documenti di legittimazione sono un utile strumento che permette ai lavoratori di sperimentare e capire i benefici dell'adozione di una politica di welfare, portando le aziende ed il Paese ad essere più proattive nei confronti del macro-tema della sostenibilità sociale. Il voucher è uno strumento fondamentale soprattutto per le aziende più piccole, le quali non hanno la capacità di essere così strutturate da sostenere un solido piano di welfare. Le microimprese in Italia sono più di 4 milioni, le quali rappresentano il 95% del totale delle unità produttive e danno lavoro a circa 7,8 milioni di persone. Le aziende con più di 250 dipendenti sono solamente lo 0,1% (e impiegano il 19% degli addetti). La media europea di addetti è di 6,8 mentre in Italia è di 3,9. È evidente quindi che la particolare struttura produttiva italiana può frenare l'ascesa di un pieno sviluppo del welfare nel Paese. È soprattutto coinvolgendo le PMI che si riuscirà ad affermare l'evoluzione del welfare aziendale.

Nonostante i diversi benefici che il voucher apporta al sistema, le caratteristiche di quest'ultimo, anche solo se paragonato al CESU, risultano essere poco strutturate e nascondono delle forti criticità. I voucher, infatti, non sono universali e non hanno una customizzazione ad hoc a seconda delle esigenze dei lavoratori. I fringe benefits, ossia i

beni e i servizi che i lavoratori possono usufruire con il voucher, hanno un tetto di spesa previsto dal TUIR insufficiente e sono spesso utilizzati per permettere ai lavoratori di comperare beni su grandi catene di negozi a discapito di servizi di natura sociale. La normativa sui documenti di legittimazione risulta essere inoltre poco specifica, dove vengono poste sullo stesso piano prestazioni molto diverse tra loro. Ad esempio, i benefit accessori legati al tempo libero sono considerati di egual importanza dei benefit volti a garantire risposta ai bisogni sociali dei lavoratori e dei loro familiari. Si tratta di una norma che ha sia la necessità di essere maggiormente strutturata, che la necessità di essere più customizzata rispetto alla tipologia di lavoratori a cui i voucher vengono destinati. I voucher tendono inoltre a delegittimare il welfare aziendale in quanto è uno strumento che possiede una connotazione consumistica, andando a delegittimare il senso più olistico del welfare stesso.

I provider di welfare aziendale

Ci sono dei soggetti che sono considerati come l'epicentro dello sviluppo del welfare in Italia: sono i cosiddetti "provider". I *welfare provider*, ossia i fornitori di servizi di welfare aziendale, sono società private che si occupano di sostenere le imprese nelle molteplici fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare (*Secondo Welfare, 2017*). Se le aziende sono considerate come parti che domandano soluzioni welfare da implementare a favore dei dipendenti, i *provider* si occupano di offrire i mezzi necessari al fine di attuare la strategia di welfare desiderata dall'impresa. Gli operatori di welfare detengono la grande possibilità di diventare gli attori principali della sperimentazione della legge di stabilità in quanto hanno la capacità di influenzare positivamente la trasmissione di una "nuova" cultura aziendale, cooperando al fine di progettare forme innovative di welfare all'interno delle aziende. Questi hanno la cruciale funzione di stimolare, orientare e guidare le imprese a perseguire azioni volte alla diffusione della dimensione sociale del welfare aziendale, tutelando la sostenibilità sociale nel suo insieme.

Tipologie di provider

Secondo il quarto Rapporto pubblicato da Altis (Alta scuola Impresa e società) dell'Università Cattolica di Milano, attualmente i fornitori di welfare aziendale in Italia sono 104. I provider si differenziano in base alle caratteristiche della piattaforma (ossia

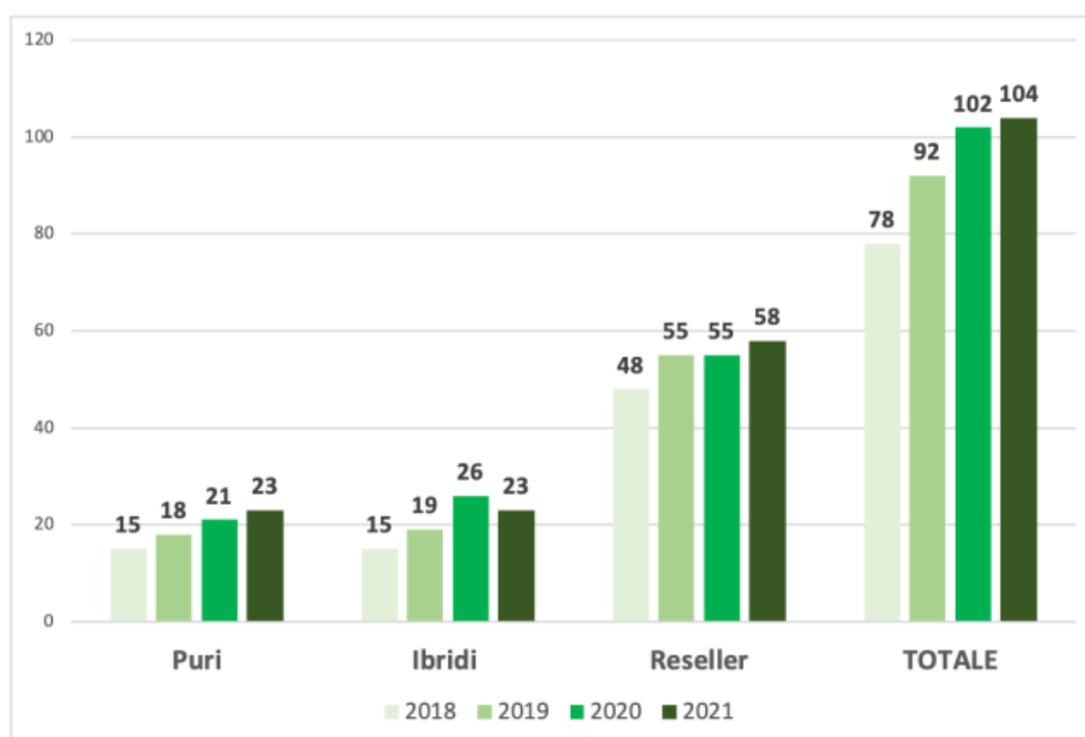
un portale online in cui i lavoratori possiedono il credito welfare spendibile su una rete di fornitori convenzionati con il provider stesso) e dal grado di specializzazione dei servizi di welfare proposti. I provider si differenziano poi in tre macrocategorie: “*provider puri*”, “*provider ibridi*” e “*provider reseller*”. I *provider* cosiddetti “*puri*” hanno la caratteristica di essere proprietari di una piattaforma propria e unicamente attivi (sono cioè specializzati) nella vendita e nella ideazione di servizi di supporto alla gestione dei programmi di welfare aziendale. Per quanto riguarda la seconda tipologia di *provider* (*provider ibridi*), come i *provider puri* sono anch’essi proprietari di una piattaforma, ma si concentrano su *core business* differente rispetto ad altre attività altresì sinergiche con quelle attinenti al welfare aziendale. La terza tipologia di *provider* di welfare aziendale sono i *provider reseller*, i quali non sono proprietari della piattaforma (in quanto utilizzano quella di *provider puri* o *ibridi*) e il loro core-business è sinergico alle attività di welfare aziendale. In questo ultimo gruppo possono essere presenti una categoria di provider specializzati che comunque non sono proprietari della piattaforma, ma hanno un modello di business attinente al welfare aziendale. I *provider reseller*, quindi, hanno dei task sinergici con i servizi di welfare aziendale e decidono di affidarsi ad un *provider* titolare di una piattaforma per poter guadagnarsi una maggiore appetibilità dal mercato. La prima impressione fa notare che la terza tipologia di *provider*, per potere contrattuale, si trovi in una posizione di inferiorità rispetto ai primi due. La realtà invece è differente in quanto per le imprese di modeste dimensioni, in particolar modo compagnie di assicurazione e istituti di credito, la decisione di assumere la posizione di reseller di una piattaforma terza risulta essere importante per andare a completare la propria offerta senza compiere ingenti investimenti in termini organizzativi, gestionali e tecnologici.

Al 31 ottobre 2021, i *provider* di welfare aziendale censiti in Italia sono stati 104 (*Altis*). Rispetto alla precedente rilevazione (avvenuta 12 mesi prima) si è riscontrato che i nuovi provider che hanno fatto ingresso nel mercato sono stati solo solamente 2, con una crescita in termini percentuali dell’1,96. Numeri che certamente sono ben al di sotto delle aspettative, in quanto nei due anni precedenti si è registrato un aumento decisamente più vivace. Nella fattispecie, tra il 2019 ed il 2020 le aziende fornitrici di welfare aziendale sono aumentate del 10,9% e nell’anno commerciale precedente si è

registrato un +17,9%. Questo settore, dalla pubblicazione della legge di stabilità 2016, per i primi quattro anni ha assistito ad una crescita vertiginosa, per poi appiattirsi nel corso del 2021. La causa di questo fenomeno è duplice. In prima istanza la pandemia Covid-19 ha provocato un forte rallentamento generale dell'economia (in Italia, nel corso del 2020, il Prodotto Interno Lordo ha subito un crollo di 8,9 punti percentuali) portando quindi le aziende a disinvestire in molti servizi. In secondo luogo, si pensa che il mercato dei fornitori di welfare aziendale sia ormai raggiunto a saturazione.

Come detto precedentemente, gli operatori che hanno avuto accesso nel mercato dei provider sono solamente 2. Questo tiene conto della differenza tra i nuovi provider che effettivamente hanno dato nuova vita ad una attività lavorativa (5) e tra i player che hanno cessato l'attività nel corso dell'anno medesimo (3). Dalla situazione attuale si può constatare quindi che persiste una bassa crescita accompagnata da un basso turnover. Dei 104 *Provider* censiti, 46 sono proprietari di una piattaforma (50% "puri" e 50% "ibridi") e 58 sono *reseller*. Rispetto al 2020, la presenza di *provider* che offrono una piattaforma proprietaria è diminuita di circa il 2 punti percentuali, portandosi a quota 44,2%, mentre i fornitori *reseller* sono il restante 55,8% (aumentati sempre del 2% rispetto al 2020). I player di servizi di welfare che più hanno perso quota sono stati quelli di tipo "ibrido"; lo scenario che si è verificato nel corso del 2021 porta ad affermare che gli operatori siano portati ad assumere una posizione "*provider puro*" oppure "*reseller*". La *figura 1* mostra l'andamento della crescita degli operatori di welfare dal 2018 al 2021. Sebbene in questo periodo il numero di provider sia cresciuto in modo rapido e consistente (registrando un +33,3%), nell'ultimo anno si è verificato uno stato di consolidamento del mercato che pare stia giungendo molto probabilmente alla sua dimensione quantitativa definitiva.

Figura 1 – Provider: evoluzione per tipologia (periodo 2018-2021)



Fonte: Luca Presenti e Giovanni Scansoni (2021), ALTIS, *Welfare Aziendale: il mercato dei provider*, 4° edizione

Facendo un'analisi più approfondita sulla tipologia dei nuovi provider, si deduce che i *new entry* provengono principalmente dal settore delle società di consulenza HR e dal Terzo settore. Sono inoltre 4 i provider che tra il 2020 e il 2021 sono diventati società benefit, modificando il loro statuto. Queste società dovranno quindi far emergere i risultati raggiunti nel raggiungimento delle “*finalità di beneficio comune*” (indicate nell'art. 1, comma 378, lett. a), che saranno rilevanti per dimostrare un ulteriore impatto di matrice sociale del welfare aziendale nella visione di rinforzo delle prassi in ottica di sostenibilità sociale.

Distribuzione territoriale

La dimensione territoriale dei provider risulta essere un indice importante per capire se lo sviluppo di questi soggetti è omogeneo in tutta Italia oppure se si registrano delle differenze da colmare. In precedenza, è stato ribadito che i due limiti più forti sull'esistenza del welfare in azienda sono legati alla dimensione aziendale e alla posizione geografica dell'impresa. Le aziende dimensionalmente più grandi e ubicate nel nord Italia sono staticamente quelle in cui il welfare aziendale è più diffuso. Per

quando riguarda i provider, la distribuzione regionale segue lo stesso andamento. Dei 94 operatori censiti da Altis (sono state escluse le associazioni datoriali “reseller”), 84 sono presenti nelle regioni del Nord Italia. La regione più prolifica di provider è la Lombardia, la quale conta 50 aziende. Segue l’Emilia-Romagna (con 15 provider), il Piemonte (10), Veneto (8) e Liguria (1). Nel centro Italia sono presenti la quasi totalità restante dei *player* (9), mentre nel Sud Italia è presente solamente 1 provider aziendale (con sede in Sardegna). La presenza di soggetti presenti nelle regioni del Nord è straripante. Nella sola area metropolitana di Milano sono attivi 43 provider, rendendola il punto di riferimento del welfare aziendale in Italia.

Potenzialità del welfare aziendale

Il mercato dei provider di welfare aziendale, come detto, sembrerebbe essere giunto ad una fase di maturazione; ciò nonostante, un cambio di cultura in merito alle tematiche di welfare accompagnato ad un maggior aiuto da parte delle istituzioni pubbliche, porterebbe il welfare a ritagliarsi un ruolo cruciale per il benessere economico di un Paese in cui il welfare ha storicamente fatto fatica ad emergere. I soggetti privati *provider* contribuiscono in maniera significativa alla crescita del welfare aziendale, divulgando pratiche innovative e sensibilizzando i manager sui benefici economico-sociali collegati al welfare. Ora più che mai il welfare in Italia, vista l’introduzione della virtuosa Legge di Stabilità 2016 e la consapevolezza da parte dei manager dell’importanza del benessere dei lavoratori dalla crisi pandemica, ha la capacità di fare un salto in avanti verso la sua completa affermazione. Secondo il *quarto rapporto di Censis-Eudaimon sul welfare aziendale* se il welfare aziendale fosse esteso alla totalità delle imprese del privato, il suo valore potrebbe raggiungere il valore di 53 miliardi di euro. In termini di produttività e vantaggi fiscali le aziende otterrebbero un beneficio complessivo di 34 miliardi e la somma totale destinata ai lavoratori dipendenti per i servizi e le prestazioni di welfare aziendale sarebbe pari a 19 miliardi di euro (ossia il valore una mensilità in più all’anno). Vista e considerata la situazione negativa che le imprese hanno subito nel corso dei due anni di pandemia (in cui il 70% delle aziende hanno visto i propri fatturati scendere) le risorse che apporterebbe l’implementazione di azioni di welfare sarebbero vitali per le finanze delle imprese e contestualmente ci sarebbe un miglioramento indiretto della condizione economica e sociale da parte dei lavoratori. La *survey* ha messo in luce,

inoltre, che tra il 2020 e il 2021 il welfare aziendale è stato generalmente più conosciuto e più apprezzato. Quasi il 26% dei lavoratori sottoposti ad indagine ha dichiarato di conoscere bene il welfare aziendale (un aumento di quasi un +3% rispetto al 2020) e tale conoscenza è aumentata anche tra gli organi esecutivi (in cui molto spesso sono presenti forti asimmetrie informative). In questo ultimo caso si stima che la familiarità con tematiche di benessere aziendale si aggiri intorno al 20% (nel 2020 era poco più del 14%) e tra i ruoli apicali il valore sale a quasi il 42%. Nella *tabella 2* sottostante viene mostrato come per il 77,4% dei lavoratori dipendenti risulti essere essenziale introdurre e/o conservare e/o potenziare il welfare aziendale nella propria azienda. Nel fragile periodo post-pandemico, in cui i manager e i lavoratori dipendenti si aspettano una complessa lotta nel mercato con evidente pressione delle performance aziendale unite ad incertezze sui redditi, intensità del lavoro da svolgere, modalità di lavoro differenti e disparità retributive, il welfare aziendale risulta essere una risorsa cruciale a sostegno di questi ultimi. Per l'87,2% delle aziende, il welfare avrà una crescente rilevanza in futuro. Per più del 50% delle aziende questo incrementerà la coesione interna degli organici (che saranno via via più diversificati nelle modalità di lavoro) e per il 35,2% offrirà efficaci servizi e strumenti di welfare formativi per il trasferimento di nuove capacità e competenze ai lavoratori. In un momento tale in cui prevale un generale senso di insicurezza sul futuro, questo strumento ha la possibilità di liberare il proprio potenziale, permettendo di accrescere la propria importanza e affermazione (*Tabella 3*).

Tabella 2: *Apprezzamento dei lavoratori del welfare aziendale per ruolo svolto in azienda (val %)*

<i>Per Lei, è importante che la sua azienda decida di conservare/potenziare/introdurre i servizi, le tutele e le opportunità del welfare aziendale?</i>	Dirigente e direttivi	Impiegati	Operai ed esecutivi	Totale
Sì	83,1	82,1	61,0	77,8
No	11,1	4,6	7,9	5,8
Non saprei	5,8	13,2	31,1	16,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: *Indagini Censis 2021*

Tabella 3 – *Il punto di vista delle aziende sul ruolo del welfare aziendale per la ripartenza post Covid-19 (val. %)*

<i>Secondo lei, pensando anche alla ripartenza della sua azienda nel post Covid-19, il welfare aziendale sarà:</i>	<i>%</i>
Molto o abbastanza importante, di cui	87,2
<i>Molto, sarà una risorsa che consentirà all'azienda di investire in strumenti, competenze, servizi che aiutano i lavoratori ad affrontare il nuovo contesto</i>	35,2
<i>Abbastanza, perché aiuterà a trovare nuovi equilibri e mantenere la coesione interna ai contesti aziendali</i>	52,0
Poco o Per niente importante, di cui	12,8
<i>Poco perché non potrà dare il supporto di cui i lavoratori avrebbero bisogno</i>	11,2
<i>Per niente, finirà per essere una voce di spesa superflua</i>	1,6
Totale	100,0

Fonte: *Indagini Censis 2021*

Aree di intervento dei provider e servizi di welfare più richiesti dalle aziende italiane. I *provider* offrono alle aziende un portale (piattaforma digitale) che permette ai lavoratori di avere accesso a determinati rimborsi e servizi. Generalmente i provider forniscono alle aziende servizi onnicomprensivi delle esigenze più utili nei confronti dei lavoratori; altri invece sono specializzati in una particolare nicchia di mercato con finalità sociali. Un esempio è rappresentato dal provider *TreCuori*, società benefit che punta su un modello di offerta di servizi orientati a generare benessere per gli stakeholder di un territorio. L'azienda, infatti, mira a supportare organizzazioni non profit di un territorio scelte dai lavoratori che si occupano degli acquisti.

La piattaforma offerta dai *provider* fornisce servizi indicati negli articoli 51 e 100 del TUIR. Le tre macroaree del welfare aziendale sono: salario sociale, orario e organizzazione del lavoro e welfare contrattuale (*Filippo di Nardo, 2016*). La prima macroarea è quella più corposa in termini di servizi offerti e quella in cui i *provider* sono maggiormente presenti in termini di offerta di mercato. La classificazione del "salario sociale" risulta essere la più vicina ai beni e servizi che fanno capo alla *compensation* in cui i dipendenti lavoratori possono usufruirne tramite il conto welfare

disponibile sulla piattaforma. La macroarea è suddivisa nelle seguenti categorie: area della previdenza complementare (che consente di realizzare versamenti addizionali a fondi di pensione integrativi), area rivolta ai servizi dell'infanzia e dell'istruzione (in cui vengono pagate o rimborsate certe spese scolastiche come rette per asili, libri e rette universitarie e l'area dell'assistenza familiare (in cui vengono rimborsate spese per le cure e l'assistenza di familiari anziani e non autosufficienti). Collegata a questa ultima si ricorda anche l'importante sezione legata all'accesso di rimborsi di spese mediche, in cui fanno voce all'area cosiddetta "sanità integrativa". Altre aree che i *provider* offrono ai dipendenti delle aziende convenzionate sono legate ai *fringe benefits* (beni accessori). Si tratta sempre di "compensi in natura" che vanno ad aggiungersi alla retribuzione standard, ma che in questo caso fanno riferimento ad aree riguardanti il tempo libero e la cultura. Sono inserite in questo gruppo le attività culturali e ricreative che abbracciano un vasto campo di attività, tra le quali lo shopping, abbonamenti per palestre, viaggi, biglietti per spettacoli teatrali etc. Le aziende inoltre possono commissionare ai *provider* di implementare dei servizi specifici all'interno dell'impresa. I *provider* commissionano quindi degli enti terzi per svolgere una serie di servizi direttamente all'interno dell'azienda allo scopo di semplificare la gestione dei tempi dei dipendenti; i servizi più comuni sono l'asilo nido aziendale, mensa aziendale, palestra aziendale. Il secondo gruppo è quello dell'orario e dell'organizzazione del lavoro. In questo caso si fa riferimento al concetto di *work-life balance* (ossia alla conciliazione dei tempi di vita con quelli prettamente lavorativi) e allo *smart working* che prevede una importante modificazione delle modalità e dell'organizzazione del lavoro. Nella fattispecie la flessibilità sulle modalità e sui tempi di lavoro è un imperativo a cui le aziende stanno dando sempre più rilevanza; un dipendente viene sempre meno valutato sulla base delle ore che passa nel luogo di lavoro per dare rilevanza invece alle performance personale. La terza e ultima macroarea fa riferimento al *welfare contrattuale*; con questo si intende l'insieme degli accordi e delle attività inerenti alla contrattazione nazionale tra le parti sociali (che rappresentano imprese e lavoratori) che fanno parte di differenti categorie produttive in tema di welfare e a integrazione con il welfare State. Il welfare aziendale ha una funzione integrativa rispetto al welfare contrattuale, individuando e destinando percentuali addizionali di salario da destinare a beneficio dei lavoratori.

Survey Doxa per Edenred Italia sullo stato del welfare aziendale

Attualmente esistono poche inchieste in merito alla condizione sul welfare aziendale in Italia; una delle più complete è stata svolta nel 2016 da Doxa per il welfare provider Edenred. La recente survey promuove una rilevazione sia nei confronti delle aziende ma anche per i lavoratori. Lo studio svolto dalla società che si occupa di ricerche di mercato e analisi statistiche ha svolto uno studio approfondito su un ampio ventaglio di programmi di welfare aziendale di società che svolgono l'attività lavorativa in Italia. Alcuni dei programmi presenti sono i seguenti: servizi forniti dalle aziende (individuando l'offerta attuale e l'interesse), obiettivi e difficoltà dello sviluppo dei programmi di welfare aziendale e prospettive di sviluppo dei programmi di welfare per le aziende. Il campione dell'inchiesta è formato da 302 aziende con un numero minimo di 15 dipendenti e un massimo di 800 lavoratori.

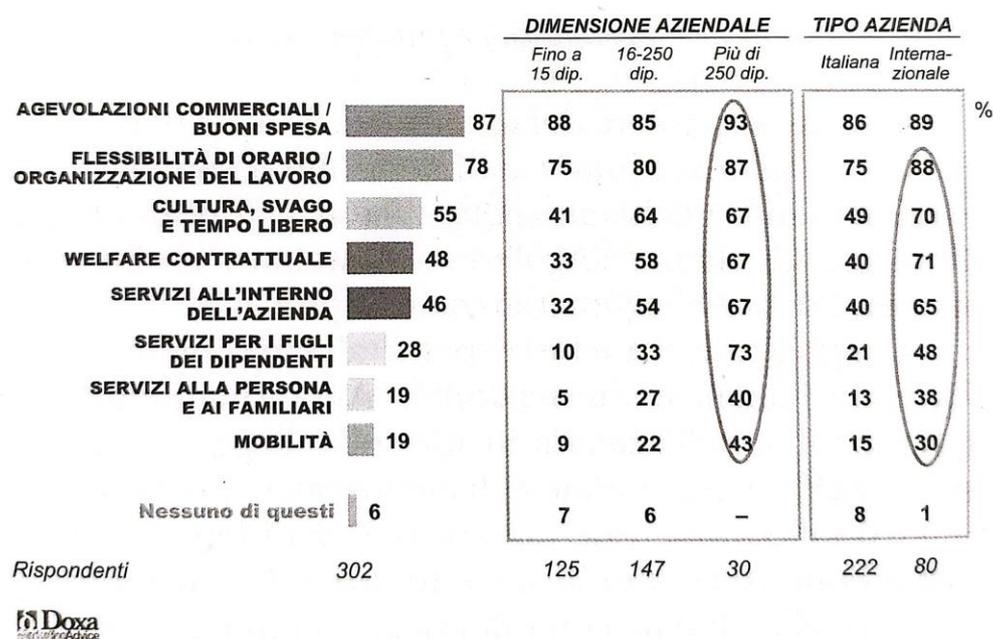
Servizi offerti dall'azienda

La rilevazione ha messo prima di tutto in luce la diffusione dei beni e servizi del paniere di welfare. Come raffigurato nella *figura 2*, i servizi più diffusi nelle aziende sono i buoni spesa e le agevolazioni commerciali (che rientrano tra i fringe benefits), presenti nell'87% delle aziende. Al secondo posto rientra la flessibilità di orario e di organizzazione del lavoro (78%) funzionale ad una nuova formulazione delle modalità e all'orario di lavoro. Nel 2013 questo servizio era presente nel 52% delle aziende; valore quindi che negli anni è cresciuto molto ed è prossimo ad una presenza ancor più consistente. Rispetto alle rilevazioni fatte nel 2013, negli anni si è assistito ad un forte aumento dei servizi alla persona e ai familiari (cresciuto dal 3% al 19%) e più in generale è in crescita la domanda di welfare "per la famiglia". I fattori che influenzano la diffusione o meno dei servizi di welfare aziendale sono attribuiti principalmente alla dimensione aziendale e alla nazionalità; si è constatato che i servizi di welfare sono maggiormente diffusi in aziende che hanno due caratteristiche: sono di grandi dimensioni ed internazionali. I servizi maggiormente diffusi nelle piccole aziende sono le agevolazioni commerciali/buoni spesa (88%), flessibilità di orario (poco sotto l'80%) e cultura, svago e tempo libero (55%). Dalla terza all'ultima posizione sono presenti i maggiori divari tra piccole, medie e grandi imprese. Se si prende come riferimento la voce "servizi per i figli dei dipendenti" si nota come per le imprese con meno di 15 dipendenti tale servizio è presente solamente per il 10% del campione, per le medie

imprese si attesta poco sopra il 30% e per le imprese con più di 250 dipendenti il valore sale a 73 punti percentuali. Il peso di alcuni servizi (in particolare tra la quarta e ottava posizione) è decisamente superiore rispetto alla piccola e alla media impresa.

Figura 2: I servizi erogati dalle aziende

Parliamo del cosiddetto «welfare aziendale». Di seguito troverai una serie di servizi: potresti indicare quali vengono già offerti ai dipendenti della tua azienda?



Fonte: Indagine Doxa, Filippo di Nardo (2016), *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia*, pag 53

Nel corso degli anni, soprattutto dalla pubblicazione della Legge di Stabilità 2016, lo sviluppo dei servizi di welfare aziendale è stato trasversale a tutte le imprese; tuttavia, la dimensione e la nazionalità dell'impresa sono elementi determinanti per la crescita o meno di alcuni voci del paniere dei servizi di welfare. Rispetto alle piccole e medie imprese, nelle aziende internazionali e con più di 250 dipendenti i servizi di welfare aziendale “per la famiglia” sono decisamente più presenti (nelle grandi imprese questi servizi sono presenti il media nel 45% dei casi in più rispetto alle piccole imprese). L'analisi nello specifico delle macroaree rileva in modo più dettagliato le singole voci di ogni macroarea. Per quanto riguarda la voce “agevolazioni commerciali e buoni spesa” (posizionata al primo posto come frequenza di offerta), l'erogazione dei buoni pasto è presente nel 78% del campione, seguita dalle convenzioni con palestre e negozi al 25%. Altra macroarea che ha segnato una crescita consistente nel corso degli anni è quella della flessibilità oraria; per la flessibilità dell'orario lavorativo, alla prima posizione per

importanza (con il 56% delle scelte) figura la possibilità di poter entrare e uscire in orario diverso da quello standard. In merito a questa tematica, l'innovazione dello smartworking e del telelavoro come strumento flessibile dell'organizzazione del lavoro è stata recepita dalle aziende e dai lavoratori in modo positivo, portandola negli anni a crescere in modo considerevole (il solo telelavoro nel 2013 era utilizzato dal 16% del campione e nel 2016 è passato al 25%). Si sviluppa e si afferma sempre più un modello di impresa "smart" grazie all'espansione di un modello di welfare aziendale via via sempre più flessibile e concentrato su una nuova formulazione dei tipici confini di tempo e spazio dettati dal lavoro (Filippo di Nardo, 2016).

I servizi di welfare aziendale più interessanti

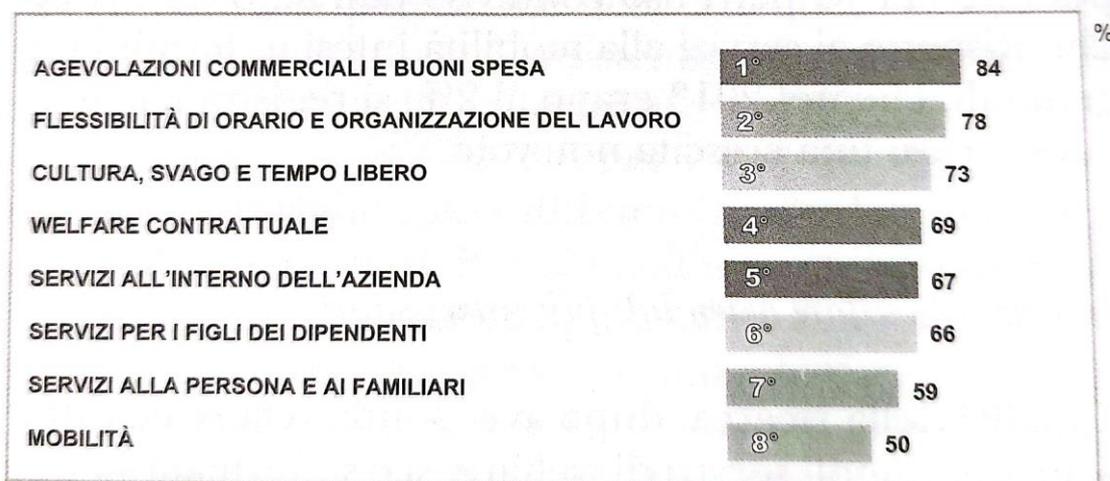
Oltre ai servizi di welfare effettivamente implementati all'interno del campione di 302 aziende, la survey proposta da Doxa si è concentrata su una valutazione di quali siano i servizi in cui aziende e i lavoratori sono più interessati, a prescindere dal fatto che l'azienda per cui si lavora li fornisca o meno. La classifica (figura 3) mostra che i servizi più desiderati sono in linea con quelli effettivamente offerti dalle imprese.

Ciononostante, il valore assunto dalla voce "servizi per i figli dei dipendenti" è sensibilmente più elevato. Quest'ultima è ritenuta più interessante per il 66% del campione, ma di fatto è diffusa solamente nel 28% delle aziende. Caso analogo si verifica per i "servizi alla persona e ai familiari". Anche in questo la reale portata del servizio offerto è pari al 28%, ma il 59% di aziende e dipendenti lo ritengono come un benefit interessante. Andando nel dettaglio di queste due macroaree, l'interesse maggiore per i due attori sono rappresentate dal rimborso spese per l'acquisto di libri scolastici (39%) e borse di studio (38%), nonché l'insieme di servizi di baby-sitting e di assistenza agli anziani tramite una rete di fornitori convenzionati (rispettivamente 48% e 32%). È chiaro che i temi a cui imprese e lavoratori hanno più a cuore sono quelli relativi al lavoro agile in generale e quelli della conciliazione tra la vita privata e lavorativa. Altri driver per la crescita del welfare aziendale sono rappresentati da iniziative dirette a sostenere il potere d'acquisto dei familiari e al welfare familiare attraverso facilitazioni di accesso ai servizi ai familiari. In definitiva, le agevolazioni commerciali e i buoni spesa (come il bonus carburante e buoni pasto) unite alla flessibilità d'orario (smart working, telelavoro) risultano essere le priorità essenziali per le aziende. Le aree riguardanti i servizi alla persona e ai figli dei

dipendenti sono quelli che hanno subito una crescita più consistente nel corso degli anni e si è teorizzato siano destinati a svilupparsi.

Figura 3: I servizi più interessanti

Parliamo del cosiddetto «welfare aziendale». Di seguito troverai una serie di servizi: potresti indicare quali ritieni più interessanti per te (indipendentemente dal fatto che la tua azienda li offra o meno)?



Rispondenti: 302



Fonte: Indagine Doxa, Filippo di Nardo (2016), *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia*, pag 60

Obiettivi dei programmi di welfare aziendale

Al fine di identificare le reali potenzialità del welfare aziendale risulta essere fondamentale fare un'analisi sulle aspettative delle aziende nei confronti ai piani effettivamente implementati. Solo nel caso in cui persiste una reale correlazione tra aspettative e realizzazione di virtuose pratiche di welfare aziendale è possibile generare le giuste condizioni per una sua estesa propagazione. Per le aziende, gli obiettivi più importanti in riferimento all'attuazione di piani di welfare sono: valorizzazione delle risorse umane (che si traduce in un aumento del benessere dei lavoratori), accrescere il senso di appartenenza all'azienda da parte dei dipendenti, incrementare la produttività e migliorare il clima aziendale evitando conflitti. Da parte delle aziende, quindi, prevale un'idea "in positivo" del welfare aziendale; questo è confermato anche dai punteggi elevati conseguiti dalla voce "premio per le prestazioni" e "vantaggi per i dipendenti che si impegnano di più". Tutte le voci appena menzionate hanno conseguito un punteggio tra il 30 e i 50 punti percentuali. Il ricorso al welfare aziendale come strumento a supporto di situazioni più complesse del

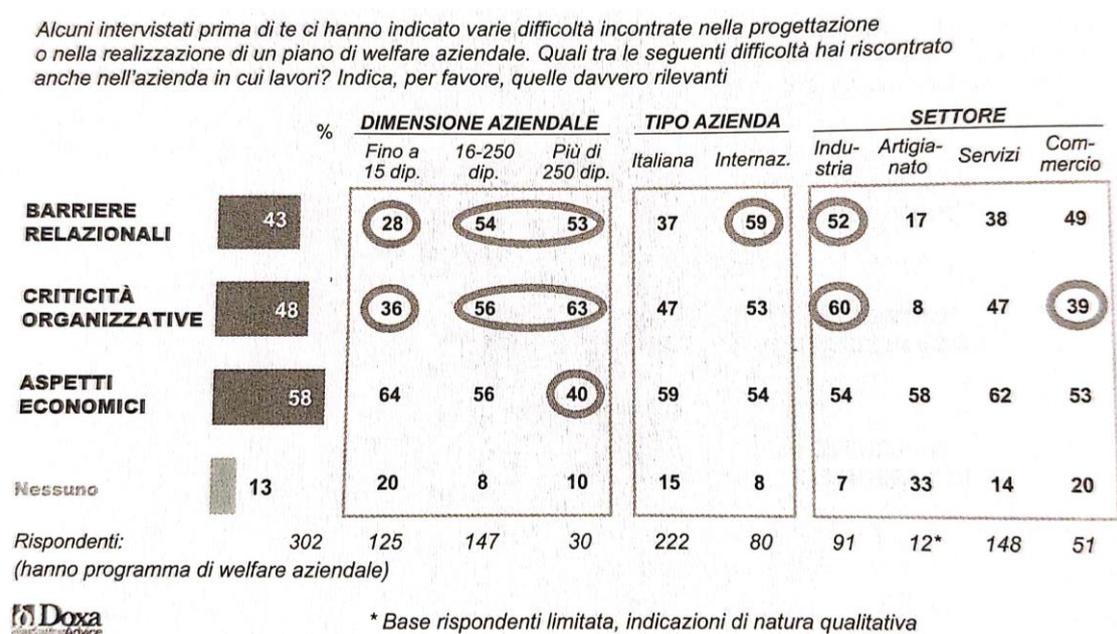
rapporto come la riduzione dell'assenteismo si attesta al 14%. I cinque macro-obiettivi seguono la seguente classifica: Valorizzazione delle risorse umane (79% di consensi), clima aziendale (77%), produttività dei lavoratori (61%), *social responsibility* (41%) ed infine immagine esterna (19%).

Difficoltà di implementazione

Nel corso di implementazione di un piano di welfare aziendale possono intercorrere molteplici complessità che ne rallentano o ne ostacolano la buona riuscita. Doxa (*Filippo di Nardo, 2016*) ha individuato tre macroaree di difficoltà: aspetti economici, barriere relazionali, criticità organizzative. Con il 58% delle scelte, la voce "aspetti economici" è stata quella maggiormente diffusa. In particolare, più del 50% delle aziende ha affermato che le difficoltà economiche si legano alla riduzione dei costi, alla crisi di mercato e a difficoltà di bilancio e circa il 40% del campione ha dichiarato che il costo per implementare un piano di welfare è elevato. Si tratta di un risultato ambiguo in quanto in primo luogo risulta di per certo difficoltoso implementare un piano di welfare aziendale in una situazione di flessione del mercato (in cui il persistono certamente altre priorità rispetto al premio di produzione), ma la vera crescita del welfare aziendale ha trovato le sue radici in un momento di crisi economica e in virtù del suo effetto positivo sulla produttività e sul costo del lavoro. È presente, tuttavia, la sensazione che ci siano ancora molte aziende che percepiscono il welfare aziendale come una voce che genera un impatto economico negativo sull'impresa e non come un'opportunità. Passando alla voce "criticità organizzative" questa si attesta poco sotto al 50%. Le difficoltà più marcate in questo frangente riguardano quelle relative al "convertire i premi di produzione in servizi" (con il 24% delle scelte) e con il 17% "l'incapacità di individuare e soddisfare le reali esigenze dei dipendenti". La terza macroarea analizzata (barriere di tipo relazionale) è quella in cui i valori percentuali sono minori, con valori tutti inferiori al 20%. Per barriere relazionali si intendono gli ostacoli legati ad esempio alla non piena convinzione da parte del management nel lavorare su un piano di welfare, alla non sufficiente soddisfazione da parte dei dipendenti di vedersi offrire un piano di welfare oppure alle esperienze negative di altre società. Malgrado questa ultima categoria di difficoltà sia comunque presente nell'immaginario aziendale del campione, è la categoria in cui si registrano i valori più bassi. Questa è la prova che è aumentata in modo consistente la consapevolezza da

parte dei manager dei benefici derivanti dall'implementazione di piani di welfare aziendale. La *figura 4* mostra come le difficoltà di implementazione siano percepite in modo differente a seconda della dimensione aziendale, dalla nazionalità dell'azienda (se italiana o internazionale) e dal settore. Gli aspetti economici sono avvertiti in particolar modo dalle piccole imprese e viceversa le criticità organizzative e le barriere relazionali sono considerate come più critiche per le imprese di medie e grandi dimensioni. La difficoltà di implementazione causato da "barriere relazionali" risulta essere particolarmente avvertito dalle aziende di tipo internazionale (con il 59% delle scelte) piuttosto che dalle aziende di nazionalità italiana.

Figura 4: Le difficoltà di implementazione



Fonte: Indagine Doxa, Filippo di Nardo (2016), *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia*, pag 76

Secondo una ricerca svolta al fine di individuare le realtà presenti all'interno della penisola italiana che si occupassero di sostenibilità ambientale, è emerso che sono presenti più di 70 associazioni di salvaguardia ambientale. Si tratta di associazioni di fondamentale importanza in quanto possiedono le risorse per esercitare una modifica allo stato delle situazioni odierne.

Il welfare aziendale, attraverso la pubblicazione della Legge di Stabilità 2016, ha determinato una crescita esponenziale per il welfare aziendale in Italia, ma comunque risulta essere poco strutturato e soprattutto manca senza una direzione chiara sulla sua evoluzione. In base a quello sostenuto fino ad ora sul tema del welfare aziendale, si può sostenere che in Italia l'ecosistema sulla sostenibilità sociale stia assistendo alla fase iniziale di creazione. Nonostante ciò, il business model sulla sostenibilità ambientale è largamente più legittimato rispetto a quello sulla sostenibilità sociale e l'esempio proposto successivamente ne è la conferma. In Italia sono presenti più di 70 associazioni, organizzazioni governative e non governative che si occupano di sostenibilità ambientale. Gli esempi più blasonate sono rappresentate da WWF, GreenPeace e Legambiente le quali partecipano attivamente a cause di natura ambientale e sono business model già comprovati che convincono soggetti come banche, investitori, ministeri e cittadini a partecipare ad una causa comune. L'esempio esposto verterà su come la legittimazione di un business model passi attraverso la partecipazione di enti pubblici, imprese, istituti di credito, cittadini che insieme collaborano al fine di creare un maggior benessere ambientale attraverso l'efficientamento degli impianti di creazione dell'energia.

ESCo

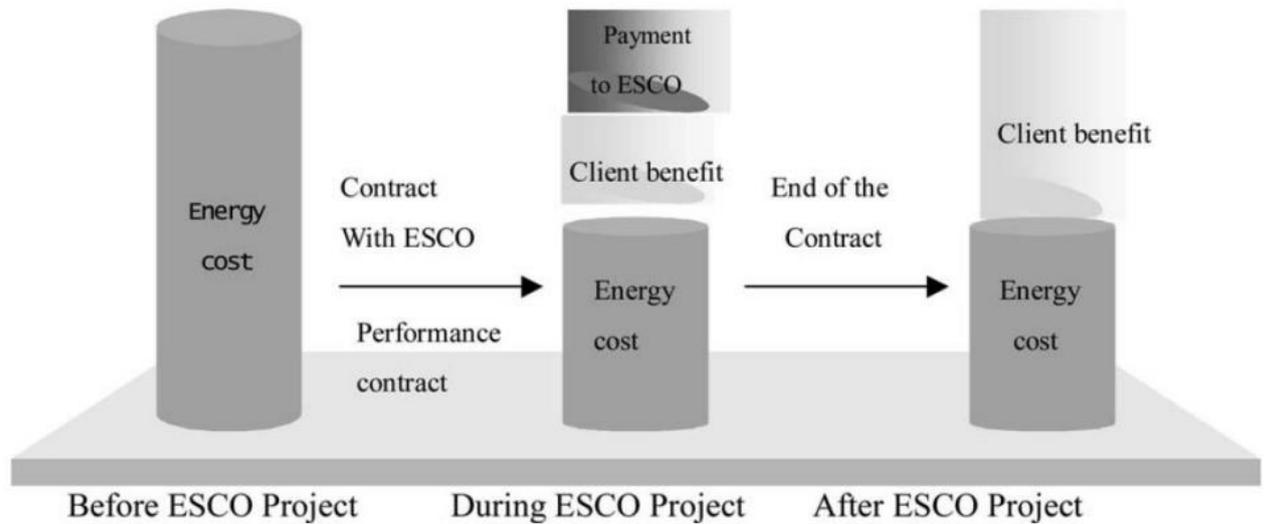
Come riscontrato nel paragrafo precedente, l'Italia è prolifica di ecosistemi che sono concentrati sull'aspetto ambientale. Un business model che ha seguito la scia della sostenibilità ambientale come risposta ai bisogni dell'ecosistema e della collettività, agendo sulla dimensione non economica ma che genera però una serie di risparmi attesi e su questo giustifica una spesa ai provider di servizi è rappresentato dalle Esco. La descrizione del modello di questo modello di business permette di capire qual è il selling point che può utilizzare il welfare aziendale per strutturarsi nell'ecosistema della sostenibilità sociale. La locuzione ESCo sta per Energy Service Company; non è il nome di una singola impresa, ma bensì è un modello di business, ossia un modello per fare impresa. Le ESCo sono meccanismi che arrivano da una lunga esperienza e sono capaci di realizzare in maniera efficace la massimizzazione dell'energia. Il principale sostenitore e l'organizzazione di accreditamento di riferimento delle ESCo si chiama NAESCO (National Association of Energy Service Companies). Queste organizzazioni sono nate in USA alla fine degli anni '70 a seguito della grave crisi energetica che aveva

causato improvvisi aumenti di prezzi dell'energia. Da allora una molteplicità di soggetti privati, quali società di consulenza energetica, produttori di sistemi di regolazione e controllo dell'energia e distributori di energia, individuarono un modo innovativo per offrire ad enti pubblici e privati le soluzioni tecnologiche da loro ideate, facendo un finanziamento diretto. Questo progetto venne molto apprezzato dal mercato e riscontrò notevole successo; la domanda di questo tipo di servizio incrementò rapidamente, favorendo la nascita di società indipendenti. Queste società hanno visto una crescita importante anche in Italia, grazie soprattutto alla Direttiva 2006/32/Ce (concernente l'efficienza degli usi finali dell'energia). Le ESCo sono state inizialmente riconosciute attraverso il Decreto ministeriale sulle attività produttive (del 20 luglio 2004). Successivamente, attraverso il Decreto legislativo 115/2008, le ESCo sono state definite come una *“persona fisica o giuridica che fornisce servizi energetici, ovvero altre misure di miglioramento dell'efficienza energetica nelle installazioni o nei locali dell'utente e, ciò facendo, accetta un certo margine di rischio finanziario. Il pagamento dei servizi forniti si basa, totalmente o parzialmente, sul miglioramento dell'efficienza energetica conseguito e sul raggiungimento degli altri criteri di rendimento stabiliti”* (Dlgs 115/2008). Le ESCo si occupano quindi di creare meccanismi di consegna dell'energia ad attività pubbliche e private che massimizzano la produttività. Si tratta di *“project developers”* in quanto si occupano del servizio di consulenza nelle aziende, integrando il design del progetto, finanziamento, installazione ed elementi operativi. Le ESCo, quindi, oltre a mettere in pratica le loro competenze per efficientare i processi produttivi, mobilitano anche altri partner che sono fornitori di energia (come, ad esempio, produttori di impianti solari e/o eolici) e queste partnership sono possibili anche grazie all'appoggio del sistema finanziario. Si tratta di un vero e proprio ecosistema, che ha permesso di solidificarsi nel tempo e diventare perciò credibile ed appetibile agli occhi del mercato. Tali caratteristiche permettono agli istituti di credito ad essere propensi a presentare la ESCo ai clienti per fare un prestito a quest'ultimo, il quale successivamente risulta essere in grado di pagare la ESCo per i servizi offerti. Malgrado si tratti di un caso ibrido, questi business model si sono legittimati e agli occhi degli operatori del settore sono considerati investimenti credibili. I progetti hanno dei termini contrattuali che, in base al tipo di installazione, vanno in genere dai 7 ai 20 anni. Operano attraverso i seguenti step: vengono commissionate da

un'azienda, fanno un'indagine sul layout del processo produttivo, aiutando l'azienda ad efficientarlo dal lato energetico. Attraverso partnership mirate possono offrire alle aziende in parco di produzione di energia in proprio, così da poterlo innestare all'interno della rete di fornitura energetica. Questo permette alle aziende di massimizzare l'energia dal punto di vista energetico, generando un impatto positivo sull'ambiente e avendo un risparmio energetico.

La differenza sostanziale tra le ESCo e gli altri soggetti che offrono soluzioni di efficientamento energetico (chiamate ESPC- Energy Service Provider Companies) è la garanzia del risparmio di energia (specificata come parte del contratto), la remunerazione legata direttamente ai risparmi energetici e l'assistenza nell'accesso al credito. La *Figura 5* mostra come opera il processo di un progetto ESCo. Prima che la ESCo arrivi nell'azienda che chiede il servizio di consulenza, l'impresa ha a suo carico un certo costo dell'energia; nel momento interviene una ESCo, il costo dell'energia diminuisce. La differenza tra quello che l'azienda pagava inizialmente per l'energia e quello che paga dopo l'intervento di una ESCo viene suddiviso. Parte di tale beneficio (ossia del risparmio) lo detiene l'azienda ed un'altra parte serve per retribuire il servizio della ESCo. A titolo di esempio, se il costo dell'energia al tempo 0 è pari a 1000 e al tempo 1 diminuisce fino ad arrivare a 400, il risparmio totale risulta essere 600. Di questi 600, 300 li detiene l'azienda e 300 viene retribuito il servizio svolto dalla ESCo. Il tema delle garanzie a contratto è fondamentale in quanto legittimano il consumatore nel caso in cui il risparmio non fosse quello preventivato. Quando la ESCo termina il proprio incarico, gli impianti ed il processo efficientato rimane in azienda. I benefici garantiti dalla ESCo sono di lungo termine, di conseguenza il risparmio totale sull'efficientamento dei processi è effettivo e reale. L'efficienza dell'energia si traduce in una strategia conveniente per ridurre i costi operativi delle strutture, generando impatti ambientali minori e promuovendo una solida crescita economica.

Figura 5: *Processo di un progetto ESCo*



Fonte: *M.K Lee (2003), Journal of cleaner production 11, 651-657*

Secondo l'agenzia internazionale dell'energia (*IEA 2006*) ogni dollaro in più speso su un'apparecchiatura elettrica più efficiente, elettrodomestici ed edifici evitano più di due dollari in investimenti sulla fornitura elettrica. Questo risulta essere particolarmente rilevante in Paesi altamente popolosi come l'India dove la carenza di capitale è un problema reale. Secondo una survey condotta da McKinsey (*McKinsey, 2008*) investire su progetti di efficientamento energetico può dare origine a ritorni economici significativi e al tempo stesso minimizzare il rischio per gli investitori; nello specifico i progetti di efficientamento energetico portano in media ad un tasso interno di rendimento del 17%. Il report del laboratorio nazionale di Lawrence Berkeley afferma invece che gli investimenti sull'efficientamento dell'energia si aggirano intorno ai 5 miliardi annui. Le ESCo operano più da trent'anni nel mondo e prendendo come riferimento il mercato europeo, generando un impatto economico considerevole. Dal 1990 infatti sono stati spesi 33 miliardi di dollari sui miglioramenti infrastrutturali nelle strutture pubbliche che hanno dato luogo a risparmi garantiti e verificati per 55 miliardi di dollari. Inoltre, ogni anno hanno trovato occupazione diretta 450 mila persone e sono state risparmiate 450 milioni di tonnellate di anidride carbonica senza costi aggiuntivi.

CAPITOLO II – L’ECOSISTEMA

Background teorico ed evoluzione degli ecosistemi

Fino ad ora, è stata data una definizione di welfare aziendale, definendone la sua evoluzione storica in Italia. È stato detto che geneticamente il welfare aziendale nasce come integrativo del welfare pubblico e all’interno di questo si sono fatti spazio degli attori cosiddetti *provider*, i quali hanno il ruolo cruciale di educare e trasmettere un messaggio alle aziende sul ruolo del welfare aziendale attraverso il sostegno alla redazione del piano di welfare aziendale, servizi di consulenza e di utilizzo della piattaforma. L’obiettivo della tesi, tuttavia, è capire se il modello di business del welfare aziendale sia legittimato. Per conoscere se questo business model sia accettato nella sua interezza è necessario conoscere la teoria sugli ecosistemi, che verrà proposta in questo capitolo.

L’ecosistema secondo l’ecologia

Il termine *ecosistema* trattato nella tesi ha implicazione economico-strategico. Tuttavia, questo vocabolo ha origine dagli studi inerenti alla biologia. È un termine di rilevanza assoluta per la biologia ed è stato di ampia trattazione permettendo di allacciarsi in modo profondo al macro-tema del “*sustainability management*”. Per ogni azienda è diventata condizione essenziale prestare attenzione all’aspetto della sostenibilità; centinaia di multinazionali con filiere globali e complesse si occupano di iniziative che suggeriscono non solo di riconoscere i fondamenti biofisici ma al contempo sviluppano l’attitudine di capire e lavorare meglio con questi obiettivi, così da evitare la distruzione e abilitare la ri-generazione e la ricostruzione della gestione delle pratiche.

La definizione di ecosistema secondo una connotazione ecologica è la seguente: “*unità naturale composta dall’insieme di piante, animali e microorganismi (biotici) che interagiscono con tutti i fattori fisici e chimici (abiotici) non viventi dell’ambiente. Un ecosistema può variare in scala da un effimero stagno fino all’intero globo, ma il termine si riferisce di più ad un sistema a scala paesaggistica caratterizzata da uno o specifici insiemi di comunità (ad esempio: Ecosistema prativo).*”(Levin, 2009). Si tratta di un concetto complesso con più livelli di significato e di utilizzo (Pickett e Cadenasso, 2002). Così come la scienza degli ecosistemi si è evoluta nel corso degli anni, il

significato di ecosistema ha subito una evoluzione e delle variazioni nel tempo. La prima volta che è stato utilizzato il termine in un documento scientifico risale al 1935 dall'ecologista inglese Sir Arthur Tansley, anche se il termine è stato probabilmente coniato all'inizio degli anni 30 dal botanico inglese Arthur Roy Clapman. Quest'ultimo è stato il primo scienziato che ha fatto emergere l'importanza delle relazioni tra fattori organici e inorganici, evidenziando l'esistenza di un continuo scambio di materiali tra sistemi biotici e abiotici o tra sistemi biochimici. Vent'anni dopo, Eugene Odum, considerato il padre della moderna ecologia, nel suo libro "Fondamenti di ecologia" ha descritto gli ecosistemi come *"qualsiasi entità e unità naturale che include parti viventi e non viventi che interagiscono per produrre un sistema stabile in cui lo scambio di materiali tra parti viventi e non viventi seguono un percorso comune"* (E.P. Odum). L'ecosistema, quindi, può esistere ad ogni livello e dimensione a condizione che gli organismi e l'ambiente fisico interagiscano tra di loro. Esempi di ecosistemi sono i seguenti: piccolo lago, estuario, foresta pluviale, la biosfera e anche la flora e la fauna digestiva di un essere umano. I confini non sono fissati in modo oggettivo; così come gli ecosistemi possono essere semplici e vivere per un breve periodo di tempo, altri possono essere molto complessi e durare molto a lungo. Odum sostiene inoltre che gli esseri umani sono considerati parte essenziale degli ecosistemi e che la scienza degli ecosistemi deve incorporare lo studio delle attività e dei processi generati dall'essere umano. Anche gli studi moderni sugli ecosistemi prendono come base gli studi di Tansley e Odum, i quali offrono una spiegazione chiara ed inclusiva sul concetto e sul funzionamento degli ecosistemi.

Nel corso degli anni, la rapida ascesa della crisi ecologica di rilevanza mondiale che ha portato ad una graduale perdita della biodiversità e al cambiamento climatico ha portato gli accademici a studiare sempre più questioni inerenti all'ambiente. I risultati emersi dai principali dibattiti internazionali (quali ad esempio la convenzione sulla diversità biologica del 1992, il MEA del 2005 e la COP) hanno evidenziato che la distribuzione e l'abbondanza di specie nel pianeta è diminuita in modo esponenziale. Questo è dovuto principalmente da una trasformazione dell'utilizzo del suolo, dallo sfruttamento eccessivo del capitale naturale, dai cambiamenti climatici causati dall'uomo e dall'incremento sempre maggiore di inquinamento. Secondo il report "The

Economics of Ecosystems and Biodiversity” (TEEB, 2011), uno scenario “business as usual” porterà ad una accelerazione della perdita di biodiversità, minando le capacità di rigenerazione degli ecosistemi, condizionando il benessere della persona su una scala globale.

Fin dall’inizio della vita sul sistema Terra, gli organismi si sono adattati alle condizioni fisiche e tuttavia hanno provocato una modifica all’ambiente (un esempio tangibile è rappresentato dall’aumento dell’ossigeno e la riduzione dell’anidride carbonica) (E.P Odum, 1992). Negli ultimi decenni si è intensificato l’operato delle aziende a favorire azioni incentrate sulla gestione degli ecosistemi e sulle funzioni degli ecosistemi. La sostenibilità e l’accezione “green” è diventata parte integrante e condizione essenziale delle strategie aziendali per una maggiore forza competitiva. La quasi totalità delle aziende, soprattutto quelle di dimensioni più importanti, hanno sviluppato processi, prodotti e innovazioni attenti alla salute del pianeta, incorporando la sostenibilità nella mission e nelle strategie. Il modo di pensare e di agire in modo sostenibile, accompagnato dallo sviluppo di prodotti di eco-design destinati a durare più a lungo nel tempo e facilmente riparabili, ha permesso alle imprese di creare nuove opportunità di crescita con una maggiore differenziazione di prodotti e quindi più competitivi e appetibili nel mercato (Porter e Kramer, 2011). L’attenzione posta a queste tematiche è cresciuta in modo vertiginoso anche per l’ascesa di nuove discipline che si occupano specificatamente di questi fenomeni, come il recente campo interdisciplinare dell’economia ecologica e dagli studi di nuovi strumenti per misurare e valutare lo stato di salute degli ecosistemi in generale. (MEA, 2005). La tutela della natura e della biodiversità è diventato un imperativo aziendale e condizione essenziale per una permanenza sul mercato più lunga. Secondo una ricerca di Monika I. Winn e Stefano Pogutz: *Business, Ecosystems and Biodiversity: New Horizons for Management Research*, tra le 100 aziende del global Fortune 500 ranking, più di 70 aziende sono coinvolte in più di 100 specifiche iniziative su un ampio gruppo di settori che coinvolgono la sostenibilità. Gli attori coinvolti fanno parte sia di industrie che interagiscono direttamente con gli ecosistemi (ad esempio agricoltura, food and drink, turismo) sia indirettamente con i servizi ecologici forniti dalla natura (i settori fanno riferimento ad esempio a retail, servizi finanziari, assistenza sanitaria e industria

manifatturiera). Le iniziative promosse da queste aziende abbracciano un ampio insieme di azioni che coinvolgono gli ecosistemi come la protezione delle foreste e del suolo, conservazione della biodiversità, ripristino di aree contaminate e la diffusione di pratiche di gestione sostenibile con i fornitori e agricoltori. Tali iniziative aziendali hanno portato ad una crescente attenzione e ad un deliberato coinvolgimento con la natura; questa nuova attenzione posta dalle imprese agli ecosistemi e al loro funzionamento permette di offrire nuove possibilità di ricerca per investire sia sulle dimensioni biofisiche degli impatti generati dalle aziende sia alla dimensione di gestione di questi impatti generati sull'ambiente.

Dal punto di vista delle imprese, la costante diminuzione degli ecosistemi ed il rischio climatico rappresenta un serio *business risk*. La consapevolezza e la comprensione delle dipendenze strategiche delle imprese sullo sviluppo di specifici servizi ecosistemici hanno portato queste ultime a porre attenzione sulla riduzione sia dei rischi operativi diretti sia normativi e reputazionali. Sono sempre in numero crescente le associazioni industriali, organizzazioni non governative e società di consulenza che hanno analizzato la relazione tra degrado degli ecosistemi e rischi da una prospettiva aziendale; in merito a ciò questi organismi hanno identificato molteplici aree di impatto sulle operazioni e sulle strategie delle aziende nei confronti dell'ambiente.

L'ecosistema secondo un'implicazione economico-strategica

Nel corso dell'ultimo ventennio, il termine ecosistema è stato ampiamente diffuso. Le tematiche in cui tale locuzione è stata maggiormente presente riguardano studi di strategia d'impresa. Tale crescita si è tradotta in un crescente coinvolgimento, interesse e preoccupazione attraverso interdipendenze tra la molteplicità di attività e di organizzazioni. Per mezzo di un vasto bacino di ideologie collegate, come ad esempio modelli di business, network, cooperazione, sistemi tecnologici, reti di valore, catena di fornitura e piattaforme, la nozione di *ecosistema* ha alzato l'attenzione su nuovi modelli di creazione e catturazione del valore. Una conseguenza importante di questa proliferazione di costrutti è stata la generazione di un generale disordine di idee collegate tra loro in termini di confini, sovrapposizione, applicabilità e focus di analisi. Nella fattispecie, tale carenza di chiarezza su dove una prospettiva accresce o meno valore ha ostacolato la fruibilità di queste importanti idee. Come sostenuto

precedentemente, il termine *ecosistema* è cresciuto grazie a studi derivanti dall'ecologia; una forte spinta all'evoluzione di tale locuzione secondo un'accezione economico-strategica è stata data dall'accademico Ron Adner, professore di strategia ed impresa alla Tuck School of Business (New Hampshire, USA).

Definizione

L'accademico Ron Adner, nell'articolo *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, mette in contrapposizione due tipologie di ecosistemi. Le teorie generali sono le seguenti: 1) ecosistema come affiliazione 2) ecosistema come struttura.

L'ecosistema come affiliazione considera l'ecosistema come un insieme di operatori coinvolti definiti dalle piattaforme e dalle reti di affiliazione, mentre l'ecosistema come struttura vede l'ecosistema come configurazione di attività determinate dalla proposta di valore. La letteratura di Ron Adner si concentra in particolar sulla seconda teoria in quanto permette di dare una chiara prospettiva di interdipendenza e apre le porte a nuovi quesiti chiave nell'ambito di studi strategici. È fondamentale inoltre riconoscere che nonostante i due concetti siano tra loro differenti, essi sono mutualmente coesistenti. Uno non esclude l'altro ed una certa impostazione può illustrare le caratteristiche di entrambi.

Ecosistema come affiliazione

Nella letteratura aziendale, il concetto di *ecosystem as affiliation* è stato introdotto dall'accademico James F. Moore, il quale lo definisce come *“una comunità economica sostenuta da una fondazione di organizzazioni ed individui interagenti - gli organismi del mondo degli affari. Questa comunità economica produce beni e servizi di valore per i clienti, che sono essi stessi membri dell'ecosistema. L'organismo membro include inoltre fornitori, produttori principali, concorrenti e altri stakeholder (ossia portatori di interesse). Nel corso del tempo, essi coevolvono capacità e ruoli e tendono ad allinearsi con la direzione impostata da una o più aziende principali. Queste aziende che detengono ruoli di leadership possono cambiare nel corso del tempo, ma la funzione di leader dell'ecosistema è valutato dalla società poiché consente ai membri di muoversi verso una visione condivisa per allineare i loro investimenti e di trovare ruoli di sostegno reciproco”* (Moore, 1996) Parallelamente, Lansiti e Levien (2004) definiscono le reti aziendali come ecosistemi che trovano organizzazione intorno a specie chiave e

“caratterizzate da un gran numero di partecipanti che dipendono l’un l’altro per la loro efficacia e sopravvivenza reciproca” (Iansiti, Levien, 2004). Questa prospettiva, nominata per l’appunto “ecosistema come affiliazione” da Rod Adner, pone l’accento sulla rottura dei confini industriali tradizionali generati dall’emergere dalle interdipendenze e dal potenziale delle relazioni simbiotiche negli ecosistemi produttivi. Questo permette di utilizzare una lente d’ingrandimento sulle questioni di accesso e di apertura, evidenziando misure importanti come il numero dei partner, la densità della rete e la centralità dei partner nelle reti più estese. Nel contesto di business, le analisi vertono per esempio a livello del celebre “Ecosistema Silicon Valley” oppure “Ecosistema Microsoft”. La strategia nell *ecosystem as affiliation* tende a concentrarsi su un numero crescente di attori che si collegano attorno un attore focale oppure interno una piattaforma, aumentandone la centralità ed il potere atteso. Incrementando perciò la numerosità e l’intensità degli attori nell’ecosistema, l’attore focale aumenta il suo potere di contrattazione (Jacobides, Knudsen e Augier, 2006), incrementa il sistema dei valori attraverso esternalità di rete dirette e indirette (Parker, Van Alstyne e Chaoudary, 2016) ed accresce la capacità di interazioni serendipede (ossia positive anche se non cercate) tra attori che potrebbero sbloccare nuove combinazioni e reciprocità generando un rafforzamento nella creazione del valore generale del sistema. L’ecosistema come affiliazione offre una metafora interessante ed una descrizione utile per le interazioni a livello macro. Ciononostante, a volte risulta complesso liberarsi dalle sue caratterizzazioni e raccomandazioni rispetto ad altri approcci di interdipendenza (come, ad esempio, il *network* o piattaforme). In aggiunta, a causa della tendenza a prendere come riferimento gli aggregati, l’orientamento strategico offerto da tale prospettiva tende a concentrarsi sulla gestione generale e sui miglioramenti della collettività, con una visione parziale e limitata sulle specificità della creazione del valore.

Ecosistema come struttura

Il cosiddetto *Ecosystem as structure* offre un approccio complementare nella considerazione dell’interdipendenza della creazione del valore. Il concetto esordisce con una proposta di valore e si propone di identificare l’insieme di attori cui necessitano interagire affinché la proposta si realizzi. Adner individua la seguente definizione di ecosistema: “l’ecosistema è definito dalla struttura di allineamento

dell'insieme multilaterale di attori che hanno necessità di interagire affinché si materializzi la proposta di valore focale” (Adner, 2017). Si tratta di una definizione che permette di chiarire dove un ecosistema risulta essere di rilevanza e dove non lo è. Verranno discusse in seguito le componenti e le implicazioni della definizione.

- a) *Struttura di allineamento.* I membri di un ecosistema hanno la caratteristica di possedere posizioni e flussi di attività tra di essi. Per allineamento si intende la misura in cui persiste un reciproco accordo tra i membri per quanto riguarda tali posizioni e flussi. È perciò naturale pensare che attori diversi possono avere in mente differenti obiettivi e risultati finali. Un ecosistema di successo è quello in cui tutti gli attori sono soddisfatti con le loro posizioni. Nei casi in cui altri attori non necessitano essere allineati – sia perché non è necessario alcun partner per la creazione del valore dell'azienda focale o perché sono già allineati e non hanno bisogno di spostarsi (ad esempio introducendo una variante incrementale di prodotto nella catena del valore esistente) – non genera grande valore invocare una logica di ecosistema.
- b) *Multilaterale.* Un ecosistema risulta essere inerentemente multilaterale. Ciò significa che non solamente un insieme di attori, ma anche una serie di relazioni che non sono scomponibili in un'aggregazione di interazioni bilaterali (Ron Adner, 2017). Dalla teoria ecosistemica alla realtà, ciò deve essere il caso in cui persiste un'interazione critica tra le relazioni. Le interdipendenze multilaterali che possono essere scomposti in aggregati di relazioni bilaterali non richiedono un nuovo costrutto. Per interpretare meglio queste parole ci si serve del seguente esempio: per le parti X, Y e Z, la non componibilità sarebbe spiegata dal caso in cui un rapporto di successo tra X e Y viene indebolito dall'insuccesso del rapporto tra X e Z. Studiare, perciò, la relazione tra X e Y senza considerare Z porterebbe ad una conclusione errata.
- c) *Insieme di attori.* Come sostenuto precedentemente, soggetti diversi possono avere piani e percezioni diversi rispetto alla composizione del sistema. Pertanto, *definito* non vuol dire completo, indiscusso oppure immutabile. Significa piuttosto che la partecipazione degli attori alla proposta di valore è

indipendente dal fatto che essi abbiano legami diretti o meno con l'impresa focale.

d) *affinché si materializzi la proposta di valore focale*. Tale definizione verte sulla teoria generale secondo la quale il livello di strategia di produzione per gli ecosistemi coincide con la proposta di valore, interessando l'implementazione di attività necessarie per la sua istanza. Focalizzarsi sulla proposta di valore significa perciò espandere l'analisi in modo naturale per incorporare la molteplicità di attori presenti. Concentrare l'attenzione sulla materializzazione aumenta l'esigenza da parte degli attori di raggiungere un livello base di coordinamento. Ciò permette di prendere in considerazione l'entità della divergenza che l'ecosistema può sostenere e, nonostante ciò, conferire il valore promesso. Perciò, malgrado la moltitudine di differenti attori abbiano dissimili punti di vista sulla proposta di valore, un'analisi di un ecosistema deve tenere in considerazione non solamente il divario di interessi (in cui si ricorre ai principi di concorrenza e di cattura del valore) ma anche la divergenza nelle prospettive (ossia l'aspettativa di creazione e di distribuzione del valore ai terzi). Tale definizione, quindi, pone l'accento sulla proposta di valore come fondamento dell'ecosistema; è quindi la *value proposition* che genera i confini dell'ecosistema preso in considerazione. Tale definizione inoltre pone il focus sulla centralità della struttura di allineamento – in seguito, attraverso un esempio pratico (sistema PAX della multinazionale Michelin), verrà dimostrato come un medesimo insieme di attori strutturati in due differenti configurazioni possano generare due diversi ecosistemi.

Elementi della struttura

Sono quattro gli elementi cruciali individuati da Ron Adner per un approccio strutturale all'ecosistema: attività, attori, posizioni, legami. Messi insieme definiscono la configurazione degli attori e delle attività richieste per materializzare una proposta di valore. Per *attività* si intende le azioni da intraprendere per materializzare la proposta di valore. Gli *attori* sono definiti come entità che intraprendono le attività (Ron Adner, 2017). Un singolo attore può intraprendere più attività e al contempo più attori possono intraprendere una singola attività. Per *posizioni* si intende il luogo in cui le attività attraverso il sistema di attori è collocato ed identifica chi lascia il posto a chi.

Infine, la locuzione *legami* identifica gli spostamenti/trasferimenti tra gli attori. La materia di questi trasferimenti può assumere la forma ad esempio di informazione, risorse o influenze. È importante inoltre specificare che tali legami non devono avere legami diretti con l'attore principale.

L'ecosistema come affiliazione (che si concentra sugli attori) e l'ecosistema come struttura (che viceversa pone il focus sulle attività), oltre che per la loro naturale definizione, si differenziano anche sulla gestione degli elementi chiave. Nel primo approccio le *posizioni* derivano dai *legami* portando a modelli come piattaforme ed hub-and-spoke (si tratta di un sistema di sviluppo e gestione delle reti in cui le connessioni si realizzano dal «raggio» verso un «perno»). Tale modello viene utilizzato ad esempio nelle reti di trasporto. Ad esempio, una compagnia aerea tramite questo metodo permette di convogliare i propri voli presso uno scalo che funge da hub della stessa compagnia. La fruizione dell'hub and spoke comporta una concentrazione di collegamenti su un aeroporto hub, permettendo un aumento dei voli tra due aeroporti spoke che sono collegati tra di loro attraverso l'aeroporto hub). Nel secondo approccio invece i *legami* provengono dai requisiti di allineamento che danno origine a *posizioni* nel piano di valore complessivo. Come si immagina, l'ecosistema come affiliazione e l'ecosistema come struttura seguono direzioni opposte di costruzione strategica. Il primo modello inizia con gli attori, analizza i legami tra loro e termina con la proposta di valore plausibile ed i miglioramenti che l'ecosistema è in grado di generare.

Dall'altra parte, l'ecosistema come struttura trova la sua origine dalla proposta di valore, considera le attività necessarie per la sua materializzazione e termina con attori che necessitano essere allineati (*tabella 4*). I quattro elementi che contraddistinguono il progetto di riferimento su come il valore dovrebbe essere generato nella collaborazione interdipendente è l'ecosistema sottostante alla proposta di valore. Nei complessi industriali più maturi, l'ecosistema il più delle è latente laddove attività, attori, posizioni e legami risultano essere stabili. Le complicazioni sorgono nel momento in cui una certa innovazione richiedere una modifica dei suddetti elementi e dove l'analisi delle dinamiche ecosistemiche diventano critiche per capire e gestire la strategia.

Tabella 4 – *Elementi della struttura dell'ecosistema*

Elements of Ecosystem Structure		
Elements of Ecosystem Structure	Ecosystem-as-Structure Perspective	Ecosystem-as-Affiliation Perspective
Activities	Discrete actions to be undertaken in order for the value proposition to be created	Not applicable
Actors	Entities that undertake activities	Entities that are tied to the focal actor
Positions	Specified locations in the flow of activities across the system	Derived from links to other actors
Links	Transfers across positions, which may or may not include the focal actor	Ties between the focal actor and other actors

Fonte: *Ron Adner (2017): Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy, Journal of management, Vol 43 No.1, pag 43*

Caso pratico 1) Michelin: innovazione PAX Run-Flat Tire

Fino ad ora è stata fornita la teoria generale dell'ecosistema. È stata data una definizione ed è stato analizzato il modo in cui si struttura. Risulta fondamentale ora dare una implicazione pratica a quanto detto; in merito a ciò viene fornito un caso illustrativo utile a capire più a fondo le dinamiche che caratterizzano un ecosistema. Il caso preso in esame riguarda una innovazione apportata dalla multinazionale Michelin. L'azienda francese, fondata nel 1889, si occupa della produzione e vendita di pneumatici in 170 Paesi. È considerato il gruppo più grande del mondo per produzione di pneumatici e ad oggi conta 70 stabilimenti che producono 180 milioni di pneumatici (per automobili, motociclette, biciclette, elicotteri, macchine per l'edilizia e space shuttle) ogni anno. A metà degli anni 90 Michelin è stata artefice di una grande rivoluzione del mondo degli pneumatici con il lancio nel mercato del sistema PAX Run-Flat Tire. Questo sistema utilizza un particolare tipo di gomma e cerchione che, in caso di foratura dello pneumatico, permette agli automobilisti di continuare a guidare per 125 miglia (circa 200 km) ad una velocità media di 55 miglia per ora (ossia 88,6 km/h) prima di fermarsi a ripararlo. L'innovativo sistema della PAX elimina così il pericolo di scoppio della gomma e l'inconveniente di dover sostituire lo pneumatico sul ciglio della strada, senza sacrificare inoltre le prestazioni oppure il comfort.

Per moltissimo tempo (oltre un secolo), l'ecosistema automobilistico degli pneumatici (attività, attori, posizioni e legami) è rimasto pressoché invariato. Con ciò si intende

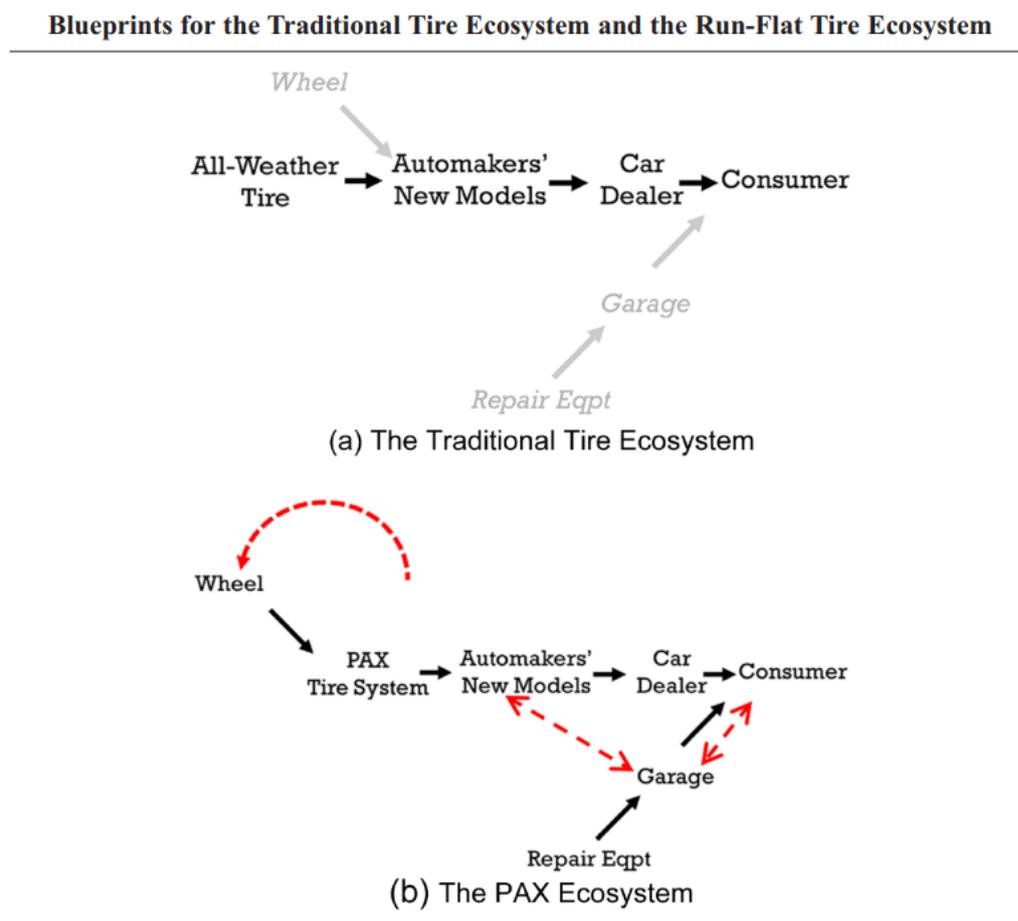
che un produttore si impegnava nell'innovazione di una nuova ruota e successivamente si occupava di convincere le case automobilistiche ad installare il nuovo pneumatico nei loro veicoli. In un secondo momento le case automobilistiche si mettevano in contatto con i commercianti e concessionari per la vendita del mezzo a consumatori finali. In caso di foratura di una ruota, le officine si sarebbero occupate di sistemare il danno utilizzando attrezzature standard. Nonostante diversi soggetti siano coinvolti in questo scambio, ogni relazione può essere trattata come una coppia bilaterale isolata dal resto (*Figura 6,a*). Ad esempio, il rapporto tra produttore di pneumatici e produttore di automobili non risulta essere influenzato dall'introduzione nel mercato di una nuova gomma all-weather. In quanto non persiste una vera e propria relazione multilaterale e poiché non è indispensabile considerare spostamenti per allineare i partner, non c'è bisogno di impiegare una logica di ecosistema per comprendere le dinamiche. Viceversa, la proposta di valore offerta dalla tecnologia PAX è affetta dalle riconfigurazioni delle relazioni e delle attività e perciò richiede uno studio ecosistemico (*Figura 6,b*). È fondamentale riconoscere che il nuovo sistema introdotto da Michelin non è solamente una innovazione che riguarda la gomma, ma l'intero sistema dello pneumatico, che comprende perciò specifici cerchioni ideati per essere incastrati nella ruota. Oltre alla innovazione dei cerchi, la proposta di valore apportata da questo sistema ha causato lo spostamento nella posizione di un'attività chiave: il cerchione è stato integrato con il produttore di pneumatici e poi affidato al costruttore di automobili (*Ron Adner, 2017*). L'innovazione di questi particolari cerchi a bloccaggio si è ripercosso lungo tutto il sistema per la creazione di nuovi requisiti, nuovi legami tra le attività, spostando gli attori in nuove posizioni. Ciò ha richiesto lo sviluppo di una nuova generazione di attrezzature per la riparazione che permise di poter recuperare il cerchione togliendo la ruota. Se infatti questo sistema dal punto di vista della tecnologia è relativamente semplice, sotto un'ottica di produzione e distribuzione ha dato origine ad un altro requisito, ossia richiedere alle officine di adottare questa apparecchiatura di riparazione. La conseguenza è stata che le officine sono passate dall'essere membri esterni all'ecosistema ad attori principali, la cui partecipazione sarebbe stata una loro scelta. È così che la proposta di valore del sistema PAX ha fatto emergere due nuovi *legami*. Il primo è stato un nuovo legame tra l'adozione da parte dei consumatori finali di veicoli equipaggiati con il sistema PAX e gli

incentivi delle autofficine di adottare le attrezzature per la sostituzione della ruota (se infatti non ci fosse stata una sufficiente domanda da parte del mercato di riparazione PAX, le officine non avrebbe investito risorse per l'attrezzatura). Il secondo legame verte tra la decisione di adozione da parte dell'autofficina e la decisione da parte della casa automobilistica (se le autofficine non fossero attrezzate per la sostituzione dello pneumatico PAX, i consumatori non tratterebbero vantaggio dalle caratteristiche del sistema e le case automobilistiche non otterrebbero beneficio dai maggiori costi e complessità derivati dall'implementazione del sistema PAX nei loro veicoli). Nella *Figura 6* si possono notare le differenze strutturali tra la proposta di valore riguardante l'innovazione di una classica gomma all-weather (*a*) e l'ecosistema dell'innovazione PAX (*b*). La necessità dell'approccio ecosistemico emerge dal fatto che questa tecnologia richiede una modifica nei rapporti di ogni elemento della struttura. Sebbene l'innovazione PAX non introduca alcun nuovo attore o nuove attività nel complesso ecosistemico degli pneumatici, l'impatto sulle posizioni e sui legami tra gli attori coinvolti fa emergere un nuovo insieme di interazioni facendo emergere il bisogno di adottare una nuova rappresentazione dell'ecosistema. La creazione di una strategia ecosistemica, per di più, fissa i cardini su quali siano le componenti principali e ci indica quali sono i confini di dipendenza ed indipendenza errati. Sembrerebbe semplicistico sostenere che i concessionari si allineassero passivamente ed indistintamente alle scelte imposte dalle case automobilistiche (e l'innovazione PAX rientra tra queste, soprattutto se i concessionari hanno le officine al loro interno). Tale affermazione risulta essere errata in quanto sebbene un concessionario sia in stretto contatto con la casa automobilistica, il primo resta comunque una organizzazione indipendente. I concessionari, attraverso servizi e vendite, operano secondo business diversi e con diversi risultati finali. Gestire tali modifiche dovute alle interdipendenze richiede quindi la necessità di definire una strategia ecosistemica.

Altro fattore fondamentale da prendere in considerazione è il seguente. Quando nel 1997 l'innovazione PAX Run-Flat Tire è stata lanciata, nessun consumatore poteva acquistarla. Questo è giustificato dal fatto che il sistema elettronico che avrebbe permesso alla ruota di potersi connettere al veicolo poteva essere usufruibile solamente dalle autovetture che avevano sviluppato tale tecnologia. Michelin ha

dovuto attendere un produttore di apparecchiature originali per poter implementare la propria innovazione sulle autovetture, che normalmente ci impiega tre o quattro anni per progettare una produzione in scala di tale strumentazione. Quindi, anche se la ruota fosse stata progettata su un modello di auto di successo, Michelin avrebbe dovuto attendere dai tre ai quattro anni per vedere aumentare i propri ricavi dall'introduzione nel mercato dell'innovazione. Dieci anni dopo il lancio sul mercato sistema PAX, solamente una manciata di case automobilistiche hanno scelto di adottare tale innovazione e a partire dal 2008 la produzione è stata fermata.

Figura 6 – piani per l'ecosistema tradizionale degli pneumatici e l'ecosistema dello pneumatico Run-Flat



Fonte: Ron Adner (2017): *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, *Journal of management*, Vol 43 No.1, pag 45

Caso pratico 2) Televisori con tecnologia HD

Altro esempio viene offerto da Ron Adner attraverso l'articolo "*Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*" il quale risulta essere uno studio di grande rilevanza per gli studi sugli ecosistemi. Adner prende come oggetto di studio le televisioni ad alta definizione, che ad oggi giorno, solo considerando il mercato italiano, sono presenti praticamente in ogni abitazione (a meno che non si decida di utilizzare un decoder). All'inizio degli anni 90 si è assistito all'introduzione di questa tecnologia; diverse aziende quali Philips, Sony e Thompson hanno investito miliardi di dollari per sviluppare questo tipo di televisione con immagine ad alta definizione. Nel momento del lancio del prodotto però l'intero ecosistema per supportare questa tecnologia non era ancora pronto. All'inizio, infatti, questo prodotto è stato un vero fallimento, non perché fosse di scarsa qualità o non piacesse ai consumatori, ma poiché le componenti critiche per il suo funzionamento come equipaggiamenti per la produzione in studio, tecnologie di compressione del canale e gli standard sulle telecomunicazioni non sono state sviluppate o adottate in tempo. È stato come offrire sul mercato un'automobile iconica come una Ferrari, ma in un mondo senza autostrade oppure senza stazioni di rifornimento; una straordinaria invenzione quindi, ma senza un ecosistema che potesse generare valore per i clienti. Ad oggi l'infrastruttura televisiva è senz'altro efficiente e completa. Ma mentre i produttori pionieristici dei televisori erano in attesa dei complementi necessari al loro funzionamento, l'ambiente circostante è mutato portando all'ingresso di nuovi formati e nuovi concorrenti. L'esempio dei televisori dotati di tecnologia HD mostra in modo emblematico il pericolo in cui si può incorrere in un ecosistema dell'innovazione, ossia la disposizione collaborativa attraverso il quale le imprese combinano le offerte individuali offrendo una soluzione coerente ed orientata al cliente (Adner, 2006). Le tecnologie dell'informazione hanno permesso una drastica riduzione dei costi di coordinamento. Gli ecosistemi dell'innovazione sono diventati un elemento cruciale per la crescita della strategia nelle imprese in molti settori. Quando gli ecosistemi funzionano in modo lineare, permettono alle aziende di creare valore così elevato che sarebbe impensabile da poter raggiungere da soli.

Come dimostrato con i due esempi delle tecnologie HDTV e PAX tyre system, il tentativo di creare un ecosistema dell'innovazione è stato un rischio assai oneroso.

Questo è giustificato dal fatto che, sebbene l'ecosistema dell'innovazione possa offrire grandi opportunità di crescita, questo nasconde un insieme di rischi derivanti da nuove dipendenze che possono far deragliare le opportunità di crescita di un'azienda. Anche se un'impresa sviluppa autonomamente una nuova tecnologia e si ricava spazio nel mercato escludendo i concorrenti, il mercato comunque può non emergere. Quindi il successo di un'innovazione dipende sia dalle capacità dell'impresa ma anche dalla rete di attori presenti intorno all'innovazione. I due casi hanno inoltre dimostrato che dipendere da altri soggetti per il successo individuale dell'impresa ha una rilevanza strategica considerevole. La gestione del *timing* (ossia del tempismo) nel lanciare una nuova tecnologia è di cruciale importanza per le sorti dell'azienda: arrivare nel mercato prima dei propri concorrenti è certamente un vantaggio, ma solamente se gli attori sono preparati al suo arrivo. Altro elemento importante per la strategia è l'allocatione delle risorse; allocare le risorse esternamente (ai propri partners) può risultare più efficiente rispetto ad allocarle internamente. L'implicazione strategica più rilevante è che la valutazione del rischio cambia in modo considerevole; al fine dell'allocatione delle risorse, è fondamentale infatti valutare coerentemente i propri partner in quanto aspettative sbagliate possono danneggiare una buona esecuzione. L'errore comune dell'imprenditore è quello di pianificare l'intero ecosistema, prendere la propria posizione e agire con eccessiva fretta per generare e difendere il ruolo di lancio di un prodotto o servizio integrato al cliente finale. I manager, focalizzando la strategia su questo specifico obiettivo, tendono a sottovalutare l'intero processo attraverso il quale l'ecosistema emerge nel tempo. La chiave per aver successo nell'ecosistema è quello di creare una strategia che tenga conto delle sfide e dei ritardi intrinseci in una rete collaborativa (Adner, 2006).

La strategia dell'ecosistema

“La strategia dell'ecosistema è definita dal modo in cui un'azienda focale affronta l'allineamento dei partner e si assicura il ruolo in un ecosistema competitivo” (Ron Adner, 2017). Tale definizione permette di individuare quattro elementi chiave, di seguito riportati ed analizzati.

- a) *“azienda focale affronta”*. Il punto essenziale fa capire come sebbene l'ecosistema sia formato da una moltitudine di aziende, ogni azienda definisce

la propria strategia di ecosistema, la quale abbraccia struttura, ruoli e rischi connessi all'ecosistema. La strategia tra gli attori più è costante e maggiore è la probabilità che le loro azioni siano convergenti (anche se non persiste una vera e propria necessità di convergenza). Le aziende, infatti, potrebbero perseguire proposte di valore sotto errate credenze dei loro stessi partner con il medesimo livello di motivazione. Ad esempio, nel caso dell'innovazione PAX, c'è voluto molto tempo affinché le aziende produttrici di pneumatici e case automobilistiche capissero le vere motivazioni da parte delle autofficine sull'attrattività offerta dalla riparazione delle ruote PAX confrontato alla sostituzione completa degli pneumatici PAX.

- b) *“allineamento dei partner”*. Con ciò si intende la capacità da parte dell'azienda focale di portare i propri partner nei ruoli e nelle posizioni dell'immaginario della strategia dell'ecosistema. Un valido approccio per allineare i propri partner è il seguente: riconoscere le lacune e creare condizioni favorevoli per colmare tali lacune. Tali mancanze possono emergere da due attività dei partner: sfide basate sull'attività oppure sulle aspettative. Adner quindi identifica due tipologie di rischi di allineamento che spiccano nelle sfide basate sull'attività: rischi di co-innovazione e rischi sulla catena di adozione. I rischi di co-innovazione si riferiscono alle sfide che affrontano i partner nello sviluppo della capacità di intraprendere nuove attività che sono alla base dei contributi pianificati. Il secondo tipo di rischio riguarda la disponibilità da parte dei partner di intraprendere le attività necessarie e far emergere questioni di priorità ed incentivi per la partecipazione. Una strategia di ecosistema di successo verte quindi sulla capacità di saper attentamente valutare e gestire queste tipologie di rischi. La seconda macro-problematica riguarda le aspettative dei partner su ruoli e struttura. Con ciò si intende quali sono le posizioni e chi le porta a compimento, ossia ad esempio chi si affaccia con il cliente finale e chi ha un ruolo a monte. Le aspettative di ruolo si riferiscono ai ruoli *leader-follower*, ossia chi si assume la responsabilità di guidare ed orientare il sistema attraverso l'allineamento. Riconoscere quindi i *gap* che si manifestano dalle aspettative contrastanti per le posizioni è spesso più semplice e trasparente rispetto a riconoscere i *gap* nelle aspettative di ruolo.

- c) *“Assicura il ruolo”*. Assumere il ruolo di leader o di follower per le posizioni dipende dalla volontà dell’azienda focale e dall’intesa tra gli attori sulla proposta di valore. Il leader dell’ecosistema risulta essere il soggetto (azienda) la cui visione sulla struttura e sui ruoli differisce rispetto agli altri in quanto stabilisce le regole e le tempistiche dell’ecosistema. Il follower dell’ecosistema, viceversa, è un’azienda che concorda sulle direttive imposte dal leader e cede il ruolo di leadership. La leadership di successo dipende in gran misura dalla volontà del follower di assumere effettivamente una posizione di follower. Altro fattore considerevole riguarda il fatto che la leadership non deve essere lo scopo di una singola azienda, bensì l’obiettivo condiviso tra azienda leader e aziende follower. Talvolta, in situazioni in cui il competere per la leadership comporta rischio (ossia dove è visto come un peso o dove la candidatura rimane incerta) i sistemi ed i sottosistemi possono rimanere senza una figura di leader. Anche la figura del follower può diventare discutibile nel tempo ; questo accade se le aziende hanno la necessità di assicurarsi ruoli in termini di unicità e di mandato e gli specifici attori possono essere sostituiti e messi alla prova da altri attori interni oppure esterni al set iniziale di partner presente (*Kapoor e Agarwal, 2016 – Altman, 2016*).
- d) *“in un ecosistema competitivo”*. La differenza sostanziale tra una strategia tradizionale ed una strategia di ecosistema è la seguente: la prima è guidata da un concetto di competitività tra aziende individuali, mentre la seconda verte su un concetto di competitività di ecosistema tra i suoi partecipanti. Porter, oltre a considerare le dinamiche critiche tra fornitori ed acquirenti, include tutti gli attori che giocano un ruolo cruciale sulla determinazione della creazione del valore ma che non hanno legami diretti con l’impresa focale (*Porter, 1980*). La visione di competizione dell’accademico Jay Barney si estende prendendo in considerazione aziende rivali, potenziali entranti e sostituti ai rivali dell’ecosistema che competono per offrire proposte di valore competitive attraverso strutture dell’ecosistema che possono apparire più o meno simili tra loro (ad esempio Uber e Lyft sul servizio di trasporto su richiesta) (*Barney, 1986*). In questo caso quindi la competizione opera su due livelli differenti: all’interno dell’ecosistema ed attraverso l’ecosistema. *All’interno*

dell'*ecosistema* fa riferimento alla gestione delle attività, ruoli, posizioni che interferiscono sulla distribuzione e cattura del valore tra le posizioni. *Attraverso l'ecosistema* riguarda il vantaggio collettivo nella creazione e cattura del valore in relazione all'insieme rivale di attori. Se infatti il focus della strategia tradizionale verte sulla ricerca di un vantaggio competitivo, il cuore della strategia dell'*ecosistema* è la ricerca di allineamento.

Tipologie e obiettivi degli ecosistemi

La ricerca accademica sugli ecosistemi si è molto intensificata nel corso dell'ultimo decennio. La letteratura in merito è molto ampia e abbraccia in particolar modo studi di strategia, imprenditorialità ed innovazione per conoscere le dinamiche e le caratteristiche chiave degli ecosistemi. Gli accademici hanno inoltre tentato di comprendere quali siano gli obiettivi dei diversi ecosistemi, dove il concetto di obiettivo dell'*ecosistema* viene definito come *"la costante ricombinazione di artefatti, abilità e idee messi a disposizione degli attori dell'ecosistema che risultano un output creato comunemente basato sulla proposta di valore dell'ecosistema"* (Valkokari, 2015; Jacobides, 2018; Thomas e Autio, 2019). Nonostante sia stata attribuita una definizione, gli attributi cardine che permettono di differenziare concettualmente le diverse tipologie di *ecosistema* e quindi la realizzazione degli obiettivi specifici sono ancora poco chiari (Scaringella e Radzinwon, 2018; Valkokari, 2015). Gli accademici condividono la posizione secondo cui la letteratura in genere pecca di una scarsità di consenso sullo scopo empirico, caratteristiche teoriche che sostengono la comprensione di come operano gli ecosistemi (Thomas e Autio, 2019; Shipilov e Gawer, 2020). Gli studi iniziali sull'*ecosistema* si sono concentrati nel dare una definizione del fenomeno, questo anche per dare sostegno agli accademici e ai professionisti a gestire le interdipendenze (Kapoor, 2018; Jacobides, 2018). Studi più recenti invece si concentrano su un maggior sviluppo delle definizioni, su come emergono situazioni di *ecosistema* ed identificano come il concetto di *ecosistema* si differenzi e si relazioni ad altri concetti (Adner, 2017). Gli accademici, oltre a conoscere su come gli *ecosistemi* si differenzino rispetto ad altri fenomeni, si sono concentrati sugli obiettivi dei differenti *ecosistemi* definendo uno scopo comune per ogni tipologia di *ecosistema* in modo da focalizzarsi su uno specifico scopo comune per tipo di *ecosistema* (Thomas e Autio, 2019). In aggiunta, questi ultimi hanno riconosciuto il

potere di un leader dell'ecosistema in grado di modificare l'obiettivo ecosistemico specifico e chiarire come il ruolo del leader sia fondamentale nella creazione di un output collettivo condiviso. Il termine *ecosistema* ha assunto un significato importante per rappresentare la collaborazione oltre i confini organizzativi (Moore, 1993; Kapoor, 2018). Come esplicitato precedentemente, Rod Adner definisce l'ecosistema come una struttura multilaterale di organizzazioni che materializzano una proposta di valore comune (Adner, 2017); gli *ecosistemi* hanno due caratteristiche fondamentali: vige una coesistenza tra le interdipendenze e le complementarità ed il sistema non è gerarchicamente controllato (Jacobides, 2018; Kapoor, 2018). Gli accademici hanno così iniziato a studiare e ad identificare gli ecosistemi quando Moore, nel 1993 ha dato una definizione di ecosistema aziendale. Successivamente la letteratura ha concettualizzato altre tipologie di ecosistema, tra i quali l'ecosistema di innovazione, ecosistema della conoscenza ed ecosistema imprenditoriale. Le prime due tipologie di innovazione menzionate fanno dei parallelismi con la letteratura inerente alla biologia (Moore, 1993), mentre gli ultimi due tipi di ecosistema traggono le loro origini nella letteratura economico-geografica.

- a) L'ecosistema aziendale (*business ecosystem*) è definito come il sistema in cui *“le aziende coevolvono le capacità su una nuova innovazione: lavorano in cooperazione ed in modo competitivo per sostenere nuovi prodotti, soddisfare i bisogni dei clienti ed infine incorporare il turno successivo di innovazioni”* (Moore, 1993). Il *business ecosystem* si concentra su un'azienda focale ed il suo ambiente e descrive come un'impresa può collaborare tra i confini aziendali. Si concentra quindi sulle relazioni, selezione del partner, governance, evoluzione, struttura e performance di un ecosistema aziendale (Jacobides, 2018).
- b) L'ecosistema di innovazione è definito come *“la composizione collaborativa in cui le imprese combinano le offerte individuali all'interno di una soluzione coerente e a contatto con i clienti”* (Adner, 2006). In base a questa definizione, come consigliato da Adner, si percepisce come l'ecosistema di innovazione si concentri sullo sviluppo di innovazioni oppure sull'articolazione di materiale della proposta di valore (Adner, 2006; Jacobides, 2018).

- c) L'ecosistema della conoscenza viene definito come un *"insieme eterogeneo di aziende knowledge-intensive e di altri partecipanti che dipendono l'un l'altro per la loro efficacia ed efficienza ed in quanto tale è necessario siano collocate in prossimità"* (Van der Borgh, 2012). L'ecosistema della conoscenza pone attenzione nelle interazioni della conoscenza tra attori diversi per sviluppare quindi nuova conoscenza. Gli studi di questo tipo di ecosistema si sono concentrati sui meccanismi di scambio della conoscenza modelli di business e creazione della conoscenza (Jacobides, 2018).
- d) L'ecosistema imprenditoriale viene definito come *"...gli imprenditori che creano nuovo valore, organizzato da un'ampia varietà di modelli di governo, abilitati e confinati in uno specifico contesto istituzionale"* (Stam, 2015). L'ecosistema imprenditoriale pone l'attenzione sulla creazione di sviluppo economico attraverso lo stimolo dell'imprenditorialità su diversi ambiti geografici (Brem e Radzinwon, 2017). La ricerca su questo tipo di ecosistema si è focalizzata su studi di tipo imprenditoriale, istituzionale, sviluppo economico, governance e relazioni (Auerswald e Dani, 2017)

Rischi nell'ecosistema dell'innovazione

L'ecosistema dell'innovazione è la tipologia di ecosistema più influente e più studiato dagli accademici; essendo particolarmente complesso nella sua trattazione molte sono state le teorie associate, facendo emergere una serie di rischi connessi. Le tre tipologie di rischi in un ecosistema dell'innovazione sono: rischi di iniziativa, rischi di interdipendenza, rischi di integrazione.

I rischi di iniziativa fanno riferimento ai rischi in senso generale della gestione di un progetto. Questi fanno riferimento, ad esempio, alla capacità di sviluppare un progetto secondo determinate tempistiche. Vengono considerati anche i rischi di valutazione della fattibilità del prodotto stesso, i benefici destinati ai clienti, la concorrenza, adeguatezza della catena di fornitura e la qualità stessa del team di progetto. È importante che i manager riconoscano quali rischi destinare all'interno dell'impresa e quali invece delegare ad attori esterni.

Per valutazione dei rischi delle interdipendenze si intende stimare i rischi che intercorrono sulle componenti del sistema. Il successo di una innovazione non dipende solamente dal suo compimento ma anche dallo sviluppo di successo e dall'apertura di

tutte le altre componenti del sistema. L'innovazione più è dipendente da sviluppi esterni, meno controllo ha per il suo successo. Le cause del rischio di interdipendenza sono molteplici: i partner potrebbero avere dei ritardi per sfide di sviluppo interne, ritardi normativi, problemi finanziari, crisi di leadership, ma anche personali interdipendenze instaurate con altre aziende. Una volta che la causa del problema viene identificata, la soluzione il più delle volte riesce ad emergere. Molteplici ecosistemi sono posizionati tra l'innovazione ed il cliente finale; più in alto risiede l'innovazione di una catena del valore, più grande è il numero di intermediari che devono adottare l'innovazione prima che raggiunga vendite di volume. All'aumentare del numero di intermediari decresce la possibilità di successo nel mercato; come dimostrato in precedenza con l'innovazione del sistema PAX tyre di Michelin, non sono stati analizzati attentamente i costi e benefici di adozione per ogni intermediario lungo la catena; se infatti i benefici non eccedono i costi in ogni fase di adozione, gli intermediari non si mostreranno favorevoli a collaborare per l'innovazione ed il consumatore finale non avrà la possibilità effettiva di valutare la tecnologia. Le cause di integrazione dei rischi sono moltissime e variano in base al contesto ed i costi che devono essere presi in considerazione sono sia di natura diretta che indiretta.

Gli ecosistemi dell'innovazione risultano essere allettanti in quanto si riscontra essere semplice sovrastimare il potenziale di creazione di valore poiché molti attori combinano le proprie capacità. Allo stesso tempo, anche sottostimare le sfide è un'azione che può verificarsi; anche se un mercato si dimostra appetibile per un certo prodotto, i ritardi potrebbero limitare le opportunità in quanto prodotti concorrenti potrebbero diminuire sensibilmente l'innovazione stessa del prodotto lanciato. Ad esempio, i motori a scoppio per le automobili oggi sono meno appetibili rispetto al passato in quanto la sensibilizzazione dei consumatori sta mutando e l'attenzione si sta spostando sempre più su motori ibridi (che combinano elettrico e termico). Senza una chiara prospettiva dei ritardi che un ecosistema può subire, i manager potrebbero mirare ad obiettivi troppo audaci che potrebbero non verificarsi. Un ritardo, talvolta, può comunque avere dei benefici: questo si verifica quando un'impresa innovativa è molto più avanti rispetto ai propri attori dell'ecosistema e l'azienda può beneficiare di un rallentamento per permettere al resto del sistema di raggiungerli. Ad esempio,

Apple, attraverso il servizio iTunes, è stato un player *late mover* tra coloro che hanno lanciato sul mercato una piattaforma online per ascoltare musica e podcast. Il successo di iTunes è derivato anche da una strategia di “saper aspettare” cosa facevano i concorrenti e come reagiva il mercato. La genialità di Apple è stata quella di non essere stata la prima a mettere giù il primo pezzo di puzzle, bensì la prima a mettere giù l'ultimo pezzo del puzzle (Adner, 2006).

La natura del rischio ecosistemico che un innovatore dovrà affrontare dipende dal mercato che l'innovatore si presta a servire. Ad esempio, le aziende che si occupano di produrre pannelli fotovoltaici devono far fronte a rischi sia interni che esterni in diversi mercati di riferimento. Le sfide di sviluppo del prodotto, le innovazioni complementari richieste ed i requisiti di adozione a valle cambiano a seconda della destinazione d'uso (se il fotovoltaico deve essere destinato per energia di riserva o per la produzione di energia per una parte di paese cambia drasticamente il livello di energia che deve essere erogata). Scegliere come sfruttare la dimensione dell'opportunità di mercato e la magnitudine del rischio ecosistemico complessivo è la vera essenza della strategia dell'innovazione (Adner, 2006). Generalmente, per qualsiasi innovazione sono a disposizione molteplici obiettivi di mercato. Le mappature dell'ecosistema per i diversi obiettivi dell'ecosistema possono cambiare sensibilmente, anche se l'innovazione principale resta la stessa. La chiave per valutare in modo efficace le opzioni e dare una priorità alle opportunità è avere una visione a tuttotondo dei diversi ecosistemi.

Confini degli ecosistemi

La letteratura che si occupa di identificare i confini delle quattro categorie di ecosistema mira a garantire una maggior conoscenza sulla tipologia di ecosistema che meglio abilita la trasformazione di determinati obiettivi e mira a sviluppare una comprensione più efficace sui confini che possono emergere tra le tipologie di ecosistema. Conoscere i confini dei quattro tipi di ecosistema permette di riconoscere similitudini e differenze tra i costrutti in modo da organizzare la conoscenza prodotta nel corso del tempo. Il confine di un ecosistema può essere definito come uno specifico attributo di un ecosistema che permette di distinguere in modo chiaro le diverse tipologie di ecosistema. Lo studio dei confini risulta utile inoltre per evidenziare similitudini e differenze tra gli ecosistemi e per osservare come i confini possono

essere tracciati tra la classificazione e la tipologia di ecosistema (*Gulati, 2012; Valkorari, 2015*). Ogni ecosistema è caratterizzato da un'unica combinazione di confini che li permette di realizzare gli obiettivi delle tipologie di ecosistema (*Valkorari, 2015*). I confini, individuati attraverso la letteratura scientifica, sono sette: fonte di vantaggio competitivo, ambito geografico, sviluppo dell'ecosistema, orchestrazione, attori e ruoli, struttura, creazione e cattura del valore (*Cobben Dieudonnee, Ooms Ward et al., 2022*).

- 1) Fonte di vantaggio competitivo. Come sostenuto precedentemente, nell'ambito degli ecosistemi il concetto di vantaggio competitivo assume un significato differente rispetto a quello conferito di Porter. Egli, infatti, definisce il vantaggio competitivo come la capacità di un'impresa di performare meglio rispetto ad altri che operano nello stesso mercato o industria. Gli ecosistemi possono invece estendersi a molteplici mercati o industrie e perciò il vantaggio competitivo di un ecosistema chiarisce come un ecosistema è in grado di avere prestazioni migliori rispetto ad altri ecosistemi e/o rispetto ad imprese individuali. Gli studiosi identificano diverse fonti di vantaggio competitivo per ognuna delle quattro tipologie di ecosistema. Per l'ecosistema dell'innovazione e della conoscenza, la fonte di vantaggio competitivo è principalmente relazionale: significa che il vantaggio competitivo è risultato delle interdipendenze tra gli attori dell'ecosistema (*Dyer e Singh, 1998*). La ricerca dimostra come in questi due contesti il vantaggio competitivo si realizzi il più delle volte da un singolo attore. Dall'altra parte, la fonte del vantaggio competitivo per l'ecosistema d'impresa e imprenditoriale è di natura strutturale; ciò significa che il vantaggio competitivo è il risultato del piano strutturale dell'ecosistema. A differenza degli ecosistemi di innovazione e della conoscenza, l'ecosistema d'impresa e quello imprenditoriale si concentrano sulla creazione di vantaggio competitivo a livello di ecosistema per tutti gli attori.

La letteratura nell'ecosistema dell'innovazione ha individuato interdipendenze tra i vari attori di mercato come fonte di vantaggio competitivo (*Adner e Kapoor, 2010; Shaw e Allen, 2018*). Negli ecosistemi d'impresa e d'innovazione,

il vantaggio competitivo è condizionato dalla capacità di un orchestratore di monitorare e reagire ai cambiamenti interni ed esterni, che in cambio influenzano le sue capacità dinamiche (Teece, 2017; Jacobides, 2018). Il focus è orientato principalmente alla creazione di vantaggio competitivo per l'orchestratore oppure anche per gli attori dell'ecosistema. Per l'ecosistema della conoscenza, viceversa, sono state individuate esternalità di rete sia a livello di ecosistema sia a livello di attori come fonte di creazione di vantaggio competitivo. L'ecosistema imprenditoriale, come fonte di vantaggio competitivo, ha una struttura ecosistemica geografica; questo permette di generare esternalità positive oppure effetti di agglomerazione (ossia effetti positivi che derivano da un agglomerato urbano) (Brown e Mason, 2017). Per ultimo, il vantaggio competitivo di un ecosistema imprenditoriale si serve di un approccio geografico concentrandosi sullo sviluppo di effetti su una scala locale, regionale oppure nazionale, senza creare un vantaggio competitivo diretto per le organizzazioni dei suoi partner.

- 2) Ambito geografico. Il secondo tipo di confine analizzato è considerato essere di grande importanza in tutti e quattro gli ecosistemi in quanto l'accesso alle risorse è fondamentale per raggiungere gli obiettivi. La letteratura sull'ecosistema dell'innovazione ed aziendale chiarisce come la conoscenza locale specializzata dovrebbe combaciare con la conoscenza e la competenza dei mercati globali (Dedehayir, 2018; Khavul e Bruton, 2013). L'estensione geografica a livello regionale e nazione è importante perché è a questo livello che i governi possono fornire una struttura istituzionale e normativa per l'emergere di una innovazione (Shaw e Hallen, 2018; Xu, Wu, 2018). La letteratura sull'ecosistema della conoscenza descrive la co-localizzazione geografica degli attori in luoghi soprannominati "parchi", "campus" oppure "hotspot tecnologico"; la prossimità geografica è un fattore chiave per questo tipo di ecosistema in quanto permette l'interazione con centri di ricerca ed università locali (Van der Borgh, 2012). Nonostante ci si concentri maggiormente su attori vicini tra di loro, la conoscenza generata con l'ecosistema della conoscenza può sfociare in opportunità che vanno al di là di un'area localizzata. Un esempio di questo viene offerto dagli studi di M. Van der Borgh, il quale ha preso come

riferimento il campus high tech di Eindhoven (città situata nel meridione dei paesi bassi), dove si sono insediate diverse multinazionali, diffondendo la conoscenza creata localmente dalle loro imprese. La letteratura riguardante l'ecosistema imprenditoriale si concentra invece su ecosistemi locali o regionali; la prossimità geografica è considerata importante per stimolare lo sviluppo di relazioni, informazioni di rete e per favorire situazioni di sperimentazione ed istruzione condivisa (*Brown e Mason, 2017*).

- 3) Sviluppo dell'ecosistema. Delle tipologie di ecosistemi analizzati dagli studiosi nel corso degli anni solamente quello aziendale e dell'innovazione sono stati studiati in modo approfondito (*Kapoor e Argwal, 2017*), mentre l'ecosistema imprenditoriale è di più recente attuazione. La letteratura dell'ecosistema della conoscenza, viceversa, non ha ancora preso in analisi lo sviluppo degli ecosistemi. Gli studiosi, per uno studio adeguato sullo sviluppo dell'ecosistema, prendono come riferimento le fasi utilizzate da Moore: nascita, espansione, leadership e auto rinnovamento.
- 4) Orchestrazione. Gli ecosistemi sono spesso guidati da un *orchestratore*, il quale si avvale della governance per mettere in pratica decisioni fondamentali come allineare i partners, prevenire comportamenti opportunistici o realizzare una proposta di valore condivisa (*Ritala, Agourdias, Assimakopoulous e Gies, 2013*). La letteratura di riferimento per l'ecosistema aziendale e dell'innovazione di norma conferisce un ruolo di leader all'orchestratore ad un'azienda, che solitamente è di grandi dimensioni (come, ad esempio, Google). Tali aziende hanno molto potere all'interno dell'ecosistema poiché fissano le regole per la partecipazione e forniscono l'infrastruttura tecnica condivisa (*Moore, 1993; Iansiti e Levien, 2004*). Adner inoltre sostiene che laddove l'orchestratore dell'ecosistema aziendale il più delle volte mira a ricavarne beneficio per i propri interessi, l'orchestratore dell'ecosistema dell'innovazione agisce più per la creazione di valore dell'ecosistema complessivo; in questo caso l'orchestratore gestisce le risorse centrali, contribuisce all'evoluzione dell'ecosistema e allinea gli interessi e distribuisce il valore alla molteplicità di attori presenti (*Adner, 2006*). Viceversa, l'ecosistema della conoscenza ed imprenditoriale sono spesso rappresentati da team di gestione indipendenti,

università, organizzazioni di ricerca e da governi; queste organizzazioni portano alla creazione di un ecosistema imprenditoriale, dove l'orchestratore è responsabile di agevolare e creare le precondizioni necessarie per una nuova *venture creation* (Isenberg, 2010; Spigel, 2015). Un esempio di ecosistema imprenditoriale offerto dalla lettura verte sull'Università di Strasburgo (Francia) in cui l'ufficio per il trasferimento tecnologico ha incoraggiato l'emergere di una imprenditorialità di matrice accademica in un ecosistema emergente; l'università è diventata così l'organizzazione centrale in cui l'ecosistema imprenditoriale ha iniziato a svilupparsi, orchestrando e costruendo una rete di attori ecosistemici (Schaeffer e Matt, 2016).

- 5) Ruoli degli attori. Ogni ecosistema è caratterizzato da una molteplicità di attori che insieme contribuiscono a raggiungere l'obiettivo ecosistemico. Questi attori possono essere percepiti come stakeholder interni dell'ecosistema poiché sono parte del sistema e quindi possiedono parte di interesse e partecipazione all'interno dello stesso. La letteratura, da un punto di vista rivolto ai portatori di interesse, indica che le interazioni sotto un profilo micro (disegnato come l'atteggiamento dei portatori di interesse dell'ecosistema) produce un effetto diretto sul livello macro (che consiste nella realizzazione dell'obiettivo dell'ecosistema) (Philips e Ritala, 2019). In base alla tipologia di ecosistema si riconoscono diverse tipologie di attori: per l'ecosistema aziendale, la letteratura identifica come attori principali le aziende ed i loro utenti. Anche nell'ecosistema dell'innovazione si verifica la medesima condizione, anche se in questo caso l'ecosistema si concentra su un insieme più ricco di attori che include governi, università, centri di ricerca. La letteratura sugli ecosistemi imprenditoriali e della conoscenza è invece condizionata dalla letteratura economico-geografica e quindi ha un metodo differente sulla categorizzazione degli attori (Scaringella e Radziwon, 2018). I due ecosistemi sono composti da un insieme indiretto di attori, come ad esempio organizzazioni governative a diversi livelli, investitori e *venture capitalist* (come l'*high tech campus* di Eindhoven, citato in precedenza).
- 6) Struttura. Ogni categoria di ecosistema si basa su specifiche strutture associate agli obiettivi dell'ecosistema. L'ecosistema dell'innovazione e quello aziendale

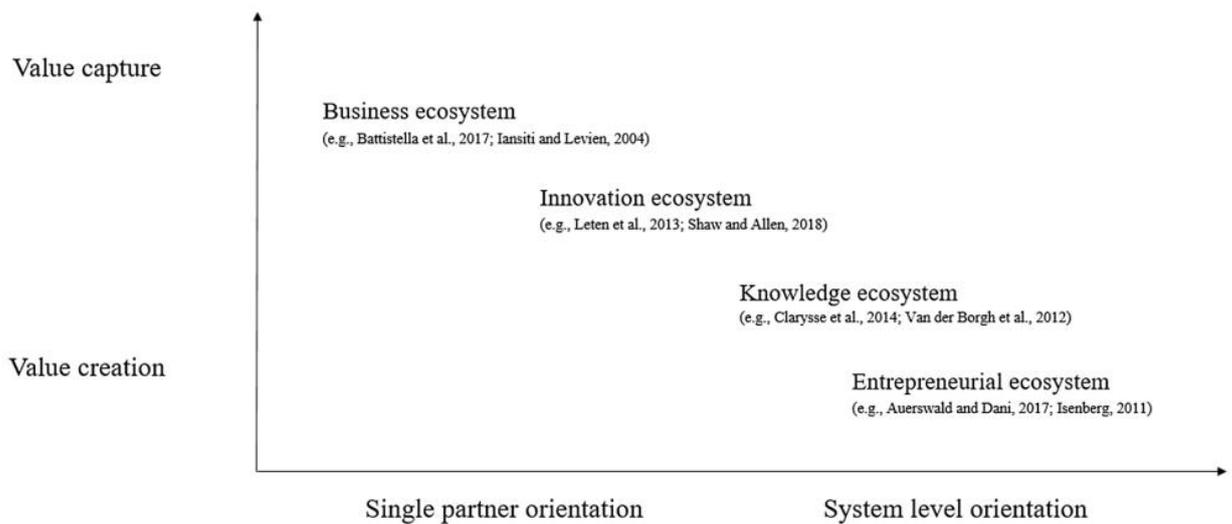
si fondano su una struttura a piattaforma, creando perciò effetti di rete; l'ecosistema imprenditoriale è costruito invece su una struttura a cluster, che permette perciò di stimolare l'imprenditorialità. Per quanto riguarda l'ecosistema della conoscenza, la letteratura non ha ancora individuato una struttura di riferimento. Gli ecosistemi aziendali sono strutturati come una piattaforma che coinvolge l'orchestratore (*Iansiti e Levien, 2004*); la piattaforma ha lo scopo di connettere l'orchestratore, le organizzazioni complementari e gli utilizzatori. È utile infatti constatare come per la letteratura dell'ecosistema imprenditoriale la struttura di riferimento è quella del cluster. Il cluster, per sua natura, si concentra su una industria specifica o una conoscenza tecnologica connessa ed ha un carattere spaziale confinato (*Delgado, Porter e Stern, 2015*). Nello specifico, l'ecosistema imprenditoriale è un tipo particolare di cluster in quanto è spazialmente confinato, ma si concentra in generale sull'imprenditorialità più che su una specifica industria. Il cluster è utilizzato come riferimento poiché la prossimità geografica è considerato un catalizzatore per gli ecosistemi imprenditoriali (*Brown e Mason, 2017; Spiegel, 2015*).

- 7) Creazione e cattura del valore. Le tematiche della creazione e della cattura del valore sono considerate di notevole importanza per la letteratura degli ecosistemi. In ognuna delle tipologie di ecosistema gli attori devono capire come far emergere una proposta di valore efficiente (*Shipilov e Gawer, 2020*). La letteratura riconosce come i quattro ecosistemi si differenzino nell'utilizzo della creazione e/o della cattura del valore. Gli studi sugli ecosistemi dell'innovazione, aziendale e della conoscenza mettono insieme la creazione e la cattura del valore, mentre la letteratura sull'ecosistema imprenditoriale pone maggiormente l'attenzione sulla creazione del valore. Gli accademici riconoscono che entrambe le tematiche siano di uguale importanza, anche se non è stata data attenzione sulla quantità di studio e di analisi (*Teece, 2017*). La letteratura di riferimento sull'ecosistema aziendale esamina principalmente come l'attore focale si approcci alla cattura del valore, identificando tale meccanismo come un modello di business sull'innovazione (*Kapoor e Argwal, 2017*). Gli studi fanno coincidere la creazione del valore come un processo di

innovazione collaborativo (Clarisse, 2014) orientato alla costruzione di una piattaforma e alla definizione dei ruoli (Scaringella e Radziwon, 2018).

L'ecosistema dell'innovazione supera il limite del singolo attore, concentrandosi sulla realizzazione di una proposta di valore condivisa; questo permette di capire come sia gli attori individuali sia gli ecosistemi insieme possano accentrare l'attenzione sulla creazione e sulla cattura di valore. La letteratura sull'ecosistema della conoscenza mira a conoscere come la creazione e la cattura del valore sono organizzate a livello di sistema; nella fattispecie per la creazione di valore si intende la creazione di una community per la creazione di conoscenza e di innovazione. La cattura di valore si concentra invece sulla cattura di valore da una conoscenza sviluppata in modo condiviso; Van der Borgh, per l'ecosistema della conoscenza, riconosce due tipologie due meccanismi di creazione del valore: processo di facilitazione per l'innovazione e creazione di una *innovation community* (Van der Borgh, 2012). Con ciò egli intende che al fine della cattura del valore è di fondamentale importanza reinventare continuamente il modello di business in quanto differenti tipi di innovazione portano al formarsi di diversi tipi di modelli di business. L'ecosistema della conoscenza, perciò, deve studiare un sistema per la cattura del valore, ossia l'utilizzo di un modello di business sull'innovazione. Gli studi inerenti all'ecosistema imprenditoriale si sono invece soffermati solamente sul meccanismo della creazione di valore (Bruns, 2017) e considerano un approccio sistemico per la spiegazione di come il valore viene generato. Con ciò si fa riferimento a stimolare e creare un clima imprenditoriale per le start-up e per le organizzazioni dimensionalmente più grandi; in questo modo le organizzazioni stesse sono responsabili per la cattura del valore. La letteratura sulla creazione del valore nell'ecosistema imprenditoriale comprende la progettazione di un ambiente di business collaborativo e lo sviluppo di un clima imprenditoriale (Isenber, 2010; Clarysse, 2014; Spigel, 2015). La *figura 7* rappresenta in sintesi la creazione e la cattura di valore delle quattro tipologie di ecosistema.

Figura 7 – Creazione e cattura del valore sulle tipologie di ecosistema.



Fonte: D. Cobben, Dieudonnee Cobben, Ward Ooms, Nadine Roijackers, Agnieszka Radziwon: *Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals (2022)*, *Journal of Business Research* 142, 138–164.

Strategia negli ecosistemi

Un numero sempre crescente di imprese che operano in mercati sia altamente tecnologici che non stanno puntando a svilupparsi sulla crescita delle proprie piattaforme, servizi e soluzioni. Le cause di fallimento negli ecosistemi sono causate alle volte da difficoltà tecniche derivanti da innovazioni autonome oppure da difficoltà nella coordinazione delle innovazioni lungo il sistema. Il fallimento spesso si verifica poiché un mercato non emerge secondo i tempi previsti per supportare l'investimento fatto. Nell'ecosistema dell'innovazione è fondamentale quindi cercare di prevedere e pianificare i ritardi, compromessi ed insuccessi che sono al di fuori del proprio controllo. È opportuno ideare una strategia di innovazione che mitighi i rischi oppure che prenda in considerazione la rinuncia di opportunità. L'implementazione di una strategia in un ecosistema richiede alle imprese di prendere in considerazione i seguenti fattori: scegliere se competere, quando competere e come competere. Il primo fattore fa riferimento al principio secondo cui all'aumentare del rischio dell'ecosistema, aumenta anche l'incertezza del mercato, a prescindere dal livello di confidenza dell'impresa sulla propria innovazione. Nel circoscrivere le opportunità di mercato è quindi fondamentale valutare sia il sistema nel suo complesso sia il progetto.

Il “quando competere” si riferisce al fatto che se un’impresa all’interno di un ecosistema godesse di un vantaggio in termini di tempo nella disponibilità di componenti chiave per la produzione del bene finale, non avrebbe nessun vantaggio se i prodotti o servizi complementari non fossero allo stesso tempo disponibili nel medesimo spazio temporale. I costi di sviluppo di un prodotto aumentano in modo esponenziale quando i programmi sono stretti. Tali costi sono giustificati se essere i primi sul mercato promette significativi vantaggi.

Il “come competere” prende come riferimento la questione dei confini degli ecosistemi, ossia alle attività da intraprendere all’interno dei confini dell’azienda con i propri partner e con il mercato libero (*Adner, 2006*). Tali confini devono prevedere un nuovo livello di complessità, dove le imprese possono scegliere di assumere un ruolo attivo o passivo nel guidare lo sviluppo dell’ecosistema. Se un’impresa decide di assumere un ruolo guida nell’ecosistema, ha la possibilità di adattare gli sviluppi ai propri punti di forza. Ciò nonostante, assumere il ruolo di leader nell’ecosistema nasconde i propri rischi; sono necessari ingenti investimenti in risorse per lunghi periodi prima di constatare se l’opportunità è reale oppure no. Anche assumere un ruolo meno prestigioso all’interno dell’ecosistema porta a delle nuove scelte e responsabilità importanti; scegliere l’orchestratore da seguire, quanto affidarsi al leader e quanto difendere i propri confini sono decisioni che possono portare ad il successo oppure al fallimento in un ecosistema. Le aziende generalmente si trovano in un terreno più stabile quando si tratta di gestire una strategia di esecuzione in quanto confrontano le sfide in essere nella gestione delle innovazioni complementari e nell’adozione di soggetti mediatori.

Senza una chiara valutazione dei potenziali rischi che possono verificarsi in un ecosistema, i manager rimangono incapaci di sviluppare strategie mirate alla ricerca di input dell’intera rete di attori presenti. I manager, facendo un confronto con le sfide dell’ecosistema che non erano state prese in considerazione nella strategia iniziale, sono portati a fare degli aggiustamenti che collettivamente portano a prendere delle decisioni incomprensibili in relazione alla strategia complessiva.

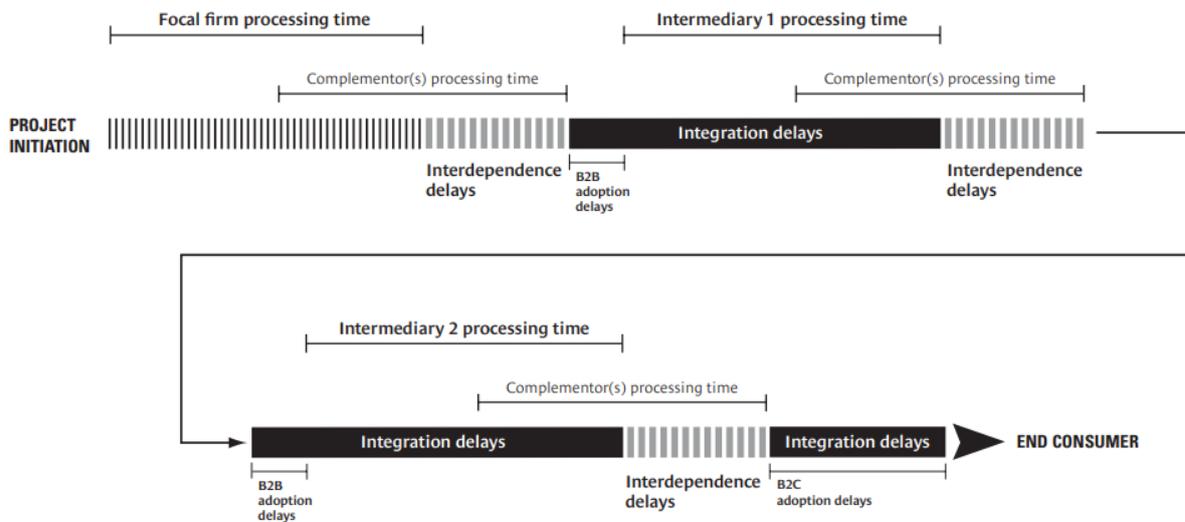
Il modo di pensare comune si attiene all’idea che il successo di un manager dipende esclusivamente dai risultati che riesce a raggiungere. Quello che viene invece sottovalutato è la capacità dei manager di saper fare delle stime; sono i risultati messi

in relazione con le aspettative che sanciscono il fallimento oppure il successo di un'idea. *"Bad expectations can destroy value as easily as bad execution"* (Ron Adner, 2006). Stabilire le giuste aspettative è cruciale per il successo di un nuovo progetto ed è ancora più complesso stabilire delle aspettative in un ecosistema in quanto il successo di un'idea dipende dalla buona riuscita di una moltitudine di fenomeni separati. Una gestione del rischio olistico e più sistematico porta allo sviluppo di aspettative più realistiche che portano ad una strategia dell'innovazione più forte. Un mezzo per capire se le aspettative sono state fissate in modo realistico è mappare l'ecosistema dell'innovazione come indicato nella *Figura 8*. Seguendo lo schema si può capire dove vengono accumulati i ritardi che causano complicazioni per implementare una corretta strategia di innovazione. Le fasi da seguire sono le seguenti (Ron Adner, 2006):

- Identificazione dell'insieme di intermediari che devono adottare l'innovazione prima che raggiunga il consumatore finale
- Individuare i complementi per l'azienda stessa e gli intermediari in modo tale da comunicarli al consumatore finale
- Stimare i ritardi generati dal legame con i complementi, dal processo di adozione e dal tempo necessario ad ogni intermediario per completare la soluzione in decisioni e quindi in prodotti.
- Stimare i ritardi causati dalle interdipendenze degli intermediari con i propri complementi e le difficoltà che subiscono gli intermediari nell'adozione e nei ritardi di processo.

Sulla base dei ritardi sopra citati si può arrivare ad una risposta in merito al time-to-market dell'innovazione.

Figura 8 – Mappare l'ecosistema



Fonte: Ron Adner (2006), *Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem*, Harvard Business Review, pag. 7

Obiettivi degli ecosistemi

Gli accademici definiscono l'obiettivo di un ecosistema come un "costante ricombinazione di artefatti, capacità e idee degli attori ecosistemici che risultano in un output congiuntamente generato, fondato sulla proposta di valore dell'ecosistema" (Jacobides, 2018; Thomas e Autio, 2019; Valkorari, 2015). La letteratura dimostra che alcuni obiettivi sono stati ampiamente trattati (come, ad esempio, l'innovazione e la sopravvivenza di un'impresa focale) mentre ricerche più recenti hanno segnalato nuovi obiettivi come la sostenibilità, l'impatto sociale e la responsabilità sociale.

La letteratura sull'ecosistema ha fatto emergere come la natura degli obiettivi ha subito un cambiamento nel corso del tempo; originariamente, l'ecosistema sull'innovazione e quello aziendale hanno posto l'attenzione sulla crescita di un'impresa focale (Moore, 1993; Iansiti e Levien, 2004; Adner, 2006). Come ribadito precedentemente, gli studi rivolti all'ecosistema dell'innovazione sono andati oltre il concetto di valore focale per l'impresa e tuttavia conferiscono notevole importanza alla figura dell'orchestratore. Per la letteratura, in particolare, gli obiettivi a livello ecosistemico per l'ecosistema aziendale e dell'innovazione trovano sempre derivazione da una serie di obiettivi dell'orchestratore; solo recentemente si è pensato di considerare come gli attori degli ecosistemi possono beneficiare degli obiettivi stessi dell'ecosistema. Questo ha permesso di spostare la ricerca su un livello più di sistema.

L'ecosistema aziendale, tuttavia, ha allargato i propri orizzonti sulla crescita e sulla sopravvivenza degli attori dell'ecosistema, muovendosi oltre la governance dell'impresa focale e concentrandosi su nuovi fronti come la realizzazione di obiettivi su Paesi sviluppati e la conoscenza condivisa tra la molteplicità di attori (*Khavul e Bruton, 2013; Wulf e Butel, 2017*). Dall'altra parte, la letteratura sull'ecosistema imprenditoriale e della conoscenza è indirizzata sia a livello dell'ecosistema sia a finalità legate agli orchestratori e/o all'ecosistema nel complesso. Il focus sugli obiettivi a livello di sistema si intreccia con il modo in cui questi ecosistemi sono considerati operare; per l'ecosistema della conoscenza, la letteratura si concentra sul processo di creazione di nuova conoscenza che consente la sopravvivenza non solo di un attore in particolare, ma della molteplicità di attori presenti nell'ecosistema (*Van der Borgh, 2012*). Infine, l'obiettivo dell'ecosistema imprenditoriale verte sullo sviluppo economico su una scala nazionale, regionale e/o locale. Tale ecosistema raggiunge il successo solamente se contribuisce alla sopravvivenza dei singoli imprenditori; senza ecosistema, gli imprenditori sarebbero vincolati ad accedere alle risorse richieste, alla conoscenza e alle reti necessarie per sviluppare l'attività di impresa (*Isenber, 2010; Spigel, 2015*). La *tabella 5* rappresenta in modo riassuntivo gli obiettivi degli ecosistemi.

Tabella 5 – *comparazione tra gli obiettivi degli ecosistemi*

Ecosystem type goal comparison.

Ecosystem type	Focal firm survival and growth	Ecosystem partner survival and growth	Sustainable and/or Social value	Knowledge generation
<i>Business</i>	X	X	X	
<i>Innovation</i>	X	X	X	
<i>Knowledge</i>		X		X
<i>Entrepreneurial</i>		X	X	

Fonte: *D. Cobben, Dieudonnee Cobben, Ward Ooms, Nadine Roijackers, Agnieszka Radziwon: Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals (2022), Journal of Business Research 142, 138–164.*

Il cambiamento degli obiettivi ecosistemici su una prospettiva più di sistema ha portato ad una trasformazione riguardo il contesto in cui il valore viene creato. La sostenibilità, in particolare, è argomento di enorme trattazione oggi giorno e come conseguenza gli

accademici pongono grande attenzione sullo scopo degli ecosistemi e della sostenibilità su una molteplicità articolata di livelli di analisi. Si è assistito quindi ad un cambiamento dal puro focus sull'innovazione tecnologica e l'innovazione per l'interesse esclusivo degli attori all'interno dell'ecosistema. La letteratura sull'ecosistema imprenditoriale è orientata più sullo studio di obiettivi socioeconomici correlati ad uno sviluppo regionale e nazionale (*Auerswald e Dani, 2017*). Tali cambiamenti vanno di pari passo con l'utilizzo di teorie innovative come quelli inerenti all'ecologia industriale, genealogia e sostenibilità; tutte queste si concentrano infatti su un contesto che permette di sviluppare una significativa creazione di valore.

Approcci alternativi contrastanti all'interdipendenza

La creazione di valore interdipendente è stata oggetto di molteplici studi strategici e manageriali fin dalla loro creazione. Anche le tematiche di flusso delle attività a monte o a valle hanno dato luogo a dibattiti strategici importanti. Il flusso delle attività trova evidenza nel contesto di analisi industriali con la distinzione tra potere del fornitore e dell'acquirente, nel contesto dei confini d'azienda con focus sul make-or-buy decision e nel contesto del mercato per le risorse attraverso la considerazione sui termini di acquisizione ed integrazione. La crescita, inoltre, delle possibilità di coordinamento abilitata dal grande progresso delle tecnologie sull'informazione e sulla comunicazione ha stimolato l'interesse e la concettualizzazione della strategia coi contesti di interdipendenza. Adner, in merito a questo, ha analizzato diverse prospettive di studio comparando i diversi punti chiave che intercorrono dal variare delle prospettive coinvolte. Tali prospettive sono le seguenti: piattaforme e mercati a più parti, reti e alleanze, modelli di business, project management, catena di fornitura e catena del valore, struttura dell'industria, sistemi di tecnologie e *open innovation*.

Le teorie sulle piattaforme (*Gawer e Cusumano, 2002; Parker, 2016*) e sui mercati a più parti (*Hagiu e Wright, 2015*) hanno in comune lo studio di un problema simile, ossia quello di intermediazione di un'interfaccia tra diversi attori con un focus sulle transazioni (nel caso dei *multisided markets*) e sulle tecnologie (nel caso delle piattaforme). Ad esempio, il broker detiene un ruolo cruciale in una rete di interazioni esercitando il proprio potere attraverso la centralità ma può farlo in modo sapiente attraverso le scelte del governo in materia di accesso, incentivi e controllo. Ci sono dei

casi in cui è inconfutabile chi sia la piattaforma sovrana (come ad esempio la multinazionale Intel per la produzione di microchip per PC)(Gawer e Cusumano, 2002) ed alle volte ciò risulta essere meno chiaro. Una strategia irrinunciabile per i due casi è quello di far emergere gli aspetti rilevanti del mercato al fine di accrescere il valore attraverso esternalità di rete dirette e indirette.

Gli approcci alle reti (Gulati, 1999) si concentrano su modelli di connettività. Sia a livello di individui (reti sociali) che a livello di azienda (reti di alleanze), la rete è definita in accordo con i legami tra gli attori piuttosto che con una proposta di valore.

Gli studi sui modelli di business (Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005; Zott, Amit e Massa, 2011) caratterizzano il piano dell'azienda focale per la creazione e la cattura di valore e sono essenziali per comprendere in modo sistematico le caratteristiche tra le interdipendenze. In questo caso ci si concentra sull'azienda focale piuttosto che sull'insieme di attori coinvolti, dove il livello di analisi risulta essere quindi la strategia di un'impresa piuttosto che la proposta di valore. *“Un ecosistema di successo è formato da molteplici aziende che agiscono di concerto”* (Adner, 2017). Una strategia di ecosistema può essere considerata come una strategia che considera il modello di business delle aziende partner altrettanto critico da affrontare quanto quello dell'azienda focale. Ad esempio, il modello di business di Zipcar (azienda americana di car-sharing) è unico, ossia dà la possibilità di poter noleggiare un'automobile per un'ora oppure per una giornata intera. Malgrado il business model sia solamente uno la strategia ecosistemica varia in base alla città di destinazione. Ad esempio a Boston il piano prevede l'autorità del parcheggio municipale come un fattore critico (ossia deve essere concessa una sovvenzione per parcheggiare l'automobile nei parcheggi del comune). Ad Hanover (nel New Hampshire), viceversa, la municipalità non è inserita nell'ecosistema in quanto il parcheggio non rappresenta un fattore critico per gli utenti. Questo esempio è utile per capire come i confini di un determinato ecosistema possono determinare i confini di una strategia ecosistemica.

Il project management fa riferimento al coordinamento di molteplici attività per il raggiungimento di un obiettivo. Questo per sua natura dà per scontato una serie di questioni, una di queste ad esempio è rappresentata dal fatto che c'è una figura determinata che svolge il ruolo di project manager e c'è un consenso generale tra i

partecipanti su chi assuma quell'incarico. È la necessità di un allineamento di questo tipo che richiede una strategia di ecosistema. In merito a questo gli studi di Porter sono essenziali per una maggiore comprensione dell'insieme. Le attività di sistema (Porter, 1996) richiamano il concetto di ecosistemi interni all'impresa e sottolineano le interdipendenze multilaterali attraverso i risultati delle complementarità (Milgrom e Roberts, 1990). Come nel caso del project management, il fulcro della strategia è quella di una sfida per la creazione di un soggetto pianificatore centrale e non quello di allineare indipendentemente tutti gli attori che possono non essere a conoscenza o consapevoli che sono parte integrante della proposta di valore.

Catene di fornitura e di valore sono costrutti che coinvolgono molteplici gruppi (Simchi-Levi, 2005; Porter, 1985) e di frequente tali rapporti sono trattati come scomponibili in rapporti bilaterali. Una interdipendenza multipartitica si trova invece spesso in contesti di fragilità lungo la catena; tuttavia, il flusso delle attività (e le posizioni degli attori) lungo la catena di fornitura segue un percorso critico già definito. Infine, nonostante sia presente e necessaria una trattativa sui termini, persiste un'accettazione sulle posizioni, nel quale l'individuazione su chi sia il fornitore (che si colloca a monte della catena) e chi il compratore (ossia chi sta a valle della catena) non è messo in discussione.

Gli studi inerenti alla struttura nelle organizzazioni economiche industriali dimostrano come tale ruolo sia stato oggetto di interesse da parte di accademici, in particolare attraverso l'enunciazione del paradigma struttura-condotta-performance (nel quale si deduce che una determinata struttura del mercato determina la condotta di un'impresa da cui se ne individua la performance) (Bain, 1959). In questo caso la struttura fa riferimento alle caratteristiche che determinano l'intensità della rivalità e alle capacità dei produttori di catturare valore.

Nella letteratura dei sistemi di tecnologia, l'interdipendenza prende in considerazione le interazioni di fattori sociali e tecnici per dare forma ai risultati (Hughes, 1993). Malgrado tale prospettiva abbia la capacità di far emergere i colli di bottiglia che influenzano i risultati, la carenza di una visione strutturata non fa comprendere a pieno su come le differenze sulle posizioni di tali strozzature possano guidare risultati diversi per gli innovatori focali nel sistema (Adner e Kapoor, 2010).

Per *open innovation* si intende la volontà da parte delle fonti dell'innovazione e dalle organizzazioni di esercitare un controllo flessibile sia per gli innovatori che per gli adottanti dell'innovazione, al di là dei loro processi e limiti di innovazione. Perciò, mentre si occupa prevalentemente di interazioni tra le aziende, il concetto di *open innovation* prende in considerazione il concetto di scambio e creazione.

Evoluzione dai servizi sistemici ai servizi ecosistemici

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da una evoluzione della ricerca, che è passata dallo studio di servizi sistemici a quella dei servizi ecosistemici. Gli accademici inoltre hanno constatato come persista una generale confusione tra le definizioni di servizi sistemici e servizi ecosistemici poiché sovente utilizzate come sinonimi oppure riformulate in modo discordante. Edvardsson definisce i servizi sistemici come le *“infrastrutture che combinano differenti circoscrizioni, come clienti, lavoratori, tecnologia, contesto imprenditoriale e organizzazioni nello spazio e nel tempo, offrendo la qualità del servizio come il risultato attraverso processi quali la fornitura di servizi e l'innovazione dei servizi”* (Edvardsson, 1997). I servizi ecosistemici sono stati definiti come *“i benefici che la popolazione umana e le organizzazioni derivano – direttamente o indirettamente – da un corretto funzionamento degli ecosistemi”* (Costanza, 1997). Il MEA (Millenium Ecosystem Assessment) ha suddiviso i servizi ecosistemici in quattro categorie: approvvigionamento di beni e prodotti (come cibo, legno e risorse genetiche), servizi di regolazione (ad esempio regolazione del clima o l'impollinazione), servizi culturali (ad esempio il turismo) ed i servizi di supporto (rappresentati ad esempio dal ciclo dell'acqua e dei nutrienti) (MEA, 2005; Fischer, Turner e Morling, 2009).

Per servizi ecosistemici si intende quindi un insieme di attori economici e sociali in un contesto formato dalle istituzioni, con strutture attori-per-attori continuamente ricreate per la creazione di valore reciproco (Vargo e Lusch, 2016). Questo sviluppo si è verificato in molteplici discipline e da varie prospettive (Badinelli et al, 2012), descritte all'interno della *tabella 6*. Il significato di servizi sistemici ha subito un cambiamento nel corso del tempo: se all'inizio questi venivano considerati come servizi con lo scopo di aggiungere valore, oggi vengono più considerati come servizi a sostegno delle imprese, concettualizzandoli come un insieme di relazioni. Questo ha

portato ad assumere maggiore importanza alle relazioni e alle interazioni (Voss, 2000) che abbracciano la prospettiva dei servizi sistemici. Questo è il risultato, inoltre, di una estensione dei confini aziendali da una singola azienda ad una maggiore interconnessione di un insieme di attori, portando quindi ad una evoluzione del concetto di servizi ecosistemici. La *tabella 6* mostra l'evoluzione dei servizi sistemici a servizi ecosistemici, facendo emergere che la letteratura in vigore è d'accordo nel definire i servizi ecosistemici come "sistemi dei servizi sistemici" (Vargo e Akara, 2012).

Tabella 6 – *Evoluzione dai servizi sistemici ai servizi ecosistemici*

<i>Representative examples</i>	<i>Perspectives</i>	<i>Conceptualizations/Definitions</i>
Prahalad and Hamel (1990)	Marketing management	Services and service systems as means of adding value and increasing a firm's growth
Edvardsson (1997)	Service systems as service firms	Service system as a set of resources within the firm, available to realize the service
Voss (2000)	Relationships	Service system as a set of relationships and a context in which interactions aimed at delivering service are taking place
Maglio and Spohrer (2008)	Service science	Service systems are value-co-creation configurations of people, technology, value propositions connecting internal and external service systems, and shared information (e.g., language, laws, measures, and methods)
Ng et al. (2012)	SDL	A service system is a network of agents and interactions that integrate resources for value co-creation
Vargo and Lusch (2016)	SDL	A service ecosystem is a relatively self-contained, self-adjusting system of resource-integrating actors connected by shared institutional arrangements and mutual value creation through service exchange

Fonte: Danilo Brozovic, Marco Tregua (2021), *The evolution of service systems to service ecosystems: A literature review*, *International Journal of management reviews*, DOI: 10.1111/ijmr.12287

La letteratura identifica tre differenti gruppi nell'evoluzione dai sistemici ai servizi ecosistemici: servizi sistemici nella gestione dei servizi, servizi sistemici come costellazione di valore e servizi ecosistemici. La ricerca sui servizi sistemici è diventata di importante e costante trattazione a partire dagli anni ottanta del Novecento; la maggior parte degli articoli scientifici del primo gruppo definisce i servizi sistemici nella gestione dei servizi come infrastrutture che combinano attori, tecnologia, ambiente e organizzazione nello spazio e nel tempo che offrono la qualità dei servizi come il risultato di processi quali l'erogazione di servizi e l'innovazione dei servizi (Danilo Brozovic, Marco Tregua; 2021). Gli studiosi dei servizi sistemici nella gestione dei servizi hanno posto particolare attenzione alla loro combinazione ottimale portandoli a

risultati favorevoli. Edvardsson definisce un servizio sistemico come un insieme di sottosistemi, vale a dire clienti, struttura dell'organizzazione e del sistema, staff e management e risorse tecniche e fisiche (*Edvardsson, 1997*). Altri studiosi, come Tansik e Gronroos pongono grande attenzione invece nei servizi sistemici al ruolo dei clienti (*Tansik, 1990; Gronroos, 1998*). Altri esempi sono esplicitati dagli studi di Kandampully e Duddy, i quali definiscono i servizi sistemici come il coordinamento tra il conferimento di potere da parte dei dipendenti di fare scelte indipendenti a vantaggio dei clienti e dell'impresa, garanzia dei servizi e strategie per il recupero dei servizi (*Kandampully e Duddy, 2001*). Ci sono state inoltre delle pubblicazioni che hanno avvicinato il termine servizi sistemici nella gestione dei servizi ai servizi sistemici intesi come costellazione. Kingman-Brundage, attraverso la logica di sistema, evidenzia il focus sui servizi e sulla creazione del valore, collegandoli ai servizi sistemici e alla progettazione di erogazione dei servizi; con questo egli ha spostato il focus dalla qualità dei servizi al valore e alla creazione di valore come risultato dei servizi sistemici. Altro importante riferimento è stato conferito da Normann, il quale ha collocato l'azienda al centro di una dinamica costellazione di valore e ha sancito che un sistema di gestione dei servizi prendeva in considerazione segmenti del mercato come tipologie di clienti, benefici offerti, sistema di erogazione dei servizi, immagine, cultura e filosofia dell'impresa (*Normann, 2000*). Egli ha contribuito a spostare il focus dei clienti e dipendenti ad attori e le loro interazioni e relazioni come il principale processo e funzione dei servizi sistemici.

Il secondo gruppo rappresenta i servizi sistemici come costellazioni di valore, intesi come una rete di attori che si scambiano risorse al fine di offrire valore ai clienti. La concettualizzazione di servizi sistemici in questo gruppo è più olistica e dinamica; non si tratta solamente di un insieme di soggetti che collaborano tra loro, si tratta bensì di una combinazione razionale e dinamica che mira alla creazione di valore. Gli accademici Plè e Chumpitaz-Caceres definiscono i servizi sistemici come una configurazione di risorse legate altri sistemi dalla proposta di valore (*Plè e Chumpitaz-Caceres, 2010*). I servizi sistemici, inoltre, possono abilitare la co-creazione di valore mettendosi in relazione con altri servizi sistemici per scambiare conoscenza e risorse e formare proposte di valore (*Bithas, 2018*). Gli attori e le risorse sono i due fattori chiave di questo gruppo. I servizi sistemi sono intesi come configurazione di tecnologie

e persone che mirano a creare congiuntamente valore; più nello specifico sono stati definiti come “sistemi complessi in cui specifici accordi tra persone e tecnologie agiscono al fine di fornire valore ad altri” (Ng, 2011). In questo modo persone, tecnologie e servizi sistemici sono collegati dalla proposta di valore e da un tipo di informazione condivisa. Tecnologie e persone vengono descritte come sofisticate risorse che sono di supporto agli attori nel processo di catalizzazione che vedono la generazione di valore come risultato finale. La tecnologia emerge inoltre come servizio al processo di servizio sistemico permettendo ad una molteplicità di attori di collaborare in modo più semplice. La tecnologia permette così di connettere le persone e la proposta di valore (Mogre, 2009). Trischler e Charles fanno riferimento a supporto della tecnologia per la co-creazione di valore nei servizi sistemici; essi sostengono che la tecnologia contribuisce alla co-creazione di valore facilitando lo scambio di informazione all'interno e attraverso i servizi sistemici (Trischler e Charles, 2018). La crescente importanza rivolta ai temi della tecnologia ha ampliato gli orizzonti anche degli accademici; in merito ai servizi sistemici è stato coniato il termine di “*smart service systems*”. La tecnologia in questi sistemi abilita le interazioni di un'ampia platea di attori e favorisce la realizzazione di proposte di valore individuali, facilitando così la co-generazione di valore (Beverungen, 2019). Risorse, persone e conoscenza interagiscono in modo collaborativo per realizzare valore come risultato dei servizi sistemici (Barile e Polese, 2010). Tali processi risultano essere di complicata attuazione in quanto attori, contesti, risorse e altre parti coinvolgono l'integrazione delle risorse come un processo partecipativo che ne aumenta la complessità, flessibilità e adattabilità inerenti sia ai servizi sistemici sia alle costellazioni di valore. La complessità dei servizi sistemici è tale anche per la sua natura dinamica e per gli effetti della co-generazione di valore, esperienze e partecipazione degli attori nell'integrazione delle interazioni e delle risorse (Akesson, 2014).

Il terzo gruppo prende in considerazione servizi ecosistemici; questi vengono definiti come l'insieme di attori economici e sociali in un contesto formato da istituzioni, con strutture formate da attori ricreate continuamente per la creazione di valore condiviso. Un esempio di ecosistema secondo la definizione data dal MEA è la foresta, la quale offre servizi fondamentali come cibo, legname, purificazione dell'acqua, regolazione climatica e medicine che danno forte sostegno all'essere umano. Una

classificazione ampiamente accettata suddivide tali servizi in quattro diverse tipologie: servizi di supporto, fornitura, regolazione e servizi sistemici culturali (MEA, 2005). I servizi ecosistemici, quindi, hanno assunto una significativa importanza sia per uno schema interpretativo di interdipendenze tra persone e natura come struttura per includere la natura in modo più completo nelle decisioni sociali ed economiche.

CAPITOLO III – SURVEY AI PROVIDER DI WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

Lo studio svolto nei capitoli precedenti è indispensabile per mettere a fuoco la tematica complessa del welfare aziendale, la quale ha subito il più articolato cambiamento normativo dagli albori della storia d'Italia che conseguentemente si è poi esteso anche nel tessuto economico-sociale del Paese. Se fino a pochi anni fa i vantaggi del welfare aziendale potevano essere garantiti solamente ai lavoratori dipendenti di grandi multinazionali, ora il contratto unilaterale (garantito e tutelato dalla Legge di Stabilità 2016) permette di estendere tali benefici anche ai dipendenti delle MPMI, che in Italia rappresentano più del 95% del totale delle unità produttive. La Legge di Stabilità del 2016 ha permesso di dare vita a nuove aziende, i cosiddetti *provider* di welfare aziendale; queste società hanno il cruciale compito di far scorrere nelle arterie del Paese il valore aggiunto del welfare in tutte le sue forme.

In quest'ultima parte dell'elaborato si concentra la fase sperimentale dello studio.

Nella fattispecie, a sostegno della teoria sugli ecosistemi presente nel secondo capitolo, si vuole constatare la presenza (o meno) della legittimità sull'ecosistema della sostenibilità sociale attorno ai provider di welfare aziendale; tutto questo mediante l'approccio qualitativo dell'intervista¹. Gli attori intervistati fanno parte di società che forniscono servizi e strumenti di welfare aziendale a favore di istituti privati e pubblici, nonché contribuiscono alla proliferazione e sensibilizzazione sull'ecosistema pubblico e privato su una tematica ancora poco conosciuta e valorizzata. I cinque manager welfare specialist che si sono offerti di condividere la loro esperienza rispondendo alla domanda empirica dell'elaborato fanno parte di quattro aziende di rilevanza assoluta nel contesto della promozione del welfare aziendale in Italia. Prima di presentare gli esperti, è fondamentale fare la seguente considerazione: nonostante tutti gli intervistati esercitino l'attività lavorativa presso società *provider* di welfare aziendale, non tutte hanno però il medesimo modello di business. Tutti i *provider*, infatti, hanno come riferimento il mercato del welfare aziendale, ma le modalità, gli strumenti e gli attori e di riferimento con cui si relazionano suddette aziende sono differenti. Come citato da Edoardo Zaccardi, il mercato dei welfare provider è esteso e complesso:

¹ Vedi Appendice A.

“L’associazione di riferimento che riunisce i provider si chiama AIWA; all’interno di questa sono presenti all’incirca 40 provider e ogni gruppo di provider parla la sua lingua. Ci sono ad esempio dei provider che sono focalizzati sul tema delle assicurazioni e sono già all’interno delle aziende poiché ad esempio prestano il servizio di vendita di polizze assicurative e sanitarie; per queste aziende quindi il welfare è molto circoscritto in quell’ambito. Viceversa, ci sono dei provider con molti clienti che sono particolarmente focalizzati sul servizio della piattaforma...Per queste aziende il welfare aziendale si basa sull’incasso del credito welfare e dare piena libertà ai lavoratori su come utilizzarlo tramite la stipula di convenzioni con un grande numero di attività commerciali. Questi provider hanno così certamente una connotazione di modello di business interessante poiché riescono a venire incontro alle esigenze della quasi totalità dei dipendenti, ma molte volte offrono un servizio standardizzato” (Edoardo Zaccardi, Coordinatore Competence Center di Eudaimon Spa)

Sulla base di questa premessa è utile sostenere che alle domande poste agli esperti di welfare aziendale seguiranno delle risposte differenti a seconda del business model insiste nelle aziende in cui operano. Saranno ora nominati i welfare specialist e verranno proposti i modelli di business delle aziende per cui operano. I welfare specialist sono i seguenti: Edoardo Zaccardi (Eudaimon Spa), Luigi Angelini (Welfare Group), Alberto Fraticelli (TreCuori Spa), Maurizio Dileo e Francesca Formoso (Edenred).

[Presentazione dei welfare specialist e dei business model dei provider di welfare aziendale](#)

Edoardo Zaccardi è il Coordinatore del Competence Center di Eudaimon Spa; l’azienda, nata nel 2002 a Vercelli, è stata la prima società ad occuparsi in modo strutturato del welfare aziendale in Italia. Zaccardi coordina la funzione che si relaziona con le aziende nel momento in cui deve progettare piani di welfare aziendale; egli quindi si interfaccia giornalmente con i manager per capire ad esempio qual è l’obiettivo che vogliono perseguire con il welfare aziendale, qual è il contesto di lavoro e com’è composta l’azienda a livello sociodemografico. Eudaimon, quando si interfaccia con le aziende per progettare un piano di welfare aziendale, ascolta e capisce il contesto e le necessità dell’azienda. Il dott. Zaccardi, superato il primo step che consiste nel valutare

quanto è conosciuto il welfare all'interno dell'azienda, ascolta le persone tramite dei focus group e somministra delle survey per capire visioni e punti di vista dei dipendenti. In questo modo il suo team riesce a sondare aspettative e bisogni sul welfare aziendale. Come ultimo passaggio, il provider di welfare aziendale, raccolti e combinati i risultati, disegna il piano di welfare aziendale in base a quelli che sono gli obiettivi dell'azienda. Edoardo Zaccagni sostiene come sempre più spesso sia fondamentale fare formazione alle aziende; egli inoltre ribadisce che anche le aziende si mostrano sempre più interessate a perseguire una politica di welfare e vogliono veicolarlo all'interno delle aziende. Oggi le aziende più attente in ottica di sostenibilità che perseguono criteri ESG chiedono espressamente di fare formazione ai manager perché si sono rese conto che è inutile fare comunicati e predisporre materiali attraenti se poi i valori non vengono promossi coerentemente all'interno. Spesso i lavoratori non conoscono tali valori e peggio ancora gli attori del middle-management che entrano in contatto diretto con i lavoratori perdendosi i messaggi del welfare aziendale. Eudaimon intende il welfare come un pezzo che sta dentro il concetto di benessere organizzativo; il welfare deve poter sempre più cercare di parlare la stessa lingua dell'azienda e integrare questi concetti in modo sinergico. Tutto questo è possibile se si diffondono valori e contenuti ai lavoratori e ancor prima ai manager. Se l'azienda parla di sostenibilità sociale e ambientale, ma il manager si dimostra poco interessato a tali tematiche si crea un cortocircuito interno, privando di senso anche il piano di welfare aziendale.

Eudaimon è un provider puro e offre ai dipendenti delle aziende clienti l'accesso alla piattaforma all'intero paniere di servizi welfare. Nonostante ciò, il core business dell'azienda di Vercelli non insiste nell'offrire la piattaforma welfare. Eudaimon ha una visione secondo la quale la piattaforma (ossia il portale aziendale) deve esserci, ma non ne rappresenta il valore principale. L'azienda mette a disposizione il portale aziendale, ma non si focalizza eccessivamente nell'offrire questo strumento in quanto è presente nella quasi totalità dei provider. Il valore creato, viceversa, si trova nella partnership che l'azienda offre dando sostegno nel progettare e monitorare il piano di welfare aziendale, nonché offrendo una serie di servizi che vanno a completare l'offerta di consulenza. Il business model si concentra prevalentemente sulla fase di

consulenza e sulla fase di educazione al welfare aziendale interno alle aziende. In merito alla fase di consulenza, i servizi che vanno a completamento dell'offerta sono molteplici, uno di questi è il cosiddetto *welfare coach*. Si tratta di una sorta di abilitatore del welfare aziendale che funziona nel seguente modo: il lavoratore di una azienda affiliata con Eudaimon contatta il provider per avere delle informazioni su come fruire del welfare aziendale in maniera personalizzata. Il welfare coach guida il dipendente nell'usufruire del conto welfare nella modalità migliore possibile in base alle proprie caratteristiche, orientandolo nel variegato mondo del welfare aziendale e sostenendolo a compiere le scelte in maniera più consapevole. L'obiettivo di questo programma è quello di dare delle risposte che non possono essere reperite in alcun luogo. Oggi il welfare è un mondo ampio che abbraccia una molteplicità estesa di settori come la previdenza, la sanità integrativa ma anche la gestione del buono acquisto. Eudaimon ha l'ambizione di accompagnare e di costruire dei ponti che permettono agli attori di potersi orientare nel migliore dei modi a seconda di esigenze specifiche. Il team di Eudaimon in particolar modo si è reso conto che c'era la necessità di sensibilizzare le aziende ad utilizzare il welfare in modi più adeguati, cogliendo il significato e le opportunità dello stesso.

“L'immagine che mi viene in mente è quella dello scaffale: oggi i piani di welfare aziendale è come se fossero degli scaffali infiniti in cui ci sono tantissimi prodotti; il lavoratore fa difficoltà a scegliere le cose più giuste. Solitamente il lavoratore che ha un credito welfare da spendere, lo spende in modi molto semplici (come, ad esempio, l'acquisto di buoni Amazon), non in modi raffinati. Questo è un male perchè si perdono delle opportunità e il senso stesso del welfare aziendale viene svuotato” (Edoardo Zaccardi, Coordinatore Competence Center di Eudaimon Spa)

Il secondo intervistato è Luigi Angelini, amministratore delegato di Welfare Group, realtà a forte connotazione territoriale e punto di riferimento del welfare aziendale nella regione dell'Emilia-Romagna. Angelini è anche CEO di tippest, portale di social commerce dedicato a ristorazione e benessere in aree geografiche non metropolitane ad alto tasso turistico. È utile ricordare la posizione che ricopre in questa società di social commerce in quanto quest'ultima ha condizionato il modello di business di Welfare Group. Tippest, fondata prima di Welfare Group, è stata creata con l'ottica di

cercare di far conoscere internet alle attività di commercio e alle attività artigianali poiché già da allora Angelini ed il suo team intuivano le grandi potenzialità del settore, ma sapevano che non sarebbero state colte per l'impreparazione da parte di artigiani e commercianti. Alla promulgazione della Legge di Stabilità 2016, il Dott. Angelini e il socio Giuseppe Bubani colsero l'opportunità di creare una società di welfare aziendale utilizzando l'esperienza acquisita nel mondo del web marketing per fare in modo di poter aiutare ancora di più l'artigianato e il commercio locale. Angelini, in merito alla sua idea innovativa di creare un nuovo business che conciliasse lo sviluppo del territorio (a discapito di grandi gruppi internazionali) e una conoscenza sistemica del web a favore dello strumento del welfare aziendale, ha ribadito che il valore del welfare non poteva stare nella parte di *fringe benefits* assorbita dal welfare (non vero e proprio welfare aziendale) ma stava nel fornire ai lavoratori dei servizi davvero interessanti per loro, che li aiutassero a stare meglio e che contestualmente dessero sostegno al sistema economico italiano basato su tanti piccoli commercianti invece che su grandi stakeholder come il mercato anglosassone (vedi i modelli "Amazon" o "Alibaba" che comportano la desertificazione delle piccole partite IVA); da qui è nata l'intuizione di sfruttare il welfare aziendale per dare ai dipendenti servizi più fitti e interessanti, sfruttando un ecosistema di servizi scelti da loro. Angelini, attraverso la costituzione Welfare Group, aveva un duplice obiettivo: da un lato voleva aiutare i dipendenti e dall'altro evitare che il denaro andasse a finire in mano a colossi internazionali. Egli sostiene che non è interesse del tessuto economico sociale italiano che una fetta così consistente del welfare aziendale vada a finire nelle casse di grossi gruppi, ma soprattutto queste risorse vengano sottratte al territorio e quindi non ci sia una leva keynesiana che porti benessere alla collettività. *"L'idea da cui è nata Welfare Group è stata quella del local welfare; noi parliamo molto di welfare locale, welfare su misura"* (Luigi Angelini, CEO Welfare Group). Il modello di business proposto da Angelini è il riflesso della sua personalità; egli stesso infatti mostra orgoglio per le sue origini cesenate. In merito a questo egli sostiene che ognuno deve essere un po' *glocal* il cui significato è quello di cercare di vedere cosa c'è nel mondo ma anche di aiutare il proprio territorio. Dall'idea di valorizzare le piccole attività artigianali e commercianti della Romagna, Angelini ha voluto esportare il modello secondo un'ottica più sistemica e digital. Un esempio è la Smart community che associa l'E-commerce al

welfare aziendale in tema di circolarità. L'obiettivo di questo progetto è quello di creare piattaforme territoriali con la tecnologia di Welfare Group in cui amministrazione, associazioni di categoria, imprese, artigiani e commercianti lavorino insieme per migliorare il tessuto economico e sociale cittadino con circolarità, in cui i dipendenti delle imprese e delle amministrazioni comunali di Cesena possano venire premiati su piattaforme che propongano servizi e prodotti del comune stesso. Con questo non si intende che Cesena debba essere il solo comune che deve crescere; si parla bensì di una maggiore attenzione verso il territorio in un Paese che, come l'Italia, è stata messa in ombra da grandi gruppi internazionali, i quali offrono ottimi servizi, ma le esternalità positive per il territorio stesso sono limitate. Secondo l'amministratore delegato di Welfare Group sono gli imprenditori ad avere un ruolo fondamentale per combattere questa causa; essi sono chiamati a creare soluzioni nuove e poi proporle al territorio in modo da fare rete, coinvolgendo sia i comuni che le regioni stesse.

In merito al modello di business, Welfare Group (diversamente a Eudaimon) pone più importanza all'essere titolari di una piattaforma welfare. Angelini sostiene che essere un provider puro è una caratteristica importante; per Welfare Group, la tecnologia è un mezzo ma non un fine. Il team dell'azienda romagnola utilizza la tecnologia per cercare di raggiungere degli obiettivi; attraverso l'utilizzo della piattaforma, l'azienda si occupa della costituzione della rete di merchant locali. In Romagna, da Imola a Rimini, si contano all'incirca 4000 esercizi commerciali, una densità molto elevata. Angelini è consapevole che se si vuole differenziare l'offerta rispetto ai competitors, è necessario muoversi sul territorio locale dove convenzionare una palestra è molto più complicato che convenzionare un grosso gruppo alberghiero. Risulta essere più complesso poiché la palestra di un piccolo comune molte volte non conosce il welfare aziendale, spesso non ha nulla di elettronico, non ha i sistemi di smarcamento (non ha la tecnologia cosiddetta tecnologia abilitante) e quindi è necessario far fare a queste piccole attività un salto dal punto di vista culturale affinché siano in grado di entrare nel circuito tecnologico. *"Noi ci siamo attrezzati per fornire tutte queste tipo di risposte"* (Angelini, CEO Welfare Group). Questo modello di business nasconde delle grandi difficoltà sotto molteplici punti di vista. Lo sforzo necessario per trasmettere ai commercianti nuovi

strumenti per fare impresa è notevole; a questo si aggiunge il fatto che un business model la cui caratteristica intrinseca è quella di essere su misura di territorio è difficile da esportare in altri contesti e quindi risulta complesso customizzare un modello così orientato al territorio. In merito a ciò il dott. Angelini sostiene che è faticoso diventare un'azienda multinazionale cercando di avere un'attenzione così spiccata verso micro-piccole imprese del territorio. In questo momento il team è all'opera per creare un modello e per cercare di risolvere il problema di come esportare il modello su altri territori. Il dott. Luigi Angelini intende il welfare come un attivatore di digitalizzazione e di smart community. Come nel caso di Eudaimon (ma diversamente per TreCuori Spa, che sarà trattata in seguito), anche Welfare Group sta azzerando i costi per l'utilizzo della piattaforma welfare. Viceversa, fa pagare una commissione al merchant a cui il dipendente lavoratore porta il denaro (le cosiddette "commissioni sul transato"). Nonostante Welfare Group si concentri prevalentemente nel servire e far conoscere il welfare a realtà artigianali di piccole dimensioni, ha comunque anche clienti aziende di grandi dimensioni mettendo a disposizione l'intero paniere di buoni commerciali previsti sul mercato.

Il terzo manager di una società provider di welfare aziendale che ha accolto la proposta di contribuire attivamente a rispondere ai quesiti sulla legittimità del welfare aziendale è il dott. Alberto Fraticelli. Fraticelli è Co-founder e Direttore della Benefit corporation Tre Cuori Spa, realtà con sede operativa nel comune di Conegliano, in provincia di Treviso. Il dott. Fraticelli è inoltre docente al Master post graduate sul welfare all'Università Ca'Foscari di Venezia. Tre Cuori Spa, come per le altre società facenti parte della survey, propone sul mercato un proprio modello di business ben identificato. La grande visione ed intraprendenza di Alberto Fraticelli, unita ad una grande esperienza nel campo del marketing maturata nel corso degli anni in aziende di grande prestigio, l'ha portato a fondare TreCuori con una connotazione di "Marketing sociale". Per marketing sociale si intende un progetto volto a favorire un insieme diversificato di attori tra cui attività commerciali del territorio, le non profit e le scuole locali; questo porta un aumento delle vendite per le prime mentre alle seconde porta contributi economici senza che debbano sostenere alcun costo. Per una estesa molteplicità di esercizi commerciali di diversa natura si tratta di un potente strumento

di marketing a costi variabili con la caratteristica di attirare, coinvolgere e fidelizzare la propria clientela e facendo al tempo stesso del bene al proprio territorio. Il modello di business di TreCuori si lega indissolubilmente alla valorizzazione del territorio, dimostrando con i fatti i principi legati alla sostenibilità. In merito a ciò Fraticelli sostiene che il vantaggio è stato quello di avere già una filosofia legata all'economia circolare, alla sostenibilità e al territorio, a questo si aggiunge anche quello di avere già uno strumento che permettesse di attivare questo tipo di meccanismi. TreCuori è stata tra le primissime aziende provider in Italia ad avere la disponibilità della piattaforma, che nel tempo si è evoluta, rimanendo al passo con le esigenze del mercato. L'azienda, che per sua natura pone al centro il territorio e l'individuo, si è fondata su un modo di fare welfare differente rispetto a quella dei competitors. Le piattaforme tradizionali, basandosi sulla logica della convenzione, pongono dei limiti importanti ai vari soggetti facenti parte dell'ecosistema.

- Il primo soggetto rappresentato è il lavoratore stesso; la piattaforma standard richiede una commissione di incasso all'erogatore. All' esercente, di conseguenza, non va il 100% dell'incasso. Inoltre, molto spesso le piattaforme non pagano nemmeno subito, ma dopo 30/60/90 giorni. Con queste condizioni, è naturale pensare che l' esercente preferirebbe essere pagato senza il conto welfare. In questo caso ci rimetterci è il lavoratore che si trova limitato nella possibilità di spendere il proprio conto il welfare dove davvero vuole.
- Il secondo soggetto su cui grava un limite sono gli erogatori in quanto essendo applicate commissioni hanno una perdita della loro marginalità.
- Il terzo soggetto colpito è rappresentato dalle MPMI. In merito a questo, le piattaforme tradizionali tendono a servire le aziende di grandi dimensioni per questioni legate alla gestione di minori complessità.
- Il quarto soggetto limitato è rappresentato dal territorio in quanto le piattaforme tradizionali tendono a stringere rapporti con le catene più grandi.

TreCuori ha voluto rivoluzionare il modo di fare welfare, adottando delle pratiche virtuose in linea con i principi di sviluppo del territorio e della sostenibilità. Questo è evidente dal fatto di essere l'unico provider di welfare aziendale in Italia in cui il buono Amazon non è presente all'interno della piattaforma. L'azienda crede fortemente che

l'imprenditore debba avere a cuore il suo territorio per il suo stesso interesse e non per ragioni al di fuori della sua portata. Il concetto di sostenibilità che emerge da TreCuori è inteso in un'ottica assolutamente soggettiva, non altruistica. *“Se il mio territorio è più povero sono io che sono più povero”* (Alberto Fraticelli, Co-founder & Direttore di TreCuori Spa). In particolare, TreCuori, al fine di favorire le quattro categorie di soggetti precedentemente citate, offre sul mercato le seguenti condizioni: in primis da piena libertà ai lavoratori, i quali hanno la facoltà di spendere il proprio credito welfare ovunque essi desiderino, scegliendo il proprio esercizio commerciale. L'azienda pensa che tanto più i lavoratori siano liberi con il welfare, tanto più sarà facile per l'imprenditore attivare iniziative di welfare e quindi massimizzare almeno il suo risparmio fiscale. In secondo luogo, TreCuori permette di dare più libertà anche agli esercenti commerciali, ai quali non viene chiesta nessuna commissione ed il pagamento avviene al momento o addirittura in anticipo, se viene richiesto. Per favorire le MPMI, l'azienda ha sviluppato un modello di lavoro nel quale c'è una centralità del ruolo dei consulenti. Per TreCuori questi soggetti hanno la possibilità attraverso il welfare di aggiungere servizi ad alto valore aggiunto nel proprio portfolio di servizi disponibili. Essi sono rappresentativi di una grande molteplicità di soggetti come associazioni di categoria, consulenti del lavoro, commercialisti, avvocati, consulenti assicurativi e consulenti HR. Per questo motivo l'azienda ha scelto di stringere partnership con Confindustria, Confartigianato, Confcommercio, Confesercenti, Confagricoltura a diversi livelli nazionali, regionali e provinciali a seconda dei casi. Questa soluzione per lo sviluppo delle MPMI risulta di grande interesse nella seconda parte di trattazione del capitolo, quando si andrà a capire se esiste un ecosistema attorno ai provider di welfare aziendale e se quest'ultimo risulta essere legittimato. Per quanto riguarda l'ultimo soggetto da citare, il territorio, quest'ultimo, in base alla maggiore legittimazione sullo sviluppo del tessuto imprenditoriale viene maggiormente coinvolto e favorito.

Gli ultimi due welfare specialist che vanno a chiudere il cerchio dei soggetti intervistati per sondare il livello di legittimità dell'ecosistema del welfare aziendale in Italia sono il dott. Maurizio Dileo e la dott.ssa Francesca Formoso di Edenred Italia. Quest'azienda è nata fondamentalmente nel 2016 come una piccola start-up interna che verteva il suo

core-business nei buoni pasto (*ticket restaurant*) e che poi ha visto uno sviluppo esponenziale nel corso degli anni, passando anche attraverso l'acquisizione di Easy welfare, il principale provider sul mercato del welfare aziendale in Italia. Edenred ad oggi è il provider di welfare aziendale puro più strutturato in tutta Italia, si occupa di welfare a 360° e conta un network di 37 mila punti vendita convenzionati.

Maurizio Dileo attualmente ricopre il ruolo di team leader, nella zona centro-sud Italia, divisione Customer Development della direzione welfare di Edenred in Italia. È in Edenred da 9 anni e da 4 anni fa parte della direzione welfare; dirige un team formato al momento da quattro persone (tre project manager e un trainer) che si occupano di fornire la consulenza, recepire esigenze e bisogni delle aziende rispetto alle iniziative di welfare aziendale mettendole in pratica attraverso una soluzione che è rappresentata da una piattaforma stessa. Il team di Dileo propone un esteso ventaglio di servizi di welfare alle imprese, come ad esempio le attività di formazione su diversi format (in presenza o da remoto) e la ricerca delle fonti di finanziamento che andranno ad alimentare i vari piani e creare cultura aziendale. Al momento al centro-sud il team di Dileo gestisce un portafoglio di circa 100 clienti tra cui il gruppo Danone, con cui collabora da molti anni.

Il secondo welfare specialist è la dott.ssa Francesca Formoso. L'attuale Advisory Welfare Manager di Edenred possiede una lunga esperienza nel campo legale; ha svolto la professione di avvocato per un decennio, per poi maturare esperienza in imprese di settore differente a quello del welfare aziendale. Nel 2018 è entrata in Easy Welfare come responsabile dell'ufficio legale e dell'ufficio gare; nel maggio del 2019 Easy Welfare è stata acquisita da Edenred. Prima di ricoprire l'attuale incarico di advisory manager, la dott.ssa Formoso faceva parte della squadra nell'ufficio legale. Ora si occupa di supportare le aziende nella loro fase iniziale quando non hanno ancora accortezza su cosa sia il welfare, attraverso la creazione di un regolamento "ad hoc" oppure nel caso di un'azienda già cliente che voglia ampliare e integrare la sua offerta di welfare. La dott.ssa Formoso sostiene che quando si fa riferimento al welfare, sono presenti un'ampia quantità di servizi da poter proporre ai dipendenti; è necessario ribadire che il welfare non sia solo da considerarsi come "piattaforma" e "credito". Questo concetto è stato dimostrato in particolar modo dall'emergere della pandemia Covid-19, in cui si sono diffusi su larga scala servizi legati al supporto

psicologico del dipendente. La pandemia ha dato un forte impulso allo sviluppo sistematico di altri strumenti che vanno a sostegno dei momenti della vita familiare del dipendente. Edenred, attraverso la collaborazione con una molteplicità di partners, va a colmare i bisogni dei dipendenti delle aziende oppure ne permette la nascita e l'implementazione all'interno dell'azienda stessa. Il team del dott. Dileo e della dott.ssa Formoso è sempre a sostenere le aziende per capire quali siano le esigenze dei dipendenti, andando a supportare anche la loro sfera familiare.

Per Edenred il welfare non è solo una questione di possedere una piattaforma, e nemmeno di offrire una serie di servizi che stanno al di fuori della stessa. Dileo e Formoso sostengono che in primis è necessario avere cura dell'azienda, ma alla fine il soggetto di cui si va a colmare il bisogno è il dipendente finale. Di conseguenza la piattaforma rappresenta il mezzo attraverso il quale Edenred raggiunge il dipendente. La multinazionale presta inoltre molta attenzione alla *user experience* della piattaforma stessa, la quale deve rappresentare uno strumento agile e agevole per tutti gli utilizzatori. I due welfare specialist si occupano di stimolare l'azienda a fare formazione sui dipendenti, sia in merito all'utilizzo dello strumento ma anche allo stesso tempo sui vantaggi fiscali. Essi ritengono sia necessario guidare il dipendente nella scelta del servizio che più gli si adatti e fornire una gamma di servizi più ampia possibile, tenendo conto delle molteplici esigenze dei dipendenti e che più servizi si hanno a disposizione più si riesce ad arrivare a soddisfare i bisogni di tutti i dipendenti. *“Il nostro lavoro è fatto di tante facce e di tanti tasselli che guardano all'azienda e guardano soprattutto al dipendente... I bisogni cambiano costantemente e anche i servizi devono cambiare costantemente” (Francesca Formoso, Welfare Advisory Manager Edenerd)*

Tabella 7: *Intervistati indagine di ricerca*

<i>NOME WELFARE SPECIALIST</i>	<i>RUOLO WELFARE SPECIALIST</i>	<i>NOME AZIENDA WELFARE PROVIDER</i>	<i>DURATA INTERVISTA</i>
<i>Edoardo Zaccardi</i>	Coordinatore Competence center	Eudaimon Spa	55 minuti
<i>Luigi Angelini</i>	Amministratore Delegato	Welfare Group	58 minuti
<i>Alberto Fraticelli</i>	Co-founder & Direttore	TreCuori Spa	90 minuti
<i>Maurizio Dileo</i>	Team leader centro-sud Italia, Divisione Customer Development, Direzione Welfare	Edenred Italia	60 minuti
<i>Francesca Formoso</i>	Welfare Advisory Manager, Direzione Welfare	Edenred	60 minuti

Fonte: *Elaborazione dell'autore*

L'ecosistema attorno ai provider di welfare aziendale

Il percorso che porta a rispondere alla domanda empirica dell'elaborato passa attraverso lo studio delle risposte dell'intervista semi-strutturata rivolta ai cinque welfare specialist descritti in precedenza. Per capire innanzitutto se sia presente un ecosistema di welfare provider in Italia, risulta essere interessante comprendere, se secondo gli esperti, il numero attuale di *welfare companies* giustifichi una legittimazione dell'ecosistema di fornitori di servizi di welfare in Italia. Come detto all'interno del capitolo 1, secondo l'ultimo dato rilevato da ALTIS (2021), il numero di provider di welfare aziendale in Italia è pari a 104. Visto e considerato l'andamento del mercato, dove nell'ultimo anno il numero aziende che operano in questo settore è cresciuto solo di due unità, è stato possibile constatare come il mercato è arrivato alla sua dimensione quantitativa definitiva. In merito a ciò sono state citate le seguenti parole:

“Siamo fin troppi e c’è una concorrenza agguerrita nel mercato. In passato i provider erano in numero inferiore e quindi c’erano più margini di manovra, ad oggi il mercato è saturo” (Edoardo Zaccardi, Coordinatore Competence Center di Eudaimon).

La presenza di molte aziende fornitrici di servizi di welfare aziendale è giustificata dal fatto che molte di queste imprese sono di piccole dimensioni e operano all’interno di un territorio circoscritto.

“I welfare provider sono tanti, ma è necessario prendere in considerazione il territorio. Ci sono tanti provider di piccole dimensioni” (Francesca Formoso, Welfare Advisory Manager di Edenred).

“Anche secondo il mio punti di vista sono tanti, però il raggio di azione di molti credo sia confinato e abbia un respiro limitato alla territorialità in cui è localizzato il provider stesso e le proprie aziende clienti” (Maurizio Dileo, Team Leader centro-sud Italia, Divisione Customer Development, Direzione Welfare di Edenred Italia).

Nonostante il mercato sembra sia giunto a maturazione, ci sono tuttavia delle possibilità per i provider esistenti di aumentare la propria forza all’interno dello stesso. Il mercato del welfare aziendale, caratterizzato da una grande complessità operativa (che verrà discussa successivamente) limiterebbe perciò l’ingresso a nuovi provider.

“Credo che i provider cresceranno nella misura in cui cresceranno i volumi; credo che sarà molto difficile vedere altri provider puri perché lo sforzo per creare la tecnologia inizia a diventare importante in un mercato che è ancora in grande sviluppo ma non è più una prima frontiera come un paio di anni fa” (Luigi Angelini, Amministratore Delegato di Welfare Group).

L’ottica di sviluppo del mercato dei provider di welfare aziendale si basa sul fatto che saranno in grado di crescere solo coloro i quali erano presenti sul mercato già da diverso tempo e che quindi hanno potuto guadagnare un vantaggio competitivo in termini di sviluppo di tecnologia abilitante, la quale risulta fondamentale per la creazione delle sorti dell’ecosistema. La molteplicità di piattaforme con una forte matrice territoriale permettono alle aziende più strutturate ad avere maggiori capacità di aggiudicarsi gare private. Questo quindi porta a sostenere che il mercato del welfare per i provider più strutturati sia molto concentrato.

Un fatto considerevole emerso dall'analisi delle interviste al fine di sancire se sia presente o meno un ecosistema della sostenibilità sociale che ruoti attorno ai provider di welfare aziendale è la presenza (o meno) della piattaforma stessa. Il fatto di possedere una piattaforma e di considerarla come strumento di valore ai fini del proprio modello di business è una caratteristica che permette ai provider di crearsi un proprio ecosistema. Nella fattispecie non si parla di un ecosistema complesso e strutturato, bensì un ecosistema che sta vivendo la sua fase iniziale. Viceversa, si è constatato che chi non usufruisce della piattaforma come valore ne risente di più in termini di legittimità sull'ecosistema. I provider di welfare aziendale la cui piattaforma rappresenta un elemento preponderante nel piano strategico d'impresa si muovono nell'ecosistema in modo più veloce rispetto ai provider la cui piattaforma la utilizzano ma solamente ai fini del completamento dell'offerta aziendale. La piattaforma, come dimostrato dai provider, permette di creare un ecosistema più strutturato e di essere luogo di incontro tra i vari attori. Ciò rappresenta un dato di estrema importanza poiché evidenzia un avvicinamento a una strutturazione dell'ecosistema, anche se allo stesso tempo la questione più olistica del servizio tende a destrutturarsi. Tre welfare specialist su quattro presi in analisi hanno ammesso che la piattaforma welfare risulti essere uno strumento di grande importanza per il loro business, che gli permette di stringere rapporti con una molteplicità di attori al fine di *“materializzare la proposta focale” (Adner)*, ossia di creare un ecosistema. Questi sono rappresentati dalle aziende di TreCuori, Edenred e Welfare Group. *“Ci sono 18mila erogatori di beni e servizi che hanno già incassato da TreCuori. Uno dei grandi vantaggi di TreCuori è di aver sviluppato una dinamica che permetto al lavoratore di andare dal proprio esercente di fiducia” (Alberto Fraticelli, Co-founder & Direttore di TreCuori Spa)*. Avere una rete di merchant capillare sul territorio non significa solo valorizzare il territorio attraverso la creazione di un ecosistema ma significa anche dare maggiore libertà di scelta al lavoratore; è quindi un benessere che va a beneficio di una molteplicità di soggetti. TreCuori, inoltre, per favorire le MPMI, ha sviluppato un modello di lavoro nel quale è focale la centralità del ruolo dei consulenti e il loro ruolo nel stringere partnership con le associazioni di categoria. Queste ultime si sono attivate con l'azienda per diventare welfare specialist di TreCuori; in merito a ciò il dott. Fraticelli sostiene che le associazioni di categoria *“possono diventare i veri protagonisti della diffusione del*

welfare del proprio territorio". Il welfare provider con sede a Conegliano gestisce i clienti direttamente per conto di questi soggetti, creando un modello di business innovativo che permette di esternalizzare risorse e al tempo stesso di estendere un welfare di sistema e di territorio, utilizzando come leva per la promozione del welfare dei soggetti già presenti sul mercato. Anche il caso di Edenred ha dimostrato che se un welfare provider pone il giusto focus sulla piattaforma, questo è grado di muoversi nella creazione di un ecosistema in modo più rapido rispetto a chi non la offre o la utilizza, ma solo a completamento dell'offerta aziendale. Come descritto in precedenza, Edenred è un provider molto strutturato, che offre un sempre più ampio ventaglio di soluzioni a sostegno dei lavoratori delle aziende partner.

"Quello che noi facciamo è avere una rete commerciale su tutto il territorio in modo che ci si possa arrivare in tutto il territorio nazionale, collaboriamo con tante associazioni di categoria e questo ci aiuta ad arrivare anche sui territori più lontani da noi...Il nostro obiettivo è quello di portare una cultura del welfare in tutto il territorio anche grazie alle relazioni con i partner che abbiamo, che sono oltre un centinaio e che ci aiutano ad arrivare ovunque. La comunicazione è il passaggio più importante; è attraverso la comunicazione si diffonde la cultura del welfare" (Francesca Formoso, Welfare Advisory Manager di Edenred).

Edenred, come per TreCuori (anche se con un'accezione meno marcata) si serve delle associazioni di categoria per creare il proprio ecosistema, dove poi potere offrire il servizio di piattaforma. Infine, anche per l'amministratore delegato di Welfare Group Luigi Angelini il portale di welfare aziendale è il mezzo che permette di diffondere la parte della cultura del welfare nelle piccole realtà commerciali romagnole:

"Siamo un provider puro. Per noi è importante. La tecnologia per noi è un mezzo, ma non un fine". (Luigi Angelini, Amministratore Delegato di Welfare Group).

L'AD di Welfare Group, forte della sua lunga esperienza nel campo del web marketing, ha portato questa cultura in azienda, concependo il welfare come un "attivatore di digitalizzazione e di smart community". Attraverso la digitalizzazione, il welfare provider di Cesena, a forte connotazione territoriale, si propone di raggiungere i propri obiettivi, occupandosi della costituzione della rete di merchant locali; al momento

nella sola Romagna se ne contano all'incirca 4000. Al fine di strutturare e legittimare il proprio ecosistema, come per TreCuori e Edenred, anche Welfare Group si serve di una rete di attori, come le associazioni di categoria:

“È necessario coinvolgere i comuni, le regioni. Un ruolo importante secondo me ce l'hanno le associazioni di categoria ed il terzo settore, che nel territorio della Romagna è molto esteso e molto forte ma che vive questo momento di transizione digital” (Luigi Angelini, Amministratore Delegato di Welfare Group).

A sostegno di quanto detto in merito alla legittimità tra l'ecosistema del business model delle Esco (citato alla fine del capitolo 1) e quello dei provider di welfare aziendale è necessario fare le seguenti considerazioni. Le Energy Service Companies, oltre a mettere in pratica le loro competenze per efficientare i processi produttivi, mobilitano anche altri partner che sono fornitori di energia e queste partnership sono possibili anche grazie all'appoggio del sistema finanziario. Si tratta quindi di un vero e proprio ecosistema *in place* che ha permesso di solidificarsi nel tempo e diventare perciò appetibile e credibile al mercato. Le Esco, malgrado agiscano sulla dimensione non economica, riescono a generare una serie di risparmi attesi e su questo giustifica una spesa ai provider di servizi. Come per questi soggetti, in base alle partnership citate in precedenza, anche i provider sentono la necessità di crescere in termini di presenza nella società e di acquisire legittimità, diventando partner dei loro clienti. Per le Esco l'ecosistema è già presente ed è destinato a strutturarsi sempre più. I provider e la sostenibilità sociale in generale sono partiti nel complesso più in ritardo nella creazione del loro ecosistema, ma tuttavia ci sono una serie di soggetti attivi nel territorio nazionale (come comuni, regioni, associazioni di categoria e imprese) che legittimano la loro proposta di valore e cercano di strutturare il loro ecosistema in maniera solida. Si tratta quindi di un ecosistema che è ancora nella sua fase iniziale di strutturazione; tale ecosistema si sta sviluppando per di più in maniera frammentata, ossia si sta concentrando in zone circoscritte dai provider di riferimento di una certa area geografica. Questo è giustificato dal fatto che la maggior parte dei 104 provider censiti da ALTIS risulta caratterizzato da una forte connotazione territoriale evidenziando la difficoltà per questo modello di business di essere esportato su larga scala.

“Il nostro modello di business lo puoi fare a livello federale... fai fatica a diventare un’azienda multinazionale cercando di avere un’attenzione così spiccata verso artigiani e commercianti territoriali”. (Luigi Angelini, Amministratore Delegato di Welfare Group)

Viceversa, sono poche le realtà così strutturate da poter garantire una disponibilità di servizio all’intero territorio italiano.

Se è vero che ad oggi stiamo assistendo ad una fase iniziale di strutturazione dell’ecosistema sociale, questo è possibile in particolar modo grazie alla Legge di Stabilità del 2016, che nella fattispecie ha modificato dei contenuti normativi già preesistenti (articoli 51 e 100 del TUIR). Come citato all’interno del capitolo 1, la promulgazione di questo Decreto Legislativo ha permesso di sancire la nascita di un welfare aziendale integrato in Italia.

“La Legge di stabilità 2016 è stato sicuramente un momento di svolta per il welfare... Il fatto che abbia sancito che il premio di risultato può essere erogato in welfare su scelta del dipendente ha creato un’opportunità incredibile per le aziende perché l’azienda ha oggettivamente un risparmio fiscale e i dipendenti di una fascia di popolazione meno orientata ai servizi si sono affacciati ad un mondo completamente nuovo” (Francesca Formoso, Welfare Advisory Manager di Edenred).

Limiti alla strutturazione dell’ecosistema sul welfare aziendale

I limiti alla strutturazione dell’ecosistema sul welfare aziendale attorno ai provider di welfare aziendale ruotano attorno a due macrocategorie: una di natura socioculturale e l’altra di legittimazione attorno al business model. La prima categoria di limiti risiede all’esterno della struttura organizzativa dei provider e quindi al di fuori del loro controllo, mentre la seconda scorre all’interno della concezione del modello di business degli stessi.

Come constatato nella prima parte dell’elaborato, i limiti allo sviluppo del welfare aziendale in Italia sono indirettamente una conseguenza della tipologia di welfare state che si è insediato; ciò ha portato il welfare aziendale ad essere conosciuto e concepito in modo limitante sia da parte dei lavoratori ma anche dai manager stessi. A questo si aggiunge che la stessa Legge di Stabilità, seppur incontestabilmente abbia dato la

spinta principale per lo sviluppo di un ecosistema sul welfare aziendale, pone forti basi sul concetto legato alla fiscalità.

“Il fatto che le regole fondamentali stanno in una legge che parla di fiscalità rende il respiro del welfare più complicato” (Francesca Formoso, Welfare Advisory Manager di Edenred).

La conseguenza di questo è che tutt'ora il welfare viene concepito dagli attori del mercato in modo ancora limitante, se non addirittura errato. Ognuno dei cinque welfare specialist intervistati ha fatto emergere dei limiti all'espansione del welfare aziendale che si appoggiano sulla teoria sopra enunciata.

“C'è anche un tema culturale rispetto al welfare aziendale. Oggi il welfare aziendale viene molto spesso associato al premio di risultato o al credito. Ci si è dimenticati all'interno delle aziende e soprattutto in testa ai lavoratori che il welfare aziendale è anche l'iniziativa di formazione sul welfare, ma anche il supporto psicologico oppure il corso di formazione sulla previdenza complementare. Il concetto di welfare aziendale è molto più ampio di quello che oggi passa all'interno delle aziende... Solitamente il lavoratore che ha un credito welfare da spendere, lo spende in modi molto semplici (come, ad esempio, l'acquisto di buoni Amazon), non in modi raffinati. Questo è un male perché si perdono delle opportunità e il senso stesso del welfare aziendale viene svuotato.” (Edoardo Zaccardi, Coordinatore Competence Center di Eudaimon Spa).

Sono anche altri i motivi citati dal dott. Zaccardi che vanno a delegittimare il welfare aziendale.

“Nel rinnovo dei contratti collettivi nazionali metalmeccanico (e altri) oggi si fa passare una quota come welfare aziendale che di fatto è retribuzione non tassata; nella norma vengono utilizzati come buoni acquisto, buoni benzina e buoni Amazon. Spesso i lavoratori stessi sono contrariati dal welfare aziendale poiché le risorse vorrebbero fossero aggiunte alla busta paga. Da un lato quindi si pone sotto una cattiva luce il welfare aziendale ed inoltre lo si associa sempre più a reddito e retribuzione, ma che di fatto è una retribuzione mancata; è questo quello che passa nella mente dei lavoratori. Alle aziende manca un chiaro disegno di cosa sia effettivamente un piano di welfare aziendale e quindi l'azienda stessa che si ritrova ad implementare un piano di welfare

lo vive in modo approssimativo.” (Edoardo Zaccardi, Coordinatore Competence Center di Eudaimon Spa)

La connotazione che il mercato dà al welfare è spesso di tipo tattico-retributivo e come conseguenza ai lavoratori arriva un messaggio che di fatto è sbagliato. Tuttavia *“il meccanismo che si sta creando delegittima il welfare aziendale e va in una direzione che lo valorizza poco” (Edoardo Zaccardi, Coordinatore Competence Center di Eudaimon)*. Il welfare aziendale, quindi, conosce delle resistenze legate a dei limiti cognitivi da parte di una molteplicità di soggetti che spesso vanno a limitare il vero potenziale del welfare stesso.

“La vera resistenza legata al welfare è legata alla scarsa conoscenza del welfare e alla scarsa disponibilità di strumenti per fare welfare. Dove ci sono strumenti e dove c’è conoscenza il welfare si diffonde rapidamente” (Alberto Fraticelli, Co-founder & Direttore di TreCuori Spa)

La normativa attuale sul welfare aziendale, seppur nel medio-lungo termine abbia portato a dei risultati poco incisivi in termini di legittimazione al welfare stesso, per l’imprenditore nel breve periodo ha rappresentato un incentivo importante al fine di iniziare una propria attività di business.

“La prima cosa che fa breccia per l’imprenditore è il risparmio fiscale. Quindi la leva che ha lanciato il welfare è stata il risparmio fiscale... ad oggi il welfare aziendale non viene ancora considerato come una parte core dello stipendio. E di conseguenza, secondo me, non viene sufficientemente valutato né da parte dell’imprenditore né da parte del dipendente. Questa cosa secondo me ci sta perché purtroppo il portfolio è la prima cosa che guardiamo tutti, specialmente in tempi di crisi che susseguono uno con l’altro... Ad oggi si è concentrati sulla parte fiscale ed economica, ma non è tanto un errore del sistema, è una genesi. È una mancanza di cultura nel senso che non è così profonda come in altri Paesi.” (Luigi Angelini, Amministratore Delegato di Welfare Group)

Come ampiamente discusso nel capitolo 1, l’ecosistema sulla sostenibilità sociale (in cui risiede il welfare aziendale) è maggiormente destrutturato rispetto a quello della sostenibilità ambientale. Il welfare aziendale, che di per sé nasconde molte difficoltà

operative, vede di fronte a sé anche un limite nell'essere comunicato in modo efficace. Alla prima macrocategoria di limiti che ostacolano la creazione di un ecosistema attorno ai provider si aggiunge anche questo tipo di difficoltà, portandolo spesso ad essere banalizzato. Tutti i welfare specialist hanno dimostrato di prestare molta attenzione a questa tematica; in particolare sono molteplici le attività promosse dai provider al fine di comunicare alle aziende il vero valore del welfare aziendale. La cultura che trasmettono alle aziende comporta grandi sacrifici, ma generare la giusta empatia tra le parti attraverso virtuosi progetti di formazione permette alla sostenibilità sociale stessa di legittimarsi in modo più concreto.

“Il tema come il cambiamento climatico è molto più à la page rispetto alla sostenibilità sociale. Oggi le aziende quando parlano di sostenibilità sociale sui report di sostenibilità parlano di tematiche come infortuni, parità uomo/donna, tasso di turnover; si tratta di tematiche molto importanti ma facili da veicolare. Viceversa, raccontare il welfare aziendale è molto difficile... Il problema fondamentale quindi che riguarda la non legittimità del welfare aziendale verte sul fatto che è un tema molto banalizzato. La stampa che discute di articoli di welfare aziendale preme fortemente su articoli che mettono in risalto premi di produttività per i dipendenti, svuotando così di significato il welfare aziendale e mancando così di raffinatezza a livello di comunicazione. Spesso, inoltre, il welfare aziendale è visto come un progetto HR. Questo è sbagliato perché dovrebbe essere un progetto aziendale... Un'azienda dovrebbe fare un piano di welfare aziendale perché ha un certo modo di fare impresa ed ha un certo modo di fare impresa nel mercato; non è semplice costruire una storia che parte da queste premesse. È molto complesso da raccontare. Inoltre, il concetto ambientale è molto più forte a quello sociale.” (Edoardo Zaccardi, Coordinatore Competence Center di Eudaimon Spa)

A questo si aggiunge che tuttavia esistono aziende in grado di mettere in pratica virtuosi progetti di sostenibilità sociale, che al tempo stesso però non sono in grado di comunicare all'esterno per una limitata conoscenza operativa.

“Ci sono aziende che mettono a terra progetti di welfare aziendale legati ad esempio al sostegno dei genitori che hanno figli che vanno all'asilo nido, o erogando dei contributi per le spese universitarie ecc. ma benché redigano un bilancio di sostenibilità non sono

a conoscenza che i dati che potrebbero ricevere come riscontro da questo tipo di iniziative possano andare ad alimentare quella che è la P di PEOPLE degli ESG in termini di sostenibilità. Ci si concentra tanto sulla sostenibilità ambientale, forse perché è più immediato e ci sono iniziative più conosciute; tuttavia ci sono già aziende che mettono a terra progetti di welfare aziendale che sono indirizzati e soddisferebbero la mission di una sostenibilità sociale ma che non sono a conoscenza di come poter trattare questi dati con tale finalità. C'è da fare cultura anche in questo senso perché c'è tanto che magari già viene fatto che si può fare ma che ancora le aziende non recepiscono di grande valore come alla sostenibilità sociale" (Maurizio Dileo, Team Leader centro-sud Italia, Divisione Customer Development, Direzione Welfare di Edenred Italia)

La seconda tipologia di limite che limita i provider di welfare aziendale per ottenere la piena legittimazione nella creazione di un ecosistema concerne sul modo di concepire il proprio modello di business. Dalle interviste è emerso che il modo di interpretare il business model degli attori principali che ne fanno parte non risulta essere così strutturato attorno al valore aggiunto del business model. Lo scopo del welfare aziendale è migliorare il benessere dei lavoratori contribuendo a generare un miglior equilibrio tra vita privata e lavorativa ma con l'aggiunta di un obiettivo imprescindibile: quello di poter generare un aumento di produttività dei dipendenti stessi e di conseguenza un miglioramento delle performance economiche. I provider potrebbero quindi chiedere un compenso alle aziende in base alla maggiore produttività generata dai dipendenti attraverso i servizi messi a disposizione. Se i provider, come nel caso delle Esco, facessero leva nel generare un risparmio economico a seguito di una maggiore produttività (e quindi una crescita delle performance economiche aziendali), il minor assenteismo e il miglior benessere psico-fisico dei propri dipendenti permetterebbe di generare un ecosistema più esteso, strutturato e legittimato. Questa considerazione è emersa dal fatto che, secondo una personale opinione, l'interpretazione di un modello di business secondo questa connotazione risulta ancora poco espresso. I welfare specialist hanno fatto emergere un modello di business certamente orientato alla piattaforma, agli incentivi e al benessere dei dipendenti attraverso mirati progetti di CSR (il tutto unito anche attraverso lo sviluppo di un territorio). Tuttavia, la possibilità da parte dei provider di essere retribuiti attraverso la

maggior produttività generata dall'azienda cliente risulta ancora una soluzione non applicata.

Conclusioni

L'obiettivo del seguente elaborato è stato quello di rispondere alla seguente domanda empirica: "In Italia esiste un ecosistema di sostenibilità sociale, con particolare riferimento al settore del welfare aziendale?" A tale scopo è stata condotta un'indagine qualitativa attraverso l'utilizzo di interviste semi-strutturate rivolte a cinque *welfare specialist* che ricoprono ruoli di grande rilevanza all'interno di aziende cosiddette "provider di welfare aziendale".

Sulla base di quanto sostenuto dagli esperti e a sostegno di quanto citato sulla teoria degli ecosistemi, si può constatare come in Italia si stia assistendo ad una fase iniziale di creazione di un ecosistema attorno ai fornitori di servizi di welfare aziendale. Nello specifico è emerso che i provider nel cui modello di business viene conferito un valore importante alla *piattaforma di welfare* hanno la capacità di creare una rete di attori più strutturata attorno alla propria proposta di valore; questi, infatti, hanno dimostrato di muoversi nell'ecosistema in modo più veloce rispetto a provider la cui piattaforma viene considerata solo come strumento di completamento dell'offerta aziendale.

Malgrado da un lato un business model incentrato sul valore della piattaforma porti a far perdere la concezione più olistica del welfare stesso, dall'altro questo permette di creare un ecosistema di attori più solido e legittimato. Gli attori principali su cui si appoggiano i provider di welfare aziendale al fine di legittimare la loro proposta di valore sono principalmente associazioni di categoria e in taluni casi anche enti pubblici come comuni e regioni.

Altro fenomeno emerso dall'analisi qualitativa che rispecchia la teoria dell'elaborato riguarda i limiti dall'espansione del welfare aziendale in Italia. I principali limiti fatti emergere dai manager dei provider di welfare aziendale sono stati definiti di natura *socioculturale*; con questo si intende che molti degli ostacoli che si interpongono al pieno sviluppo del welfare in Italia sono causa indiretta della tipologia di Welfare State che si è instaurato nel Paese. A questo si aggiunge che, nonostante il quadro normativo sul welfare (Legge di Stabilità 2016) abbia dato un forte impulso allo sviluppo di realtà virtuose attraverso l'obiettivo di incentivare il welfare nel tessuto sociale del Paese, esso pone le fondamenta su una rappresentazione legata alla fiscalità. Queste concause hanno portato come esito la mancanza di una estesa

legittimazione sul welfare portandolo ad essere vissuto in modo approssimativo da manager e dipendenti. La seconda tipologia di limite (questa volta direttamente imputabile ai provider) riguarda il criterio di strutturazione del business model degli stessi. Con questo si vuole ribadire che se i fornitori di welfare aziendale, attraverso l'erogazione dei servizi di cui dispongono, si facessero remunerare in base al risparmio generato dalle aziende in termini di minor assenteismo, minor turnover e soprattutto all'aumento di produttività dei lavoratori (che si traduce in una ottimizzazione delle performance economiche dell'impresa) avrebbero la possibilità di costruire un ecosistema più vasto e legittimato.

Prendere ispirazione da modelli di business incentrati sulla sostenibilità ambientale già legittimati e comprovati dal mercato e adattarli alle imprese che operano secondo i principi di sostenibilità sociale permetterebbe al second welfare di essere maggiormente strutturato e legittimato; il modello proposto delle Esco discusso al termine del primo capitolo ne è la prova inconfutabile di quanto detto. Le Energy Service Companies, pur agendo sulla dimensione non economica, sono capaci di generare una serie di risparmi attesi giustificando una spesa da parte dei provider di servizi; inoltre, essendo dei project developers, oltre ad efficientare i processi produttivi aziendali, riescono a mobilitare e ad allineare un insieme diversificato di attori *materializzando* congiuntamente *la proposta di valore focale (Adner)*. Per le aziende tale proposta di valore si traduce nell'ottimizzazione degli impianti energetici uniti ad un considerevole risparmio economico, per l'ambiente invece significa riduzione di Co2. Questo modello di business ha avuto la capacità di essere comprovato e legittimato dall'ecosistema in quanto non è stata promossa una cultura volta solamente al risparmio secondo la limitante accezione di riduzione dei costi, ma ha abbracciato la causa più ampia e conosciuta della sostenibilità ambientale per stimolare la compartecipazione di altri attori. Le Esco, dimostrandosi sensibili e accorte alle problematiche connesse all'ambiente (tematica che 30 anni fa non era discussa e studiata tanto quanto il momento attuale) si sono dimostrate non solo anticipatrici del problema ma si sono anche rese appetibili ad una estesa cerchia di soggetti quali i consumatori, i finanziatori, lo Stato e anche la legge, anch'essi propensi a dare un contributo positivo alla società. Se da un lato quindi il tema culturale risulta essere

solido e ben definito, dell'altro anche il modello di business è legittimato e semplice da comprendere. Tutto ciò ha permesso di creare un ecosistema che funziona in modo ottimale da più di tre decenni, generando al tempo stesso nel sistema elevate performance economiche.

I provider di welfare aziendale, ispirandosi al modello di business delle Esco, avrebbero la capacità di creare un ecosistema della sostenibilità sociale più strutturato e legittimato. Il fatto che la sostenibilità sociale sia una tematica meno conosciuta e legittimata rispetto alla sostenibilità ambientale certamente renderebbe il lavoro di strutturazione dell'ecosistema più complicato, ma ne rappresenterebbe però un punto di partenza importante. Il divario più importante che riguarda la buona riuscita di un progetto di una Esco rispetto a quello di un provider di welfare aziendale riguarda la misurabilità dei risultati; il modello di business delle Esco è considerato legittimato anche in veste della semplicità nell'essere compreso e perché la quantificazione dell'energia come risultato di risparmio ottenuto dalle aziende risulta essere un indice misurabile e quindi quantificabile in modo scientifico. Trasporre il business model delle Esco ai provider di welfare aziendale vorrebbe dire per questi ultimi essere in grado, a seguito dei servizi che offrono, di poter quantificare il risparmio generato a favore delle aziende in seguito alla generazione di un maggior benessere nei confronti dei dipendenti. Un clima organizzativo positivo accompagnato da un sostegno di politiche di welfare efficienti porta un benessere complessivo nei confronti dei collaboratori, i quali risultano più produttivi e motivati ad accogliere anche le sfide più avverse. Il welfare, tuttavia, non riguarda solamente i lavoratori già insediati nell'azienda, ma prende in considerazione anche le nuove generazioni di lavoratori. Se oggi le aziende vogliono avere persone di valore come dipendenti è necessario che tengano in considerazione una politica di welfare effettivamente all'altezza e onnicomprensiva dei bisogni delle persone. Tutto ciò permette di generare per l'azienda migliori performance economiche ed una serie di risparmi attesi importanti. L'azienda può risparmiare ad esempio in termini di formazione di nuovo personale (in quanto i dipendenti sono incentivati a rimanere all'interno dell'organizzazione), spese sanitarie (un dipendente soddisfatto e motivato sul lavoro gode di un miglior benessere psico-fisico) ma anche in termini di reputazione dell'azienda stessa. Calcolare questo esteso

ventaglio di risparmi generati (che abbracciano una grande varietà di cause diverse) risulta essere certamente più difficoltoso rispetto al più semplice “risparmio dell’energia” da parte delle Esco. Nonostante siano presenti ostacoli importanti alla piena legittimazione di questo innovativo modello di business da parte dei fornitori di servizi welfare, ritengo non sia impossibile da poter mettere in pratica nel futuro.

L’attuale offerta di strumenti per l’incentivazione di politiche di welfare da parte dei provider che offrono la piattaforma come strumento di valore nella legittimazione del proprio modello di business permette all’ecosistema del second welfare in Italia di essere più riconosciuto, tutelato e legittimato; tuttavia, un portale di welfare aziendale è veramente di successo e utile per il lavoratori se permette loro di utilizzare il proprio credito per usufruire di un ampio ventaglio di servizi che riescano a soddisfare i loro bisogni, i quali sono costantemente mutevoli a seconda del periodo storico in cui ci si trova (la pandemia Covid-19 è un esempio tangibile e concreto). Viceversa, un portale welfare limitato in termini di offerta di servizi porta con sé una serie di ripercussioni negative per l’intero complesso di attori presenti nell’ecosistema. I provider, per stare al passo con i mutevoli bisogni dei lavoratori, necessitano di un costante aggiornamento e di una continua integrazione di fornitori con cui stringere partnership; da questo ne risulta che il *focus* degli stessi provider tende a spostarsi sempre più verso una oculata gestione dei fornitori a discapito di un servizio che tenga conto del welfare secondo la sua accezione più pura. I benefici spesso non sono sempre customizzati e pensati per gestire la vita personale del dipendente e le partnership con i fornitori hanno la tendenza ad avvalersi delle economie di scala generate dai dipendenti, mancando così un approccio complessivo al wellness. Per questo motivo ritengo che prendere come riferimento il business model delle Esco già comprovato dal mercato possa essere di ispirazione per la strutturazione dell’ecosistema della sostenibilità sociale in Italia. Il progressivo sviluppo dell’ecosistema porterà come conseguenza la maturazione di nuovi strumenti che permetteranno una maggiore legittimazione del modello di business. Le parole del dott. Fraticelli (Co-founder e Direttore di TreCuori Spa) ne sono la prova tangibile di quanto sostenuto: *“Dove ci sono strumenti e dove c’è conoscenza il welfare si diffonde rapidamente”*.

Il welfare aziendale, inglobato all'interno dell'universo della sostenibilità sociale, rimane ancora un tema poco conosciuto e presidiato, rappresentando una grande opportunità per ulteriori ricerche future. Una raccomandazione potrebbe essere quella di realizzare uno studio per verificare lo stato di avanzamento dell'ecosistema attorno ai provider di welfare aziendale. Sarebbe interessante conoscere se i principali attori dell'ecosistema caratterizzati da una forte connotazione territoriale riuscissero ad esportare il modello su una fetta di territorio più estesa. Come ultimo consiglio per ricerche future propongo di studiare la legittimità e l'estensione dell'ecosistema generato da un provider con un business model che utilizza la leva economica del risparmio come proposta di valore rispetto ad un provider con un modello di business standard.

Bibliografia

- Adner, A. (2006), "Match your innovation strategy to your innovation ecosystem", *Harvard Business Review*, pp 1-10.
- Adner, A. (2017), "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy", *Journal of Management*, pp 39-57.
- Adner, R. e Kapoor, R. (2010), "Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations", *Strategic Management Journal*, 31, pp. 306-333.
- Åkesson, M., Edvardsson, B. e Tronvoll, B. (2014), "Customer experience from a self-service system perspective", *Journal of Service Management*, 25(5), pp. 677–698.
- Altman, E. J. (2016), "Dependency challenges, response strategies, and complementor maturity: Joining a multi-sided platform ecosystem", Working paper.
- Auerswald, P. E. e Dani, L. (2017), "The adaptive lifecycle of entrepreneurial ecosystems: The biotechnology cluster", *Small Business Economics*, 49(1), pp. 97–117.
- Autio, E. (2021), "Orchestrating ecosystems: a multi-layered framework", *Innovation: organization & management*, pp 96-109.
- Badinelli, R., Barile, S., Ng, I., Polese, F., Saviano, M. e Di Nauta, P. (2012), "Viable service systems and decision making in service management", *Journal of Service Management*, 23(4), pp. 498–526.
- Bain, J. S. (1959), "Industrial organization: A treatise", New York, NY: John Wiley.
- Barile, S. e Polese, F. (2010), "Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), pp. 23–42.
- Barney, J. B. (1986), "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*.
- Bithas, G., Kutsikos, K., Warr, A. e Sakas, D. (2018), "Managing transformation within service systems networks: a system viability A literature review 17 approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), pp. 469– 484.
- Brown, R. e Mason, C. (2017), "Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualization", *Small Business Economics*, 49, pp. 11–30.
- Brozovic, D. e Tregua M. (2021), "The evolution of service systems to service ecosystems: A literature review", *International journal of management reviews*.
- Bruns, K., Bosma, N., Sanders, M. e Schramm, M. (2017), "Searching for the existence of entrepreneurial ecosystems", *Small Business Economics*, 49, pp. 31–54.
- Burkhard, B., Krolla, F., Nedkovb, S. e Mullera, F. (2012), "Mapping ecosystem service supply, demand and budgets", Elsevier.

- Censis (2021), “4° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale”, Roma.
- Censis (2018), “1° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale”, Roma.
- Censis (2019), “La società italiana al 2019”, 53° rapporto.
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J. e Mahajan, A. (2014), “Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between, knowledge and business ecosystems”, *Research Policy*, 43(7), pp. 1164–1176.
- Cobben, D., Ooms, W., Roijackers, N. e Radziwon A. (2022), “Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals”, *Journal of Business Research*, pp 138-149.
- Costanza, R., d'Arge R., de Groot R., Farber S., Grasso M., Hannon B., Limburg K., Naeem S., O'Neill R., Paruelo J., Raskin R., Sutton P. e van den Belt M. (1997), “*The value of the world's ecosystem services and natural capital*”, *nature*, vol. 387, pp. 253-359
- Dedehayir, O., Makinen, S. J. e Orrt, R. (2018), “Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review”, *Technological Forecasting & Social Change*, 136(C), pp. 18–29.
- Delgado, M., Porter, M. E. e Stern, S. (2015), “Defining clusters of related industries”, *Journal of Economic Geography*, 16(1), pp. 1–38.
- Di Nardo, F. (2016), *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia*, Guerini Next.
- Dyer, H.J. e Singh, H. (1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *The Academy of Management Review*
- Edvardsson, B. (1997), “Quality in new service development: key concepts and a frame of reference”, *International Journal of Production Economics*, 52(1–2), pp. 31–46.
- Farrel D., Remes J., Bressand F., Laabs M. e Sundaram A. (2008), “*The Case for Investing in Energy Productivity*”, McKinsey&Company.
- Ferrera, M. e Maino, F. (2015), “Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia”, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Ferrera, M. (2006), *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, Bologna, pp. 17.
- Fisher, B., Turner, R. K. e Morling, P. (2009), “Defining and classifying ecosystem services for decision making. *Ecological Economics*, 68, pp. 643-653.
- Gawer, A. e Cusumano M. A. (2002) “Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation”, *Harvard Business Press*, Boston.
- Grönroos, C. (1998), “Marketing services: the case of a missing product”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5), pp. 322–338.
- Gulati, R. (1999), “Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation”, *Strategic Management Journal*.

- Hagiu, A. e Wright J. (2015), "Multi-sided platforms", *International Journal of Industrial Organization*, 43: 162-174.
- Hughes, T. P. (1993), "Networks of power: Electrification in Western society, 1880-1930", Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Iansiti, M. e Levien, R. (2004), "The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation and sustainability". MA: *Harvard Business Press*, Boston.
- Isenberg, D. (2010), "How to start an entrepreneurial revolution", *Harvard Business Review*, pp. 1–13.
- ISTAT e CNEL (2014), "Rapporto BES 2014: Il benessere equo e sostenibile in Italia".
- Jacobides M., Cennamo, C. e Gawer, A. (2018), "Towards a theory of ecosystems", *Wiley strategic management Journal*.
- Jacobides, M.G., Knudsen, T. e Augier, M. (2006), "Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures", *Research Policy*.
- Kandampully, J. e Duddy, R. (2001), "Service system: a strategic approach to gain a competitive advantage in the hospitality and tourism industry", *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 2(1), pp. 27–47.
- Kapoor, R. e Agarwal, S. (2017), "Sustaining superior performance in business ecosystems: Evidence from application software developers in the iOS and Android smartphone ecosystems", Working paper.
- Khavul, Susanna e Bruton, Garry D. (2013), "Harnessing innovation for change: Sustainability and poverty in developing countries", *Journal of Management Studies*, 50 (2), pp. 285–306.
- Kuhnle, S. e Sander A. (2010), "The emergence of the western welfare state", *The Oxford Handbook of the Welfare State*, pp 73-77.
- Levin, S. A. (Ed.). (2009), "The Princeton guide to ecology". Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Massagli E. e Spattini S. (2017) "Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA" 1. Welfare aziendale, BollettinoADAPT.it, 30
- Milgrom, P. e Roberts, J. (1990), "The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization", *American Economic Review*, pp. 511-528.
- Moore, J. F. (1996), "The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems" NY: HarperCollins, New York.
- Moore, J. (1993), "Predators and prey: A new ecology of competition", *Harvard Business Review*, 71(3), pp. 75–86.

- Musatti, C., Baussano, G., Novara, F. e Rozzi, R. (1980), *Psicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti*, Einaudi, Torino.
- Ng, I., Maull, R. e Smith, L. (2011), "Embedding the new discipline of service science. In *The Science of Service Systems*", Boston, MA: Princeton University Press, pp. 13–35.
- Normann, R. (2000), *"Service Management: Strategy and Leadership in Service Business"* (3rd edition). Chichester and New York: John Wiley and Sons.
- Odum, E. P. e Odum, H. T. (1959), *"Fundamentals of ecology"* (seconda edizione). Philadelphia, PA: W. B. Saunders.
- Odum, E. P. (1992), "Great ideas in ecology for the 1990s", *BioScience*, 42, pp. 542-545.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., e Tucci, C. L. (2005), "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept", *Communications of the Association for Information Systems*, pp. 1-25.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., e Choudary, S. P. (2016), *"Platform revolution"*, Norton and Co., NY, New York.
- Pesenti, L. e Scansani G. (2021), "Welfare aziendale: il mercato del provider", quarta edizione, ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Philips, M. A., e Ritala, P. (2019), "A complex adaptive systems agenda for ecosystem research methodology", *Technological Forecasting & Social Change*, 148, pp. 1–13.
- Pickett, S. T. A. e Cadenasso, M. L. (2002), "The ecosystem as a multidimensional concept: Meaning, model, and metaphor", *Ecosystems*, 5, pp. 1-10.
- Plé, L. e Chumpitaz-Cáceres, R. (2010), "Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic", *Journal of Services Marketing*, 24(6), pp. 430–437.
- Porter, M. E. e Kramer, M. R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.
- Porter, M. E. (1985), *"Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance"*, New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E., (1996), "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D. e Gies, D. (2013), "Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study", *International Journal of Technology Management*, 63(3/4), pp. 244–267.
- Scaringella, L. e Radziwon, A. (2018), "Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?", *Technological Forecasting & Social Change*, 136, pp. 59–87.

- Schaeffer, V. e Matt, M. (2016), "Development of academic entrepreneurship in a non-mature context: The role of the university as hub-organisation", *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9–10), pp. 724–745.
- Sciarelli, M. e Tani M. (2015), "Sustainability and stakeholder approach in Olivetti from 1943 to 1960: a lesson from the past", *Sinergie Italian Journal of management*.
- Shaw, D. e Allen, T. (2018), "Studying innovation ecosystems using ecology theory", *Technological Forecasting & Social Change*, 136, pp. 88–102.
- Shipilov, A., e Gawer, A. (2020), "Integrating research on interorganizational networks and ecosystems", *Academy of Management Annals*, 14(1), pp. 92–121.
- Simchi-Levi, D. (2005), "*Designing and managing the supply chain*", New York, NY: McGraw-Hill College.
- Spigel, B. (2015), "The relational organization of entrepreneurial ecosystems", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), pp. 49–72.
- Spigel, B. (2015), "The relational organization of entrepreneurial ecosystems", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), pp. 49–72.
- Tansik, D.A. (1990), "*Managing human resource issues for highcontact service personnel*. In: Bowen, D.E., Chase, R.B. & Cummings, T.G. (eds.) *The Jossey-Bass management series. Service management effectiveness: Balancing strategy, organization and human resources, operations, and marketing*", San Francisco, CA: JosseyBass, pp. 152–176.
- Teece, D. (2018), "Business models and dynamic capabilities", *Long Range Planning*, 51, pp. 40–49.
- Trischler, J. e Charles, M. (2018), "The application of a service ecosystems lens to public policy analysis and design: exploring the frontiers", *Journal of Public Policy and Marketing*, 38(1), pp. 19–35.
- Tsujimotoa, M., Kajikawaa, Y., Tomitab, J. e Matsumotoc, Y. (2018), "A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design", *Elsevier, Technological Forecasting and Social Change* 136, pp 49-58.
- Van der Borgh, M., Clodt, M. e Romme, G. (2012), "Value creation by knowledge-based ecosystems: Evidence from a field study", *R&D Management*, 42(2), pp. 150–169.
- Vargo, S.L. e Lusch, R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), pp. 5–23.
- Vincenti, A. (2018), "Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale", *Journals Uniurb*, Università di Urbino Carlo Bo.
- Voss, C. (2000), "Developing an eService strategy", *Business Strategy Review*, 11(1), pp. 21–34.

Winn, M. e Pogutz, S. (2013), "Business, Ecosystems, and Biodiversity: New Horizons for Management Research", *Sage Journal, Organization & Environment* 26(2), pp 204-222

Wulf, A. e Butel, L. (2017), "Knowledge sharing and collaborative relationships in business ecosystems and networks", *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), pp.1407–1425.

Xu, G., Wu, Y., Minshall, T. e Zhou, Y. (2018), "Exploring innovation ecosystems across science, technology, and business: A case of 3D printing in China", *Technological Forecasting & Social Change*, 136, pp. 208–221.

Zott, C., Amit, R. e Massa, L. (2011), "The business model: Recent developments and future research", *Journal of Management*, pp. 1019-1042

Alberto Fraticelli, TreCuori Spa, intervista rilasciata a Gianpaolo Daminato in data 1° giugno 2022.

Edoardo Zaccardi, Eudaimon Spa, intervista rilasciata a Gianpaolo Daminato in data 23 maggio 2022.

Luigi Angelini, Welfare Group, intervista rilasciata a Gianpaolo Daminato in data 1° giugno 2022.

Maurizio Dileo e Francesca Formoso, Edenred, intervista rilasciata a Gianpaolo Daminato in data 7 Giugno 2022.

Sitografia

Agi: “Perché in Italia gli asili nido aziendali sono così pochi”.

https://www.agi.it/cronaca/asili_nido_aziendali-6213668/news/2019-09-24/#:~:text=Nell'elenco%20spiccano%2C%20ad%20esempio,come%20Telecom%2C%20Vodafone%20e%20Wind

Archivio storico Olivetti: <https://www.archivistoricolivetti.it/>

Assidai: “Ministero del Lavoro: il welfare aziendale cresce ancora”.

<https://www.assidai.it/crescita-welfare-aziendale/>

Confindustria, (2020): “L’economia della terza età: consumi, ricchezza e nuove opportunità per le imprese”. <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/scenari-geo-economici/tutti/dettaglio/silver-economy-l-economia-della-terza-eta-consumi-ricchezza-e-nuove-opportunita-per-le-imprese>

Decreto Legislativo 30 maggio 2008, n.115, “Attuazione della direttiva 2006/32/CE relativa all’efficienza degli usi finali dell’energia e i servizi energetici e abrogazione della direttiva 93/76/CEE”: <https://web.camera.it/parlam/leggi/deleghe/08115dl.htm>

Edenred, Welfare provider: <https://www.edenred.it/prodotti/welfare-aziendale/>

Eudaimon, Welfare provider: <https://eudaimon.it/it/>

Financial Times: “What does employee ‘engagement’ really mean?”

<https://www.ft.com/content/9856fee7-4b26-46fc-89b6-043fdbd6eeca>

Gazzetta Ufficiale, Legge di Stabilità 2016:

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>

IEA, (2006), “The World Energy Outlook 2006 Maps Put a Cleaner, Cleverer and More Competitive Energy Future”: <https://www.iea.org/news/the-world-energy-outlook-2006-maps-out-a-cleaner-cleverer-and-more-competitive-energy-future>

Il sole 24 ore: “Dal welfare aziendale possibile ritorno di 34 miliardi per le imprese tra vantaggi fiscali e aumenti di produttività”. <https://www.ilsole24ore.com/art/dal-welfare-aziendale-possibile-ritorno-34-miliardi-le-imprese-vantaggi-fiscali-e-aumenti-produttivita-ADjU8RSB>

Il Sole 24 ore: “Il nuovo modello di welfare affonda le radici negli esempi virtuosi del ’900”. <https://www.ilsole24ore.com/art/il-nuovo-modello-welfare-affonda-radici-esempi-virtuosi-900-AEmvompB>

Istat, Censimento permanente delle imprese 2019:

<https://www.istat.it/it/archivio/238337>

Istat: “OFFERTA DI ASILI NIDO E SERVIZI INTEGRATIVI PER LA PRIMA INFANZIA | ANNO SCOLASTICO 2017/2018”. <https://www.istat.it/it/files/2019/12/Report-asili-nido-2017-2018.pdf>

Millennium Ecosystem Assessment, (2005), “Living beyond our means: Natural assets and human wellbeing”. <http://www.millenniumassessment.org/en/Reports.aspx#>

Ministero del lavoro: “Responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni”.
<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/Responsabilita-sociale-imprese-e-organizzazioni/Pagine/default.aspx>

Percorsi di Secondo Welfare: “Cos’è il Secondo Welfare”.
<https://www.secondowelfare.it/cose-il-secondo-welfare/#:~:text=Con%20il%20termine%20%E2%80%9Csecondo%20welfare,le%20persone%20e%20le%20comunit%C3%A0>

Percorsi di Secondo Welfare: “Il welfare aziendale nelle piccole e medie imprese dopo il Covid-19: i risultati di Welfare Index PMI”.
<https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-nelle-pmi-dopo-il-covid-19-i-risultati-di-welfare-index-pmi/>

Percorsi di Secondo Welfare: <https://www.secondowelfare.it/cose-il-secondo-welfare>

ReFlex, (2020), “Welfare aziendale: approcci e strumenti”, Istituto per la ricerca sociale

Responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni, definizione:
<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale->

Secondo Welfare (2017), “Un welfare progettato con l'impresa: l'esperienza di Eudaimon”. <https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/un-welfare-progettato-con-l-impresa-il-caso-di-eudaimon/>

Tippest: <https://www.tippest.it/chi-siamo#:~:text=Tippest.it%20%C3%A8%20un%20sito,metropolitane%20ad%20alto%20tasso%20turistico.>

Tre Cuori, Welfare provider: <https://www.trecuori.org/>

TUIR, articolo 51, Altalex: <https://www.altalex.com/documents/leggi/2014/07/17/tuir-titolo-i-capo-iv-redditi-di-lavoro-dipendente#61826>

Tutto Welfare: “Il mercato dei provider di welfare cresce nel Terzo settore e al Sud Italia”. <https://www.tuttowelfare.info/terzosettore/il-mercato-dei-provider-di-welfare-cresce-nel-terzo-settore-e-al-sud-italia>

Welfare aziendale: approcci e strumenti

Welfare Group, Welfare provider: <https://www.welfaregroup.it/>

World Business Council for Sustainable Development & The World Conservation Union. (2007). Business and ecosystems. “*Markets for ecosystem services: New challenges and opportunities for business and the environment: A perspective*”, Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.
<http://www.wbcsd.ch/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=MjY2ODI>

APPENDICE A

LISTA DOMANDE RIVOLTE AI WELFARE SPECIALIST

- Presentazione personale: quali sono gli incarichi che ricopre all'interno dell'azienda?
- Presentazione aziendale: qual è il business model dell'azienda?
- Per alcuni provider di welfare aziendale offrire lo strumento della piattaforma è cosa importante e rappresenta il vero valore dell'impresa. Per altri provider è altrettanto importante, ma non ne rappresenta il vero valore. Per Voi da cosa è generato il valore?
- In merito alla Vostra esperienza, secondo voi la Legge di Stabilità del 2016 ha dato davvero un forte impulso allo sviluppo del welfare aziendale oppure gli effetti della normativa dobbiamo ancora recepirli veramente?
- Il 4° rapporto Altis (2021) ha fatto emergere che in Italia sono presenti 104 provider di welfare aziendale. Che considerazione avete in merito al numero dei provider presenti in Italia?
- Cosa state facendo per far percepire la vera importanza della sostenibilità sociale? La vostra azienda si propone nel mercato da sola o stringe delle partnership strategiche con altri attori?
- Quali sono i limiti all'espansione del vostro business? (ad esempio, è poco incentivato?)
- Qual è il vostro punto di vista sui limiti all'espansione del welfare in Italia? Cosa state facendo per risolvere questo problema?
- Secondo Lei il welfare in Italia si è creato il suo ecosistema però è stato concepito dagli attori sempre più in modo consumistico oppure non è così?
- Di fronte ai clienti, piuttosto che allo stato e di altri agenti che fanno parte del vostro universo/ecosistema, sentite che il vostro modello di business non è pienamente compreso?
- Attorno a Voi c'è un ecosistema che dice che quello che fate è giusto?
- Il vostro modello di business è accettato nella sua interezza oppure ci sono delle restrizioni?
- L'ecosistema di attori con cui riuscite ad interagire si muove anche con altre organizzazioni/gruppi di ricerca?
- Le Esco agiscono sulla dimensione non economica; ciononostante, riescono a generare un serie di risparmi attesi e su questo giustifica una spesa ai provider di servizi. Voi, come provider di welfare aziendale, riuscite a movimentare un ecosistema di attori (come gli istituti di credito) seguendo questo tipo di modello di business con la sostenibilità sociale?

Ringraziamenti

Vorrei approfittare di questa ultima pagina per ringraziare tutte le persone che hanno contribuito in modo autentico a farmi raggiungere un obiettivo che considero molto importante, nella speranza sia il punto di inizio di una carriera ricca di altre soddisfazioni.

Ringrazio in primis la mia famiglia per il sostegno che solo una famiglia riesce a dare. Sono certo che i sacrifici fatti un giorno saranno ripagati e la soddisfazione sarà ancora più grande.

Un grazie speciale al mio relatore che con grande disponibilità e cortesia ha condiviso il suo sapere, aiutandomi e facendomi guardare le cose da diversi punti di vista. A tutti i miei colleghi auguro un relatore che li possa spingere a dare il meglio di loro come il mio ha fatto per me.

Un sentito grazie ai miei amici e colleghi che per cinque anni sono stati parte della mia vita, artefici di ricordi che non scorderò mai.

Grazie di cuore ai manager che ho avuto l'onore di intervistare al fine della redazione di una parte molto significativa della tesi. Avete tutti dimostrato grande professionalità e mi rende molto felice vedere che ci siano persone estremamente preparate che amano fare il loro lavoro.

Per ultimo, ma non per importanza, volevo dedicare il raggiungimento di questo traguardo alla mia cara nonna, che purtroppo è venuta a mancare due mesi prima dalla consegna dell'elaborato. Mi addolora pensare che non potremo gioire insieme il termine di questo difficile cammino, a cui lei stessa ci teneva molto. Volevo sincerarti che è andato tutto bene; ti ringrazierò per sempre per tutto il bene che hai fatto.