

# IL BENESSERE (È) PRODUTTIVO

BISOGNI EMERGENTI  
E WELFARE TERRITORIALE



La collana *Quaderni della Fondazione CRC* mette a disposizione i risultati delle analisi realizzate dall'Ufficio Studi e Ricerche per esplorare temi di interesse e di prospettiva per il territorio della provincia di Cuneo e per contribuire alla programmazione e progettazione strategica della Fondazione.

La presente ricerca è stata promossa e sostenuta dalla Fondazione CRC in collaborazione con il progetto Wellgranda | Reti di welfare e realizzata insieme a Percorsi di Secondo Welfare.

Ufficio Studi e Ricerche Fondazione CRC: Elena Bottasso (responsabile), Francesco Carbonero (analisi dati), Eleonora Ferrero.

Percorsi di Secondo Welfare: Chiara Agostini, Pasquale Emanuele De Girolamo, Valentino Santoni (redazione del Quaderno); Franca Maino (postfazione del Quaderno).

Si ringrazia per la collaborazione progettuale e per la condivisione di informazioni e dati utili alla mappatura delle organizzazioni del territorio il gruppo di lavoro del progetto "Rilevazione dei bisogni e conciliazione tempi di vita e lavoro", nell'ambito di Wellgranda. Si ringraziano inoltre i responsabili e le responsabili degli enti gestori dei servizi socioassistenziali, delle aziende sanitarie locali, delle associazioni di categoria e datoriali, degli enti del Terzo settore che hanno partecipato ai momenti di ascolto e alle interviste qualitative, la cui generosità di tempo e risorse conoscitive è stata fondamentale per la realizzazione della ricerca.

Un sentito ringraziamento per la proficua collaborazione durante tutto il percorso progettuale ai colleghi e alle colleghe dell'Area Attività istituzionale della Fondazione CRC.

Questa pubblicazione è stata realizzata con il supporto al lavoro editoriale dell'Ufficio Studi e Ricerche di Stefano Delprete e Carlo Bovolo.

Responsabile della collana dei Quaderni: Ufficio Studi e Ricerche Fondazione CRC

GIUGNO 2026

# IL BENESSERE (È) PRODUTTIVO

BISOGNI EMERGENTI  
E WELFARE TERRITORIALE

*A cura di*  
Percorsi di Secondo Welfare

La ricerca è stata realizzata in collaborazione con



© 2026 Fondazione CRC  
Via Roma 17 – 12100 Cuneo – Italia  
[www.fondazionecrc.it](http://www.fondazionecrc.it)  
ISBN 978-88-98005-41-3

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito [www.fondazionecrc.it](http://www.fondazionecrc.it)  
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico: Undesign – Torino  
Impaginazione: Bosio.Associati – Savigliano  
Stampa: L'Artistica Savigliano Srl  
Chiuso in tipografia a giugno 2026



# SOMMARIO

---

Saluto del Presidente	8
Presentazione	9
Executive Summary	11
Introduzione	13

---

## 1. I BISOGNI DI LAVORATORI E LAVORATRICI: CONCETTI, DATI E POLITICHE

1.1	Bisogni sociali e benessere	17
1.2	L'evoluzione della società e i cambiamenti nel mercato del lavoro	20
1.3	Le risposte ai bisogni dal quadro europeo al quadro italiano	24
1.3.1	Lo sguardo europeo: dibattiti e normative	24
1.3.2	Le politiche italiane: interventi pubblici e servizi privati	28

---

## 2. IL PIEMONTE E IL CUNEESE: IL QUADRO DI RIFERIMENTO

2.1	Il Piemonte: alcuni indicatori di contesto	35
2.2	Il Cuneese: lavoro e bisogni sul territorio provinciale	37
2.2.1	Evidenze sul tema del welfare locale	37
2.2.2	Voci e confronti sul tema del welfare locale	40

---

## 3. I BISOGNI DI LAVORATORI E LAVORATRICI IN PROVINCIA DI CUNEO: I RISULTATI DELLA SURVEY

3.1	L'indagine sul campo: profilo lavorativo e caratteristiche dell'occupazione	45
3.2	I fabbisogni dei lavoratori e delle lavoratrici	55
3.2.1	Lo stress lavorativo e le sue cause	55
3.2.2	La conciliazione tra lavoro, tempo e cura familiare	59
3.2.3	Gli spostamenti casa-lavoro	62
3.2.4	Il reddito e le questioni economiche	64
3.2.5	Bisogno di aggiornamento o riqualificazione professionale	67
3.3	Welfare e accessibilità tra sfera pubblica e privata	68
3.3.1	Conoscenza, accesso e ostacoli al welfare aziendale	68
3.3.2	Conoscenza, accesso e ostacoli al welfare pubblico territoriale	75
3.3.3	Fabbisogni futuri di welfare pubblico e territoriale	81

## 4. L'ASCOLTO DEL TERRITORIO: I RISULTATI DELL'INDAGINE QUALITATIVA

4.1	Il welfare si racconta: confronto tra bisogni e visioni	87
4.1.1	Percezioni, conoscenze e utilizzo del welfare pubblico e aziendale	87
4.1.2	Tra precarietà e cura: i bisogni critici	89
4.1.3	Differenze tra generazioni e attrattività del territorio	90

---

## 5. CONCLUSIONI E PROPOSTE

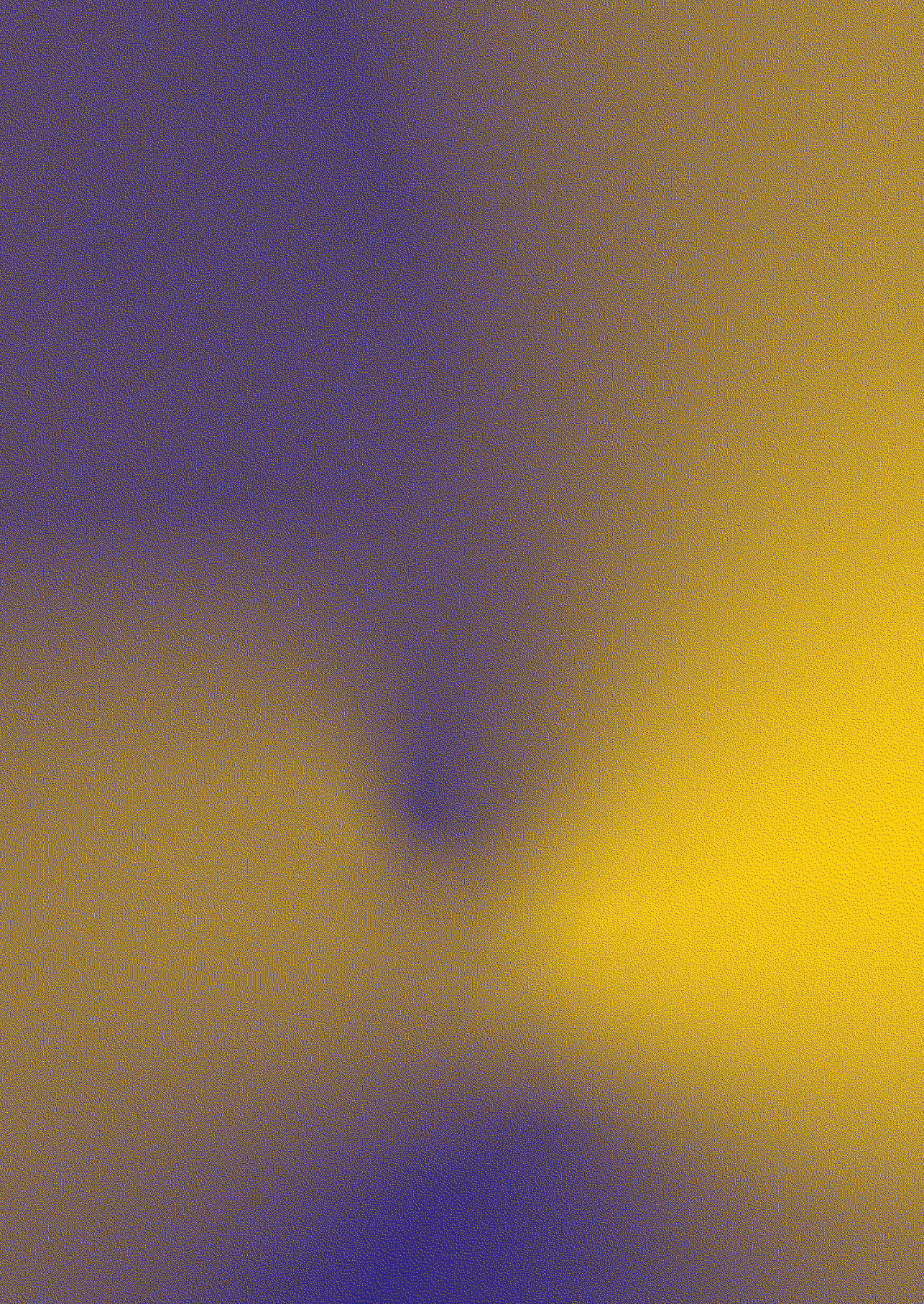
5.1	I principali risultati emersi	93
5.2	Prospettive in azione: sei linee di indirizzo	98

---

## POSTFAZIONE DI FRANCA MAINO

103

	Bibliografia	107
	Appendice metodologica	113



## Saluto del Presidente

Il Piano Pluriennale 2025-2028 che guida l'azione della Fondazione CRC ha individuato l'ambito della *Cura* tra i 5 assi di programmazione e intervento, accanto a *Bellezza, Creatività, Futuro e Partecipazione*.

Interpretiamo la *Cura* come responsabilità che ciascuno di noi ha nel prendersi carico e occuparsi delle persone, dell'ambiente, della comunità in cui vive e delle generazioni future, per favorire una crescita armoniosa, rispettosa e un futuro sostenibile. Responsabilità che si traduce in processi e iniziative volte a sostenere la diffusione del welfare e dell'empowerment femminile, oltre che progetti dedicati allo sviluppo di modelli di salute e di qualità di vita il più possibile diffusa nei territori.

È con questo presupposto che la Fondazione CRC ha scelto di osservare con attenzione le profonde trasformazioni demografiche, sociali, economiche, culturali, che attraversano la società e che riconfigurano bisogni individuali e collettivi su cui sviluppare risposte accessibili, inclusive ed efficaci da parte del sistema del welfare territoriale nel suo complesso.

Le analisi condotte in questi anni sul welfare aziendale e territoriale, così come sulle politiche di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, insieme all'azione di sistema avviata con Wellgranda - Reti di welfare, rispondono a una precisa visione: costruire un'infrastruttura di pensiero e di azione, sviluppare competenze e attivare reti, offrire strumenti che aiutino la provincia di Cuneo e i suoi abitanti a leggere il presente e a interpretare al meglio il nostro futuro.

L'indagine qui pubblicata, realizzata dal nostro Ufficio Studi e Ricerche insieme al partner tecnico *Percorsi di Secondo Welfare*, rappresenta un ulteriore passo avanti: restituisce una fotografia aggiornata e approfondita dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici del territorio, integrando dati, analisi e momenti di ascolto.

Ciò che emerge con evidenza è che la qualità della vita delle persone attive influisce direttamente sulla capacità dei territori di crescere, innovare e attrarre talenti: per questo è fondamentale ripensare i rapporti tra salute, persona, lavoro e welfare a più livelli – politico, normativo, contrattuale, progettuale – e farlo con un approccio multidisciplinare. Solo così potremo costruire linguaggi condivisi, politiche efficaci e un futuro in cui il benessere non sia un obiettivo accessorio, ma il fondamento dello sviluppo del nostro territorio.

È un patrimonio prezioso che mettiamo a disposizione della comunità, con l'auspicio che possa orientare scelte e politiche capaci di mettere davvero le persone al centro.

Mauro Gola



## Presentazione

I bisogni di welfare che emergono oggi nei contesti lavorativi raccontano molto più di quanto accada dentro le organizzazioni, perché riflettono cambiamenti demografici, economici, sociali e culturali che stanno ridisegnando, da un lato, il benessere individuale e collettivo e, dall'altro le caratteristiche attrattive di un territorio. Cambiano le strutture familiari, si riorganizzano i tempi di vita e di lavoro, mutano le aspettative individuali rispetto al benessere, alla cura, alla conciliazione e alla qualità della vita. In questo senso, i bisogni che emergono dai contesti lavorativi non sono un fenomeno isolato, ma rappresentano il riflesso delle trasformazioni in corso che interrogano le comunità nella loro capacità di adattarsi in modo efficace a nuove configurazioni sociali.

Alcuni dati aiutano a comprendere bene l'urgenza del tema e del suo dibattito. In Italia quasi il 70% di lavoratrici e lavoratori ha un carico di cura familiare, rappresentata per circa metà da impegni con minori, familiari anziani o persone in condizione di fragilità. La generazione sandwich, ossia quella fascia di popolazione che ha contemporaneamente la responsabilità di figli minori e di familiari anziani, pesa per il 18% della popolazione lavoratrice. In provincia di Cuneo, grazie ai dati raccolti con questa indagine, sappiamo che l'incidenza del carico di cura è in linea con la media nazionale al 71,4%, ma vede una differente composizione interna, con la cura per i figli in netta preponderanza e individuando così un effetto sandwich inferiore.

Queste dimensioni ci dicono che il mercato del lavoro è investito dai bisogni personali, che evocano quelli più ampi delle reti familiari e di sostegno di riferimento, in modo significativo e con sfaccettature differenti. In aggiunta, si trovano le esigenze che emergono internamente al posto di lavoro, in termini di retribuzione, di formazione, di prospettiva di inquadramento e di carriera, ma anche di servizi collegati al benessere psicologico e fisico dell'individuo nello svolgimento delle sue funzioni lavorative, oltre a quelli a protezione di infortuni, di perdita dell'autonomia e della rendita pensionistica.

Risale al 2018, nel solco delle analisi promosse dal Centro Studi per esplorare le dimensioni e le caratteristiche del welfare territoriale, il primo Quaderno dedicato al tema del welfare aziendale in provincia di Cuneo, già realizzato in collaborazione con Franca Maino e il suo gruppo di ricerca (Q33, Impresa possibile, 2018).

L'indagine restituiva un crescente interesse da parte degli attori locali pubblici e privati per lo strumento, ma "un terreno vergine da coltivare" per diffusione e articolazione delle iniziative, ancora limitate e puntuali. Il lavoro suggeriva di sviluppare politiche e interventi mirati non tanto ad attivare sistemi di welfare aziendale in singole aziende, quanto di connettere welfare aziendale e welfare territoriale, per ampliare disponibilità e opportunità di accesso a servizi territoriali.

Un Quaderno fecondo, da cui sono gemmate numerose esperienze a scala provinciale, a partire dal Laboratorio di innovazione promosso successivamente dal Centro Studi per innestare esperienze innovative e di rete e, in seguito, percorsi di azione

basati sull'accompagnamento, sulla formazione e sulla sperimentazione di iniziative locali.

Un lavoro sviluppato negli anni insieme a enti locali, servizi socio-sanitari, sistema imprenditoriale, terzo settore, enti bilaterali, Regione Piemonte, fino a convergere nel programma *Wellgranda - Reti di welfare*: l'azione di sistema della Fondazione CRC, nata per costruire iniziative capaci di contribuire allo sviluppo di sistemi di welfare e di rispondere ai bisogni della comunità.

È proprio dal gruppo di lavoro di *Wellgranda* dedicato al tema "Rilevazione dei bisogni e conciliazione tempi di vita e lavoro" che nasce l'istanza di conoscere meglio come si configurano oggi i bisogni in ambito lavorativo e quali richieste emergono dalle persone, al fine di ripensare e infrastrutturare risposte adeguate e sistemiche a livello territoriale.

Le nuove e complesse prospettive che scaturiscono dall'indagine ci confermano che il welfare non può più essere considerato un insieme di misure accessorie o residuali, ma deve configurarsi come una leva strategica di sviluppo a ogni scala. Parlare di bisogni oggi significa, infatti, aprire una discussione su come i territori riescano a sostenere le persone nelle diverse fasi della vita, a favorire l'equilibrio tra dimensione professionale e personale e a garantire condizioni di accessibilità, inclusione e partecipazione anche per le categorie meno tutelate, come i giovani, i precari, i lavoratori autonomi e in qualche misura ancora le donne. È su questo terreno che si gioca una parte significativa della competitività territoriale, soprattutto in uno scenario segnato dallo spopolamento, dall'invecchiamento della popolazione e dalla crescente necessità di attrarre e trattenere capitale umano qualificato.

La capacità di offrire risposte credibili ai bisogni plurimi ed emergenti delle lavoratrici e dei lavoratori diventa così un fattore di attrattività non solo per le persone direttamente coinvolte nel sistema del lavoro, ma anche per le famiglie e per le imprese, che sempre più spesso orientano le proprie scelte localizzative anche sulla base della qualità dei servizi e delle opportunità presenti nei contesti di insediamento. In altri termini, il welfare territoriale si configura come un'infrastruttura immateriale che contribuisce a rendere un territorio più abitabile, dinamico e innovativo.

Ancora una volta realizzato grazie alla preziosa collaborazione del gruppo di ricerca Percorsi di Secondo Welfare, il presente lavoro di ricerca restituisce in modo approfondito la natura e l'evoluzione dei bisogni espressi dalle persone che lavorano, mettendoli in relazione con le trasformazioni in atto e con le principali sfide che i territori sono chiamati ad affrontare. Un'analisi che si fonda sull'integrazione tra dati, ascolto e confronto con gli attori locali, con l'obiettivo di offrire un quadro articolato e orientato all'azione, capace di supportare scelte e strategie future sia nell'ambito di *Wellgranda*, sia più in generale a favore del sistema provinciale nel suo insieme.

## Executive Summary

The Q49 of *Collana dei Quaderni* introduces the growing relevance of welfare needs in the workplace, highlighting how they reflect broader social, demographic, and cultural transformations. As family structures evolve and expectations around work–life balance, care, and quality of life change, individuals increasingly face complex personal responsibilities that influence their professional lives. Alongside traditional workplace needs such as fair wages, training, and security, these dynamics call for a more comprehensive approach to well-being. In this context, welfare is no longer a marginal element but a strategic driver, essential for supporting individuals throughout different life stages and enhancing the attractiveness and competitiveness of territories.

The analysis reveals several key findings that could benefit the entire community:

- The mean worker in the province of Cuneo is a 46-year-old employee with a high school diploma, living with a partner, with children, employed full-time on a permanent contract in the service sector;
- Strong sectoral segmentation exists: female-dominated sectors show higher levels of job instability and lower average wages;
- 9 out of 10 workers cannot access remote work arrangements;
- Over half of workers earn less than €1,500 net per month; women represent more than 70% of this group;
- 1 in 2 workers struggles to cover essential monthly expenses with their income alone;
- More than half experience stress due to workload, job insecurity, and commuting challenges;
- 70% of workers have caregiving responsibilities (children and/or elderly relatives), but only 1 in 2 workers receive company welfare services; when available, they mainly include meal vouchers, flexible hours, and supplementary healthcare;
- Work–life balance is most difficult in managing free time and childcare;
- Public welfare services are generally known and used, especially information desks and local health services;
- Main barriers to access are poor communication and bureaucratic complexity;
- Future welfare needs will focus on local healthcare services, income support, and information services.

Recommendations:

- Promote a more integrated territorial welfare system, avoiding two-speed welfare systems;
- Strengthen corporate welfare culture, including work–life balance measures;
- Address gender inequalities;

- Support young workers with greater job stability and adequate income;
- Improve welfare information, guidance, and support systems within companies, possibly sharing dedicated staff between small companies;
- Enhance monitoring of local needs to guide policy and interventions.

## Introduzione

I profondi cambiamenti nel mercato del lavoro hanno messo in luce nuovi bisogni che si spingono oltre la sfera legata all'adeguatezza dei salari e rivelano che la qualità del lavoro, gli assetti organizzativi, la cultura aziendale e l'equilibrio tra vita privata e professionale sono sempre più determinanti nella soddisfazione lavorativa.

In questa prospettiva, il lavoro di ricerca qui pubblicato si è posto l'obiettivo di fornire una base conoscitiva utile a definire strategie di risposta ai bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici nella provincia di Cuneo. In linea con i mutamenti del mercato del lavoro, la riflessione adotta una nozione multidimensionale di benessere, che non si limita agli aspetti interni al rapporto di lavoro (stabilità contrattuale, salario, orario, turnazione, organizzazione), ma include anche le condizioni che ne rendono socialmente sostenibile l'esercizio nel quotidiano, come la possibilità di armonizzare gli impegni professionali con la vita privata, l'accessibilità dei servizi, gli spostamenti. Stress, difficoltà di conciliazione, problemi di mobilità e fragilità economica sono interpretati come componenti intrecciati tra loro e in grado di incidere in maniera rilevante sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il Quaderno rappresenta un ulteriore tassello del lavoro svolto negli ultimi anni da Fondazione CRC, che va nella direzione di indagare le trasformazioni sociali e dei bisogni al fine di individuare possibili traiettorie di cambiamento del welfare locale. In questa direzione, oltre al presente lavoro si segnalano il Quaderno 33, che nel 2018 ha affrontato il tema del welfare aziendale e analizzato la sua diffusione in provincia di Cuneo, e la ricerca *Le politiche di conciliazione tra famiglia, lavoro e servizi per l'infanzia*, dedicata al tema della conciliazione e pubblicata nel 2024.

Tuttavia, con riferimento al territorio del Cuneese, le evidenze empiriche disponibili, pur numerose, sono state prodotte su popolazioni specifiche e con metodi eterogenei. Questa frammentarietà non consente di stimare in modo solido la diffusione, l'intensità e le più recenti evoluzioni dei bisogni sociali.

Per colmare questa mancanza, il presente lavoro si propone di dotare il territorio di una base empirica rappresentativa e integrata, costruita attraverso un'analisi condotta su scala provinciale.

È utile anche ricordare il percorso avviato nel 2023 con il progetto *Wellgranda – Reti di welfare*, che ha determinato la costruzione di un'infrastruttura, sia fisica sia virtuale, per supportare e accompagnare azioni strategiche e operative di welfare territoriale nella provincia. Wellgranda ha previsto tre assi di intervento specifici: 1) la modellizzazione, che ha permesso di costruire un hub permanente sul welfare in provincia di Cuneo e sostenere lo sviluppo di progetti territoriali; 2) l'Academy territoriale, che si rivolge a enti e comunità della provincia, per rafforzare le loro capacità di cogliere opportunità economiche e di rete collega-

te ai temi del welfare; 3) l'accompagnamento progettuale, che prevede un percorso di formazione e consulenza con esperti di innovazione sociale e imprenditorialità a impatto sociale.

Proprio nell'ambito delle attività di modellizzazione previste da Wellgranda, la Fondazione, tramite il suo Ufficio Studi, ha realizzato la ricerca che vede ora la luce con questo Quaderno. Il lavoro si è basato su un mix di metodi quantitativi e qualitativi: dopo una prima analisi background, che ha tenuto conto della letteratura, dei documenti e dei dati disponibili e ha previsto la realizzazione di alcune interviste in profondità, è stata realizzata una survey rivolta a lavoratori e lavoratrici del Cuneese. Le evidenze raccolte sono poi state integrate grazie a un momento di ascolto sul territorio realizzato con il metodo del World Cafè.

Il Quaderno è strutturato in cinque capitoli. Il primo indaga il cambiamento dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici e le risposte messe in campo a livello europeo e italiano. In particolare, dopo aver sottolineato che i bisogni delle persone che lavorano richiedono uno sguardo orientato al benessere complessivo e un'analisi capace di coglierne la natura multidimensionale, il capitolo presenta una serie di dati utili a ricostruire le debolezze del mercato del lavoro italiano e i bisogni emergenti. Sul fronte delle risposte, la riflessione si concentra, quindi, sulle politiche europee e italiane volte a rispondere ai bisogni di lavoratori e lavoratrici.

Il secondo capitolo presenta i risultati dell'analisi di background realizzata con riferimento al Piemonte e alla provincia di Cuneo. Questa fase ha rappresentato il passaggio preliminare all'indagine sul campo (illustrata nei Capitoli 3 e 4) e, come anticipato, ha combinato un'analisi documentale con la conduzione di quattro interviste in profondità. Nello specifico, l'analisi documentale si è tradotta in una ricognizione sistematica di studi, rilevazioni statistiche e percorsi di animazione territoriale promossi da attori istituzionali, fondazioni, organizzazioni di rappresentanza e aziende. Questa analisi ha permesso di ricostruire il quadro delle conoscenze già disponibili sui bisogni di lavoratrici e lavoratori nel Cuneese e di approfondire alcuni snodi critici legati all'evoluzione di tali bisogni e all'accesso al welfare locale. Tuttavia, il lavoro di background ha restituito un patrimonio informativo ricco, ma caratterizzato da una forte frammentarietà: le evidenze disponibili risultano infatti costruite su popolazioni specifiche, con metodi eterogenei e finalità differenti. Per ovviare a queste parzialità si è scelto di affiancare a tale ricognizione un'analisi condotta su scala provinciale, così da disporre di una base empirica più completa, comparabile e rappresentativa del territorio. Proprio per questo si è scelto di integrare tali evidenze con una survey provinciale, capace di restituire una base empirica coerente e confrontabile.

Il terzo capitolo illustra i risultati emersi dall'indagine condotta sulla popolazione lavorativa della provincia di Cuneo. Oltre al profilo socio-demografico dei rispondenti (età, genere, titolo di

studio, composizione del nucleo familiare), la rilevazione ha permesso di indagare: il profilo lavorativo e le caratteristiche dell'occupazione (settore, dimensione d'impresa, inquadramento, orario, reddito), i fabbisogni dei lavoratori e delle lavoratrici (stress, conciliazione vita privata-vita lavorativa, mobilità, condizione economica, domanda di formazione), l'offerta locale di welfare e la sua accessibilità (conoscenza, utilizzo, ostacoli e bisogni futuri). L'analisi statistica ha integrato approcci descrittivi, bivariati (test del chi-quadrato) e multivariati (*Linear Probability Model*). La survey è stata realizzata tra settembre e ottobre 2025 tramite interviste telefoniche assistite da computer (CATI). Il campione, composto da 1.007 lavoratrici e lavoratori di età compresa tra i 18 e i 64 anni, è stato costruito con una stratificazione per genere ed età coerente con la struttura della popolazione lavorativa provinciale<sup>1</sup>.

Il quarto capitolo è infine dedicato alla presentazione delle evidenze raccolte attraverso il momento di ascolto del territorio. Come menzionato, la ricerca ha infatti previsto un approfondimento qualitativo volto non solo a cogliere ulteriori elementi utili a integrare l'analisi dei bisogni emergenti, ma anche a individuare possibili strategie di intervento. A tale scopo, a gennaio 2026 è stato realizzato un World Cafè che ha coinvolto diversi *stakeholder* del territorio. I temi emersi nel corso dell'incontro hanno riguardato: la conoscenza e l'utilizzo del welfare, con particolare attenzione alle difficoltà di accesso; i bisogni critici e i divari di genere, legati alla vulnerabilità economica e alla distribuzione dei carichi di cura; il rapporto tra generazioni e attrattività del territorio, con riferimento alle opportunità e alle condizioni di vita offerte dal contesto locale.

Il Quaderno si chiude con alcune riflessioni finali, cui seguono sei linee di indirizzo che mirano a rafforzare la capacità del sistema di welfare territoriale di rispondere ai bisogni di lavoratori e lavoratrici.

---

<sup>1</sup> La rilevazione ha raggiunto in misura meno adeguata alcuni segmenti della popolazione lavorativa, in particolare le persone con cittadinanza non italiana e alcune forme di lavoro più instabili o difficilmente intercettabili tramite intervista telefonica. I risultati presentati vanno quindi letti riconoscendo come le vulnerabilità che interessano lavoratori e lavoratrici con background migratorio, risultano sottostimate e non trattate empiricamente.

# I BISOGNI DI LAVORATORI E LAVORATRICI: CONCETTI, DATI E POLITICHE



## 1.1 Bisogni sociali e benessere

Nell'ambito delle scienze sociali, il concetto di "bisogno" rimanda a una condizione di carenza che può manifestarsi a livello individuale, collettivo o sistemico e che orienta comportamenti e strategie di risposta. Bradshaw (1972) propone una classificazione dei bisogni sociali volta a chiarire come essi siano identificati, interpretati e tradotti in interventi di welfare. Alla base del suo lavoro c'è l'idea che il bisogno non costituisca una realtà univoca e immediatamente osservabile, ma sia invece una categoria socialmente costruita, definita in modo differente da attori diversi - esperti, istituzioni e cittadini - sulla base di criteri eterogenei.

↳ Cosa si intende per "bisogno"

Bradshaw distingue quattro forme di bisogno: quello "normativo", cioè definito da esperti o istituzioni sulla base di standard ritenuti appropriati (per esempio livelli minimi di assistenza o servizi); quello "percepito", che riguarda la percezione soggettiva degli individui rispetto alle proprie condizioni di mancanza o difficoltà; quello "espresso" che si manifesta quando la percezione si traduce in una domanda esplicita di servizi o prestazioni; quello "comparativo" che emerge dal confronto tra gruppi o territori diversi - se una popolazione riceve determinati servizi e un'altra con caratteristiche simili ne è priva, si può dedurre l'esistenza di un bisogno anche in quest'ultima. Questa tipologia ha avuto grande influenza negli studi sul welfare, perché mostra come l'identificazione dei bisogni sia un processo sociale e istituzionale complesso.

↳ La piramide dei bisogni di Maslow

Se spostiamo lo sguardo sull'ambito lavorativo, è utile fare riferimento alla gerarchia dei bisogni elaborata da Maslow (1943), il quale offre una chiave interpretativa importante per comprendere le diverse dimensioni dei bisogni che attraversano l'esperienza lavorativa (Fig. 1). La sua "piramide dei bisogni" organizza una struttura gerarchica delle necessità alla cui base si collocano i bisogni fisiologici e di sicurezza, legati alla sopravvivenza e alla stabilità delle condizioni di vita. Nel contesto del lavoro, tutto ciò si tramuta in accesso a un reddito adeguato, alla stabilità occupazionale e a condizioni di lavoro sicure e tutelate. Il lavoro, in questa prospettiva, rappresenta il principale strumento attraverso il quale gli individui possono garantire la soddisfazione delle necessità materiali e ridurre l'incertezza che caratterizza la propria condizione economica e sociale.

Ai livelli superiori della piramide di Maslow emergono, invece, bisogni di natura relazionale e simbolica, che riguardano l'appartenenza, il riconoscimento e la realizzazione personale. Il luogo di lavoro costituisce uno spazio fondamentale nel quale si sviluppano relazioni sociali, dinamiche di cooperazione e forme di identificazione collettiva, che contribuiscono a soddisfare il bisogno di appartenenza. Allo stesso modo, il riconoscimento delle competenze, le opportunità di crescita professionale e la possibilità di esprimere le proprie capacità rappresentano elementi centrali per la soddisfazione dei bisogni di stima e di autorealizzazione.

Figura 1. La piramide dei bisogni di Maslow.



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici a partire da Maslow (1943).

La piramide di Maslow è ancora uno strumento utile per interpretare la fase storica attuale, caratterizzata da profonde trasformazioni (dei modelli produttivi, delle strutture familiari e dei cicli di vita) che hanno contribuito a ridefinire il rapporto tra lavoro e dimensione sociale dell'esistenza. Molte ricerche, e lo vedremo più avanti, stanno mettendo in luce come negli anni il lavoro abbia perso la sua connotazione esclusivamente economica per assumere una dimensione più esistenziale e valoriale. L'occupazione viene vissuta come un ambito centrale per la realizzazione personale e la costruzione della propria identità. Oggi, lavoratrici e lavoratori ricercano nel lavoro un equilibrio tra produttività e benessere, chiedendo condizioni che permettano una vita piena e sostenibile. Questo significa che, sempre più spesso, le posizioni occupazionali sono valutate non solo in base al salario, ma anche in funzione delle politiche aziendali relative a benessere, flessibilità e inclusione.

Diventa quindi fondamentale che i bisogni dei lavoratori siano declinati in termini di benessere complessivo e indagati in maniera multidimensionale, tenendo conto delle condizioni materiali, relazionali e organizzative nei luoghi di lavoro e della necessità di conciliare la dimensione di vita privata con quella lavorativa.

Questi cambiamenti rendono centrale una riflessione sul concetto di "benessere": "benessere soggettivo", legato alla percezione individuale della propria vita; "benessere oggettivo", relativo invece alle condizioni sociali e materiali che permettono all'individuo di realizzare il proprio potenziale (Alatartseva e Barysheva, 2015).

↳ Il concetto di "benessere"

### ↳ Il benessere come esito integrato

Queste due dimensioni del benessere ne intersecano una terza denominata “benessere organizzativo”, che si lega al ruolo giocato dalle persone nel proprio ambito lavorativo (Nielsen *et al.*, 2017), perché le condizioni fisiche, psicologiche e materiali di chi lavora, unite alle relazioni interpersonali che si vivono nel contesto occupazionale e alle opportunità di armonizzare i diversi ruoli giocati nella propria vita, influiscono in modo netto sulla percezione che lavoratori e lavoratrici hanno della loro esistenza.

Il benessere è allora l'esito dell'interazione tra condizioni occupazionali, assetti organizzativi e contesto sociale (Gosetti 2022; Kalleberg, 2009; Glucksmann, 1995) e comprende dimensioni quali la soddisfazione lavorativa, la sicurezza psicologica, la qualità delle relazioni interpersonali (con colleghi, gruppi di riferimento e figure di supervisione) e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata (Bakker e Demerouti, 2007; Grant *et al.*, 2007; Ilies *et al.*, 2007). Un tema centrale in questo dibattito riguarda lo stress lavoro-correlato, cioè quella condizione per cui le dinamiche lavorative, organizzative e di contesto sociale generano una condizione psicologica e fisiologica valutabile come pericolosa per la persona (Acquarini, 2022). È un fenomeno che potenzialmente può riguardare ogni luogo di lavoro e ogni lavoratore, dettato da una prolungata tensione che porta a ridurre l'efficienza sul lavoro e può determinare un cattivo stato di salute.

Molto importante in questo quadro è il clima organizzativo. Con tale concetto si intende l'insieme delle percezioni condivise dai membri di un'organizzazione riguardo alle politiche, alle pratiche e alle procedure che caratterizzano l'ambiente di lavoro (Schneider *et al.*, 2013). Il clima organizzativo riflette quindi il modo in cui le persone interpretano il contesto in cui lavorano e le dinamiche relazionali che si generano al suo interno.

### ↳ Costruire benessere nelle organizzazioni

La promozione del benessere in un'organizzazione richiede l'adozione di pratiche e processi organizzativi che favoriscano la qualità della vita lavorativa, oltre al funzionamento dell'organizzazione. Interventi in questo senso possono riguardare la valorizzazione delle persone e la costruzione di ambienti di lavoro sostenibili, e concretizzarsi nella promozione della partecipazione organizzativa, nella diffusione di pratiche di leadership supportiva, nella gestione equilibrata dei carichi di lavoro (Avallone e Bonaretti, 2003; Grant *et al.*, 2007). In sostanza, si tratta di strumenti finalizzati alla prevenzione del disagio lavorativo e dello stress, alla crescita professionale, al bilanciamento dei carichi di lavoro, alla promozione del senso di appartenenza, che possono generare ritorni positivi anche in termini di risultati aziendali (Harter *et al.*, 2003).

### ↳ L'equilibrio tra vita e lavoro

Come anticipato, per un reale benessere di lavoratori e lavoratrici diventa centrale la possibilità di armonizzare gli impegni professionali con quelli privati: risultano quindi strategiche le politiche di conciliazione, ovvero l'insieme di misure e strumenti che contribuiscono a rendere compatibili le sfere della vita lavo-

↳ **L'equilibrio per tutte le persone**

rativa, familiare e personale e consentono a ciascun individuo di vivere al meglio i suoi molteplici ruoli all'interno della società<sup>2</sup>.

Politiche di questo tipo necessitano, tuttavia, di essere riconcettualizzate. Nate per armonizzare “vita privata” e “vita lavorativa”, nel tempo hanno sempre più guardato al bilanciamento tra i ruoli ricoperti da una persona all'interno del mondo lavorativo e della vita familiare. Una visione del genere, però, da un lato sminuisce le necessità individuali che esulano dalle responsabilità familiari, ma che concorrono alla definizione soggettiva del benessere e che possono riguardare tempo libero, sport, cultura, studio e relazioni sociali, dall'altro, esclude lavoratori e lavoratrici che non sono genitori o non hanno genitori anziani.

Tali politiche dovrebbero, invece, guardare “oltre i bisogni di cura”, riconoscendo alle persone il diritto a coltivare una sfera di vita privata indipendentemente dalla presenza o meno di oneri di cura. Il concetto di conciliazione deve estendersi alla dimensione individuale della vita, partendo dal dato di fatto che ogni persona, indipendentemente dalla sua condizione familiare, ha diritto a una vita equilibrata in cui le esigenze professionali e personali siano pienamente armonizzate. Queste politiche dovrebbero quindi rivolgersi anche alle persone senza figli, a quelle che sono parte di famiglie non tradizionali e a coloro che vivono situazioni di cura non convenzionali, occupandosi per esempio di amici.

## 1.2 L'evoluzione della società e i cambiamenti nel mercato del lavoro

Il cambiamento dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici si lega a profonde trasformazioni sociali che interessano la struttura demografica del nostro Paese.

L'invecchiamento della popolazione, dato dalla riduzione dei tassi di natalità e dall'aumento della speranza di vita, alimenta il fenomeno della cosiddetta “generazione sandwich”. Con questo termine si fa riferimento a quelle persone, spesso di età compresa tra i 30 e i 60 anni, che gestiscono contemporaneamente le esigenze di cura dei genitori anziani e le responsabilità educative e/o economiche di figli che rimangono in famiglia più a lungo rispetto al passato.

↳ **Doppio carico di cura**

Questa fascia della popolazione, destinata a crescere nel prossimo futuro, è di fatto gravata da un “doppio carico di cura” che genera oneri economici ed emotivi. A incrementare il fenomeno intervengono i cambiamenti delle strutture familiari che, nel nostro Paese, hanno storicamente giocato un ruolo di primo piano nella produzione di welfare e in particolare nell'erogazione dei servizi di cura (Castles, 1995; Leibfried, 1992; Ferrera, 1996).

<sup>2</sup> Le misure di conciliazione si articolano in servizi (per esempio, per l'infanzia, per le persone non autosufficienti, prescuola/postscuola, disbrigo pratiche), tempo (flessibilità, smart working, congedi) e denaro (*fringe benefit*, bonus asili nido, assegno unico e universale per i figli).

### ↳ Differenze occupazionali

Oggi le famiglie sono sempre più parcellizzate e le reti di supporto informale sono di conseguenza sempre più fragili.

Tutto questo si verifica in un mercato del lavoro caratterizzato da una segmentazione persistente, che vede la coesistenza di impieghi stabili, di solito ben retribuiti e con prospettive di carriera (i cosiddetti *insider*), e di posizioni caratterizzate da condizioni opposte (*outsider*), segnate da minori tutele, salari più bassi e limitate opportunità di crescita (Marra e Turcio, 2016). Questa struttura duale si traduce in forti disuguaglianze che penalizzano gruppi specifici, tra i quali le donne e i giovani (Fiaschi e Tealdi, 2023).

Con il 57,4% di donne occupate nel 2024, il nostro Paese si colloca a una distanza considerevole dalla media dell'Unione Europea, che si attesta al 70,8%. La differenza tra il tasso di occupazione italiano e quello europeo è pari a 13,4 punti percentuali e la distanza supera i 20 punti percentuali se si considerano Paesi come l'Estonia, la Svezia e i Paesi Bassi, che vantano tassi di occupazione femminile tra il 79% e l'80% (Eurostat, 2026).

Sia in Italia sia nel resto d'Europa, la presenza di figli incide negativamente sull'occupazione femminile. A livello UE sono occupati l'87,5% degli uomini e il 77,6% delle donne di età compresa fra 25 e 49 anni. Il divario occupazionale di genere si attesta sui 9,9 punti percentuali se consideriamo gli uomini e le donne nel complesso, ma si riduce scendendo a 2,8 punti percentuali se consideriamo donne e uomini senza figli (occupati rispettivamente nell'83,7% e 80,9% dei casi), mentre aumenta in maniera direttamente proporzionale al numero di figli salendo a 13,9 punti percentuali nel caso di un figlio (uomini 91,9%, donne 78%), al 16,3 quando i figli sono due (uomini 93,6%, donne 77,3%) e a 28,2 quando i figli sono tre (uomini 88%, donne 59,8%) (Eurostat, 2026).

### ↳ Occupazione e giovani

Per quanto riguarda i giovani, invece, negli ultimi due decenni si è assistito a un forte incremento del lavoro a termine, che ha generato condizioni di instabilità, insicurezza e fragilità economica (Fondazione Di Vittorio, 2025). In Italia il 12% dei giovani occupati (tra i 20 e i 29 anni) è un lavoratore a rischio di povertà (8,5% nell'UE 27) (Eurostat, 2026). Come evidenziato dall'Osservatorio Generationship di Unipol (2025), relativo al triennio 2023-2024-2025, per i lavoratori e le lavoratrici più giovani vi sono tre tendenze che evidenziano la fragilità occupazionale. In primo luogo, l'ingresso nel mondo del lavoro è quasi sempre precario: un terzo delle persone giovani che lavorano ha, infatti, un contratto atipico, che perlopiù significa lavoro discontinuo o a orario ridotto. In secondo luogo, si tratta spesso di lavoro scarsamente retribuito. Il 44% dei giovani dipendenti ha un reddito inferiore a 1.500 euro netti al mese; il 21% addirittura inferiore a 1.200 euro. Inoltre, il 25% dei giovani lavoratori non è economicamente autosufficiente e si deve rivolgere ai genitori per arrivare alla fine del mese. Infine, vi è una forte disparità territoriale e di genere: il tasso di inattività, l'incidenza del precariato, le retribuzioni basse sono molto più diffuse fra le donne, nei

### ↳ Il fenomeno del non-take-up

territori del Sud e nei piccoli centri e nelle zone “interne” del Paese (montagna, zone rurali); nelle aree metropolitane e nelle zone costiere vi sono, invece, livelli più elevati di occupazione giovanile e condizioni retributive tendenzialmente migliori.

Accanto a questo scenario che caratterizza il mondo del lavoro contemporaneo, è necessario considerare un ulteriore fenomeno che interessa i sistemi di welfare: si tratta del cosiddetto *non-take-up* (Warin, 2016), cioè quella situazione per cui le persone non utilizzano un servizio o prestazione di welfare perché non lo conoscono, non hanno le informazioni adeguate o ritengono troppo complesso farne richiesta.

Sono tre le tipologie di *non-take-up*: primario, secondario e terziario. Il primo si verifica quando un individuo avente diritto non presenta richiesta per un beneficio (in maniera intenzionale o inconsapevole); il secondo si riferisce ai casi in cui l’iter di domanda viene avviato, ma non conduce all’effettiva erogazione della prestazione, nonostante la persona sia idonea. Infine, si definisce terziario il fenomeno per cui soggetti vulnerabili sono esclusi dall’accesso a una misura sociale a causa dei criteri di eleggibilità previsti (Lucas *et al.*, 2021). Questo fenomeno è tutt’altro che marginale nel nostro Paese e proprio per questo va tenuto in seria considerazione quando si ragiona sui bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici (Pravato, 2025).

### ↳ Priorità sul lavoro

In un ambiente di lavoro così strutturato e con l’accesso al welfare non sempre garantito e raggiungibile, anche nel nostro Paese si assiste a una profonda trasformazione dei bisogni sociali e delle priorità in ambito occupazionale (Green *et al.*, 2024). Secondo il Workmonitor 2025 di Randstad, basato su 26.800 interviste condotte in 35 Paesi, di cui 756 in Italia, lavoratori e lavoratrici si aspettano infatti che l’impiego rifletta i propri valori, le proprie ambizioni e le proprie condizioni di vita. In Italia, il 38% dei lavoratori sarebbe disposto a lasciare il proprio posto se non venissero offerte opportunità di crescita e apprendimento (+12% rispetto al 2024), mentre il 46% lascerebbe un’azienda che non tenesse conto delle richieste di miglioramento delle condizioni lavorative (+16% rispetto all’anno precedente).

### ↳ Aspettative non comunicate

Eppure, solo il 34% dei lavoratori italiani dichiara di aver comunicato in modo diretto al proprio datore di lavoro le proprie aspettative — un dato significativamente inferiore alla media globale (44%) — segno di una cultura organizzativa ancora poco orientata all’ascolto e alla partecipazione. Le ragioni che spingono le persone a cambiare lavoro sono sempre più legate alla qualità dell’ambiente lavorativo. Il 41% degli intervistati ha lasciato un impiego a causa di una retribuzione insufficiente, ma un dato quasi equivalente (40%) evidenzia un ambiente di lavoro “tossico” come motivo principale delle dimissioni, con un incremento di 16 punti percentuali rispetto al 2024.

Allo stesso tempo, cresce la consapevolezza del valore del benessere relazionale e comunitario. L’87% dei lavoratori desidera

che il luogo di lavoro sia anche una comunità di appartenenza, l'89% ritiene che un forte senso di collettività migliori la produttività e l'88% afferma che conoscere i colleghi favorisce collaborazione e fiducia reciproca. Questi dati suggeriscono un progressivo spostamento dell'attenzione dalla dimensione retributiva a quella relazionale, indicando come il clima organizzativo stia diventando una variabile cruciale per l'*engagement* e la motivazione. La richiesta di equilibrio tra lavoro e vita privata emerge come uno dei bisogni più forti e trasversali. L'87% dei lavoratori italiani dichiara di non essere disposto a tollerare un impiego incompatibile con il proprio benessere e con una soddisfacente qualità della vita.

#### ↳ Conciliazione vita-lavoro

La questione della conciliazione vita-lavoro è messa in luce anche da altre indagini. Si possono menzionare, per esempio, i risultati dello *Smarter Hiring Report 2025* promosso da Indeed — il motore di ricerca per le offerte di lavoro — e da YouGov, che riportano che per il 40% di lavoratori e lavoratrici l'equilibrio tra vita e lavoro è il fattore determinante nella scelta di un'offerta occupazionale. Anche per l'Osservatorio BEF (Benessere e Felicità) del 2026 il *work-life balance* è l'elemento che più di altri incide sulla soddisfazione lavorativa (30% degli intervistati); solo dopo si trovano stipendio (27%) e autonomia organizzativa (23%).

Un'altra interessante fonte di informazioni quando si parla di necessità di chi lavora è l'Osservatorio nazionale sui bisogni di welfare di lavoratrici e lavoratori con responsabilità di cura<sup>3</sup>. La prima indagine (realizzata a maggio 2024) ha evidenziato alcune tendenze che descrivono bene i carichi di cura dei lavoratori e delle lavoratrici italiane e, di conseguenza, anche i profondi cambiamenti sociali che incidono sui bisogni e sulle necessità delle persone.

#### ↳ Responsabilità di cura

In primo luogo, il 69,6% di lavoratrici e lavoratori ha un carico di cura: tra questi, il 36% ha la responsabilità di figli minorenni, il 46% segnala di occuparsi di familiari anziani o fragili (nel 16% dei casi si tratta di un impegno quotidiano) e il 30% si prende cura di altri minori della famiglia, come per esempio i nipoti. Considerando chi affianca la responsabilità su figli minori alla cura di altri familiari anziani o fragili, è stato possibile identificare la cosiddetta "generazione sandwich": si tratta del 18% della popolazione lavoratrice.

In secondo luogo, la conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e familiari si basa prevalentemente sul "fai-da-te" degli stessi lavoratori che, in larga maggioranza (70%), dichiarano di riuscire a gestire gli impegni di lavoro e quelli personali e familiari grazie alla propria capacità organizzativa, aspetto rimarcato soprattutto dalle donne e che si consolida con l'età delle rispondenti.

Infine, sul fronte delle carenze, chi lavora lamenta innanzitutto la mancanza di servizi pubblici territoriali (49%), avvertita in modo principale dai lavoratori residenti nelle regioni del Centro e del Sud Italia. Il 41% segnala anche la mancanza di servizi di

<sup>3</sup> L'Osservatorio è nato su iniziativa del *provider* di welfare aziendale *Welfare Come Te*, in partnership con Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università degli Studi di Bologna (su iniziativa della Prof.ssa Elena Macchioni e con il contributo dell'Istituto di Ricerca IRE).

welfare aziendale. Nel groviglio di impegni da conciliare, i lavoratori trascurano innanzitutto il proprio benessere psicofisico, tema indicato dal 68% e sottolineato per lo più dalle lavoratrici. Un lavoratore dipendente su tre sente di aver trascurato responsabilità familiari e il 19% il lavoro; chi è gravato da carichi di cura tende a giudicare se stesso con maggiore severità, sottolineando in misura più marcata le proprie mancanze sul fronte lavorativo e familiare.

## 1.3 Le risposte ai bisogni dal quadro europeo al quadro italiano

### 1.3.1 Lo sguardo europeo: dibattiti e normative

Per comprendere come l'Unione Europea stia interpretando il tema del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, è utile leggere gli interventi in questo campo in una traiettoria di cambiamento di lungo periodo. Per lungo tempo l'UE è stata anzitutto un progetto economico, fondato sulla libera circolazione di merci, capitali, servizi e persone. Le politiche sociali erano prerogativa degli Stati membri, mentre le istituzioni comunitarie si limitavano a dettare standard minimi per non distorcere la concorrenza (Leibfried e Pierson, 1995; Ferrera, 2005).

#### ↳ La svolta sociale dell'UE

Già a partire dagli anni Novanta, tuttavia, si è aperta una traiettoria di progressiva socializzazione dell'integrazione europea. L'Agenda di Lisbona del 2000, la progressiva estensione del Metodo Aperto di Coordinamento (OMC) alle politiche occupazionali e sociali<sup>4</sup>, la proclamazione della *Carta dei diritti fondamentali dell'UE* (Consiglio UE, 2000) nello stesso anno e, successivamente, il *Trattato di Lisbona* (Consiglio UE, 2007), con il rafforzamento della clausola sociale orizzontale<sup>5</sup>, segnano tappe di un percorso che ha ampliato il perimetro dell'azione europea in campo sociale (Copeland e Daly, 2018; Hemerijck, 2017). Il punto d'arrivo più significativo di questo percorso è il *Pilastro europeo dei diritti sociali*, proclamato a Göteborg nel novembre 2017 (Commissione Europea, 2017), che ha esplicitamente rivendicato un'architettura di diritti sociali a livello europeo declinata in venti principi — dall'istruzione all'assistenza sanitaria, dalla protezione sociale all'equilibrio tra vita e lavoro. Il successi-

4 Il Metodo Aperto di Coordinamento (OMC) è uno strumento di governance "soft" dell'Unione Europea, formalizzato con la Strategia di Lisbona del 2000, che non produce norme giuridicamente vincolanti, ma coordina le politiche nazionali attraverso obiettivi comuni, indicatori, *benchmarking*, scambio di buone pratiche, monitoraggio periodico e valutazione tra pari, soprattutto in settori — come occupazione e inclusione sociale — in cui le competenze restano prevalentemente agli Stati membri.

5 La clausola sociale orizzontale è la disposizione introdotta dal Trattato di Lisbona e oggi prevista dall'art. 9 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE), secondo cui, nella definizione e nell'attuazione di tutte le sue politiche e attività, l'Unione deve tenere conto delle esigenze connesse alla promozione di un elevato livello di occupazione, di un'adeguata protezione sociale, della lotta all'esclusione sociale, nonché di un alto livello di istruzione, formazione e tutela della salute umana. È detta "orizzontale" perché opera trasversalmente rispetto ai diversi ambiti di policy dell'UE, e non solo nelle politiche sociali in senso stretto.

### ↳ Tra tutela sociale e competitività

vo *Piano d'azione sul Pilastro europeo dei diritti sociali* del 2021 (Commissione Europea, 2021a) ha tentato di tradurre questi principi in impegni concreti e misurabili entro il 2030.

Questo processo di consolidamento della dimensione sociale europea, tuttavia, non è privo di ambiguità. La crescente centralità di questa dimensione nell'azione europea non coincide con l'affermazione di una logica puramente redistributiva o universalistica, ma si sviluppa spesso dentro una tensione strutturale tra finalità di tutela sociale e obiettivi di competitività economica. Molte politiche sociali europee appaiono segnate da una doppia logica: da un lato, la promozione del benessere, dell'inclusione e dei diritti sociali; dall'altro, la valorizzazione del capitale umano, l'aumento dei tassi di attività e il rafforzamento della sostenibilità economica dei sistemi di welfare (Hemerijck e Ronchi, 2021).

Un esempio arriva dalle politiche di conciliazione. Come argomenta Cannito (2022), le politiche europee di conciliazione sono attraversate da un duplice finalità: da un lato, promuovere l'equità di genere e riconosce in modo sempre più esplicito il coinvolgimento dei padri e una più equilibrata condivisione delle responsabilità di cura; dall'altro, inscrivere questi obiettivi entro una cornice di investimento sociale e di attivazione, nella quale la conciliazione viene valorizzata soprattutto per i suoi effetti sull'occupazione, in particolare femminile, e sulla sostenibilità economica e sociale. Ne deriva una volontà ricorrente tra l'ampliamento dei diritti sociali e la loro collocazione entro una logica che continua ad attribuire centralità al lavoro retribuito.

### ↳ La cura entro la logica dell'occupazione

In altri termini, questo impianto tende a riconoscere la funzione di cura dei nuclei sociali in un approccio mediato dalla partecipazione al mercato del lavoro, correggendo, almeno in parte, gli squilibri di genere. Ciò significa che le politiche europee non ignorano la redistribuzione del lavoro di cura tra i generi, ma la promuovono entro un quadro in cui il riconoscimento della cura come diritto sociale autonomo resta spesso secondario rispetto agli obiettivi di occupazione e attivazione (Cannito *et al.*, 2023).

### ↳ La prevalenza della *soft governance*

A questa gerarchia di contenuto, che può rappresentare un limite, si aggiunge un fattore strutturale altrettanto rilevante: la grande maggioranza degli strumenti europei in materia sociale resta nell'ambito della cosiddetta *soft governance*, priva cioè di effetti giuridici diretti e vincolanti per gli Stati membri (Scharpf, 2002; Copeland e Daly, 2018). Il Metodo Aperto di Coordinamento — che governa ampi settori delle politiche occupazionali e sociali — opera attraverso raccomandazioni, *benchmarking* e scambio di buone pratiche, senza sanzioni in caso di inadempimento. Anche laddove si adottano strumenti formalmente più vincolanti, come le direttive, la loro effettività dipende in larga misura dalla volontà politica degli Stati membri di recepirle e applicarle fedelmente<sup>6</sup>. Nel complesso, l'UE ha assunto un ruolo via

6 Un esempio emblematico è quello della Direttiva (UE) 2022/2041 sui salari minimi adeguati: nonostante il richiamo esplicito all'adeguatezza salariale come condizione per una vita dignitosa, la direttiva ha incontrato resistenze significative e la sua applicazione rimane disomogenea tra i Paesi europei, con taluni che vi hanno ottemperato solo formalmente.

↳ L'approccio preventivo della Direttiva 89/391

↳ Il Quadro strategico dell'UE per la salute e la sicurezza sul lavoro

via più rilevante nel coordinamento e nell'indirizzo delle politiche per la promozione del benessere dei lavoratori, sebbene con capacità di regolazione limitate e differenziate tra ambiti e senza un parallelo rafforzamento delle proprie competenze vincolanti (Hemerijck, 2017; Ferrera, 2005).

Sul piano del benessere in ambito occupazionale, tra i riferimenti normativi rilevanti vi è la *Direttiva quadro 89/391/CEE* (Consiglio CE, 1989), che attribuisce al datore di lavoro la responsabilità di garantire la sicurezza e la salute dei lavoratori in tutti gli aspetti connessi al lavoro, introducendo un approccio preventivo fondato sulla valutazione dei rischi e sull'adattamento del lavoro alla persona. Concentrato inizialmente sui rischi fisici e ambientali, questo impianto ha aperto la strada a un'estensione progressiva della tutela verso le dimensioni organizzative e psicosociali. Ne è un esempio l'*Accordo Europeo sullo stress lavoro-correlato* del 2004, concluso nell'ambito del dialogo sociale<sup>7</sup>, che interpreta lo stress come fenomeno connesso all'organizzazione del lavoro, ai carichi, alla comunicazione e al grado di controllo esercitato dai lavoratori sulla propria attività, più che come problema individuale.

Segnali analoghi emergono nel *Quadro strategico dell'UE per la salute e sicurezza sul lavoro 2021-27* (Commissione Europea, 2021b), che collega le trasformazioni del lavoro contemporaneo — digitalizzazione, telelavoro, connettività continua — all'emergere di nuovi rischi psicosociali e di nuove sfide per la salute mentale (Iannaco *et al.*, 2024). Il perimetro del benessere dentro i luoghi di lavoro si allarga, ma la capacità di tradurre questi indirizzi in tutele effettive rimane largamente affidata alle scelte dei singoli Stati e delle singole imprese. Un tentativo di intervenire sull'organizzazione del lavoro attraverso il dialogo sociale europeo riguarda il tema del telelavoro. L'Accordo-quadro firmato il 16 luglio 2002 da ETUC, UNICE/UEAPME e CEEP<sup>8</sup> è stato il primo accordo *cross-industry* europeo implementato dai partner sociali senza il tramite di una direttiva, e afferma il principio della volontarietà del telelavoro, la parità di condizioni tra lavoratori in presenza e in remoto e l'obbligo del datore di lavoro di garantire salute e sicurezza anche fuori dai locali aziendali. Nel giugno 2022, nell'ambito del programma di lavoro 2022-24, i partner sociali europei hanno concordato di avviare la revisione di questo accordo per tener conto delle trasformazioni tecnologiche e delle lezioni della pandemia, includendo il diritto alla disconnessione e le nuove questioni relative alla salute mentale e alla prevenzione dell'isolamento lavorativo (BusinessEurope *et al.*, 2022).

7 Per "dialogo sociale europeo" si intende l'insieme di negoziazioni, consultazioni, azioni congiunte, discussioni e scambi di informazione tra organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori a livello dell'Unione. Nel caso dell'Accordo sullo stress lavoro-correlato, si tratta di un accordo quadro autonomo concluso nel 2004 dalle principali parti sociali interprofessionali europee - ETUC, UNICE/UEAPME e CEEP - e destinato a essere attuato secondo procedure e prassi proprie degli Stati membri.

8 Accordo-quadro sul telelavoro (2002), firmato da ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, 16 luglio 2002.

↳ L'evoluzione europea sul fronte della conciliazione

L'Unione Europea ha poi focalizzato il suo intervento in materia di armonizzazione dei tempi. Tra gli ambiti più esplorati vi è proprio quello della conciliazione vita-lavoro, rispetto al quale alcune direttive hanno segnato passaggi rilevanti: dalla *Direttiva 96/34/CE* sul congedo parentale (Consiglio CE, 1996), poi abrogata e sostituita dalla *Direttiva 2010/18/UE* (Consiglio UE, 2010), sino alla *Direttiva (UE) 2019/1158* (Parlamento europeo e Consiglio UE, 2019), che ha definito nuovi standard minimi in materia di congedo di paternità, congedo parentale, congedo per *caregiver* e diritto a richiedere modalità di lavoro flessibili.

↳ Cura e parità nella strategia 2026-2030

Con quest'ultimo strumento la conciliazione assume un significato politico più esplicito: non più misura residuale o questione circoscritta in modo particolare alle donne, ma leva per riequilibrare i ruoli di cura e contrastare le disuguaglianze di genere. Si tratta però di uno spostamento che non elimina del tutto l'ambivalenza della cornice europea: il riconoscimento della cura come questione di uguaglianza continua, infatti, a intrecciarsi con l'obiettivo di aumentare l'occupazione e rafforzare la sostenibilità economica e sociale. In questo senso, anche la *Strategia europea per la parità di genere 2026-2030*, adottata il 5 marzo 2026, pur rafforzando il riferimento alla condivisione dei carichi di cura, ai congedi dei padri e ai servizi, continua a presentare la parità di genere anche come leva per valorizzare il potenziale economico e sostenere la partecipazione femminile al mercato del lavoro (Commissione Europea, 2026).

↳ La Direttiva UE 2022/2041

Tra le condizioni materiali rilevanti per il benessere delle persone vi è anche la sicurezza economica. Di questo si occupa la *Direttiva UE 2022/2041* (Parlamento europeo e Consiglio UE, 2022) sui salari minimi adeguati, che stabilisce che i criteri di adeguatezza salariale dovrebbero garantire un tenore di vita dignitoso e contribuire alla riduzione della povertà lavorativa: il reddito è posto in una relazione esplicita con la qualità della vita al di fuori del posto di lavoro. In modo analogo, la formazione continua — valorizzata dal *Pilastro europeo dei diritti sociali* e dalla *European Skills Agenda* del 2020 (Commissione Europea, 2020) — può essere letta come una risorsa per sostenere le persone nelle transizioni biografiche e nel rafforzamento della propria autonomia, sebbene il suo inquadramento prevalente resti ancora orientato all'occupabilità e alla competitività più che al benessere in senso più ampio.

↳ Rendicontazione ESG e benessere

Un ambito che vale la pena segnalare è quello della rendicontazione di sostenibilità delle imprese, poiché interessa sia la sfera interna ai luoghi di lavoro sia quella esterna, relativa alle condizioni di vita delle persone extra lavorative. Attraverso il Green Deal europeo, l'Unione ha promosso l'adozione di pratiche ESG — legate alla sostenibilità ambientale (E), sociale (S) e di governance (G) — all'interno delle organizzazioni (Santoni, 2023; 2024). La *Direttiva CSRD 2022/2464* (Parlamento europeo e Consiglio UE, 2022), i cui termini di applicazione sono stati parzialmente rivisti dalla *Direttiva UE 2025/794* (Parlamento europeo e Con-

siglio UE, 2025), ha stabilito l'obbligo per determinate imprese di rendicontare pubblicamente i propri sforzi di sostenibilità, anche con riferimento alle condizioni della forza lavoro. In questo quadro, diversi indicatori previsti dagli ESRS (European Sustainability Reporting Standards) elaborati dall'EFRAG riguardano interventi di welfare aziendale e di *work-life balance*, rendendo le politiche di conciliazione parte degli obblighi di sostenibilità d'impresa. Si tratta di un meccanismo indiretto, la cui effettività è ancora difficile da valutare, ma che può esercitare una pressione reputazionale sulle imprese affinché investano in welfare aziendale e promuovano il benessere dei propri lavoratori.

Da questo quadro, si può dedurre che l'UE abbia progressivamente sviluppato un insieme di orientamenti e strumenti in materia di benessere dei lavoratori. La domanda su come questi indirizzi si traducano in pratiche concrete si sposta però necessariamente al livello dei sistemi nazionali: è lì che le indicazioni europee sono recepite, reinterpretate o disattese, ed è lì che si determinano le condizioni effettive di vita e di lavoro delle persone.

### 1.3.2 Le politiche italiane: interventi pubblici e servizi privati

La Costituzione italiana riconosce il lavoro come elemento centrale della vita sociale e come ambito nel quale devono essere garantite condizioni di sicurezza, libertà e dignità. Non è soltanto l'Articolo 1 a porre al centro della nostra Repubblica il lavoro, perché anche l'Articolo 32 sancisce la tutela della salute come diritto fondamentale dell'individuo e interesse della collettività, mentre l'Articolo 35 afferma l'impegno della Repubblica a tutelare il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni. Vi è poi l'Articolo 41, con cui si stabilisce che l'iniziativa economica privata non possa svolgersi in contrasto con la sicurezza, la libertà e la dignità umana. Tali principi costituiscono il presupposto giuridico per lo sviluppo di una normativa orientata non solo alla protezione fisica del lavoratore, ma anche alla salvaguardia della sua integrità psicologica e sociale.

Un ruolo centrale è, inoltre, svolto dall'Articolo 2087 del Codice Civile, che impone al datore di lavoro l'obbligo di adottare tutte le misure necessarie — in base al tipo di lavoro svolto, l'esperienza e la tecnica dei collaboratori — per tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori d'opera. Questa disposizione impone quindi al datore di lavoro un dovere di protezione che va oltre il rispetto formale delle prescrizioni legislative, includendo l'adozione di tutte le misure che risultino idonee a prevenire rischi per la salute e il benessere delle persone impiegate nell'organizzazione.

Il principale riferimento normativo in materia è, invece, il Decreto Legislativo 9 aprile 81/2008, noto come *Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro*. Tale provvedimento ha riordinato e sistematizzato la normativa precedente dedicata a questo tema, introducendo un approccio integrato alla prevenzione dei

↳ Il lavoro nella  
Costituzione italiana

↳ Il Codice Civile

↳ Testo Unico sulla Salute  
e Sicurezza sul Lavoro

rischi e alla promozione della salute nei contesti lavorativi. Il decreto si applica a tutti i settori di attività, sia pubblici sia privati, e definisce un sistema articolato di responsabilità e funzioni che coinvolge il datore di lavoro, i dirigenti, i lavoratori e le figure della prevenzione. A livello di contenuti, il Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro si concentra soprattutto sui rischi di natura ambientale e fisica connessi all'attività lavorativa e sulla loro prevenzione; al tempo stesso, dedica spazio anche alle complessità di carattere organizzativo e psicosociale che riguardano lavoratori e lavoratrici, come lo stress lavoro-correlato (che è anche esplicitamente richiamato nell'Articolo 28 del Decreto).

#### ↳ Proposta di legge sulla sicurezza psicologica

Negli ultimi anni sembra che temi come la qualità dell'ambiente lavorativo, l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, la prevenzione delle discriminazioni e delle molestie, il contrasto al burnout, la promozione di relazioni lavorative positive e inclusive stiano acquisendo una maggiore centralità. Un esempio concreto arriva dalla proposta di Legge — avanzata dall'onorevole Carmen Di Lauro (membro delle commissioni Affari Sociali e Infanzia e Adolescenza della Camera dei Deputati) — per la tutela della salute mentale dei lavoratori. Si tratta di una proposta che propone di apportare modifiche al *Testo Unico per la Salute e la Sicurezza* allo scopo di favorire l'introduzione di misure in contrasto del *burnout* e dello stress da lavoro. In particolare, la proposta di Legge prevede di adeguare gli strumenti normativi esistenti alla crescente esigenza di sicurezza psicologica da parte dei dipendenti e all'importanza del benessere psicologico in azienda, chiedendo l'introduzione di una Certificazione del Benessere Psicosociale nei luoghi di lavoro, che possa fornire dei vantaggi e degli sgravi fiscali ulteriori alle aziende che la adottano.

#### ↳ I congedi

Per quanto riguarda le politiche di conciliazione e la famiglia promosse a livello nazionale, i principali interventi riguardano, invece, i congedi (di maternità, parentali e di paternità); i trasferimenti monetari volti a favorire la frequenza dei servizi educativi (bonus asili nido); le misure di sostegno al reddito (Assegno Unico e Universale). In questa sede ci concentriamo sui congedi (di maternità, parentali e di paternità) che, a differenza delle altre misure, sono strettamente correlati alla posizione lavorativa delle persone.

#### ↳ Congedi e squilibri di genere

Nel nostro Paese, l'introduzione e il progressivo rafforzamento dei congedi è avvenuto grazie alla legge 53/2000<sup>9</sup>, successivamente confluita nel D.lgs. 251/2001, anche noto come Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità (Saraceno, 2020). Come spesso sottolineato (per esempio Agostini e De Stefanis, 2024), la disciplina in materia di congedi è caratterizzata da una disparità di trattamento tra uomini e donne. Da un lato il congedo di maternità prevede cinque mesi obbligatori di astensione dal lavoro,

9 Legge 8 marzo 2000, n. 53, *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*.

retribuiti all'80%; dall'altro lato, il congedo di paternità (assente nella prima normativa)<sup>10</sup> vede dieci giorni di astensione retribuiti al 100%. L'aumento di questo secondo congedo aveva come obiettivo il raggiungimento di una condivisione dei compiti di cura dei figli all'interno della coppia: lo squilibrio di genere resta però ancora evidente (Ferrera *et al.*, 2025).

Per quanto riguarda l'utilizzo dei congedi, secondo i dati INPS (2024) ogni anno poco meno di 200.000 persone beneficiano del congedo di maternità. Si tratta soprattutto di lavoratrici dipendenti del settore privato, che nel 2023 sono state 176.651. Nello stesso anno sono stati invece 184.479 i padri che hanno fruito del congedo obbligatorio di paternità (il 5,2% in più rispetto all'anno precedente).

#### ↳ I congedi parentali

Oltre ai congedi di maternità e paternità, vi sono poi quelli parentali, cioè periodi di astensione facoltativa dal lavoro per prendersi cura dei figli, con una durata complessiva di dieci mesi (elevabile a undici se il padre si astiene per almeno tre mesi) da dividere tra i genitori e fruibili entro i 12 anni del bambino. Per quanto riguarda la retribuzione, i primi 30 giorni sono retribuiti al 100%; i tre mesi successivi all'80% e i restanti mesi al 30%.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei congedi parentali, stando ai dati INPS (2024), nel 2023 i beneficiari sono stati pari a 360.770 tra i lavoratori dipendenti del settore privato; a questi si aggiungono 1.056 lavoratori autonomi. Tra i dipendenti del settore privato coloro che hanno fruito del congedo sono aumentati del 2,5% rispetto all'anno precedente. Confrontando i dati del 2023 con quelli del 2019, l'aumento è pari al 9,4%. In particolare, nel 2023 gli uomini che hanno fruito del congedo sono quasi 97.000 con un incremento del 41%, mentre l'aumento delle donne è pari all'1% (264.184 nel 2023 contro le 261.276 nel 2019). Si deve comunque sottolineare che il numero medio di giornate fruito dalle donne è più del doppio di quello degli uomini (55 vs 23).

In materia di benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, accanto alle politiche definite a livello pubblico, le aziende, anche grazie a una normativa favorevole, possono attivare azioni e pratiche di welfare aziendale che integrano l'intervento pubblico e sono volte a rispondere a tali bisogni (Maino e Ferrera 2013).

#### ↳ Il welfare aziendale

Per welfare aziendale si intende quell'insieme di servizi e benefit messi a disposizione dalle imprese per i propri dipendenti e collaboratori, come integrazione della retribuzione monetaria (Massagli *et al.*, 2023; Santoni, 2024). Per semplicità, possiamo individuare nove aree di intervento specifiche<sup>11</sup>: previdenza complementare, sanità integrativa, servizi all'infanzia e per l'istruzione dei figli, assistenza per familiari anziani o non autosufficienti,

<sup>10</sup> Al momento dell'adozione del D.lgs. 251/2001, il congedo di paternità era previsto solo in caso di morte, grave infermità o malattia della madre, ovvero in caso di abbandono del bambino da parte della stessa o di affidamento esclusivo al padre.

<sup>11</sup> Il welfare aziendale è regolato dal Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), in particolare dagli articoli 51 e 100, che definiscono i servizi e le prestazioni esenti da imposte e contributi, poiché non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente (Mallone, 2015; Pavolini *et al.*, 2013).

## ↳ La regolazione del welfare

polizze assicurative, mutui e prestiti, mobilità e trasporto, cultura e tempo libero, *fringe benefit* (Santoni, 2023). Oltre a queste misure, rientrano nel welfare aziendale anche altre politiche legate alla flessibilità organizzativa, come la flessibilità oraria, congedi parentali e familiari aggiuntivi, smart working, settimana corta, telelavoro, part-time volontario, ferie e permessi solidali, nonché servizi di disbrigo pratiche (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein, 2009).

Sia le pratiche di welfare aziendale sia quelle di flessibilità organizzativa possono essere introdotte dalle imprese e dai datori di lavoro attraverso fonti regolative differenti: tramite la contrattazione di primo livello (cioè dei Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, CCNL), attraverso quella di secondo livello (territoriale o aziendale), con un regolamento aziendale o con un atto liberale non vincolante (Santoni, 2017; 2018). Si tratta di formule che non si escludono a vicenda, ma possono integrarsi e stratificarsi. Se concepito come una risposta ai bisogni di lavoratori e lavoratrici, il welfare aziendale contribuisce ad accrescere il benessere personale, familiare e lavorativo dei beneficiari, offrendo supporto concreto nella conciliazione vita-famiglia-lavoro (Macchioni, 2014; Greve, 2007).

La gestione aziendale attenta al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e ai loro bisogni di conciliazione produce diversi risultati positivi, tra cui l'aumento della produttività, la maggiore fedeltà all'impresa, la riduzione del turnover e dei rischi di malattie professionali. Un piano di welfare ben progettato fornisce ai lavoratori e alle lavoratrici un senso di sicurezza e di benessere, e contribuisce a ridurre lo stress e a promuovere un clima organizzativo positivo (Maino e Razetti, 2019). Le persone che riescono a conciliare gli impegni privati con le responsabilità professionali sperimentano livelli più elevati di benessere soggettivo e un minore rischio di *burnout* (Schaufeli e Bakker, 2004; Wokoma e Obasi, 2023).

## ↳ Lo smart working

Una menzione a parte merita lo smart working, una modalità che ha trasformato il modo di vivere il lavoro, permettendo alle persone di svolgere alcune giornate lavorative lontano dalla sede dell'organizzazione e di modulare tempi e spazi in modo più aderente alle proprie esigenze. In particolare, stando alla definizione data dalla normativa di riferimento — cioè la Legge 81/2017 — lo smart working è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. In tal senso, lo smart working può essere interpretato come uno strumento rilevante sotto il profilo dell'armonizzazione dei tempi e della flessibilità organizzativa, anche in ottica di welfare.

Vi possono essere poi azioni che permettono di rafforzare la fiducia verso l'organizzazione, il senso di appartenenza e, più in generale, dare maggiore sicurezza nell'affrontare possibili diffi-

## ↳ La crescita e il sostegno al reddito

coltà della vita quotidiana (Ololube, 2019). Si fa riferimento, per esempio, alla predisposizione di coperture assicurative, schemi sanitari integrativi e piani pensionistici complementari.

Il welfare aziendale può inoltre sostenere la crescita e lo sviluppo professionale, avendo così un impatto significativo sulla soddisfazione lavorativa. Ciò può avvenire predisponendo attività di formazione, di potenziamento delle competenze e di avanzamento di carriera. Questo consente di valorizzare il capitale umano e promuovere maggiore soddisfazione (Ololube 2019). Infine, può rappresentare un sostegno al reddito e alle spese della vita quotidiana, per esempio attraverso i già menzionati *fringe benefit*, i rimborsi degli abbonamenti al trasporto pubblico o il pagamento di attività da svolgere nel tempo libero. Si tratta di un tema sempre più cruciale oggi, a seguito della forte spirale inflattiva degli ultimi anni che ha ridotto le marginalità economiche di chi lavora e ha portato a una progressiva riduzione dei consumi (Ronchi e Santoni, 2024).

## ↳ La contrattazione sindacale

Nonostante non siano disponibili quantificazioni dell'incidenza complessiva del welfare aziendale tra le imprese del nostro Paese<sup>12</sup>, è possibile fare riferimento ad alcune stime attendibili. Per quanto riguarda la contrattazione di primo livello, *Percorsi di Secondo Welfare* svolge un monitoraggio continuativo per conoscere quanti CCNL predispongono quote che le aziende devono destinare obbligatoriamente al welfare per i propri collaboratori<sup>13</sup>. Questa rilevazione — che considera solo i CCNL sottoscritti dalle sigle sindacali CGIL, CISL e UIL — evidenzia che alla fine del 2025 sono 32 i Contratti Collettivi che predispongono delle “cifre” da dedicare al welfare dei dipendenti: alcuni lo hanno previsto come formula “una tantum”, ma la maggior parte lo prevede annualmente. Per valutare quanto questi 32 contratti siano rilevanti in termini di copertura di forza lavoro dipendente, si fa notare che complessivamente questi accordi interessano oltre 250.000 aziende e 3,2 milioni di lavoratori e di lavoratrici: si tratta di circa il 22% dei 14,5 milioni lavoratori e lavoratrici dipendenti coperti da CCNL (secondo i dati del sistema UNIEMENS aggiornati al 2025), quindi circa 1 su 5.

A livello di contrattazione di secondo livello, secondo le stime delle principali rilevazioni sul tema (CGIL e Fondazione di Vittorio, 2022) il welfare aziendale interessa circa la metà dei contratti aziendali e/o territoriali. Dati più puntuali sulla diffusione del welfare attraverso questa formula contrattuale arrivano dai report periodici del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, aggiornati a dicembre 2024. Queste rilevazioni, che riguardano

<sup>12</sup> Questo è dovuto al fatto che non è previsto un obbligo di rendicontare questo genere di interventi da parte delle imprese. Inoltre, avere una stima precisa dei numeri e dei contenuti di questi interventi è assai complesso in quanto non esiste ancora una banca dati che raccolga in modo sistematico e aggiornato le informazioni sui piani di welfare aziendale e i volumi di spesa che generano.

<sup>13</sup> La rilevazione dei CCNL di Percorsi di Secondo Welfare considera esclusivamente le quote destinate al welfare aziendale in senso stretto e non tiene conto di previdenza complementare, sanità integrativa e versamenti verso altri fondi bilaterali, dato che questi strumenti sono ormai presenti in quasi tutti i CCNL.

i contratti di secondo livello che prevedono Premi di Risultato, evidenziano che, su 18.963 accordi “premiali” attivi, 11.418 prevedono misure di welfare aziendale (il 60%). I lavoratori e lavoratrici beneficiari di prestazioni di welfare attraverso questi contratti sono in totale 3.421.299: il 18% del totale degli occupati dipendenti, stimati da ISTAT (2024) in 18.948.000 unità.

# IL PIEMONTE E IL CUNEESE: IL QUADRO DI RIFERIMENTO

2

## 2.1 Il Piemonte: alcuni indicatori di contesto

Quello piemontese è un contesto ampio e differenziato al suo interno, che combina un'area metropolitana di rilevanza nazionale — Torino — con sistemi urbani medi, distretti produttivi, territori montani e aree rurali. Inquadrare l'analisi provinciale entro questa cornice regionale consente di leggere in modo più preciso i fabbisogni sociali, le condizioni del mercato del lavoro e le modalità di accesso ai sistemi di welfare.

### ↳ La popolazione in Piemonte

Dal punto di vista demografico, il Piemonte mostra oggi un profilo strutturalmente più maturo rispetto alla media nazionale, e le proiezioni disponibili indicano che questa traiettoria è destinata ad accentuarsi nel medio periodo, per poi stabilizzarsi. Al 1° gennaio 2025 la popolazione residente è stimata in 4.251.868 persone, con un'età media di 48,1 anni, quasi un anno e mezzo in più rispetto alla media italiana (46,6 anni). La quota di over 65 si attesta al 26,9%, superiore di oltre due punti percentuali al dato nazionale (24,3%), mentre la fascia in età lavorativa (15–64 anni) rappresenta il 61,9% del totale (Regione Piemonte, 2025; ISTAT 2025). Le previsioni demografiche ISTAT (scenario mediano, base 1° gennaio 2024) delineano per il Piemonte una doppia transizione: una marcata contrazione della popolazione residente — da circa 4,25 milioni nel 2025 a circa 3,96 milioni nel 2050, fino a circa 3,40 milioni nel 2080 — e un significativo spostamento della struttura per età verso le classi più anziane, destinato a consolidarsi nel medio periodo. La quota di over 65 è attesa al 34,5% nel 2050 e al 35,4% nel 2080; parallelamente, la fascia in età lavorativa (15–64 anni) scenderà dal 61,9% attuale al 54,5% nel 2050 e al 53,3% nel 2080. La quota di giovani 0–14 anni rimarrà, invece, sostanzialmente stabile, attorno all'11%. Questa dinamica pone sfide crescenti per la domanda di servizi di cura, assistenza e conciliazione tra lavoro e vita privata, esattamente il terreno su cui si concentra la presente ricerca.

### ↳ L'occupazione in Piemonte

Il mercato del lavoro piemontese nel 2024 registra livelli di partecipazione relativamente elevati nel confronto nazionale. Gli occupati medi sono pari a circa 1,854 milioni di persone, con un tasso di occupazione nella fascia 15–64 anni del 69% e un tasso di disoccupazione del 5,4% (Unioncamere Piemonte, 2025; ISTAT, 2025). In termini assoluti, le persone in cerca di occupazione sono circa 106.000. Le previsioni IRES Piemonte indicano un ulteriore consolidamento nel medio periodo: entro il 2027 il tasso di occupazione 15–64 anni è atteso al 70,4% e il tasso di disoccupazione si stabilizzerebbe intorno al 5,3% (IRES Piemonte 2025). Dal punto di vista macroeconomico, i conti economici territoriali indicano per il 2024 una crescita del PIL regionale in volume pari all'1,1%, dopo il +0,3% registrato nel 2023 (ISTAT, 2025). Nello stesso anno, la spesa per consumi finali delle famiglie aumenta dello 0,9% in termini reali. Il PIL pro capite a prezzi correnti si attesta a 38.626 euro nel 2024, in

**↳ Le imprese in Piemonte**

aumento rispetto ai 37.439 euro del 2023 e ai 34.514 euro del 2022 (ISTAT, 2025).

Se guardiamo alla struttura produttiva, a fine 2024 si stima circa 419 mila imprese in Piemonte, mentre il Registro statistico delle imprese attive (ASIA) ne rilevava 334.348 nel 2022, con 1.398.482 addetti e una dimensione media di 4,2 addetti per impresa (ISTAT, ASIA-Imprese, 2022), dati che segnalano un tessuto produttivo fortemente frammentato, caratterizzato dalla netta prevalenza di unità di piccola dimensione. La struttura dimensionale regionale è, infatti, fortemente concentrata nelle classi inferiori: il 95,4% delle imprese ha fino a 9 addetti e un ulteriore 4,0% si colloca tra 10 e 49 addetti. Ne consegue che il 99,4% delle imprese piemontesi ha meno di 50 addetti, confermando il peso dominante di micro e piccole imprese nell'economia regionale (ISTAT, ASIA-Imprese, 2022).

**↳ La distribuzione degli addetti**

Dal lato dell'occupazione, la distribuzione degli addetti restituisce un quadro più articolato: il 39,6% lavora in imprese fino a 9 addetti, il 17,1% in imprese tra 10 e 49 addetti, il 12,8% in quelle tra 50 e 249 addetti, mentre il 30,5% è occupato in imprese con almeno 250 addetti (ISTAT, ASIA-Imprese, 2022). Questo indica che, pur in presenza di una struttura imprenditoriale molto polverizzata, una quota rilevante dell'occupazione continua a concentrarsi nelle imprese di maggiori dimensioni.

**↳ La distribuzione nei settori di impresa**

Anche la distribuzione settoriale mostra alcuni tratti distintivi. Le imprese si concentrano soprattutto negli altri servizi (circa 47%) e nel comparto commercio, trasporti, alloggio e ristorazione (circa 31%), mentre gli addetti risultano distribuiti in misura principale tra altri servizi (36%), industria in senso stretto (30%) e commercio, trasporti, alloggio e ristorazione (26%) (ISTAT, ASIA-Imprese, 2022).

Emerge quindi il profilo di un'economia regionale composta da una vasta base di micro e piccole imprese, affiancata però da comparti e unità produttive di maggiore dimensione che mantengono un ruolo decisivo sul piano occupazionale. La regione ha quindi recuperato margini di crescita dopo il rallentamento legato alla pandemia da Covid-19, ma in un contesto che rimane segnato da incertezza macroeconomica e da pressioni persistenti sui redditi reali.

## 2.2 Il Cuneese: lavoro e bisogni sul territorio provinciale

### 2.2.1. Evidenze sul tema del welfare locale

#### ↳ I gap conoscitivi

Nel Cuneese è disponibile un insieme ampio di studi, report e sperimentazioni che documentano aspetti rilevanti dei fabbisogni sociali, dell'accesso ai servizi e delle pratiche di welfare. Tuttavia, questo patrimonio informativo non configura una base empirica provinciale unitaria e comparabile. I dati sono disponibili da unità di osservazione specifiche (segmenti d'impresa, cooperative rispondenti, lavoratori coinvolti in progetti, imprese associate, operatori di servizi) e tramite disegni di ricerca eterogenei, definiti in funzione di obiettivi operativi o settoriali differenti. I risultati descrivono con accuratezza i contesti osservati, ma non consentono di stimare in modo robusto la diffusione e l'intensità dei bisogni dell'intera popolazione lavorativa provinciale. A ciò si aggiunge un vincolo di comparabilità. Differenze nei criteri di selezione dei casi, nei periodi di rilevazione, negli strumenti di raccolta dati e negli indicatori impiegati rendono difficile cumulare le informazioni e costruire confronti sistematici tra sottogruppi e ambiti territoriali. Diventa quindi complesso ricostruire in modo coerente la distribuzione dei bisogni per settore e condizione lavorativa, le disuguaglianze lungo il ciclo di vita e per carichi di cura, l'effetto della dimensione d'impresa sulla conoscenza e sull'utilizzo delle misure, la quota di bisogni latenti e le barriere di accesso ai dispositivi pubblici, territoriali e aziendali.

#### ↳ Due strumenti per leggere il territorio

Per ricostruire il profilo del territorio del Cuneese si è fatto ricorso a due strumenti complementari: da un lato, una ricognizione sistematica di studi, report e iniziative locali già disponibili, finalizzata a mappare le conoscenze già consolidate e a individuare le principali lacune informative (2.2.1); dall'altro, quattro interviste in profondità a testimoni privilegiati che occupano ruoli apicali in snodi rilevanti del sistema locale di welfare e del mercato del lavoro, provenienti dalla cooperazione e dal Terzo settore, dalla rappresentanza delle imprese e dall'infrastruttura pubblica dei servizi socio-assistenziali (2.2.2).

#### ↳ Un mercato del lavoro solido...

Il Cuneese si colloca in un contesto demografico ed economico complessivamente solido. Secondo i dati ISTAT, al 1° gennaio 2025 la popolazione residente nella provincia di Cuneo ammonta a circa 581.676<sup>14</sup>. Su questo sfondo, gli indicatori occupazionali relativi al 2024 restituiscono l'immagine di un'area ad alta partecipazione al lavoro: il tasso di occupazione nella fascia 15-64 anni si attesta al 70,5%, su livelli superiori sia alla media regiona-

<sup>14</sup> Su questo universo di riferimento — la popolazione in età lavorativa della provincia — è stato costruito il campione della survey, composto da 1.007 unità, una numerosità che garantisce un adeguato livello di rappresentatività e un errore campionario stimato di circa  $\pm 3\%$  al livello di confidenza del 95%. La rappresentatività è stata dunque garantita *ex ante* tramite le quote demografiche di genere e di età, secondo una prassi ampiamente consolidata nelle indagini sociali e occupazionali di scala territoriale locale.

le (69%) sia a quella nazionale (62,2%), mentre il tasso di disoccupazione scende al 2,7%, dal 3,6% del 2023, portandosi su valori largamente al di sotto di quelli regionale (5,4%) e nazionale (6,5%). Il numero medio di occupati è pari a circa 263.000 persone. Le previsioni indicano che il mercato del lavoro manterrà una posizione di eccellenza pur invertendo la tendenza degli ultimi anni: le ultime stime sulla disoccupazione indicano un tasso in risalita al 3,0% nel 2025 e lo prevedono al 3,1% nel 2026 (Camera di commercio di Cuneo, 2025). Anche gli indicatori economici segnalano una buona tenuta del territorio: il valore aggiunto pro capite raggiunge i 35.943 euro, al di sopra delle medie regionale (33.464 euro) e nazionale (33.160 euro), e il PIL provinciale supera i 23,4 miliardi di euro, pari al 14,7% della ricchezza prodotta in Piemonte (Camera di commercio di Cuneo, 2025).

↳... ma con prospettive di stagnazione

Dal 2025 e per gli anni a venire, tuttavia, anche il territorio provinciale vede contrarsi le sue performance: è previsto un periodo di sostanziale stagnazione del valore aggiunto (+0,4%), trainato dai servizi (+0,7%) e dall'agricoltura (+2,4%), in un quadro di incertezza legato alle tensioni commerciali internazionali. Questo sfondo è importante per leggere correttamente i risultati che emergono dall'analisi. Come si vedrà, infatti, la solidità del contesto produttivo sarà messa a dura prova e contribuirà a plasmare le forme, la distribuzione e la visibilità dei bisogni e delle vulnerabilità sociali.

↳ Il welfare selettivo

Le fonti esaminate restituiscono un quadro coerente articolato attorno a quattro dimensioni principali. La prima riguarda il fatto che, nel Cuneese, il welfare aziendale è presente ma ancora selettivo e diseguale. La sua diffusione si concentra soprattutto nei contesti organizzativamente più strutturati, mentre nel tessuto prevalente di micro e piccole imprese le misure appaiono meno presenti e spesso limitate a strumenti relativamente semplici da gestire. Emerge quindi un modello di welfare aziendale non assente, ma ancora circoscritto, poco omogeneo e condizionato non solo dalla disponibilità economica delle imprese, ma anche da risorse amministrative, capacità organizzative e accesso alle informazioni.

↳ I bisogni del territorio

Una seconda dimensione riguarda la natura dei bisogni espressi o rilevati sul territorio. In modo trasversale, la conciliazione tra lavoro e carichi di cura emerge come una delle aree più rilevanti, insieme alla domanda di sostegni connessi alla salute, alla flessibilità organizzativa e, più in generale, alla sicurezza sociale nel medio periodo. Le ricerche disponibili segnalano, inoltre, che tali bisogni non sempre si manifestano in modo esplicito: in assenza di dispositivi di ascolto strutturati, molte esigenze restano latenti o faticano a tradursi in una domanda organizzata. In questo senso, la capacità di far emergere i bisogni dipende in misura significativa dai contesti organizzativi, dalla presenza di figure di intermediazione e dalla qualità dei canali informativi<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> In questa direzione risultano particolarmente utili il progetto Talenti Latenti (2023), promosso da ASL CN2, Consorzio socio-assistenziale Alba Langhe e Roero e Fondazione CRC, e altri percorsi territoriali che hanno integrato survey, strumenti qualitativi e attività di accompagnamento.

↳ **Accesso ai servizi e orientamento**

Una terza dimensione ricorrente riguarda l'accesso ai servizi e il ruolo dell'orientamento. I dati raccolti segnalano una difficoltà nell'individuazione delle opportunità disponibili, nella comprensione delle misure attivabili e nella navigazione tra soggetti, sportelli e canali differenti<sup>16</sup>. Ciò suggerisce che l'accessibilità al welfare locale non dipende soltanto dall'esistenza formale dei servizi, ma anche dalla qualità delle mediazioni che consentono alle persone di conoscerli, comprenderli e utilizzarli. Da questo punto di vista, la dimensione informativa e orientativa appare un nodo strutturale del sistema territoriale di welfare.

↳ **Un territorio che sperimenta e innova**

Una quarta dimensione riguarda, infine, il carattere attivo e sperimentale del territorio. Le fonti mettono inoltre in luce un tratto importante del contesto cuneese: la presenza di un territorio attivo, capace di promuovere sperimentazioni, reti collaborative e progetti innovativi tra soggetti pubblici, privati e del Terzo settore. Questa vivacità si accompagna però spesso a una forte frammentazione delle iniziative, che tendono a svilupparsi in forma progettuale, su scala circoscritta e con una durata definita<sup>17</sup>. Il quadro è quindi ricco di esperienze ma non sempre stabile e il rischio di discontinuità si intreccia con quello di una copertura diseguale tra gruppi sociali, imprese e aree territoriali.

↳ **Tra bisogni chiari e dati ancora disomogenei**

Le ricerche disponibili consentono di individuare alcuni nodi strutturali del welfare locale: la diffusione selettiva del welfare aziendale, la centralità dei bisogni di conciliazione e benessere, la difficoltà di trasformare i bisogni in domanda esplicita, il ruolo decisivo dell'orientamento ai servizi e la persistente frammentazione delle iniziative territoriali. Allo stesso tempo, però, questo patrimonio informativo resta eterogeneo per metodi, popolazioni osservate e finalità analitiche e non consente di disporre di una base empirica unitaria e rappresentativa a livello provinciale. È precisamente a partire da questo scarto — tra ricchezza delle esperienze e assenza di un quadro comparabile — che si colloca la scelta di affiancare alla *document analysis* una survey provinciale, interviste in profondità e momenti di confronto partecipativo, così da costruire una base conoscitiva più solida e utile alla programmazione territoriale.

<sup>16</sup> Sul tema dell'orientamento e dell'accesso ai servizi sono state considerate, tra le altre, le evidenze emerse dal percorso Welfare aziendale territoriale nella Granda – Formazione e animazione (2021–2022), dalla strategia Cuneo2040 (2023) e dall'indagine qualitativa 2024 sugli operatori della piattaforma Welfare Informa promossa da Fondazione WELFARE Impact.

<sup>17</sup> La ricognizione ha incluso anche iniziative sperimentali e fonti di sistema, tra cui il monitoraggio sullo stress lavoro-correlato del Servizio di Medicina del Lavoro dell'ASL CN1 e l'Osservatorio welfare aziendale di Confindustria Cuneo, utili per cogliere specifiche dimensioni del benessere lavorativo e delle pratiche aziendali, pur senza offrire una copertura rappresentativa dell'intera popolazione lavorativa provinciale.

## 2.2.2 Voci e confronti sul welfare locale

Per avvicinarci ai temi centrali del nostro lavoro, è utile partire da alcune considerazioni espresse da attori chiave del sistema locale, la cui conoscenza specifica e diversificata dei bisogni emergenti è utile a comprendere il contesto<sup>18</sup>. Queste considerazioni nascono dalla necessità di ottenere informazioni di contesto sulle trasformazioni in corso e sui bisogni emergenti, raccogliere elementi utili alla costruzione della survey e ampliare il perimetro delle prospettive rispetto ai soggetti già coinvolti nel progetto.

Un primo piano di riflessioni riguarda le trasformazioni nelle aspettative rispetto al lavoro, particolarmente evidenti tra profili giovani e qualificati: la dimensione occupazionale perde centralità come riferimento identitario esclusivo, mentre crescono le aspettative di qualità della vita, tempo libero, gratificazione personale e conciliazione. Questo orientamento si registra sia nel settore della cooperazione sociale, dove il carico di lavoro elevato e la turnazione festiva entrano in conflitto con le esigenze di cura, sia nel tessuto produttivo locale, dove le imprese sono chiamate a ripensare la propria attrattività. Sul versante delle criticità, questa transizione si scontra con condizioni contrattuali fragili nel Terzo settore, con operatori costretti a cumulare più impieghi per raggiungere redditi adeguati e con difficoltà persistenti nell'inserimento lavorativo di soggetti strutturalmente svantaggiati — over 50, migranti, giovani poco scolarizzati — per i quali mancano percorsi di accompagnamento e supporto formativo. L'apparente solidità che emerge dal tasso di disoccupazione, di molto inferiore rispetto alla media nazionale, convive con sacche di esclusione che i dati aggregati tendono a oscurare.

Un secondo piano riguarda la mappa delle vulnerabilità emergenti, che va ben oltre la marginalità estrema e attraversa segmenti ampi della popolazione. Tre nodi emergono con particolare forza. Il primo è quello dell'abitare: il mercato immobiliare cuneese è descritto come saturo e poco accessibile, con effetti non limitati alle fasce povere, ma estesi a lavoratori e famiglie a reddito medio, a fronte di un patrimonio abitativo pubblico inefficiente, caratterizzato da alloggi sfitti difficili da recuperare. Il secondo nodo è quello dell'invecchiamento e della non autosufficienza, segnalato come pressione strutturale in crescita: liste di attesa per l'accesso alle RSA, costi della domiciliarità superiori alla residenzialità, oneri elevati che ricadono sulle famiglie. Il terzo nodo riguarda isolamento, solitudine e disagio relazionale, in crescita soprattutto tra anziani, giovani e famiglie in conflittualità, in un contesto di progressivo indebolimento delle reti

<sup>18</sup> Gli enti intervistati sono: Cooperativa Animazione Valdocco (Legacoop) — Responsabile di Direzione, focus: bisogni sociali degli operatori e limiti del welfare nelle cooperative sociali; Camera di commercio di Cuneo — Segretaria Generale, focus: trasformazioni nei bisogni dei lavoratori e risposta delle imprese; Consorzio Socio-Assistenziale del Cuneese (CSAC) — Direttrice; Consorzio Socio-Assistenziale Alba Langhe e Roero — Direttore, focus condiviso degli ultimi due: struttura dell'offerta pubblica di welfare, fragilità emergenti e bisogni non intercettati dalla rete Wellgranda.

↳ Aspettative verso il lavoro

↳ La mappa delle vulnerabilità emergenti

### ↳ Welfare aziendale: le due velocità

comunitarie: i servizi registrano un aumento di affidamenti e inserimenti in comunità per minori e adolescenti.

Sul fronte del welfare aziendale, le interviste restituiscono un quadro in cui gli strumenti sono sì presenti — rimborsi sanitari, servizi per famiglie, convenzioni, benefit legati alla qualità della vita — ma con una fruizione effettiva bassa. Le cause sono riconducibili a canali informativi interni poco efficaci, assenza di figure dedicate alla comunicazione e gestione, e a una concezione dello strumento ancora prevalentemente reattiva piuttosto che strategica. Nelle realtà più strutturate, sia grandi imprese sia alcune cooperative, il welfare è descritto come leva crescente di attrattività e senso di appartenenza, con un interesse in espansione per benefit non monetari, quali tempo libero, attività culturali e flessibilità oraria. Le piccole imprese, che ricordiamo essere la maggioranza del tessuto produttivo locale, faticano a conoscere, attivare e rendere strategici gli strumenti disponibili, consolidando una frattura strutturale che attraversa l'intero sistema.

### ↳ Il sistema informativo

A questa si sovrappone una frammentazione sistematica dell'offerta informativa e dei servizi: piattaforme locali non integrate, responsabilità poco chiare nella gestione dei canali e una cultura dell'accesso ancora debole, con molte persone che si rivolgono ai servizi solo in fasi avanzate del bisogno. Il progetto Passoparola<sup>19</sup>, pensato per integrare i servizi informativi tra enti e cooperative, è citato come esempio di iniziativa promettente rimasta senza seguito. Sul fronte della conciliazione, le interviste convergono nel descriverla non come problema individuale ma come esito di assetti organizzativi e territoriali: rigidità degli orari scolastici, carenza di doposcuola e servizi estivi, difficoltà nei trasporti nelle aree periferiche sono veri ostacoli con implicazioni marcate sulle disuguaglianze di genere. Esperienze di collaborazione pubblico-privato, come il progetto Talenti Latenti, mostrano che il dialogo tra imprese e servizi pubblici può generare soluzioni condivise su salute, conciliazione e inclusione lavorativa, pur restando ancora episodiche e non sistemiche.

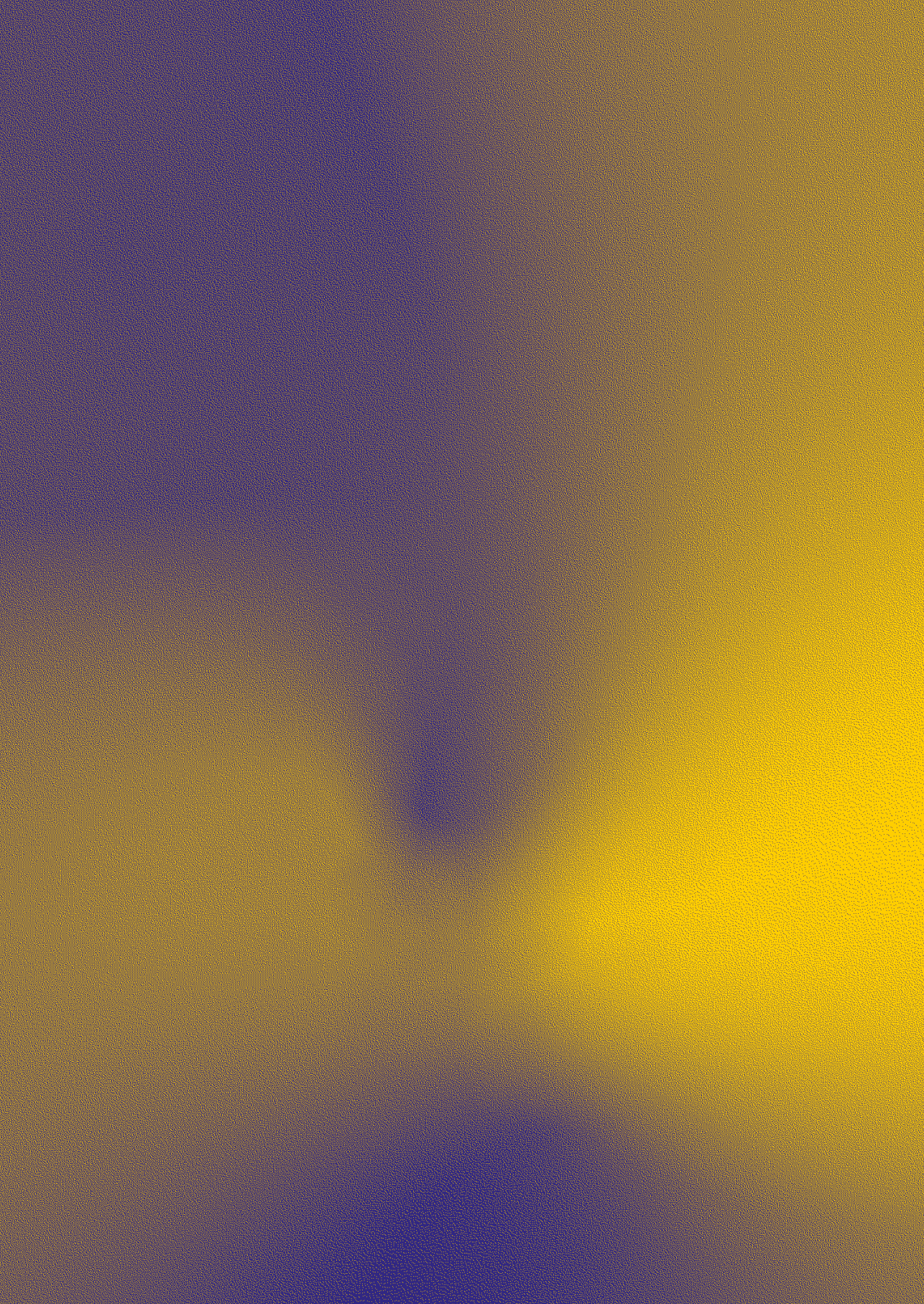
### ↳ Il welfare di prossimità

Sul piano dell'innovazione, le interviste segnalano come i modelli di welfare di prossimità siano più efficaci rispetto agli sportelli fisici tradizionali: presidi mobili, punti di accesso collocati in luoghi della quotidianità come scuole, mercati ed eventi, affiancati da facilitazione digitale, sono visti come un miglioramento del servizio. Sul piano comunitario, esperienze di *housing* solide, orti condivisi e centri aggregativi intergenerazionali sono descritti come risposte promettenti alla frammentazione dei servizi, capaci di valorizzare la dimensione relazionale del welfare oltre quella prestazionale.

Nel loro insieme, le interviste confermano e approfondiscono quanto emerso dalla *document analysis*: nel Cuneese i bisogni non si concentrano in situazioni di marginalità estrema, ma at-

<sup>19</sup> Il progetto Passoparola è stato promosso dall'ASL CN1 nel 2021 nell'ambito delle iniziative di integrazione dei servizi informativi territoriali.

traversano segmenti ampi della popolazione andando a toccare i temi più nevralgici: tempi di vita e di lavoro, accesso e orientamento ai servizi, abitare, relazioni, qualità dell'occupazione, invecchiamento e non autosufficienza. La survey rivolta all'intera popolazione lavoratrice provinciale diventa quindi lo strumento più coerente per un'analisi che sia capace di integrare condizioni oggettive e percezioni soggettive e sappia fornire una base empirica comparabile per la programmazione territoriale del welfare.



# I BISOGNI DI LAVORATORI E LAVORATRICI IN PROVINCIA DI CUNEO: I RISULTATI DELLA SURVEY



## 3.1 L'indagine sul campo: profilo lavorativo e caratteristiche dell'occupazione

Lo strumento di rilevazione è un questionario strutturato di 31 domande, articolato in quattro sezioni tematiche (Tab. 1), che consente di esplorare i bisogni sociali, familiari e professionali della popolazione occupata tra i 18 e i 64 anni.

Tabella 1. *Struttura tematica del questionario.*

	Tematica	Contenuto principale
1	Profilo socio-demografico	Età, genere, titolo di studio, composizione del nucleo familiare
2	Profilo lavorativo	Settore, dimensione d'impresa, inquadramento, orario, reddito
3	Fabbisogni	Stress, conciliazione, mobilità, condizione economica, formazione
4	Welfare e accessibilità	Conoscenza, utilizzo, difficoltà di accesso e bisogni futuri

Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

### ↳ La metodologia adottata

La rilevazione è stata realizzata nel periodo settembre-ottobre 2025 tramite interviste telefoniche assistite da computer (CATI)<sup>20</sup>. Il campione è composto da 1.007 lavoratori e lavoratrici di età compresa tra i 18 e i 64 anni, residenti o occupati nella provincia di Cuneo, ed è stato costruito secondo criteri di stratificazione per genere ed età, in modo da rispecchiare la distribuzione della popolazione lavoratrice provinciale<sup>21</sup>. Nel complesso, la composizione del campione riflette in modo soddisfacente la struttura della popolazione, ma, come fisiologico, nelle indagini telefoniche si osserva una sottorappresentazione di alcune categorie specifiche, in particolare della popolazione di cittadinanza non italiana e delle persone impiegate con contratti di somministrazione, più difficilmente raggiungibili attraverso interviste telefoniche. I risultati presentati vanno quindi letti tenendo conto di questo limite: le vulnerabilità che interessano i lavoratori con background migratorio, in particolare, non sono trattate empiricamente in questo lavoro e restano una lacuna conoscitiva che meriterebbe di essere colmata.

20 La metodologia CATI (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*) consente di raggiungere in modo capillare una popolazione ampia e diversificata, riducendo gli errori di registrazione e garantendo un elevato controllo qualitativo nelle diverse fasi della raccolta dei dati. Le percentuali relative alle difficoltà negli spostamenti casa-lavoro, alle difficoltà nel coprire le spese mensili essenziali e al bisogno di aggiornamento o riqualificazione professionale derivano da stime pesate, introdotte per correggere la sotto-rappresentazione campionaria dei lavoratori occupati nelle grandi imprese. Gli scostamenti rispetto ai valori osservati sono i seguenti: -5,4 punti percentuali per la quota di chi non segnala difficoltà di spostamento (dall'86,7% all'81,3%); -3,5 pp per la fascia di difficoltà economica medio-alta (dal 56,7% al 53,2%); -6,2 pp per la quota di chi non segnala bisogni formativi (dall'83,7% al 77,5%). Per tutte le altre domande del questionario gli scostamenti tra valori osservati e pesati sono risultati trascurabili: in quei casi si è scelto di mantenere i valori osservati.

21 Per i dettagli tecnici relativi alla costruzione del campione, alle soglie interpretative e ai criteri di significatività statistica si rimanda all'appendice metodologica.

↳ Il campione

Guardando alla composizione per genere, il campione risulta equilibrato, con una presenza maschile leggermente superiore a quella femminile (52,6% rispetto a 47,4%). Sul piano dell'età, la distribuzione si addensa nelle fasce centrali della vita lavorativa — indicativamente tra i 35 e i 55 anni — con un'età media di 45,9 anni: si tratta quindi, in larga misura, di una popolazione adulta e stabilmente inserita nel mercato del lavoro. Sul piano dell'istruzione prevalgono nettamente i diplomati, affiancati da una quota significativa di laureati e post-laureati, mentre i livelli di istruzione più bassi risultano più contenuti. Questo dato restituisce l'immagine di una forza lavoro mediamente istruita, coerente con un territorio caratterizzato da una struttura produttiva articolata e da una presenza non trascurabile di occupazioni qualificate.

↳ La situazione familiare

Anche la composizione familiare rispecchia le condizioni tipiche della vita adulta stabilizzata: la situazione più diffusa è quella delle persone sposate o conviventi, seguite da single e separati o divorziati. La maggioranza degli intervistati dichiara la presenza di figli a carico, prevalentemente in nuclei con uno o due figli, mentre le famiglie numerose rappresentano una quota più limitata. Meno diffusa, ma comunque rilevante sul piano analitico e dei bisogni di welfare, è la presenza di responsabilità di cura verso familiari anziani o con disabilità. Pur riguardando una quota più contenuta del campione, questa condizione individua un segmento particolarmente esposto a esigenze di supporto, flessibilità e conciliazione (Tab. 2).

**Tabella 2. Identikit socio-demografico del campione.**

Dimensione	
Età media	45,9 anni (mediana 46; IQR 40–52)
Titolo di studio prevalente	Diploma di scuola secondaria superiore (58,7%)
Condizione familiare prevalente	Coniugato/a o convivente (67,4%)
Figli a carico	Presenti nel 70,2% dei casi (prevalentemente 1 o 2 figli)
Familiari anziani o con disabilità da assistere	Presenti nell'8,7% dei casi

Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

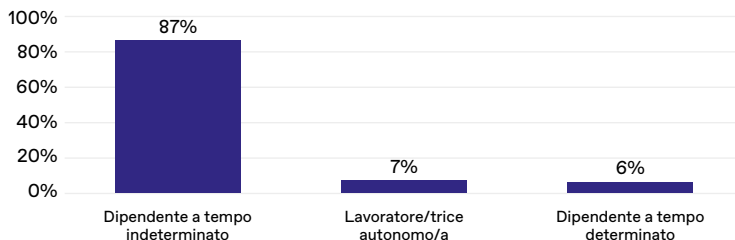
Quello che emerge è il profilo di una popolazione provinciale adulta, stabilmente occupata e frequentemente inserita in contesti familiari segnati da responsabilità di cura, soprattutto nei confronti dei figli.

↳ La distribuzione lavorativa del campione

Il questionario ha indagato le principali caratteristiche occupazionali dei rispondenti, considerando la condizione lavorativa, il settore di attività, la dimensione d'impresa, l'inquadramento professionale, l'organizzazione del lavoro e il reddito. La grande maggioranza degli intervistati è composta da dipendenti a tempo indeterminato (87%), mentre quote più contenute riguardano i lavoratori autonomi (7,1%) e i dipendenti a tempo determinato (5,7%). Il campione restituisce dunque un quadro del lavoro pro-

vinciale fortemente centrato sull'occupazione dipendente stabile, accanto a una componente più ridotta, ma comunque significativa, di lavoro autonomo e di occupazione temporanea<sup>22</sup> (Fig. 2).

**Figura 2. Distribuzione percentuale per situazione lavorativa nel Cuneese.**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

#### ↳ La distribuzione per età

L'analisi per età evidenzia inoltre come il lavoro a termine sia concentrato soprattutto nelle fasce più giovani. A fronte di una media complessiva pari al 6%, la quota sale al 17% tra i 25-34 anni, per poi ridursi al 7% tra i 35-44 anni, al 3% tra i 45-54 anni e all'1% tra gli over 55. Il dato segnala con chiarezza che l'instabilità contrattuale tende a concentrarsi nella fase di ingresso e di primo consolidamento nel mercato del lavoro.

#### ↳ La distribuzione per dimensione d'impresa

La distribuzione degli occupati per dimensione d'impresa evidenzia una forte concentrazione del campione nelle aziende di minore dimensione: il 33,3% dei rispondenti lavora in microimprese, il 43,7% in piccole imprese e il 18,6% in medie imprese, mentre le grandi aziende rappresentano solo il 4,5%. Si tratta di una composizione coerente con il tessuto produttivo cuneese, storicamente caratterizzato da una diffusa presenza di imprese piccole e piccolissime, ma che segnala al tempo stesso una relativa sottorappresentazione delle grandi imprese.

Questo aspetto è rilevante perché la dimensione aziendale incide su alcune variabili centrali per l'analisi, come l'accesso alla formazione, la disponibilità di misure di welfare organizzativo e le possibilità di conciliazione tra vita e lavoro. Per questo motivo, nelle analisi successive riferite ai lavoratori dipendenti, i risultati sono stati letti anche alla luce di una verifica tramite pesatura per dimensione d'impresa, costruita sulla distribuzione provinciale dei dipendenti rilevata da ISTAT per il 2021<sup>23</sup>.

22 I tre casi di lavoratori in somministrazione (0,3%) non sono riportati nel grafico, poiché la metodologia CATI tende a sottorappresentare le forme contrattuali più instabili o temporanee. Il dato va pertanto letto come indicativo della struttura prevalente dell'occupazione formale, ma non esaustivo delle situazioni di maggiore precarietà o discontinuità lavorativa presenti nel territorio.

23 La pesatura è stata costruita utilizzando come *benchmark* i dati ISTAT 2021, Indicatori e territorio (addetti - imprese) relativi alla provincia di Cuneo. In particolare, sono state assunte come riferimento la quota dei dipendenti occupati nelle microimprese (19,83%) e quella dei dipendenti nelle grandi imprese (34,85%); la quota relativa a piccole e medie imprese è stata ricavata per differenza (45,32%), non essendo disponibile in forma distinta nello stesso set informativo. La procedura è stata applicata al solo sottocampione dei lavoratori dipendenti a tempo determinato e indeterminato (n = 933), nel quale la distribuzione osservata risultava pari al 30,55% nelle microimprese, al 64,63% nelle piccole e medie imprese e al 4,82% nelle grandi imprese. I coefficienti di peso sono stati quindi calcolati come rapporto tra quota attesa e quota osservata, ottenendo valori pari a 0,6492 per le microimprese, 0,7012 per le piccole e medie imprese e 7,2256 per le grandi imprese.

↳ L'incrocio tra genere e dimensione aziendale

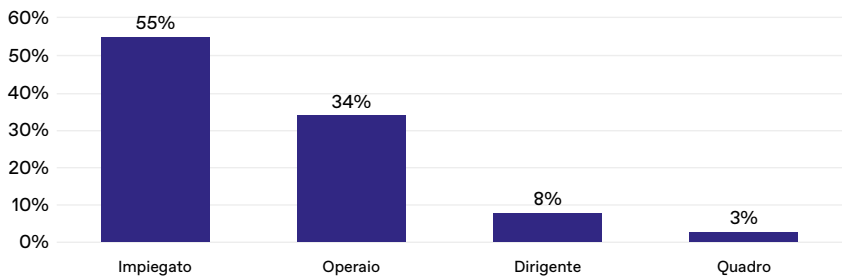
↳ Come si inquadrano le professioni

Il confronto tra stime non pesate e pesate conferma una sostanziale stabilità del profilo generale dei risultati, con scostamenti più evidenti soprattutto nelle aree della condizione economica, della formazione e della mobilità casa-lavoro. Per questo, nel report si assumono come riferimento principale i dati osservati del campione, utilizzando le stime pesate in modo mirato nei casi in cui aiutano a leggere meglio possibili effetti di composizione.

Un elemento di interesse emerge dall'incrocio tra genere e dimensione aziendale. Nelle microimprese la presenza femminile è prevalente (55,8%), mentre nelle imprese di media e grande dimensione la componente maschile appare più elevata, collocandosi intorno al 58-60%. Le piccole imprese presentano, invece, una composizione più equilibrata. Anche questo aspetto conferma una configurazione del campione coerente con la struttura occupazionale del territorio. Queste variazioni, pur moderate, indicano che la dimensione aziendale si intreccia con la struttura di genere: le donne tendono a essere più presenti nei contesti organizzativi di piccola dimensione, caratterizzati da maggiore flessibilità ma minori tutele e opportunità di avanzamento.

La distribuzione degli inquadramenti professionali consente di comprendere la struttura interna della forza lavoro provinciale e le principali posizioni occupazionali presenti nel campione. La Figura 3 mostra che la maggioranza delle persone intervistate ricopre posizioni impiegatizie (54,8%), seguite da una quota consistente di operai (33,7%). Le posizioni apicali sono più contenute: i dirigenti rappresentano l'8,4% del campione, mentre i quadri si attestano al 3,1%. Questa distribuzione riflette la struttura occupazionale del sistema produttivo cuneese in cui prevalgono ruoli tecnico amministrativi e mansioni operative, con una presenza limitata di livelli dirigenziali. L'equilibrio tra figure impiegatizie e operaie suggerisce una composizione del lavoro ancora fortemente industriale ma con un peso crescente delle funzioni amministrative e dei servizi, coerente con i processi di trasformazione organizzativa e con la diffusione del terziario avanzato nel territorio.

**Figura 3. Distribuzione percentuale per inquadramento contrattuale nel Cuneese.**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

### ↳ L'incrocio tra genere e inquadramento professionale

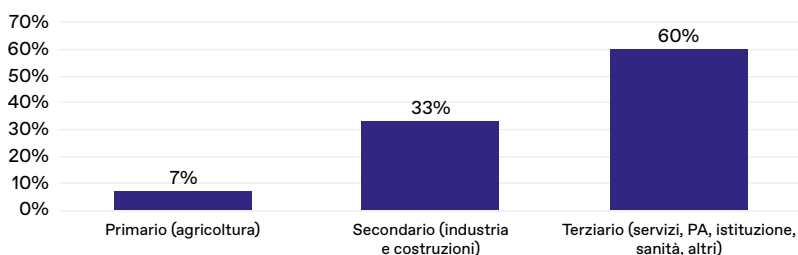
L'incrocio tra genere e inquadramento professionale evidenzia differenze statisticamente significative e restituisce un quadro segnato da una duplice segmentazione, insieme verticale e orizzontale. Le donne sono più presenti nelle posizioni impiegate (54,2%) e sono nettamente meno rappresentate nei livelli di maggiore responsabilità, dove costituiscono circa un terzo dei dirigenti e poco meno di un quarto dei quadri. Gli uomini prevalgono sia nelle mansioni operaie (57,8%), sia in quelle dirigenziali (67,1%), confermando una distribuzione ancora fortemente gerarchizzata per genere.

### ↳ La struttura produttiva del campione

La distribuzione settoriale del campione restituisce un profilo occupazionale ampio e articolato, coerente con la struttura economica della provincia, nella quale continuano a convivere componenti manifatturiere, agricole e terziarie. La Figura 4 propone una sintesi di questa composizione attraverso la tripartizione ISTAT tra settore primario, secondario e terziario, offrendo una lettura immediata del tessuto produttivo locale. Il quadro che emerge restituisce l'immagine di un'economia caratterizzata da una forte prevalenza dei servizi, ma ancora sostenuta da una solida componente industriale e manifatturiera. La maggioranza delle persone intervistate opera nel terziario (60,2%), che comprende le attività di servizio, il commercio, la sanità, l'istruzione, la pubblica amministrazione e i comparti professionali e digitali. Questo dato conferma la crescente terziarizzazione dell'economia cuneese, in linea con le tendenze regionali e nazionali. Il secondario, che include l'industria manifatturiera, l'artigianato e le costruzioni, raccoglie un terzo circa del campione (32,8%). Si tratta di un settore ancora trainante per la provincia, caratterizzato da una forte tradizione produttiva e da una base imprenditoriale diffusa. Il primario rappresenta il 7,1% degli occupati<sup>24</sup>, una quota che mantiene visibile il peso dell'agricoltura e delle filiere agroalimentari, ambiti che continuano a svolgere un ruolo importante sia sul piano occupazionale sia nella valorizzazione del territorio. Nel complesso, la distribuzione per macrosettore conferma l'immagine di un'economia equilibrata tra manifattura e servizi, dove il terziario assume un ruolo sempre più centrale, senza che venga meno il radicamento produttivo e artigianale che storicamente caratterizza la provincia di Cuneo.

<sup>24</sup> La sua incidenza risulta leggermente superiore a quella rilevata dalle statistiche ufficiali, poiché il questionario aggrega nella stessa voce "Agricoltura e alimentare", comprendendo quindi sia le attività agricole in senso stretto sia quelle dell'industria di trasformazione alimentare.

**Figura 4. Distribuzione percentuale per macrosettore economico nel Cuneese.**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

**Donne e uomini a lavoro: in quali settori?**

L'analisi delle differenze di genere è statisticamente significativa, a conferma del peso strutturale delle disparità nella composizione settoriale della forza lavoro. Gli uomini sono nettamente prevalenti nei comparti manifatturieri e tecnico produttivi, come l'edilizia (89%), la metalmeccanica (82%), l'artigianato (68%) e i trasporti e la logistica (70%). Si tratta di settori tradizionalmente a maggior presenza maschile, in cui il lavoro tende a essere più stabile e radicato nel territorio, ma anche più concentrato in forme di impiego a tempo pieno e con minore partecipazione femminile. Le donne si concentrano invece nei servizi, nella cura e nel terziario leggero, con percentuali molto elevate nei servizi di pulizia e igiene ambientale (87%), nell'abbigliamento (87%), nella ristorazione (65%) e nelle telecomunicazioni (64%) (Tab. 3).

**Tabella 3. La divisione settoriale per genere. I settori con incidenza maschile e femminile più elevata.**

Settore	% Uomini	% Donne
Edilizia	89%	11%
Metalmeccanica	82%	18%
Trasporti e logistica	70%	30%
Pulizie e igiene ambientale	13%	87%
Abbigliamento	13%	87%
Ristorazione	35%	65%

Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

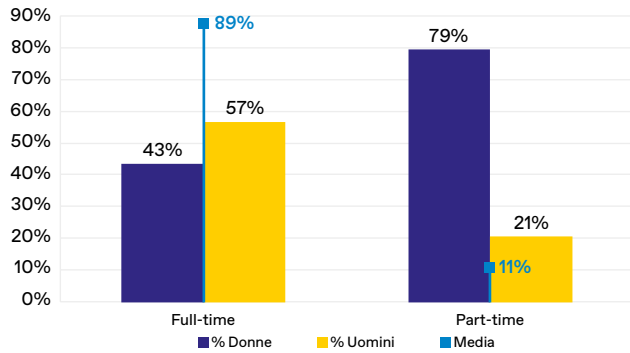
Anche nei comparti del commercio, della ristorazione e del turismo la presenza femminile è maggioritaria e si accompagna a una più alta incidenza di lavoro discontinuo e a retribuzioni mediamente più basse rispetto ai settori tecnico-produttivi. Questi comparti, sebbene cruciali per il benessere collettivo e la tenuta sociale del territorio, presentano spesso condizioni occupazionali più fragili, caratterizzate da contratti a tempo determinato, part-time o stagionali. Il mercato del lavoro è quindi ancora seg-

↳ **Donne e uomini a lavoro: in quali settori?**

mentato per genere e questo incide in modo evidente sulle opportunità di reddito, di stabilità e di accesso al welfare aziendale.

La Figura 5 illustra la distribuzione dei rispondenti per tipologia di orario di lavoro, offrendo un quadro sintetico delle principali modalità di impiego presenti nel campione. La grande maggioranza delle persone intervistate lavora a tempo pieno (89%), mentre il part-time riguarda una quota più contenuta, pari all'11%, minoranza significativa ma circoscritta, caratterizzata da una forte specializzazione di genere: le donne rappresentano quasi quattro lavoratori su cinque (79,3%) tra gli occupati part-time. La diffusione del part-time è fortemente concentrata in alcuni comparti, in particolare nei servizi di pulizia e vigilanza (28,9%), nella ristorazione (28,6%) e nell'abbigliamento (31,1%).

**Figura 5. Distribuzione percentuale per tipologia di orario di lavoro nel Cuneese. Confronto donne-uomini e media complessiva.**

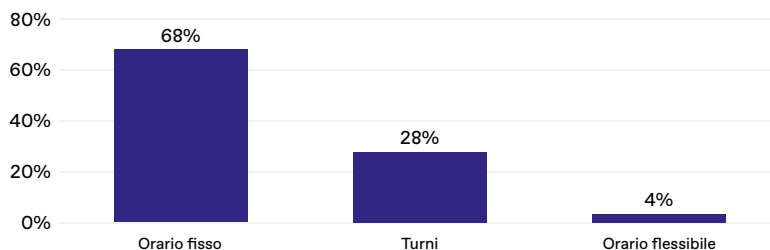


Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

La distribuzione dei rispondenti per modalità di organizzazione dell'orario di lavoro consente di osservare come il tempo di lavoro sia concretamente strutturato nelle diverse posizioni occupazionali presenti nel campione. La Figura 6 distingue tre principali configurazioni: orario fisso, lavoro a turni e orario flessibile. Questa classificazione permette di valutare come le diverse forme di gestione del tempo di lavoro incidano sulla vita quotidiana, sui livelli di autonomia e sui fabbisogni di conciliazione. La maggioranza delle persone intervistate lavora con un orario fisso (68%), la modalità più diffusa nelle imprese del territorio e tipica delle mansioni amministrative o d'ufficio. Circa un quarto del campione (27,6%) opera invece a turni, configurazione comune nei settori industriali, sanitari e della logistica, dove è richiesta continuità operativa. L'orario flessibile riguarda una quota contenuta (4,4%), un valore che va interpretato con cautela, poiché può riflettere la composizione del campione e la minore rappresentanza di lavoratori impiegati in ruoli ad alta autonomia organizzativa. Nel complesso, la distribuzione conferma la pre-

valenza di modelli orari tradizionali, ma segnala anche l'emergere di margini, ancora limitati, di flessibilità organizzativa, dimensione cruciale per analizzare i bisogni di conciliazione vita-lavoro e la diffusione del welfare aziendale.

**Figura 6. Distribuzione percentuale per modalità di organizzazione dell'orario di lavoro nel Cuneese.**

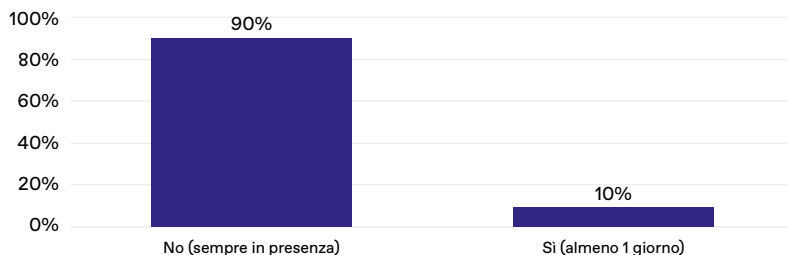


Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

#### ↳ L'utilizzo dello smart working

La Figura 7 mostra che il lavoro agile è complessivamente poco diffuso: nove lavoratori su dieci (90,2%) dichiarano di operare sempre in presenza, mentre solo una minoranza (9,8%) accede a forme di smart working, per lo più limitate a uno (4,8%) o due giorni a settimana (4,2%). I casi di lavoro agile esteso — tre o più giorni o lavoro interamente da remoto — sono marginali, riguardando meno dell'1% del campione. Questo dato è in linea con le rilevazioni ufficiali del Censimento Permanente ISTAT: nel 2024, nella provincia di Cuneo fruisce di una qualche forma di lavoro da casa l'8,1% degli occupati, una quota sensibilmente inferiore sia alla media piemontese (15,1%) sia a quella nazionale (14,2%) (ISTAT 2024). Analizzando i dati per settore, il poco utilizzo del lavoro agile è diffuso in modo uniforme nei tre comparti, agricolo, industriale e dei servizi. Gli unici settori dove il lavoro agile è presente in maniera preponderante (oltre metà della forza lavoro) sono quelli dello sviluppo software, programmazione o gestione dati, o della libera professione. L'analisi per dimensione aziendale suggerisce una chiave interpretativa: la possibilità di svolgere lavoro agile aumenta al crescere della scala organizzativa, passando dal 6,3% nelle microimprese al 17,6% nelle medie. La minor diffusione dello smart working nel Cuneese riflette, dunque, almeno in parte, la struttura produttiva locale, caratterizzata da una prevalenza di micro e piccole imprese nei settori manifatturiero e agroalimentare, settori meno compatibili con il lavoro da remoto.

**Figura 7. Distribuzione percentuale per possibilità di lavoro agile nel Cuneese.**

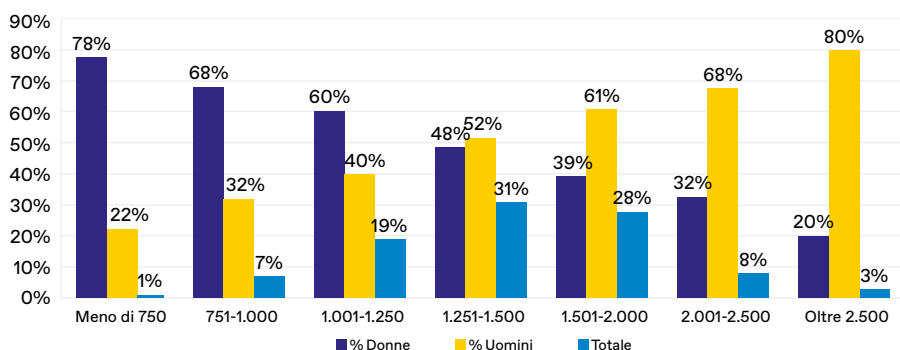


Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

### ↳ Come si posiziona il reddito

La Figura 8 fornisce una sintesi delle condizioni economiche dei lavoratori e delle lavoratrici intervistate, evidenziando una netta concentrazione nelle fasce di reddito medio-basse<sup>25</sup>. Quasi un terzo dei lavoratori (31,4%) dichiara un reddito mensile compreso tra 1.251 e 1.500 euro, mentre un ulteriore 27,6% si colloca nella fascia 1.501-2.000 euro. A queste si aggiunge il 18,5% con redditi compresi tra 1.001 e 1.250 euro, delineando un nucleo centrale molto ampio: oltre tre lavoratori su quattro (77,5%) percepiscono tra 1.000 e 2.000 euro netti al mese. Le fasce inferiori sono più contenute: il 6,9% guadagna tra 751 e 1.000 euro e meno dell'1% dichiara redditi inferiori a 750 euro. Nelle fasce superiori, invece, si colloca il 7,6% dei lavoratori (tra 2.001 e 2.500 euro) e solo il 2,5% supera tale soglia. La distribuzione mostra dunque una struttura salariale concentrata nei livelli intermedi, con una presenza limitata di redditi elevati e una quota ridotta di situazioni di vulnerabilità economica nelle fasce più basse.

**Figura 8. Distribuzione percentuale della fascia di reddito netto mensile nel Cuneese. Confronto donne-uomini e totale.**



Nota: Sono state escluse le risposte "Preferisco non rispondere", pari al 4,7% del campione.

Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

<sup>25</sup> Per il calcolo di queste percentuali sono state escluse il 4,7% dei rispondenti che ha indicato "preferisco non rispondere".

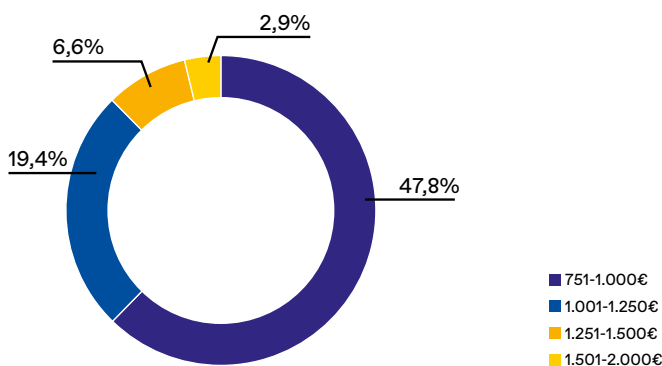
## Il divario salariale

L'analisi per genere conferma l'esistenza di un divario retributivo marcato e significativo. Le donne si concentrano maggiormente nelle fasce di reddito più basse, fino a 1.250 euro mensili, dove rappresentano tra il 60 e il 70% dei percettori. La loro presenza si riduce progressivamente al crescere del reddito: scende al 39% nella fascia tra 1.500 e 2.000 euro e diventa nettamente minoritaria tra chi percepisce oltre 2.500 euro mensili, dove si attesta intorno al 20%.

Si conferma così un gender pay gap strutturale, che si intreccia con le differenze già emerse nell'inquadramento professionale e nell'organizzazione dell'orario di lavoro. Le lavoratrici sono più concentrate nelle posizioni impiegate, meno presenti nei livelli professionali più elevati, come quadri e dirigenti, e più spesso inserite in rapporti part-time. Nel complesso, il quadro evidenzia una segregazione di genere che si manifesta su più piani.

Anche l'incrocio tra orario di lavoro e livello retributivo rafforza questa lettura. Il part-time è, infatti, fortemente concentrato nelle fasce di reddito più basse e tende quasi a scomparire oltre i 1.500 euro mensili. Tra chi percepisce tra 751 e 1.000 euro, quasi un lavoratore su due (47,8%) è occupato part-time; la quota scende al 19,4% tra 1.001 e 1.250 euro, al 6,6% tra 1.251 e 1.500 euro e al 2,9% tra 1.501 e 2.000 euro (Fig. 9).

**Figura 9. Quota di part-time per fasce di reddito.**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

La relazione tra orario di lavoro e reddito appare molto netta: al crescere dell'impegno orario aumenta la probabilità di collocarsi nelle fasce retributive intermedie e più elevate, mentre il part-time si concentra soprattutto nelle posizioni meno retribuite. Poiché questa modalità di lavoro coinvolge in misura prevalente le donne ed è più diffusa in specifici segmenti del terziario e dei servizi, essa rappresenta uno dei principali meccanismi attraverso cui si riproducono differenze economiche e condizioni di maggiore vulnerabilità.

## 3.2 I fabbisogni dei lavoratori e delle lavoratrici

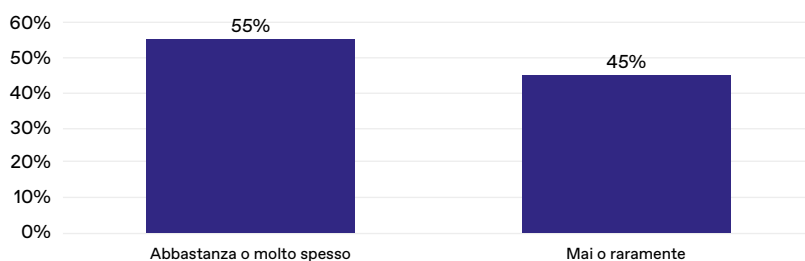
### 3.2.1 Lo stress lavorativo e le sue cause

Il questionario ha indagato anche la dimensione percepita del lavoro, ponendo l'attenzione sui fabbisogni emergenti, sul benessere e sulle difficoltà di conciliazione tra vita professionale e vita privata.

#### ↳ Il livello di stress

La Figura 10 mostra la distribuzione dei livelli di stress o affaticamento legato al lavoro nel Cuneese. Considerando come "stress elevato" le risposte "abbastanza" e "molto spesso", la quota complessiva raggiunge il 55,6% del campione. Oltre la metà dei rispondenti dichiara dunque di aver sperimentato stress in misura significativa negli ultimi dodici mesi, mentre solo un quarto (26,7%) afferma di non averlo fatto. La fascia intermedia — che raccoglie la quota più ampia — suggerisce una condizione di pressione costante più che episodi isolati di disagio acuto. Il livello di stress appare, quindi, diffuso e strutturale, portando alla luce un vissuto lavorativo in cui la fatica quotidiana rappresenta un elemento ricorrente. Emerge l'immagine di una popolazione lavorativa esposta a tensioni organizzative e operative che incidono sul benessere individuale. In molti casi lo stress sembra collegarsi a un equilibrio fragile tra vita lavorativa e personale, aggravato dalle responsabilità familiari e dall'insufficiente flessibilità delle imprese nel gestire tempi e carichi: le difficoltà di conciliazione variano significativamente con l'età, con le fasce centrali (35–54 anni) più esposte al cumulo di responsabilità lavorative e familiari.

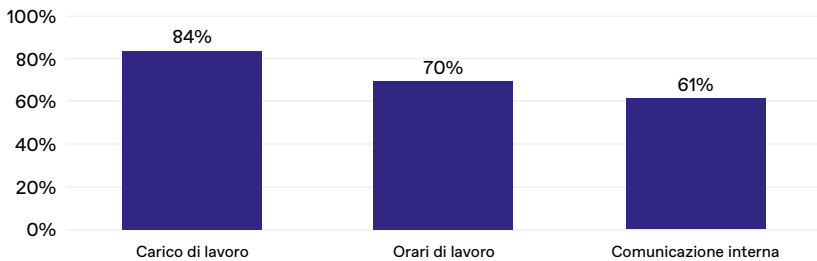
**Figura 10.** *Distribuzione percentuale per livello di stress o affaticamento legato al lavoro nel Cuneese.*



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

Il questionario ha poi approfondito le cause percepite dello stress tra i lavoratori che dichiarano di averne sperimentato almeno in parte (pari al 73,3% del campione,  $n = 738$ ). L'obiettivo era quello di individuare i principali fattori che contribuiscono all'affaticamento e alla pressione lavorativa, distinguendo tra carico di lavoro, orari e comunicazione interna. A ciascun intervistato è stato chiesto di valutare quanto ciascun fattore incida sul proprio livello di stress, su una scala da 1 ("per nulla") a 4 ("molto"). Per facilitare la lettura, i valori 3 e 4 sono stati aggregati in un'unica categoria ("abbastanza o molto"). Emerge una gerarchia molto chiara delle cause percepite: oltre otto lavoratori su dieci che sperimentano stress lo attribuiscono "abbastanza o molto" al carico di lavoro, circa sette su dieci agli orari e poco più di sei su dieci alla comunicazione interna. La struttura delle risposte indica un modello di stress soprattutto organizzativo – intensità dei compiti, gestione del tempo e ritmi produttivi, più che a problematiche relazionali o interpersonali (Fig. 11).

**Figura 11. Principali cause di stress lavorativo nel Cuneese (% di risposte "Abbastanza" o "Molto").**



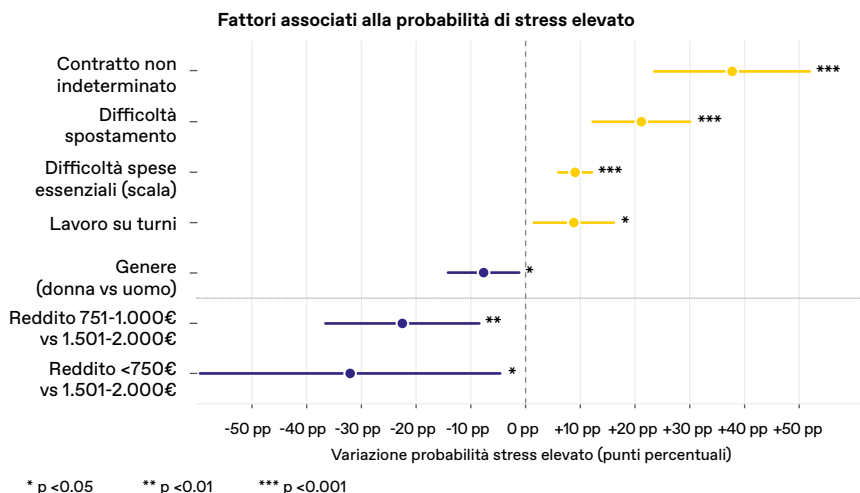
Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

Per andare oltre la sola descrizione e individuare i fattori maggiormente associati allo stress elevato, l'analisi è stata integrata con un modello multivariato<sup>26</sup>. I risultati mostrano con chiarezza che lo stress non si distribuisce in modo casuale, ma segue alcune linee di vulnerabilità particolarmente nette (Fig. 12).

<sup>26</sup> Per identificare i fattori maggiormente associati allo stress elevato è stato stimato un Linear Probability Model (LPM) su una variabile dipendente binaria (1 = stress elevato/frequente; 0 = stress basso o assente). Il modello è stato applicato ai soli lavoratori dipendenti ( $N = 935$ ), escludendo quindi le altre posizioni lavorative, così da rendere maggiormente comparabili le principali variabili contrattuali e organizzative. I coefficienti del modello si interpretano come variazioni della probabilità di riportare stress elevato, espresse in punti percentuali, a parità delle altre covariate incluse. Il modello presenta una capacità esplicativa moderata ( $R^2 = 0,146$ ). Tra le variabili considerate rientrano: difficoltà a coprire le spese essenziali, presenza di figli, *caregiving*, difficoltà negli spostamenti casa-lavoro, smart working, genere, età, tipo di contratto, dimensione d'impresa, macro-settore di attività, full-time/part-time, organizzazione oraria e fascia di reddito individuale. I risultati vanno interpretati come associazioni condizionate e non come effetti causali.

**Figura 12. Determinanti dello stress elevato nel Cuneese: risultati del modello a probabilità lineare (LPM).**

Modello LPM - soli lavoratori dipendenti (N=935) · Intervalli di confidenza 95%



Nota: La figura completa con tutti i coefficienti è riportata in Appendice, Fig. A1.  
Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

#### ↳ La fragilità contrattuale

Il fattore più fortemente associato allo stress elevato è la precarietà contrattuale. A parità delle altre caratteristiche osservate, i lavoratori con contratto non indeterminato (tempo determinato o in somministrazione) presentano una probabilità di riportare stress elevato più alta di circa 38 punti percentuali rispetto ai lavoratori a tempo indeterminato. Si tratta dell'associazione più intensa emersa nel modello e dimostra come l'incertezza occupazionale rappresenti una delle principali fonti di pressione soggettiva nel lavoro dipendente.

#### ↳ Gli spostamenti casa-lavoro

Un secondo elemento chiave riguarda le difficoltà negli spostamenti casa-lavoro. Chi segnala problemi di mobilità quotidiana mostra una probabilità di stress elevato superiore di circa 21 punti percentuali rispetto a chi non li dichiara. Il dato indica che il carico lavorativo non dipende soltanto dalle condizioni interne al luogo di lavoro, ma anche dai vincoli di accesso al lavoro e dai tempi di percorrenza che influiscono sulla gestione quotidiana del proprio tempo.

#### ↳ Stress e fragilità economica

Accanto a ciò, assume un peso significativo anche la pressione economica soggettiva. A questa evidenza si aggiunge il fatto che è presente una differenza di stress elevato di circa 10 punti percentuali tra coloro che lavorano in presenza, rispetto a coloro che hanno almeno un giorno di lavoro agile. All'aumentare della difficoltà dichiarata nel coprire le spese essenziali cresce anche la probabilità di sperimentare stress elevato: ogni passaggio a un livello superiore della scala di difficoltà è associato a un incremento di circa 9 punti percentuali. Questo risultato suggerisce

### ↳ Il peso dei turni di lavoro

che lo stress lavorativo si intreccia strettamente con la sostenibilità materiale della vita quotidiana e non può essere interpretato solo come fenomeno organizzativo interno all'impresa.

Anche l'organizzazione del tempo di lavoro mostra un'associazione autonoma con lo stress. In particolare, il lavoro su turni è associato a una probabilità di stress elevato superiore di circa nove punti percentuali rispetto all'orario fisso. Il dato segnala l'importanza dei vincoli temporali nella produzione del carico percepito: la frammentazione degli orari, la loro irregolarità e la minore prevedibilità dei tempi di vita tendono a intensificare l'affaticamento lavorativo<sup>27</sup>.

### ↳ Stress, genere e impegno lavorativo

Il modello evidenzia inoltre tre variabili associate a una minore probabilità di stress elevato. Le donne riportano livelli di stress inferiori di circa 10 punti percentuali rispetto agli uomini, e i lavoratori nelle fasce di reddito più basse (sotto i 1.000 euro) mostrano probabilità di stress inferiori di 20-40 punti percentuali rispetto alla fascia di riferimento (1.501-2.000 euro). Questi risultati, apparentemente controintuitivi, non indicano condizioni di lavoro migliori, riflettono piuttosto una minore intensità dell'impegno lavorativo formale, concentrato nelle fasce basse attorno al part-time — del quale le donne rappresentano circa l'80%. Meno ore di lavoro significa meno esposizione ai carichi organizzativi, ma non meno vulnerabilità: economica, da un lato, e di cura informale dall'altro<sup>28</sup>.

### ↳ I vincoli materiali che generano stress

L'analisi ci suggerisce, quindi, che lo stress elevato tra i lavoratori dipendenti del Cuneese sia associato soprattutto a una combinazione di: 1) insicurezza contrattuale, 2) pressione economica, 3) difficoltà di spostamento e 4) organizzazione del lavoro su turni. Più che riflettere una generica fragilità individuale, lo stress appare quindi legato a vincoli materiali e organizzativi concreti, che incidono in modo differenziato sull'esperienza lavorativa.

27 La lettura del reddito individuale richiede particolare cautela. Alcune fasce di reddito più basse risultano associate a una probabilità inferiore di stress elevato rispetto alla categoria di riferimento 1.501-2.000 euro. Questo dato non segnala un maggiore benessere, ma sembra piuttosto riflettere il fatto che in queste fasce sia più frequente il part-time, e quindi una minore esposizione ai carichi e alle pressioni direttamente connesse al lavoro. La minore intensità dello stress lavorativo può dunque coesistere con una maggiore fragilità economica.

28 La relazione tra reddito individuale e stress segue invece un andamento curvilineo: le quote più alte si osservano nelle fasce intermedie (1.250-2.000 euro), dove circa sei lavoratori su dieci riportano livelli elevati di stress, mentre diminuiscono tra i redditi più bassi (meno di 1.000 euro, 43-45%) e più alti (oltre 2.000 euro, 43-48%). Questo andamento non indica che le condizioni economiche più deboli siano meno problematiche, ma riflette una diversa intensità del lavoro. Nelle fasce basse il part-time è molto diffuso — quasi un lavoratore su due (47,8%) tra 751 e 1.000 euro — e riduce l'esposizione quotidiana a carichi e pressioni organizzative, pur mantenendo una condizione di vulnerabilità economica. Va ricordato che le donne rappresentano circa l'80% dei lavoratori part-time del campione: minor stress percepito non equivale quindi a migliori condizioni di lavoro, ma a una minore intensità dell'impegno lavorativo formale, spesso a fronte di un maggiore carico di cura informale. Al contrario, nelle fasce intermedie si concentra il lavoro a tempo pieno e operativo, dove l'impegno è elevato ma il ritorno economico è percepito come inadeguato. La pressione appare quindi più intensa tra chi svolge impieghi a tempo pieno e mansioni operative senza un reddito proporzionato all'impegno richiesto.

## 3.2.2 La conciliazione tra lavoro, tempo e cura familiare

↳ **La conciliazione: un'esigenza comune, risposte ancora individuali**

↳ **Quando la conciliazione si fa sentire: lavoro, cura e tempo**

Come documentato nel Capitolo 1, le difficoltà di conciliazione tra lavoro e vita personale rappresentano uno dei bisogni più trasversali tra chi lavora, distribuite in modo diseguale lungo le linee del genere e del ciclo di vita e gestite in larga misura attraverso risorse individuali più che attraverso servizi strutturati. L'indagine ha approfondito questa dimensione, chiedendo ai rispondenti di valutare su una scala da 1 ("per nulla") a 4 ("molto") quanto trovasse difficile gestire quattro ambiti della vita quotidiana: tempo libero, figli, familiari con disabilità e anziani non autosufficienti.

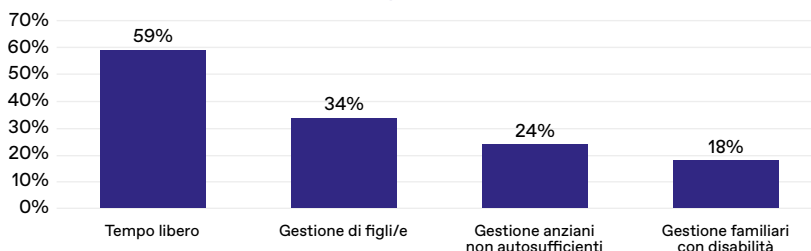
Le difficoltà di conciliazione sono trasversali: lo evidenziano in modo chiaro la Tabella 4 e la Figura 13, e mostrano un'intensità molto differenziata tra i diversi ambiti della vita quotidiana. Il tempo libero rappresenta la dimensione più critica: quasi sei intervistati su dieci (59,1%) dichiarano almeno "abbastanza" difficoltà nel ritagliarsi spazi personali, mentre più di un quinto (22,7%) segnala problemi "molto" gravi. Con una media di 2,58 su 4, questo ambito si colloca nettamente sopra le altre voci, suggerendo che la scarsità di tempo non è solo un effetto collaterale, ma un elemento strutturale della condizione lavorativa percepita. La gestione dei figli presenta un quadro intermedio (34,5%; media 1,94). Le attività di cura verso familiari con disabilità costituiscono una criticità meno diffusa a livello complessivo (18,4%; media 1,48), coerente con la minor incidenza di tali situazioni nella popolazione lavorativa. Un quadro intermedio emerge anche per la gestione di anziani non autosufficienti (24,5%; media 1,64). La diffusione è più ampia rispetto alla disabilità, ma comunque circoscritta, assecondando la struttura demografica del territorio. In questo caso, il dato aggregato segnala una presenza non marginale di situazioni di carico di cura, che tende a gravare soprattutto sulle famiglie con componenti anziani conviventi.

**Tabella 4. Difficoltà di conciliazione tra lavoro, tempo e cura familiare (scala 1-4).**

Ambito	Per nulla (1)	Poco (2)	Abbastanza (3)	Molto (4)	Difficoltà elevata (3+4)	Media (1-4)
Tempo libero	23,7%	17,1%	36,4%	22,7%	59,1%	2,58
Gestione di figli/e	47,7%	17,9%	27,6%	6,9%	34,5%	1,94
Gestione familiari con disabilità	76,1%	5,6%	12,6%	5,8%	18,4%	1,48
Gestione anziani non autosufficienti	69,7%	5,8%	15,8%	8,7%	24,5%	1,64

Nota: "Difficoltà elevata (3+4)" indica la somma delle risposte "Abbastanza" e "Molto". La media è calcolata sulla scala 1-4. Totale casi validi: N = 1.007. Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

**Figura 13. Ambiti di maggiore difficoltà di conciliazione nel Cuneese (% di risposte “Abbastanza” o “Molto”).**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

#### ↳ Il carico di cura intergenerazionale

Le difficoltà di conciliazione mostrano un andamento differenziato lungo il ciclo di vita. Come illustrato nel Capitolo 1, la crescente quota di lavoratori che si trova a gestire contemporaneamente responsabilità verso figli e genitori anziani — la già citata “generazione sandwich” — si inserisce in un contesto di progressivo indebolimento delle reti familiari di supporto e di invecchiamento demografico strutturale, destinato ad accentuarsi nei prossimi decenni. I dati della survey restituiscono una fotografia coerente con queste tendenze. Il problema del tempo libero è trasversale: lo segnala il 59% dei lavoratori, senza differenze significative tra età. Le criticità più marcate emergono però nelle fasce centrali (35–54 anni), dove quasi il 40% dichiara difficoltà nella gestione dei figli e circa il 26% nella cura di anziani non autosufficienti. L’età non incide quindi tanto sull’intensità complessiva delle difficoltà, quanto sulla loro composizione: nelle fasce centrali si concentra il cosiddetto “carico di cura intergenerazionale”, in cui il lavoro si intreccia con responsabilità verso figli e genitori anziani.

#### ↳ Figli e familiari a carico

Avere figli o familiari da assistere comporta inevitabilmente un aumento delle difficoltà di conciliazione tra lavoro e vita privata, che si estendono ben oltre la gestione diretta della cura. Tra chi ha figli a carico, il 64,5% dichiara problemi nel trovare tempo libero, contro il 46,7% di chi non ne ha; le difficoltà crescono anche nella cura di anziani non autosufficienti (31,8% vs 7,3%) e di familiari con disabilità (24% vs 5%). Un andamento analogo si osserva tra chi ha familiari da assistere — circa l’8,7% del campione — che presenta difficoltà più elevate nella cura degli anziani (60,2% vs 21,1%), ma anche nella gestione dei figli (46,6% vs 33,3%) e nel tempo libero (68,2% vs 58,3%).

#### ↳ Responsabilità di cura e pressione organizzativa

La genitorialità e i compiti di assistenza non generano solo ulteriori responsabilità, ma amplificano le difficoltà di conciliazione in tutte le dimensioni della vita quotidiana, riducendo i margini di tempo personale e aumentando la pressione organizzativa. Anche la situazione lavorativa incide. Le difficoltà nel conciliare lavoro e tempo libero sono particolarmente alte tra gli autonomi (76,1%) e i lavoratori a termine (71,9%), valori nettamente superiori alla media (59,1%) e ai dipendenti stabili (57%). Dove gli orari

sono meno strutturati o più incerti, diventa più difficile separare tempi professionali e personali. La stabilità contrattuale e organizzativa agisce quindi da fattore protettivo, mentre le forme di impiego più irregolari amplificano la pressione temporale. Infine, i lavoratori part-time dichiarano livelli di difficoltà più elevati rispetto ai full-time in quasi tutte le dimensioni considerate: il 73% segnala problemi nel tempo libero (contro il 57,5% dei full-time), il 32% nella cura di familiari con disabilità (contro il 17%) e il 40% nella cura di anziani (contro il 23%). Ciò indica che il part-time non favorisce un miglior equilibrio, ma si associa spesso a un maggiore carico di cura e a una pressione organizzativa più alta. Va inoltre ricordato che le donne rappresentano quasi l'80% dei lavoratori part-time (79,3%) e che la sovrapposizione tra lavoro ridotto e responsabilità familiari amplifica le disuguaglianze di genere nella gestione dei tempi di vita. Il part-time non è quindi associato a una maggiore libertà, ma a un più alto carico di conciliazione, riflettendo la persistenza di modelli di cura sbilanciati e l'assenza di soluzioni strutturali di sostegno.

**Tabella 5. Sintesi delle principali evidenze sui problemi di conciliazione.**

Ambito di conciliazione	Principali evidenze emerse nella popolazione lavorativa
Tempo libero	È la dimensione più problematica: il 59% dei lavoratori dichiara difficoltà nel ritagliarsi spazi personali. Le criticità aumentano tra autonomi (76%), lavoratori a termine (72%) e part-time (73%), dove l'assenza di confini chiari tra tempi di vita e tempi di lavoro amplifica la pressione organizzativa. Chi ha figli o familiari da assistere riporta quote ancora più alte (oltre il 65%), segnalando che la scarsità di tempo libero è un tratto strutturale della condizione lavorativa.
Gestione dei figli/e	Le difficoltà coinvolgono un terzo del campione (34,5%), ma salgono al 40% nelle fasce centrali d'età (35–54 anni) e al 46% tra chi ha anche altri familiari da assistere. La genitorialità accentua le tensioni tra orari di lavoro e tempi familiari, soprattutto dove mancano servizi di supporto e flessibilità organizzativa.
Cura di familiari con disabilità	Fenomeno più circoscritto (18,4% del totale), ma con livelli di difficoltà molto elevati nei casi interessati: oltre il 30% tra lavoratori part-time e tra chi ha più carichi di cura.
Cura di anziani non autosufficienti	Coinvolge circa un quarto dei lavoratori (24,5%), con incidenze maggiori nelle età centrali e tra chi convive con genitori anziani. Tra chi assiste familiari, le difficoltà superano il 60%. Il carico di cura grava in modo diseguale sulle donne, spesso occupate in lavori part-time o precari e rappresenta una delle principali fonti di stress organizzativo.

Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

Nel complesso, i problemi di conciliazione non derivano solo dall'intensità del lavoro ma dall'intersezione fra condizione occupazionale, struttura familiare e genere. Le donne, i lavoratori autonomi o a termine e coloro che si trovano nella "generazione di mezzo" (35–54 anni) sono infatti i gruppi più esposti.

### 3.2.3 Gli spostamenti casa-lavoro

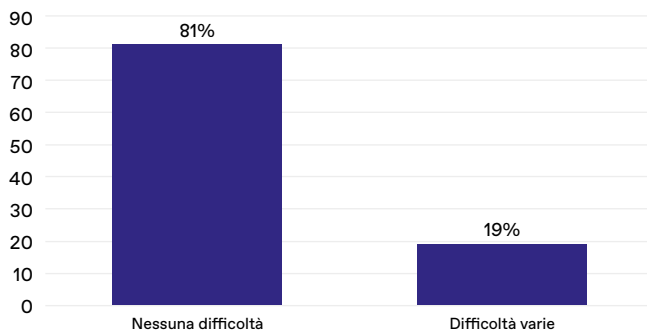
L'indagine ha approfondito anche il delicato tema della mobilità quotidiana. L'obiettivo era comprendere in che misura distanza, tempi di percorrenza e disponibilità di collegamenti incidano sul benessere complessivo dei lavoratori. Come mostra la Figura 14, la grande maggioranza dei lavoratori non segnala difficoltà nel tragitto casa-lavoro (81,3%), mentre il restante 18,7% dichiara problemi di mobilità quotidiana. Entrando nel dettaglio, la distanza incide per il 9,9% dei lavoratori, mentre i tempi di percorrenza si attestano al 7,9%. Restano, invece, molto contenute le criticità attribuite ai trasporti pubblici o ai collegamenti, pari allo 0,8%.

↳ Spostamenti e territorio: dove la mobilità funziona meno

Questo risultato potrebbe suggerire un sistema di mobilità nel complesso efficiente e ben adattato alle esigenze quotidiane, ma come emerso dal lavoro qualitativo con testimoni privilegiati, questa percezione di facilità convive con alcune criticità strutturali: nel Cuneese, le valli appaiono spesso poco collegate tra loro e i principali poli produttivi non sempre sono facilmente raggiungibili, soprattutto per chi lavora su turni o abita nelle aree più periferiche. Questa apparente discrepanza trova una spiegazione coerente se si considerano i dati più ampi sul sistema di mobilità locale. Il Cuneese è una delle province più motorizzate d'Italia, con 736 autovetture ogni 1.000 abitanti nel 2023, in aumento dell'11% rispetto al 2013 (quando erano 663). Si tratta di un valore superiore sia alla media piemontese (705) sia a quella nazionale (694) (Fondazione CRC 2024). Secondo lo stesso rapporto, circa il 65% degli spostamenti quotidiani avviene in automobile, il 30% a piedi, il 3% in bicicletta e solo il 2% tramite trasporto pubblico locale (Fondazione CRC, 2024).

↳ L'automobile e il trasporto pubblico

La diffusione dell'automobile privata spiega perché la maggioranza dei lavoratori percepisca la mobilità come agevole: per molti, il mezzo personale rappresenta una condizione necessaria per conciliare tempi, orari e distanze, ma anche un fattore di adattamento individuale a un sistema di collegamenti non sempre capillare. Il limitato numero di segnalazioni sui trasporti pubblici potrebbe essere interpretato non tanto come segnale di efficienza, quanto come espressione di una domanda potenziale debole e di un'abitudine consolidata all'uso del mezzo privato.

**Figura 14. Difficoltà negli spostamenti casa-lavoro.**

Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

↳ I contratti stabili facilitano la mobilità

Le difficoltà negli spostamenti variano sensibilmente in base alla situazione lavorativa. Rispetto alla media complessiva, i problemi sono più frequenti tra i lavoratori a termine (21%) e molto meno comuni tra gli autonomi (3%). La maggiore autonomia di questi ultimi nella gestione dei tempi e dei luoghi di lavoro riduce i vincoli logistici, mentre la precarietà tende ad amplificarli. Nel complesso, la stabilità contrattuale emerge come un fattore protettivo, mentre le forme di impiego più instabili sembrano accentuare le difficoltà di mobilità. Questa evidenza va letta in coppia con quella di Figura 12: lo spostamento casa-lavoro, quand'anche agevole perché svolto con mezzo privato, risulta tra i fattori statisticamente più significativi sulla generazione di stress lavorativo.

↳ Le relazioni tra orari e mobilità

Anche il tipo di orario incide in modo significativo. I lavoratori part-time (21%) segnalano più problemi rispetto ai full-time (12%). Nel contesto locale, il part-time riguarda in larga misura le donne, spesso impegnate in lavori nei servizi o nel commercio, e utilizzato come strategia di conciliazione in un sistema di welfare ancora familistico. Questa condizione, dunque, anziché ridurre la pressione, può tradursi in spostamenti più frammentati o plurimi durante la giornata, aggravando la gestione dei tempi di vita e di lavoro.

↳ Efficienza di spostamenti, ma con zone d'ombra

Un ruolo determinante è svolto anche dalla struttura degli orari di lavoro. Le difficoltà sono nettamente più diffuse tra chi lavora su turni (25%) rispetto a chi ha orari fissi o flessibili (circa 9%). Gli spostamenti in fasce orarie non coperte dal trasporto pubblico — come la notte o la primissima mattina — accentuano il disagio. L'organizzazione su turni emerge come uno dei principali fattori strutturali che influenzano la qualità della mobilità quotidiana, ampliando la distanza tra chi può contare su una maggiore autonomia temporale e chi è vincolato a orari imposti.

I risultati delineano comunque una mobilità lavorativa efficiente ma socialmente diseguale: la maggior parte dei lavoratori riesce a gestire gli spostamenti grazie all'uso dell'automobile, ma esistono gruppi — precari, turnisti e lavoratori part-time — per i quali la mobilità quotidiana rappresenta una fonte aggiuntiva di difficoltà e di stress organizzativo.

↳ La vulnerabilità  
economica↳ La fragile linea  
della sicurezza

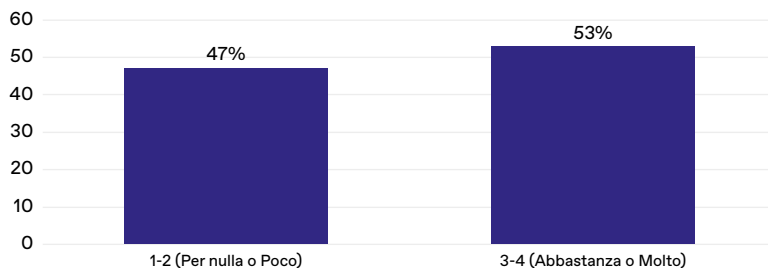
### 3.2.4 Il reddito e le questioni economiche

Dopo aver analizzato le dimensioni organizzative e temporali del lavoro, l'indagine si è concentrata sulle condizioni economiche dei lavoratori, con l'obiettivo di valutare quanto il reddito percepito sia adeguato a sostenere le spese mensili considerate essenziali.

Come mostra la Figura 15, le risposte sono state accorpate in due fasce principali: da un lato, chi non segnala difficoltà o le sperimenta solo in misura contenuta (risposte 1-2, "per nulla" o "poco"), dall'altro chi dichiara difficoltà medio-alte (risposte 3-4, "abbastanza" o "molto"). Il quadro che emerge è quello di una vulnerabilità economica diffusa: il 53,2% dei lavoratori si colloca nella fascia più critica, dichiarando di essere almeno "abbastanza" in difficoltà a coprire con il solo reddito da lavoro le spese mensili essenziali. Il 46,8% afferma, invece, di non avere problemi o di incontrarli in misura limitata. La distribuzione tende a concentrarsi nella parte medio-alta della scala, con una media pari a 2,47 su 4, a conferma di un disagio economico stabile e trasversale.

Questa condizione riflette la distanza crescente tra livelli retributivi e costo della vita, un problema ormai consolidato nel panorama nazionale. Anche nel Cuneese il lavoro non sempre garantisce una piena autosufficienza economica: salari stagnanti, inflazione sui beni essenziali e aumento dei costi dell'abitare comprimono il potere d'acquisto, trasformando la stabilità occupazionale in una condizione solo parziale di sicurezza. Le difficoltà economiche seguono un chiaro gradiente di reddito: si concentrano nelle fasce più basse (sotto 1.000 euro), dove quasi tre lavoratori su quattro (74%) ammettono problemi nel far fronte alle spese mensili, e restano significative anche tra i redditi medio-bassi (1.251-1.500 euro, 68%). Solo oltre i 2.000 euro la quota di chi segnala difficoltà si riduce (32%), indicando una soglia di relativa stabilità economica. Il rischio di vulnerabilità si estende dunque ben oltre le situazioni di povertà, coinvolgendo anche una parte dei lavoratori con redditi apparentemente "medi". Siamo davanti a una forma di equilibrio economico fragile, in cui il reddito da lavoro assicura la copertura dei bisogni di base ma non sempre garantisce margini di risparmio o serenità economica.

**Figura 15. Difficoltà a coprire con il solo reddito da lavoro le spese mensili essenziali nel Cuneese (% di risposte “Per nulla o poco” e “Abbastanza o molto”).**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

#### ↳ Reddito, contratto e dimensione aziendale:

Le difficoltà economiche variano in modo evidente in base alla posizione contrattuale. Sono più frequenti tra i lavoratori a termine (70%) rispetto alla media (53%). La precarietà, associata a redditi più bassi e discontinui, tende ad amplificare la vulnerabilità economica, mentre la stabilità contrattuale ne riduce parzialmente gli effetti. Un andamento simile si osserva rispetto alla dimensione aziendale. Le difficoltà economiche sono più diffuse nelle imprese di minore dimensione. Nelle microimprese (meno di 10 addetti), sei lavoratori su dieci dichiarano problemi nel coprire le spese essenziali, una quota che resta simile nelle piccole (58%) e medie imprese (56%), ma si riduce drasticamente nelle grandi (24%). L'andamento segnala un chiaro gradiente dimensionale: le realtà produttive di piccola scala, che rappresentano la struttura prevalente del tessuto economico locale, offrono retribuzioni più basse e minori tutele, mentre le imprese più grandi dispongono di migliori condizioni salariali.

#### ↳ Genere e part-time: un nodo critico

Le difficoltà economiche si distribuiscono in modo diseguale anche lungo le linee del genere e dell'orario di lavoro: essere donna e lavorare part-time — condizioni che si sovrappongono frequentemente — rappresenta una delle combinazioni più associate alla vulnerabilità economica nel campione. Anche in questa dimensione, il part-time appare come uno dei principali meccanismi attraverso cui si riproducono disuguaglianze economiche strutturali, con un impatto sproporzionato sulle lavoratrici.

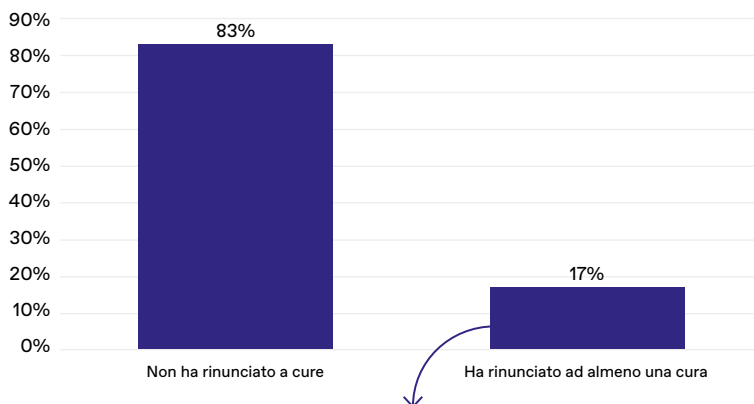
#### ↳ L'accesso alla salute

Dopo aver indagato la condizione economica, l'indagine ha indagato se, negli ultimi dodici mesi, i lavoratori abbiano rinunciato a prestazioni mediche, visite specialistiche o supporto psicologico per ragioni economiche oppure organizzative. L'obiettivo era comprendere in che misura i vincoli di reddito, e gli oneri legati alla presenza di figli e/o anziani da assistere influenzino concretamente la possibilità di prendersi cura della propria salute.

Circa un lavoratore su sei dichiara di aver rinunciato a una prestazione sanitaria o psicologica per ragioni di costo, tempo o accessibilità (Fig. 16). Le motivazioni più frequenti sono organizza-

tive, che nel complesso riguardano l'11,3% dei lavoratori: il 6,4% per mancanza di tempo o difficoltà di conciliazione e il 4,9% per liste d'attesa troppo lunghe. Le barriere economiche rappresentano un ulteriore 3,8%, mentre l'1,8% combina motivi economici e organizzativi. La lettura di questo dato suggerisce che la rinuncia a cure è un fenomeno che interessa una quota significativa della popolazione lavorativa. L'evidenza, coerente con quanto rilevato in altri territori, conferma che le disuguaglianze sanitarie non si esauriscono nei fattori economici, ma si intrecciano con la dimensione organizzativa e temporale della vita lavorativa. Le differenze generazionali sono marcate e significative. Rispetto alla media complessiva del 17%, la quota di chi rinuncia a prestazioni cresce progressivamente con l'età: dal 6% tra i 25 e i 34 anni, al 17-18% tra i 35 e i 54 anni, fino a raggiungere il 20% tra i 55 e i 64 anni. Il fenomeno appare quindi più concentrato nelle fasce di età medio-alta, dove si combinano bisogni sanitari più frequenti, vincoli familiari e maggiori pressioni lavorative. In questa fase del ciclo di vita, la difficoltà di conciliare orari di lavoro, tempi di cura e costi delle prestazioni può più facilmente tradursi in rinuncia o rinvio delle cure.

**Figura 16. Rinuncia a cure per motivi economici o organizzativi (% di risposte "Sì" e "No").**



#### Principali motivazioni della rinuncia:

- 6,4% per mancanza di tempo o difficoltà di conciliazione
- 4,9% per liste di attesa troppo lunghe
- 3,8% per barriere economiche
- 1,8% per motivi economici e organizzativi in generale

Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

### 3.2.5 Bisogno di aggiornamento o riqualificazione professionale

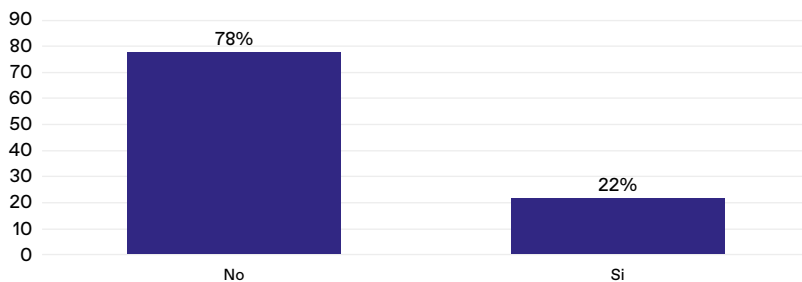
↳ Il bisogno di aggiornamento

Il questionario ha dato spazio anche al tema dell'aggiornamento professionale, cercando di capire quanto, nell'ultimo anno, i lavoratori abbiano sentito il desiderio — o la necessità — di formarsi o riqualificarsi. Come mostra la Figura 17, prevale nettamente la quota di lavoratori che non segnala alcun bisogno di aggiornamento o riqualificazione professionale (77,5%). Tra coloro che dichiarano un bisogno formativo, la situazione più frequente è quella in cui l'impresa ha offerto opportunità adeguate di aggiornamento (19,4%). Restano, invece, molto contenute le quote di chi segnala criticità specifiche: il 2,0% riferisce l'assenza di iniziative interne di formazione, lo 0,6% dichiara di non aver avuto il tempo o la possibilità di parteciparvi, mentre solo lo 0,5% afferma di aver cercato opportunità formative all'esterno dell'impresa.

↳ Le percezioni sui bisogni di aggiornamento

La domanda di aggiornamento è, quindi, relativamente contenuta, segnalando un contesto locale caratterizzato da stabilità occupazionale e alta specializzazione, dove l'esperienza diretta continua a rappresentare il principale capitale professionale. La bassa percezione di bisogno formativo non implica però un'assenza di esigenze oggettive, ma può riflettere una limitata consapevolezza del cambiamento tecnologico e organizzativo, o una scarsa abitudine alla formazione continua. Quando il bisogno emerge, le imprese appaiono in grado di rispondervi positivamente, soprattutto nei contesti più strutturati, suggerendo la presenza di una discreta capacità di adattamento e aggiornamento interno.

**Figura 17.** Distribuzione percentuale del bisogno di aggiornamento o riqualificazione professionale nel Cuneese.



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

L'analisi per dimensione di impresa conferma una relazione significativa tra la dimensione organizzativa e il bisogno di aggiornamento professionale. Il dato mostra un gradiente chiaro: al crescere della dimensione d'impresa, aumenta la probabilità che i lavoratori abbiano avuto accesso a percorsi formativi, in particolare promossi internamente. Nelle microimprese (meno di 10 addetti) oltre l'85% dei lavoratori non avverte il bisogno di aggiorn-

namento e solo il 7% ha partecipato a percorsi offerti dall'azienda. La quota di chi si forma cresce leggermente nelle piccole imprese (10-49 addetti, 12%) e nelle medie (50-249 addetti, 14%), ma diventa molto più elevata nelle grandi aziende (oltre 250 addetti), dove quasi quattro lavoratori su dieci (38%) dichiarano di aver usufruito di opportunità formative interne. Nel complesso, la formazione tende a crescere con la dimensione organizzativa: le imprese più grandi dispongono di risorse e strutture dedicate, mentre nelle realtà minori l'aggiornamento rimane più sporadico e legato all'iniziativa individuale, anche perché i processi produttivi sono spesso stabili e basati sull'esperienza pratica.

## 3.3 Welfare e accessibilità tra sfera pubblica e privata

### 3.3.1 Conoscenza, accesso e ostacoli al welfare aziendale

La survey dedica una sezione specifica al tema dell'accesso e dell'utilizzo del welfare nel contesto cuneese. Le domande esplorano, da un lato, la diffusione e la percezione del welfare aziendale, dall'altro la conoscenza e l'accesso al welfare pubblico e territoriale.

#### ↳ Quali misure di welfare aziendale

Il quadro che emerge da questa parte dell'analisi restituisce un sistema di welfare aziendale parziale, segmentato e diseguale, dominato da strumenti a basso costo e a elevata visibilità, ma scarsamente strutturato nei servizi di protezione sociale o di conciliazione vita-lavoro.

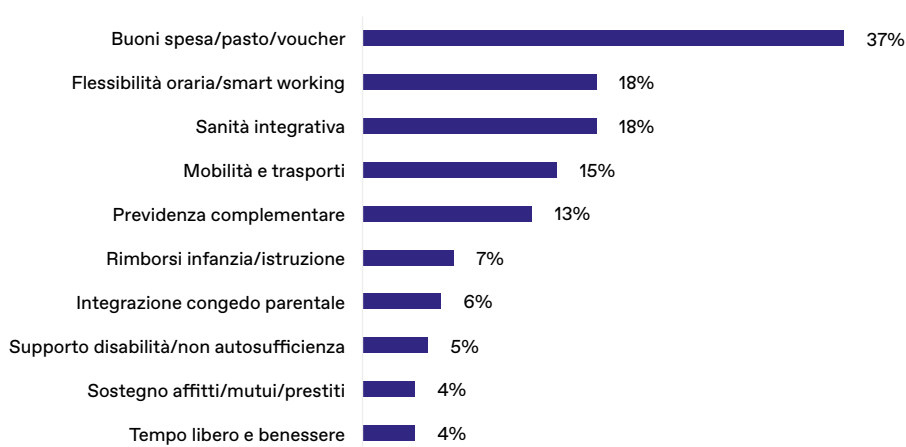
Innanzitutto una prima evidenza: la percentuale di chi dichiara di avere almeno una misura di welfare aziendale è il 54%. Significa che quasi una persona su due lavora in un contesto senza un sistema di welfare attivo. La debolezza del welfare aziendale risulta ancora maggiore se si considera, come riportato nei capitoli precedenti, che circa il 20% della forza lavoro ha delle misure di welfare grazie al CCNL.

Inoltre, se osserviamo la presenza del welfare aziendale lungo la distribuzione del reddito, si evince una forte disegualianza: per le fasce sopra i 1.500 euro la percentuale di lavoratori e lavoratrici coperti dal welfare aziendale è circa il 76%, oltre i tre quarti del totale. Sotto i 1.500 euro, la percentuale è di circa il 30%. Questo dato ci indica che gli sforzi maggiori servono per l'estensione delle misure a categorie con maggior difficoltà economica e instabilità contrattuale.

Le misure più diffuse sono quelle a carattere monetario o di benefit immediato, come buoni pasto, buoni spesa o voucher acquisto (presenti nel 37% dei luoghi di lavoro). Seguono le iniziative di flessibilità oraria (intorno al 18%), che rappresentano una delle principali forme di supporto organizzativo offerte ai dipendenti (Fig. 18).

Si tratta di strumenti di welfare “leggeri”, che agiscono sul piano dell’incentivo economico o della gestione del tempo, ma non modificano in modo sostanziale la qualità della protezione sociale. Le forme più strutturate di welfare contrattuale, come la sanità integrativa (18%) e la previdenza complementare (13%), mostrano una presenza ancora minoritaria, segno che solo una parte delle imprese — probabilmente le più grandi o sindacalizzate — dispone di schemi collettivi formalizzati. Ancora più marginale è l’offerta di misure legate al sostegno familiare e alla cura, come i rimborsi per l’infanzia (7%), il congedo parentale integrato (6%) o il supporto per disabilità e non autosufficienza (4,5%). Quasi assenti, infine, gli interventi di welfare abitativo o di benessere personale (tra il 3% e il 4%), che restano prerogativa di poche organizzazioni di grandi dimensioni o del settore pubblico.

**Figura 18. Diffusione delle principali misure di welfare aziendale nel Cuneese (% di risposte “Sì”).**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

#### ↳ Welfare e dimensione d’impresa

L’offerta di welfare aziendale nel territorio cuneese mostra un andamento fortemente correlato sia alla dimensione dell’impresa sia al settore economico di appartenenza, configurando un sistema a più velocità in cui l’accesso alle misure varia in modo significativo tra gruppi di lavoratori. Il primo elemento di differenziazione è la scala organizzativa: al crescere della dimensione aziendale aumenta la varietà, la stabilità e il grado di istituzionalizzazione degli strumenti di welfare. Il dato evidenzia una disuguaglianza strutturale tra il tessuto diffuso delle micro e piccole imprese — dove il welfare resta episodico — e le aziende di media o grande dimensione, dove si configura invece come una componente stabile della gestione del personale. Tra le microimprese (<10 addetti), il welfare aziendale è pressoché inesistente: solo il 14,9% dei lavoratori segnala la presenza di buoni pasto o voucher (vs 37% di media provinciale), mentre la flessibilità oraria (9,9%,

### ↳ Welfare nelle piccole imprese

vs 18%) e la sanità integrativa (8,1%, vs 18%) restano marginali. Gli strumenti più avanzati — come la previdenza complementare (6%, vs 13%), i rimborsi per l'infanzia (4,5%, vs 7%) o il sostegno alla disabilità (0,9%, vs 4,5%) — sono quasi del tutto assenti.

Le piccole imprese (10–49 addetti) mostrano una diffusione lievemente superiore ma ancora limitata: circa il 37% dei lavoratori dispone di buoni pasto o voucher (in linea con la media del 37%), il 18% di forme di flessibilità oraria (in linea con il 18%) e il 14% di sanità integrativa (vs 18%). Le misure familiari e di cura si attestano tra il 5% e il 6% (vs 7% e 6% provinciali), delineando un profilo di welfare “leggero”, concentrato sui benefit economici e privo di componenti strutturali di protezione sociale.

### ↳ Welfare nelle medie imprese

Il salto significativo si osserva nelle imprese medie (50–249 addetti), dove il welfare assume una forma più articolata e contrattualizzata: oltre il 70% dei lavoratori dichiara la presenza di buoni pasto (vs 37%), il 30% di flessibilità oraria (vs 18%), il 33% di sanità integrativa (vs 18%) e il 25% di previdenza complementare (vs 13%). Cresce anche la diffusione di misure dedicate alla famiglia e alla cura — come i rimborsi per l'infanzia (10,2%, vs 7%) o il congedo parentale integrativo (11,8%, vs 6%) — segnalando una maggiore strutturazione del pacchetto di tutele.

### ↳ Welfare nelle grandi imprese

Nelle grandi imprese (250+ addetti), il welfare aziendale raggiunge la massima estensione e varietà: il 68,9% dei lavoratori riceve buoni pasto (vs 37%), il 62,2% ha accesso a sanità integrativa (vs 18%) e circa un terzo beneficia di rimborsi per l'infanzia (33,3%, vs 7%) o di congedi parentali integrativi (22,2%, vs 6%). Sono, inoltre, presenti misure legate alla mobilità (31,1%), al sostegno abitativo (8,9%) e al benessere personale (11,1%), valori nettamente superiori alle medie del territorio, generalmente comprese tra il 3% e il 4%. Il welfare assume qui un carattere istituzionalizzato, integrando dimensioni economiche, sanitarie e di cura. Nel complesso, il quadro restituisce un gradiente di scala molto marcato: le grandi e medie imprese, dotate di risorse e strutture amministrative, offrono un ventaglio di strumenti complesso e multilivello; le micro e piccole, invece, restano confinate a iniziative minime o informali. Alla luce di questi dati, in un territorio come quello cuneese, caratterizzato da un tessuto produttivo dominato dalle PMI, la maggior parte dei lavoratori rimane esclusa da un welfare aziendale pienamente sviluppato, confermando come esso rappresenti oggi un elemento di scala e non ancora una componente diffusa della cultura organizzativa locale.

## Le prime tre misure di welfare per dimensione di impresa



### Piccole imprese:

- buoni pasto (37%)
- flessibilità oraria (18%)
- sanità integrativa (14%)



### Medie imprese:

- buoni pasto (oltre il 70%)
- flessibilità oraria (30%)
- sanità integrativa (33%)



### Grandi imprese:

- buoni pasto (69%)
- sanità integrativa (62%)
- rimborsi per l'infanzia (33%)

### Welfare e settori di attività

L'analisi per settore di attività economica conferma e amplifica queste differenze. Nei comparti caratterizzati da alta regolazione contrattuale e forte stabilità occupazionale — come la finanza e il metalmeccanico — il welfare aziendale risulta più sviluppato e strutturato.

Nel settore finanziario (N=73) l'85% dei lavoratori riceve buoni spesa, pasto o voucher (vs 37% di media provinciale), il 66% dispone di sanità integrativa (vs 18%) e il 37% di rimborsi per l'infanzia e l'istruzione (vs 7%). Meno marcato — ma comunque sopra la media — l'accesso alla flessibilità oraria (30% vs 18%), alla mobilità (26% vs 15%) e alla previdenza complementare (19% vs 13%); il congedo parentale integrativo (7%) si colloca invece in linea con la media generale (6%). Il profilo è coerente con un welfare contrattualizzato e multilivello, ma più orientato a benefit economici, sanità integrativa e sostegno alla genitorialità che a strumenti di lungo periodo come la previdenza.

Nel metalmeccanico (N=71) il welfare assume un profilo più selettivo, centrato sui benefit economici e organizzativi: il 66% dei lavoratori riceve buoni pasto (vs 37%) e il 31% accede a misure di mobilità e trasporti (vs 15%); più contenuta la diffusione di sanità integrativa (21%), flessibilità oraria (21%) e previdenza complementare (17%), tutte appena sopra la media provinciale. Nel settore del commercio, il 21% dei lavoratori e delle lavoratrici dichiara la presenza di buoni spesa, pasto, carburante o voucher (vs 37%), ma solo il 13% accede a sanità o previdenza integrativa; l'edilizia conta una quota del 42% rispetto a misure di buoni spesa, pasto, carburante o voucher, mentre nei trasporti si evidenziano quote più elevate per le misure relative a buoni spesa, pasto, carburante o voucher (58%), seguite da misure di previdenza complementare (23%) e da misure di sanità integrativa (17%). Nei

### Welfare e divergenze strutturali

settori a bassa regolazione e con tutele più deboli — come agricoltura, pulizie e ristorazione — il welfare aziendale rimane pressoché marginale. Nel settore dell'agricoltura, il 37% dei lavoratori e delle lavoratrici riceve buoni pasto (vs 37%) e il 20% dispone di sanità integrativa (vs 18%); nella ristorazione le percentuali si avvicinano al 16%, quindi comunque sotto alle medie provinciali, mentre nelle pulizie raramente una misura supera il 10% (vs valori medi compresi tra 13% e 18% per le misure principali).

Nel tessuto produttivo cuneese, il welfare aziendale non costituisce, quindi, una risorsa trasversale, ma riflette e amplifica le divergenze di potere e di tutele tra i diversi segmenti del mercato del lavoro. I dati mettono in luce un welfare aziendale a “due velocità”. Il quadro restituisce un sistema che riflette le caratteristiche strutturali del tessuto produttivo locale: più sviluppato e sistemico nei settori ad alta regolazione e nelle imprese di grandi dimensioni; più frammentato e residuale nelle realtà di piccola scala, dove la capacità di attivare schemi collettivi rimane limitata.

**Tabella 6. Misure di welfare aziendale per settore.**

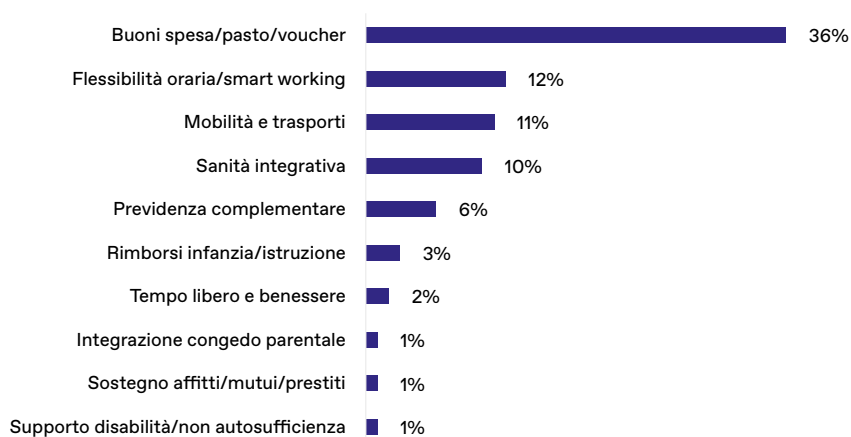
Settore	Buoni spesa, pasto, carburante o voucher	Sanità integrativa	Previdenza complementare	Flessibilità oraria
Finanziario	85%	66%	19%	30%
Metalmecanico	45%	21%	17%	21%
Commercio	21%	13%	9%	9%
Edilizia	42%	7%	10%	15%
Trasporti	58%	17%	23%	11%
Ristorazione	16%	5%	8%	8%
Servizi di pulizia	15%	2%	4%	5%
Agricoltura e alimentare	37%	20%	10%	13%
<b>Media provinciale</b>	<b>37%</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>

Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

L'analisi dell'utilizzo effettivo delle misure di welfare aziendale (Fig. 19), conferma un quadro concentrato su un numero ristretto di prestazioni, riflettendo la tendenza delle imprese cuneesi a privilegiare strumenti economici o organizzativi di semplice gestione. La misura nettamente più diffusa è rappresentata dai buoni spesa, pasto, carburante o voucher di acquisto, utilizzati da oltre un terzo dei lavoratori (35,8%). Si tratta di benefit di natura monetaria, facilmente implementabili, che offrono vantaggi immediati e generalizzabili, spesso previsti da contratti collettivi o inclusi nei piani di *flexible benefit*. A distanza seguono le misure di flessibilità oraria (12,3%) e quelle relative alla mobilità e ai trasporti (10,7%),

entrambe riconducibili alla sfera organizzativa e al miglioramento delle condizioni quotidiane di lavoro. La sanità integrativa (10,4%) mostra una diffusione simile, segnalando la presenza crescente di fondi e assicurazioni collettive, soprattutto nei comparti a maggiore strutturazione contrattuale. Molto più limitata appare, invece, la fruizione delle prestazioni a più elevata intensità sociale o familiare. La previdenza complementare coinvolge appena il 5,9% dei rispondenti, i rimborsi per infanzia e istruzione il 2,7%, mentre le misure legate a tempo libero e benessere (1,6%), all'integrazione del congedo parentale (1,4%), al sostegno abitativo o ai prestiti (1,2%) e al supporto per disabilità o non autosufficienza (0,7%) sono marginali o quasi assenti. Queste ultime richiedono investimenti gestionali e organizzativi più complessi, difficilmente sostenibili per la maggioranza delle piccole e medie imprese del territorio.

**Figura 19. Misure di welfare aziendale utilizzate (% di risposte "Sì").**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

Il welfare aziendale nel Cuneese è quindi un modello "transazionale", orientato più all'integrazione del reddito e all'efficienza produttiva che al rafforzamento delle tutele sociali o alla conciliazione in senso strutturale. Le misure di breve periodo e basso costo gestionale restano predominanti, mentre quelle volte alla cura, alla genitorialità o alla sicurezza di lungo periodo sono poco sviluppate, confermando la natura selettiva e frammentata di questo ambito del welfare territoriale.

Per quanto riguarda l'utilizzo delle misure e le differenze di genere, il quadro che emerge è nel complesso equilibrato: uomini e donne accedono in misura simile alla maggior parte degli strumenti messi a disposizione dalle imprese. Le differenze statisticamente significative riguardano soltanto i buoni spesa o pasto e i rimborsi per la mobilità, utilizzati più spesso dagli uomini (rispettivamente 41% contro 30% e 14% contro 7%). Questa asimmetria

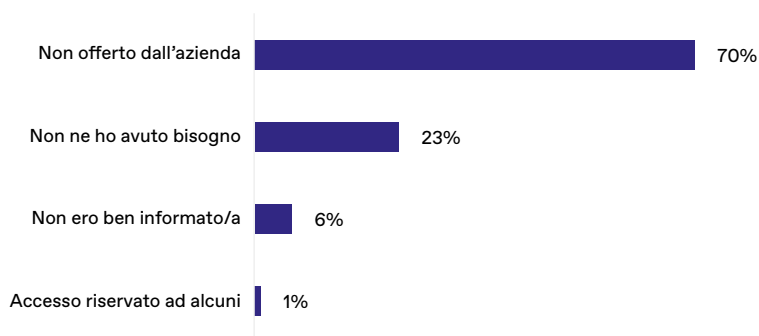
↳ **L'utilizzo del welfare in base al genere**

↳ Mancato utilizzo del welfare: tra offerta e consapevolezza

non segnala una disparità nell'accesso, ma la diversa distribuzione settoriale e dimensionale tra lavoratrici e lavoratori. Per le altre misure — sanità integrativa, flessibilità oraria, previdenza complementare, sostegni familiari — non emergono scarti significativi. Il welfare aziendale sembra sostanzialmente paritario per genere, con un lieve vantaggio maschile circoscritto alle misure economiche e di mobilità tipiche delle imprese di dimensione maggiore.

La Figura 20 si basa sulla domanda del questionario in cui ai rispondenti era chiesto di indicare il principale motivo per cui, nell'ultimo anno, non avevano usufruito delle misure di welfare eventualmente disponibili nel proprio luogo di lavoro. L'obiettivo era comprendere se il mancato utilizzo dipendesse da fattori strutturali, legati all'assenza di offerta, oppure da fattori soggettivi o organizzativi, come la mancanza di informazione, l'inadeguatezza delle misure o la percezione di scarsa utilità. I risultati mostrano con chiarezza che la causa prevalente è di tipo strutturale: quasi sette lavoratori su dieci (69,7%) dichiarano che la propria azienda o ente non offre alcuna misura di welfare. Si tratta quindi non di un problema di accesso o di consapevolezza, ma di assenza dell'offerta. Una quota consistente del campione (23,4%) afferma di non averne avuto bisogno, un dato coerente con la natura selettiva di molte misure di welfare (per esempio quelle legate alla genitorialità, alla non autosufficienza o al sostegno abitativo), che sono utilizzate solo in presenza di specifiche condizioni familiari o di vita. Un gruppo più ristretto (5,9%) dichiara di non essere stato adeguatamente informato sul significato o sul funzionamento delle misure, segnalando una carenza informativa interna più che una barriera amministrativa. Ciò suggerisce la necessità di migliorare la comunicazione organizzativa, per esempio tramite canali dedicati o momenti di informazione diretta ai dipendenti. Le restanti motivazioni – accesso riservato ad alcuni gruppi di lavoratori (0,6%), basso vantaggio percepito (0,2%) e complessità d'uso (0,2%) – sono marginali sul piano quantitativo.

**Figura 20. Motivo principale del non utilizzo delle misure di welfare aziendale (ultimi 12 mesi).**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

L'analisi per dimensione d'impresa mostra una relazione chiara tra scala organizzativa e motivo del mancato utilizzo del welfare aziendale. Nelle imprese più piccole, la ragione principale è l'assenza di offerta: tra le microimprese (meno di dieci addetti) oltre otto lavoratori su dieci (82,7%) dichiarano che il welfare non è previsto e una situazione analoga si riscontra in più di due terzi delle piccole imprese (68,2%). Con l'aumentare della dimensione aziendale, il quadro cambia in modo sensibile. Nelle imprese medie (50–249 addetti) e grandi (oltre 250), dove il welfare è più diffuso e articolato, il mancato utilizzo dipende meno dall'assenza di offerta e più da una minore percezione di bisogno. Nelle imprese medie, il 59% dei lavoratori segnala l'assenza di misure, mentre nelle grandi la quota scende al 42%, a fronte di quasi la metà (49%) che dichiara di non aver usufruito del welfare semplicemente perché non necessario alla propria situazione. È dunque evidente un fattore discriminante: nelle micro e piccole imprese il welfare è molto più spesso assente rispetto alle realtà medio-grandi.

### 3.3.2 Conoscenza, accesso e ostacoli al welfare pubblico territoriale

↳ Dal welfare aziendale al welfare territoriale

Dopo aver osservato da vicino quanto i lavoratori e le lavoratrici conoscano e utilizzino il welfare aziendale, la survey ha allargato lo sguardo oltre i confini dell'impresa, esplorando il grado di familiarità e di accesso alle misure di welfare pubblico presenti sul territorio della provincia di Cuneo. In particolare, l'analisi ha preso in considerazione tre dimensioni fondamentali: la conoscenza e disponibilità percepita dei servizi, il loro utilizzo effettivo e gli ostacoli che ne condizionano l'accesso. Per quanto riguarda la conoscenza dei servizi pubblici territoriali, l'analisi evidenzia che il sistema locale è conosciuto nei suoi presidi storici e di base — sanità, istruzione, sportelli informativi — ma lo è meno se si considerano servizi rivolti alle fragilità sociali, alla salute mentale o all'inclusione abitativa e lavorativa (Fig. 21). In cima alla graduatoria si collocano gli sportelli informativi (CAF, patronati, URP, sportelli immigrati e sportelli giovani), conosciuti dall'80% dei lavoratori<sup>29</sup>. Sono queste strutture l'ossatura della “amministrazione di prossimità”: luoghi fisici di orientamento, intermediazione e traduzione del linguaggio burocratico, essenziali per rendere i diritti sociali concretamente accessibili. A seguire, conosciuti dal 78% dei rispondenti, troviamo i servizi sanitari territoriali — medici di base, guardie mediche, consultori familiari e infermieri di comunità — che costituiscono la rete primaria di tutela della salute e il principale punto di contatto con il Servizio Sanitario Nazionale.

<sup>29</sup> Questi presidi rappresentano il primo punto di contatto tra cittadini e pubblica amministrazione. I CAF (Centri di Assistenza Fiscale) offrono servizi di consulenza e gestione burocratica su tasse, dichiarazioni dei redditi, ISEE e agevolazioni; i patronati tutelano i diritti previdenziali e assistenziali (pensioni, infortuni, disoccupazione, maternità), fornendo intermediazione con INPS e INAIL; gli URP (Uffici Relazioni con il Pubblico) garantiscono l'accesso alle informazioni amministrative e facilitano la comunicazione tra cittadini e enti locali. A essi si affiancano gli sportelli per immigrati, che offrono supporto su permessi di soggiorno, casa e integrazione, e gli sportelli giovani, centrati su orientamento formativo, volontariato e mobilità.

**↳ CPI e sportelli per l'orientamento**

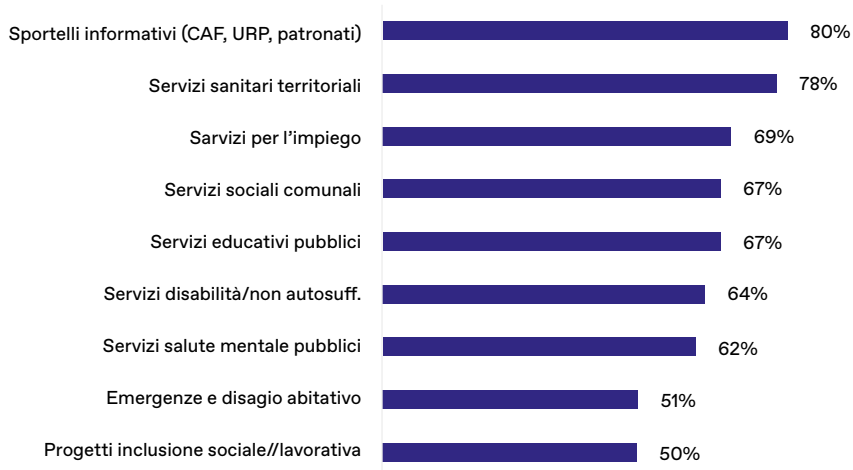
Con livelli di conoscenza compresi tra il 67% e il 69%, i servizi per l'impiego, i servizi sociali comunali e i servizi educativi pubblici mostrano un livello di conoscenza intermedio ma significativo. I centri per l'impiego (CPI) e gli sportelli per l'orientamento professionale sono noti a circa due terzi dei rispondenti (69%), segnalando una consapevolezza diffusa delle strutture dedicate all'inserimento lavorativo e alla riqualificazione professionale. Una quota simile (67%) conosce i servizi sociali comunali, che offrono contributi economici, sostegno abitativo e mediazione familiare. I servizi educativi pubblici — che comprendono nidi, scuole, doposcuola e mediazione culturale — mostrano un grado di conoscenza analoga (67%), con una maggiore familiarità tra le famiglie con figli in età scolare, che ne rappresentano gli utenti principali.

**↳ Servizi per la disabilità e la salute mentale**

In una fascia intermedia, con livelli di conoscenza compresi tra il 62% e il 64%, si collocano i servizi per la disabilità e quelli per la salute mentale. I primi comprendono l'assistenza domiciliare, i centri diurni e i percorsi di sostegno alla vita indipendente, coordinati dai servizi sociali comunali e dalle ASL in collaborazione con cooperative sociali. I secondi includono i Centri di Salute Mentale (CSM), gli sportelli di ascolto e i servizi psicologici pubblici, che fanno capo ai Dipartimenti di Salute Mentale. Entrambi rappresentano aree di welfare ad alta intensità relazionale, ma con un pubblico più ristretto: la loro conoscenza è legata all'esperienza diretta o familiare di situazioni di fragilità, più che a una consapevolezza diffusa e generalizzata. Chiudono la graduatoria i servizi per l'emergenza abitativa e i servizi territoriali attivi in progetti di inclusione sociale o lavorativa, entrambi con un livello di conoscenza intorno al 50%. I primi comprendono strutture e interventi rivolti a situazioni di urgenza o vulnerabilità abitativa — come centri antiviolenza, programmi di *housing first* e accoglienza invernale per persone senza dimora — che offrono sostegno temporaneo e percorsi di reinserimento. I secondi includono progetti locali di inclusione sociale e lavorativa, finalizzati a favorire l'autonomia di persone in condizioni di fragilità economica, disoccupazione o marginalità.

**↳ Servizi per l'emergenza abitativa e inclusione**

**Figura 21. Conoscenza dei principali servizi pubblici territoriali nel Cuneese (% di risposte "Sì").**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

↳ L'istruzione fa la differenza...

Il titolo di studio si conferma un fattore decisivo nella conoscenza del welfare territoriale. La familiarità con i servizi cresce, infatti, in modo sistematico con l'aumentare del livello d'istruzione. Oltre l'85% dei laureati conosce gli sportelli informativi e più del 70% dichiara familiarità con i servizi sociali comunali e quelli educativi, mentre tra i diplomati tali valori scendono mediamente tra il 60% e il 65%. Anche la sanità territoriale è ampiamente conosciuta in tutti i gruppi (oltre l'80%), ma la consapevolezza dei servizi più specialistici — salute mentale, inclusione sociale, emergenza abitativa — cresce con il grado di istruzione: ne è a conoscenza oltre il 60% dei laureati, contro circa la metà dei diplomati.

↳ ...ma anche la dimensione di impresa

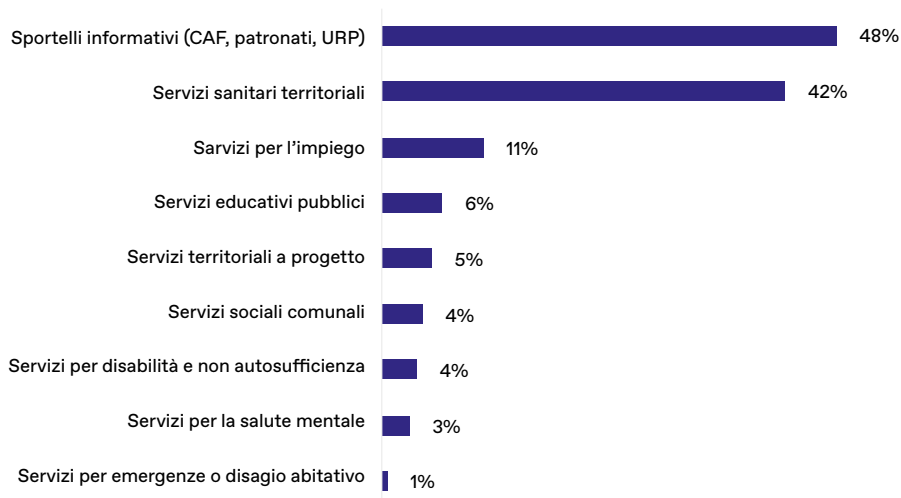
Anche la dimensione d'impresa incide sulla conoscenza dei servizi pubblici territoriali. Nelle microimprese (meno di 10 addetti) la quota di lavoratori che dichiara di conoscere i principali servizi pubblici territoriali oscilla tra il 45% e il 65%, mentre nelle grandi imprese (oltre 250 addetti) raggiunge valori compresi tra il 75% e il 90%. Le differenze più ampie riguardano i servizi sociali comunali, i servizi educativi e i servizi per l'impiego: nelle micro e piccole imprese li conosce circa il 60% dei lavoratori, nelle grandi oltre il 90%. La sanità territoriale costituisce un'eccezione, essendo ampiamente nota in tutti i segmenti (oltre l'85%). Questi dati possono essere interpretati come un indicatore della diversa capacità informativa e relazionale tra le imprese del territorio. Le aziende medio-grandi, dotate di strutture organizzative più complesse — come uffici HR, rappresentanze sindacali o convenzioni con enti e servizi locali — tendono a facilitare la circolazione delle informazioni e l'accesso ai servizi pubblici.

↳ Uso concentrato e polarizzato dei servizi pubblici

Considerando l'utilizzo dei servizi pubblici territoriali, emerge una forte polarizzazione, concentrata sui canali più universalistici e di uso quotidiano (Fig. 22). Quasi la metà dei lavoratori (47,5%)

dichiara di aver utilizzato sportelli informativi – come CAF, patronati o URP – che rappresentano il principale punto di contatto tra cittadinanza e pubblica amministrazione. A seguire, il 42,1% ha fatto ricorso ai servizi sanitari territoriali (medico di base, guardia medica, consultori, infermiere di comunità), confermando la centralità della sanità di prossimità come pilastro del welfare locale. Tutti gli altri ambiti mostrano livelli di utilizzo molto più contenuti. I servizi per l'impiego (10,6%) sono attivati soprattutto in fasi di transizione lavorativa, mentre i servizi educativi pubblici (6,3%) e i servizi territoriali a progetto (5,2%) presentano un'incidenza simile, legata a bisogni di formazione, inclusione o accompagnamento al lavoro. Subito sotto si collocano i servizi sociali comunali (4,3%), con un utilizzo concentrato in situazioni di fragilità economica o abitativa. Più rari i contatti con i servizi per la disabilità e la non autosufficienza (3,7%) e con quelli per la salute mentale (2,9%), che rispondono a esigenze specifiche e spesso richiedono un'attivazione mirata. Marginali, come prevedibile in un campione di popolazione lavorativa, sono i servizi per emergenze o disagio abitativo (0,5%), rivolti soprattutto a soggetti in condizioni di vulnerabilità severa. Si può, quindi, affermare che ci sia una concentrazione dell'uso su due soli canali principali – informativo e sanitario – che assorbono la gran parte delle interazioni con il welfare territoriale. Tutte le altre tipologie di servizio appaiono residuali e attivate solo in presenza di bisogni mirati. È importante ricordare che la domanda riguarda l'uso personale negli ultimi 12 mesi: le percentuali più basse nei servizi specialistici riflettono quindi la natura episodica della domanda, non necessariamente la scarsa efficacia o presenza dell'offerta.

**Figura 22. Utilizzo personale dei servizi pubblici territoriali (ultimi 12 mesi).**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

## ↳ Il genere e il contratto influenzano l'utilizzo

I dati sull'utilizzo dei servizi variano in modo significativo a seconda del genere e della condizione contrattuale, rivelando come l'accesso al welfare territoriale sia distribuito in modo diseguale all'interno della popolazione lavorativa. Le differenze di genere, pur contenute, sono significative in alcune aree chiave. Le donne presentano un tasso complessivo di utilizzo dei servizi pubblici territoriali pari al 67,7%, contro il 56% degli uomini. Gli scarti più marcati si osservano negli sportelli informativi (52% contro 44%), nei servizi educativi pubblici (8% contro 5%) e nei progetti di inclusione sociale e lavorativa (7% contro 4%).

Si tratta di una differenza non legata al diritto d'accesso, ma alla posizione relazionale nel sistema di welfare: le donne restano le principali mediatrici tra le istituzioni pubbliche e i bisogni familiari e si interfacciano più spesso con i canali sanitari, educativi e informativi.

Anche il tipo di contratto rappresenta una linea di differenziazione importante nell'uso dei servizi. I lavoratori a tempo determinato mostrano livelli di utilizzo superiori alla media generale (69% contro 62%), con valori particolarmente alti nei servizi per l'impiego (30% contro 10,6%) e negli sportelli informativi (65% contro 47%). Gli autonomi, al contrario, si distinguono per un uso elevato dei servizi sanitari territoriali (61% contro una media del 42%), forse perché, in assenza di coperture sanitarie aziendali, si trovano a gestire in modo autonomo e diretto il rapporto con il sistema sanitario pubblico. I lavoratori a tempo indeterminato presentano un profilo più regolare e meno esposto ai canali di sostegno, con un utilizzo centrato sui servizi di prossimità e una minore incidenza nei circuiti di emergenza o reinserimento.

## ↳ L'accesso ai servizi segnato dal reddito

Infine, il reddito da lavoro incide in modo netto sull'utilizzo dei servizi pubblici territoriali. Solo il 39% di chi guadagna meno di 1.000 euro mensili dichiara di aver usufruito di almeno un servizio nell'ultimo anno, contro il 77% tra chi percepisce oltre 2.000 euro. Il welfare territoriale appare quindi selettivo nell'attivazione: le fasce medio-alte, più stabili e informate, accedono ai servizi con maggiore continuità, mentre chi ha redditi più bassi — pur avendo bisogni potenzialmente più intensi — è meno presente nei circuiti pubblici di sostegno. Questa differenza è trainata dai servizi sanitari territoriali, che costituiscono il principale motore della disuguaglianza d'uso: tra i lavoratori con redditi inferiori a 1.000 euro solo il 17% dichiara di aver utilizzato medico di base, consultori o guardia medica nell'ultimo anno, mentre la quota raggiunge il 73% tra chi guadagna oltre 2.000 euro. Proprio l'area più universalistica del welfare mostra dunque la maggiore disuguaglianza d'uso: chi dispone di maggiori risorse economiche e organizzative riesce più facilmente ad attivare percorsi di cura, prenotare servizi e orientarsi nelle procedure; chi ha redditi più bassi incontra, invece, barriere pratiche, temporali e informative che ne limitano l'accesso.

Le difficoltà che limitano l'accesso ai servizi pubblici territoriali non derivano tanto dall'assenza dei servizi, quanto dal modo in cui questi sono comunicati, organizzati e resi fruibili (Fig. 23). I dati mostrano un quadro chiaro: la gran parte delle difficoltà percepite riguarda le dimensioni di mediazione e di funzionamento. Oltre la metà del campione (55%) individua nella scarsa informazione o comunicazione il principale ostacolo, seguita dalla complessità burocratica (47%) e dalla mancanza di tempo o flessibilità (39%). Queste tre aree delineano un primo livello di barriere, che potremmo definire di accessibilità funzionale: i servizi esistono ma non sempre sono facilmente raggiungibili o comprensibili nei loro percorsi di accesso. La criticità sembra situarsi tra domanda e offerta, nella capacità del sistema di rendersi visibile, leggibile e compatibile con i tempi di vita e lavoro dei cittadini. Un secondo livello di barriere riguarda la percezione di selettività e fiducia: il 23% ritiene che l'accesso sia riservato a specifiche categorie, mentre il 20% denuncia una scarsa fiducia nei servizi pubblici. Queste risposte non indicano necessariamente un'esperienza diretta di esclusione, ma riflettono la rappresentazione sociale di un welfare che non sempre appare equo o trasparente. La fiducia limitata può derivare tanto da esperienze di inefficienza o lentezza, quanto da una più generale distanza simbolica tra cittadini e istituzioni locali. Infine, gli ostacoli di tipo economico (1,4%) sono poco rilevanti per i lavoratori intervistati: l'accesso ai servizi territoriali non è percepito come condizionato dal reddito o dai costi diretti. Questo elemento è un'ulteriore conferma del fatto che le principali difficoltà individuate non sono materiali, ma informative, procedurali e organizzative.

**Figura 23. Ostacoli di accesso al welfare territoriale e pubblico.**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

### 3.3.3 Fabbisogni futuri di welfare pubblico e territoriale

La Figura 24 presenta la distribuzione del fabbisogno atteso di welfare pubblico e territoriale nei prossimi cinque anni, calcolata come quota di rispondenti che ha espresso un livello di bisogno alto (punteggi 3 o 4 su una scala da 1 a 4). La percentuale rappresenta quindi la parte di lavoratori che prevede di aver bisogno, in misura medio-alta, di ciascun servizio nel prossimo futuro, anche se oggi non vi ha accesso. Il quadro emerso mostra una domanda differenziata, ma strutturata attorno a tre blocchi principali, i quali ci permettono di avere un'idea dei bisogni futuri del welfare.

↳ Sanità e servizi di prossimità in cima alle priorità

Il primo blocco è quello dei servizi sanitari e di prossimità. In cima alle priorità si colloca il bisogno di servizi sanitari territoriali più accessibili (segnalato da oltre 6 persone su 10). Si tratta di un risultato coerente con le criticità note del sistema sanitario e con l'esperienza della pandemia, che ha accentuato la richiesta di una sanità più capillare, capace di rispondere in modo tempestivo e personalizzato.

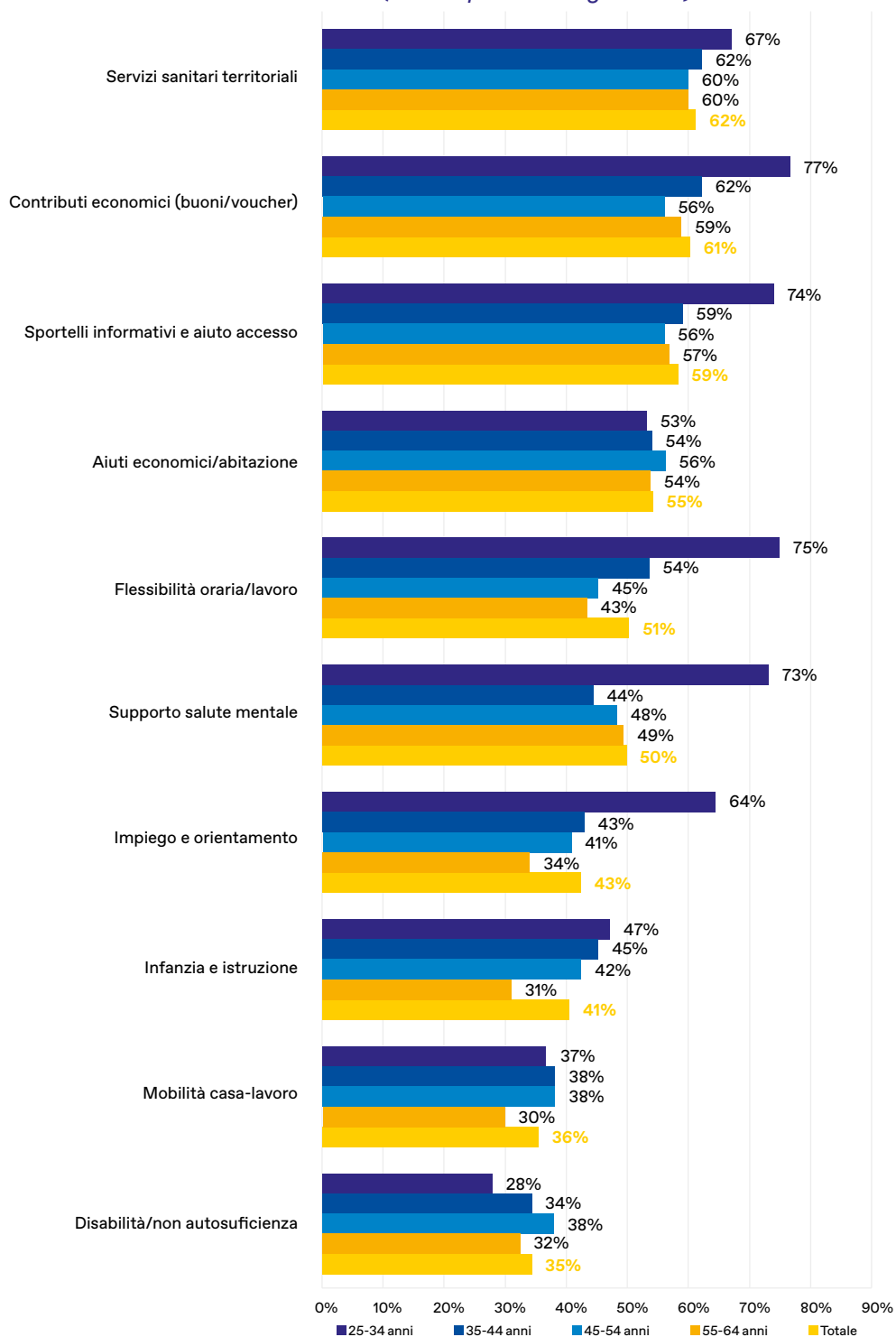
↳ La dimensione economica, abitativa e di conciliazione

Il secondo blocco riguarda la dimensione economica, abitativa e di conciliazione. Emergono con forza i contributi per le spese correnti (60,7%) e gli sportelli di informazione e aiuto all'accesso (59,1%), che indicano un bisogno diffuso non solo di sostegni economici immediati, ma anche di strumenti di accompagnamento e orientamento, indispensabili per tradurre le misure di welfare in un accesso effettivo. Su livelli elevati si collocano anche gli aiuti economici e abitativi (54,7%), da leggere come risposta alla pressione del caro-vita e della precarietà abitativa, e la flessibilità del tempo di lavoro (50,8%), che riflette l'esigenza di una maggiore conciliazione tra vita privata e lavoro. In questo stesso blocco si inserisce il supporto per la salute mentale, indicato da metà del campione come area di potenziale necessità: un dato che riflette la crescente consapevolezza, e il relativo timore, per la fragilità del benessere psicologico e per l'aumento dello stress lavorativo, dimensioni oggi ancora poco coperte dai servizi pubblici e aziendali.

↳ Ultimi ma importanti: servizi per l'impiego e l'orientamento, infanzia e istruzione, mobilità

Il terzo blocco comprende bisogni a intensità inferiore ma non per questo secondari. I servizi per l'impiego e l'orientamento (42,8%) e quelli per l'infanzia e l'istruzione (41,3%) segnalano l'importanza di politiche attive e di sostegni educativi più accessibili. Chiudono la graduatoria la mobilità casa-lavoro (36,3%) e la disabilità o non autosufficienza (34,5%), ambiti che, pur registrando i valori più bassi, restano significativi soprattutto in termini di equità territoriale e inclusione sociale.

**Figura 24. Fabbisogno atteso di misure e servizi di welfare nei prossimi cinque anni per fascia d'età (% di risposte "bisogno alto").**



Fonte: elaborazione degli/delle autori/trici.

La domanda di welfare per i prossimi anni non è quindi uniforme, ma varia in modo marcato tra gruppi sociali e occupazionali. Età, condizione familiare, posizione lavorativa, livello di istruzione e reddito determinano profili distinti di bisogno, che riflettono diverse forme di vulnerabilità e di relazione con il sistema pubblico.

I giovani adulti (25–34 anni) si distinguono per i livelli più alti di fabbisogno in quasi tutti gli ambiti. Il 73% indica come prioritario il supporto alla salute mentale (vs 50% media), il 75% la flessibilità oraria e il 76% i contributi per le spese correnti. È una fascia segnata dalla precarietà e dalle transizioni lavorative e abitative, che si traduce in una domanda forte di strumenti immediati di sostegno e di conciliazione, più che di misure di protezione di lungo periodo.

Tra i 35–44 anni la domanda di welfare resta elevata, ma si concentra su bisogni più specifici. Il 62% indica come prioritari i contributi alle spese correnti, il 54% la flessibilità oraria e il 46% i servizi educativi pubblici. In questa fase della vita, la relativa stabilità occupazionale convive con forti pressioni familiari ed economiche: la domanda si orienta quindi verso soluzioni di equilibrio tra lavoro, reddito e cura.

I lavoratori a tempo determinato, concentrati soprattutto nella fascia 25–45 anni (sette su dieci hanno questa età), esprimono i fabbisogni più intensi. Il 72% chiede servizi per l'impiego, il 68% contributi alle spese correnti e il 67% maggiore flessibilità oraria. È una domanda di sostegno immediato e di accesso, tipica di chi vive condizioni instabili e necessita di strumenti che garantiscano continuità occupazionale e adattamento nel breve periodo.

La presenza di figli, particolarmente diffusa nella fascia 30–45 anni, come prevedibile amplifica tutti i fabbisogni. Chi ha figli esprime livelli di bisogno più alti negli aiuti economici e abitativi (60%), nei contributi correnti (64%), nella flessibilità oraria (54%) e nei servizi per l'infanzia (48%). Anche il supporto alla salute mentale (54%) e l'uso di sportelli informativi (64%) sono più frequenti. La genitorialità si traduce in una domanda “a più dimensioni”, che intreccia tempo, reddito e cura, richiedendo un welfare capace di sostenere insieme lavoro e famiglia.

I *caregiver* familiari, in prevalenza persone dai 35 anni in su, presentano un profilo molto diverso. Il 76% richiede servizi sanitari territoriali e il 44% sostegni per la disabilità, mentre mostrano fabbisogni molto inferiori per la mobilità casa-lavoro (15%), la flessibilità oraria (29%) e il supporto alla salute mentale (28%). Chi si occupa stabilmente di un familiare non autosufficiente orienta la propria domanda verso un welfare di sollievo, basato sulla prossimità dei servizi sanitari e assistenziali più che su trasferimenti economici o strumenti di conciliazione.

Il titolo di studio influisce in modo netto sulla natura della domanda. Tra chi ha la sola licenza media, il 70% indica la necessità di aiuti economici o abitativi e il 77% di sanità territoriale. Tra i

laureati queste quote scendono al 38% e 62%, mentre sale la richiesta di flessibilità oraria (54%) e di servizi legati al benessere e all'organizzazione della vita quotidiana (es. salute mentale 52%). All'aumentare dell'istruzione, la domanda tende quindi a spostarsi dal sostegno materiale verso l'equilibrio vita-lavoro e la qualità dei servizi.

Il reddito da lavoro definisce infine tre modelli di domanda. Nei redditi bassi ( $\leq 1.250$  €), oltre il 60% chiede aiuti economici, contributi alle spese correnti e sostegni all'infanzia (vs media 50–55%): il welfare atteso in questo caso è protettivo e di base. Nelle fasce intermedie (1.250–2.000 €), la domanda si concentra su flessibilità oraria (56%) e sanità territoriale (80%), configurando una domanda di welfare orientata alla conciliazione. Nei redditi medio-alti ( $> 2.000$  €), i fabbisogni economici si riducono drasticamente (35–40%), ma resta elevata la richiesta di servizi sanitari territoriali (69%) e sportelli informativi (57%), segno di una domanda orientata alla qualità e alla prossimità dei servizi più che alla redistribuzione.

## Profili distinti di bisogno

### 1. Figli:



Chi ha figli esprime una domanda più alta di:

- aiuti economici e abitativi (60%);
- contributi correnti (64%);
- flessibilità oraria (54%);
- servizi per l'infanzia (48%).

### 2. Caregiver:



I caregiver, invece, chiedono soprattutto:

- sanità territoriale (76%);
- sostegni alla disabilità (44%).

### 3. Istruzione:



Il titolo di studio orienta la domanda verso forme di welfare differenti:

- chi ha la sola licenza media concentra la richiesta su aiuti economici e abitativi (70%) e sanità territoriale (77%);
- tra i laureati, invece, cresce la domanda legata all'organizzazione della vita quotidiana: flessibilità (54%) e salute mentale (52%).

### 4. Reddito:



- Nei redditi bassi ( $\leq 1.250$  €) prevale una domanda di welfare protettivo: aiuti economici, contributi correnti, sostegni all'infanzia (oltre il 60% vs media 50-55%);
- nelle fasce intermedie (1.250–2.000 €) emergono bisogni di conciliazione: flessibilità (56%) e sanità territoriale (80%);
- nei redditi medio-alti ( $> 2.000$  €) la domanda economica cala (35–40%), mentre cresce quella di servizi di qualità e prossimità: sanità territoriale (69%) e sportelli informativi (57%).

# L'ASCOLTO DEL TERRITORIO: I RISULTATI DELL'INDAGINE QUALITATIVA

4

## 4.1 Il welfare si racconta: confronto tra bisogni e visioni

Per integrare e arricchire l'analisi, la ricerca ha previsto anche una fase di natura qualitativa, con il coinvolgimento diretto dei servizi sociali pubblici e del Terzo settore, finalizzata a interpretare i risultati emersi dall'indagine, a raccogliere ulteriori informazioni sulle reali necessità del territorio e a condividere idee su nuove strategie di azione da mettere in campo.

L'analisi qualitativa ha previsto la realizzazione di un World Café e l'organizzazione di tre tavoli di lavoro dedicati alla discussione di altrettanti temi chiave<sup>30</sup>. Le tematiche affrontate sono state individuate sia considerando la letteratura più recente in materia di welfare e politiche sociali, sia grazie all'analisi dei principali risultati emersi dalla survey, dati presentati ai partecipanti del World Café allo scopo di alimentare il dibattito, in questo ordine:

- conoscenza, cultura e utilizzo del welfare;
- bisogni critici e divari di genere;
- generazioni e attrattività del territorio.

### 4.1.1 Percezioni, conoscenze e utilizzo del welfare pubblico e aziendale

Una delle principali criticità legate al welfare (sia aziendale sia pubblico) riguarda la difficoltà che molte persone hanno di accedere alle prestazioni, il fenomeno denominato *non-take-up*. Interrogati su questo tema, i partecipanti del World Café hanno messo in luce tre elementi che caratterizzano l'accesso e l'utilizzo del welfare nel territorio cuneese.

↳ Quando sono le emergenze ad attivarci

Il primo riguarda il fatto che l'accesso al welfare è per lo più dettato dall'emergenza, ossia il bisogno si accende in modo intermittente in presenza di una necessità specifica, come genitori anziani, problemi di salute, difficoltà economiche e famigliari. Deriva da qui un'asimmetria molto forte tra chi non ha dovuto interessarsi per l'accesso a un servizio e chi è già inserito nel sistema di "presa in carico", rendendo l'esperienza di un servizio molto diversificata sia da quello del datore di lavoro, sia dal lato del lavoratore o lavoratrice.

↳ La scarsa informazione e come viene percepita

Il secondo elemento riguarda la scarsa informazione rispetto alle opportunità offerte dal welfare pubblico. Un dato che, però, ha generato diverse riflessioni, perché alcuni attori territoriali ritengono l'accesso alle informazioni sufficientemente semplice e diffuso. Questo scarto ha aperto una riflessione più ampia rispetto alla capacità di raggiungere tutte le fasce della popolazione.

30 Il World Café è una metodologia di lavoro che consente di valorizzare la generatività del confronto informale e permette ai partecipanti di esprimere il proprio punto di vista sui diversi temi proposti. Si è tenuto in presenza e hanno partecipato Fondazione WellFare Impact, Confindustria Cuneo, Consorzio Socio-Assistenziale del Cuneese. Noau officina culturale, Confcommercio Cuneo, CSV Società Solidale ETS, CISL Cuneo, CGIL Cuneo, Confagricoltura Cuneo, Comune di Bra, Confcooperative Cuneo.

### ↳ Obiettivi più economici che sociali

Nonostante, infatti, vi siano sportelli e “punti di accesso” finalizzati a far conoscere le opportunità del welfare, questi non sono conosciuti da tutti e non sono equamente distribuiti sul territorio. Un’adeguata informazione e comunicazione, che riduca anche la percezione di ostacolo burocratico, sarebbe invece cruciale in termini di prevenzione dei rischi e accesso alle prestazioni.

Il terzo elemento riguarda il welfare aziendale. I partecipanti al World Cafè hanno evidenziato la presenza di alcuni limiti. Il primo riguarda il fatto che la maggior parte degli interventi di welfare delle imprese che fanno questo genere di investimento sono integrazioni non monetarie al salario (come buoni spesa e buoni benzina, i c.d. *fringe benefit*). Integrazioni che, fra l’altro, sono caratterizzate da alcune criticità pratiche.

Sono quindi risorse utilizzate per strumenti che hanno finalità puramente economiche e di integrazione al reddito; mentre restano invece meno utilizzate - anche perché meno conosciute - le prestazioni con obiettivi sociali, legati alla conciliazione vita-famiglia-lavoro, alla sanità e alla previdenza.

### ↳ Imprese piccole e settori fragili

Un altro elemento, ancora più significativo, riguarda la diffusione disuguale del welfare aziendale tra le organizzazioni del territorio cuneese. La possibilità di introdurre misure di welfare risulta spesso correlata alla dimensione dell’impresa e al settore di appartenenza, dal momento che alcuni settori con minori margini economici mostrano meno opportunità di investimento in welfare aziendale. È il caso, per esempio, dei settori edile e agricolo. La dimensione ridotta, tuttavia, può anche giocare a favore di una maggiore comunicazione tra dipendenti in merito ai servizi disponibili.

*C’è una grossa differenza tra le grandi e le piccole-medie aziende: nelle piccole e medie aziende c’è più passaparola tra i dipendenti; la comunicazione è più immediata.*

Dipendente comunale

### ↳ Facilitazione digitale e territoriale

Con riferimento alle prospettive future, i partecipanti al World Cafè hanno posto l’attenzione sulla necessità di creare supporti concreti per l’accompagnamento delle persone, cosa che dovrebbe tradursi in azioni e interventi finalizzati all’orientamento e all’accompagnamento personalizzato, da sviluppare sia online (piattaforme digitali) sia attraverso luoghi “fisici”, come sportelli territoriali. Il nodo fondamentale è garantire strumenti semplici e intuitivi, perché la complessità delle piattaforme, la frammentazione delle informazioni e la mancanza di percorsi guidati rappresentano barriere significative per molti utenti. Gli attori territoriali convergono sulla necessità di avere personale formato e orientato all’ascolto e al supporto alle persone, “facendo sistema” tra i vari attori del territorio. Oggi, infatti, esistono alcuni “punti di accesso” per avere informazioni sul welfare, ma riguardano solo specifici enti e organizzazioni.

Il vero nodo riguarda, invece, la necessità di promuovere interventi e azioni in maniera congiunta per mettere a sistema risorse economiche e informative su tutto il territorio.

*Il facilitatore digitale è una figura rilevante sia sul welfare privato sia sul welfare pubblico. Abbiamo bisogno di queste figure, abbiamo bisogno di basi informatiche adeguate.*

Assistente sociale

## 4.1.2 Tra precarietà e cura: i bisogni critici

Sempre partendo dai risultati della survey, si è poi affrontato il tema dei bisogni critici del territorio, come la vulnerabilità economica di alcune tipologie di lavoratori e lavoratrici, come giovani, precari e “lavoratori non standard”, assunti in imprese di settori con meno sistemi di protezione, o i divari di genere sia nel mercato del lavoro sia nella gestione dei carichi di cura.

↳ Costo della vita e fragilità

Relativamente alle vulnerabilità economiche, gli attori territoriali hanno cristallizzato due fattori differenti, esacerbati entrambi dall'aumento del costo della vita in periodi di congiuntura economica negativa. Primo, i contratti a termine, soprattutto tra i giovani, che non garantiscono una stabilità economica. Secondo, gli impieghi stabili in settori produttivi caratterizzati da bassi salari. Tutto ciò incide negativamente sulla qualità della vita, limitando le possibilità di progettualità individuale e aumentando l'esposizione a stress e insicurezza.

↳ La carriera femminile condizionata da cultura e organizzazione

Sulla segregazione di genere sono emerse due questioni cruciali. La prima riguarda il fatto che le traiettorie professionali femminili appaiono fortemente condizionate da fattori culturali e organizzativi, tra cui stereotipi di genere, discriminazioni nei processi di selezione e penalizzazioni legate alla maternità e ai carichi di cura durante tutto il corso della vita. Questa configurazione contribuisce alla selezione non efficiente delle donne in alcuni settori economici, generando divario retributivo e limitando l'accesso delle donne a percorsi di carriera più stabili e qualificati.

*La mentalità ancora non è cambiata: la mamma tende ancora a fare la mamma.*

Operatrice di ente del Terzo settore

La seconda, fortemente collegata alla prima, è una conferma che, anche nel Cuneese, vi sia una tendenza diffusa all'utilizzo del part-time involontario da parte delle donne, dovuto allo sbilanciamento tra i generi sui carichi di cura familiari e alla conseguente necessità di ridurre gli impegni lavorativi. Fra l'altro, è stato evidenziato come questa condizione non comporti una riduzione proporzionale delle responsabilità occupazionali né tantomeno del carico complessivo di stress, ma finisca per incrementare

#### ↳ Burnout e stress diffusi

le difficoltà di conciliazione aumentando gli impegni di cura. In questo senso, il part-time rischia di rafforzare dinamiche di marginalizzazione professionale e di rallentamento delle carriere.

I partecipanti al World Cafè hanno sì e poi soffermati sul fenomeno dello stress legato al lavoro. Oltre alle difficoltà appena descritte riguardanti le lavoratrici, sono in molti ad aver raccontato un crescente senso di burnout e di sovraccarico lavorativo, in modo particolare nei contesti organizzativi di piccole dimensioni, nei lavori ad alta responsabilità e nelle situazioni di instabilità contrattuale. Quando le responsabilità si concentrano su poche persone, non esistono possibilità di sostituzione e le scadenze incalzano; diventa quasi impossibile mantenere un equilibrio tra lavoro e vita privata. Questo è frutto anche di una debole cultura del welfare aziendale e occupazionale, soprattutto nelle micro e piccole imprese. Le misure di flessibilità, smart working e supporto alla cura non sono sempre riconosciute dai datori di lavoro come delle opportunità per i dipendenti e, quindi, per le imprese.

#### ↳ Le imprese come attori chiave per il rafforzamento del welfare

Guardando alle possibili soluzioni, il World Cafè ha fatto emergere alcune proposte come una maggior integrazione dei differenti livelli e forme di welfare e un rafforzamento delle consapevolezze inerenti le disuguaglianze di genere. Integrare il welfare aziendale e quello pubblico potrebbe essere un primo passo importante. Per farlo serve lavorare sul coinvolgimento diretto delle imprese — soprattutto le micro e le piccole — e dei datori di lavoro per incrementare la conoscenza sulle possibilità legate alle misure di flessibilità e di welfare. Sul lungo periodo, invece, serve attrezzarsi con sollecitazioni territoriali su impostazioni culturali consolidate e da cambiare: è il caso della disparità di genere, che necessita di un dibattito e di soluzioni all'interno delle aziende, anche grazie alla presenza di nuovi strumenti a livello nazionale, come la Certificazione di Parità di Genere.

### 4.1.3. Differenze tra generazioni e attrattività del territorio

#### ↳ Giovani qui, o altrove?

La terza tematica emersa nel corso dei World Cafè è lo squilibrio generazionale nel mondo lavorativo, che ha implicazioni non solo individuali, ma anche sull'attrattività del territorio cuneese. In un contesto in cui la capacità di attrarre e trattenere popolazione — soprattutto giovane — dipende sempre più dalla qualità dell'occupazione e dall'accesso al welfare, queste criticità rischiano di tradursi in un fattore di indebolimento della competitività territoriale.

#### ↳ Giovani e nuove priorità

Sono soprattutto tre gli elementi emersi dai partecipanti ai World Cafè. Innanzitutto, vi è una conferma di un cambiamento profondo rispetto al modo in cui il lavoro è percepito e vissuto, in particolare dalle generazioni più giovani. L'attività lavorativa e gli impegni legati al lavoro non rappresentano più l'unico terreno di

realizzazione personale: cresce, invece, il desiderio di un equilibrio più sano tra la vita personale e quella occupazionale, dando maggiore attenzione al benessere complessivo. Si tratta di un mutamento culturale che influisce anche sul rapporto che, oggi, le persone tendono ad avere con un contratto “a tempo indeterminato”: soprattutto tra i giovani, lavoratori e lavoratrici prediligono maggiore flessibilità, autonomia nella gestione dell’attività lavorativa e una migliore qualità della vita e dell’ambiente di lavoro. Questi cambiamenti stanno generando una distanza sempre maggiore tra le aspettative di chi si affaccia al mondo del lavoro e l’offerta del sistema produttivo, che continua a essere strutturato su modelli rigidi e poco adattabili alle traiettorie di vita contemporanee.

↳ **Retribuzioni e tutele non all’altezza**

Secondo, è stata sottolineata la difficoltà nel valorizzare i percorsi di studio fatti in ambito lavorativo. Le giovani generazioni, statisticamente le figure più formate, vivono in modo negativo questa condizione perché impatta sul grado di attaccamento alla mansione svolta e sulla retribuzione percepita, per di più in un sistema che dal punto di vista contrattuale e di strumenti di welfare li tutela molto poco.

↳ **Il territorio come leva per le ambizioni professionali e personali**

L’ultimo elemento sul quale si è posta attenzione riguarda l’attrattività del territorio della provincia di Cuneo per i giovani lavoratori e le giovani lavoratrici. Il contesto cuneese è stato descritto come meno attrattivo rispetto ai grandi centri urbani (es. Torino o Milano), soprattutto a causa di minori opportunità sotto il profilo della retribuzione e della crescita professionale. Nonostante vi siano fattori positivi (come un’elevata qualità della vita, un costo inferiore delle case e dell’abitare, relazioni sociali più forti), resistono elementi che spingono tanti giovani a spostarsi: opportunità formative e occupazionali, salari più alti, percorsi professionali coerenti con gli studi fatti. Si tratta di aspetti che riguardano da vicino il mondo del lavoro, non legati all’accesso al welfare locale e qualità di servizi, ma alla possibilità di svolgere un lavoro coerente con il proprio percorso di vita.

Rispetto a questi elementi e con riferimento alle possibili strategie da mettere in campo, i partecipanti ai World Cafè hanno posto l’attenzione sulla necessità di affiancare alle politiche salariali misure di flessibilità oraria, smart working, sportelli di disbrigo pratiche, nell’ottica di offrire maggiori opportunità di armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro. Si tratta di ripensare i modelli organizzativi proposti dalle imprese allo scopo di supportare le persone in base alla fase del loro ciclo di vita e che, se costruiti con lungimiranza, possono diventare un fattore di attrattività territoriale.

# CONCLUSIONI E PROPOSTE

5

## 5.1 I principali risultati emersi

I bisogni e le richieste dei lavoratori e delle lavoratrici sono cambiati negli ultimi anni e questo è soprattutto dovuto alle profonde trasformazioni che interessano la struttura sociale e demografica del nostro Paese. L'invecchiamento della popolazione, la crescita della cosiddetta "generazione sandwich" e l'indebolimento delle reti familiari e informali di supporto rendono più complessa la conciliazione tra lavoro, cura e vita privata. Le necessità emergono ed evolvono dunque come esito dell'interazione tra condizioni materiali, aspettative soggettive, contesti organizzativi e sistemi di welfare. La loro comprensione richiede un'attenta lettura d'insieme, cosa che questo lavoro ha provato a fare con diversi strumenti.

Oggi si assiste al passaggio da una concezione del lavoro come mera fonte di reddito e sicurezza materiale a una visione più ampia, in cui l'occupazione rappresenta anche uno spazio di riconoscimento, appartenenza, equilibrio e realizzazione personale. Non è infatti un caso che, accanto ai bisogni "tradizionali" di stabilità economica e tutela, emergano con forza nuovi bisogni legati al benessere complessivo della persona e che questi abbiano a che fare con situazioni come la qualità delle relazioni nei luoghi di lavoro, la possibilità di conciliare vita privata e vita lavorativa, l'accesso a opportunità di crescita professionale e la sostenibilità dei carichi lavorativi. Ognuno di questi elementi contribuisce quindi alla realizzazione personale.

La ricerca, che si inserisce in un percorso avviato da tempo sul territorio e che va nella direzione di supportare le conoscenze utili al miglioramento del sistema di welfare locale, ha adottato metodi qualitativi e quantitativi e si è articolata in quattro parti complementari. La prima è stata l'analisi della letteratura e dei dati secondari in materia di bisogni delle persone che lavorano, e ha permesso di ricostruire il quadro teorico e delle politiche (europee e nazionali) di riferimento. La seconda parte è consistita nell'analisi documentale e nella realizzazione di interviste in profondità che hanno ricostruito il background delle conoscenze disponibili in tema di bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici e di accesso al welfare nel territorio del cuneese.

Questa ricognizione ha mostrato come le ricerche esistenti si siano concentrate su unità di osservazione specifiche e siano state condotte seguendo disegni di ricerca eterogenei, risultando quindi difficilmente comparabili e non generalizzabili. È stata quindi di fondamentale importanza la survey, cui è dedicata la terza parte del lavoro, che ha permesso di produrre una base empirica rappresentativa, integrata e comparabile a livello provinciale, in merito ai bisogni, alle condizioni lavorative e all'accesso al welfare di un campione stratificato di oltre mille lavoratori e lavoratrici del territorio.

La rilevazione ha coinvolto un campione della popolazione occupata di età compresa tra i 18 e i 64 anni e ha garantito una rappresentatività per genere ed età coerente con la distribuzione della popolazione lavorativa provinciale. Infine, la quarta parte, realizzata attraverso un World Café, ha portato a una lettura partecipata delle evidenze raccolte attraverso la survey. Nello specifico, il World Café è stato l'occasione per discutere i risultati dell'indagine con gli attori locali, ragionare sulle implicazioni operative e identificare possibili direzioni di intervento, attraverso l'esplorazione di tre tematiche: la conoscenza, la cultura e l'utilizzo del welfare; i bisogni critici e divari di genere; le generazioni e l'attrattività del territorio.

Dalla combinazione dei diversi metodi di analisi è emerso il quadro di un territorio economicamente solido – non esente da possibili future inversioni di tendenza – ad alta partecipazione al lavoro e con un tessuto produttivo diffuso. Emerge però il fatto che, anche in un contesto complessivamente positivo, proliferano bisogni spesso poco visibili, distribuiti in modo diseguale e solo parzialmente intercettati dagli strumenti conoscitivi esistenti. I risultati mostrano con chiarezza che i bisogni di lavoratori e lavoratrici non riguardano soltanto gruppi ristretti o situazioni che possono essere considerate di difficoltà, ma attraversano in modo trasversale la popolazione occupata. Ciò che si delinea è un insieme di pressioni diffuse che investono il rapporto tra lavoro, reddito, tempi di vita e accesso alle risorse di welfare.

La survey evidenzia la presenza di quattro differenti aree di bisogno che si possono così suddividere: le condizioni economiche di lavoratori e lavoratrici; le condizioni "soggettive" di lavoro ovvero lo stress lavoro-correlato, la richiesta di formazione e aggiornamento professionale, la mobilità casa/lavoro; la conciliazione tra vita professionale e vita privata; l'accesso al welfare pubblico e aziendale. Le esigenze emerse non si distribuiscono uniformemente fra lavoratori e lavoratrici, ma seguono specifiche linee di segmentazione sulle quali è necessario soffermarsi.

Con riferimento alla prima area di bisogno, nonostante la buona tenuta del contesto locale, il 53,2% degli occupati fatica a sostenere con il solo reddito le spese essenziali. Si tratta di una dinamica che si inserisce in un quadro più ampio, segnato a livello nazionale da stagnazione salariale, perdita di potere d'acquisto e aumento del costo della vita. Sul piano locale tutto ciò si trasforma in una concreta vulnerabilità economica piuttosto diffusa. Più che di povertà lavorativa in senso stretto, i dati parlano di una fragilità che lascia margini molto ridotti rispetto ai costi correnti, ai carichi familiari e agli imprevisti. Una sua manifestazione concreta è la rinuncia alle cure: quasi un lavoratore su cinque (17%) dichiara di aver rinunciato, nell'ultimo anno, a prestazioni sanitarie o psicologiche, per ragioni prevalentemente organizzative, come la mancanza di tempo (6,4%) o la lunghezza delle liste d'attesa (4,9%).

La seconda area riguarda le condizioni soggettive e organizzative del lavoro, ossia le dimensioni che incidono sulla qualità concreta dell'esperienza lavorativa. Il dato più rilevante è lo stress, problema che riguarda oltre la metà del campione (55,6%) e appare più come il prodotto di vincoli materiali e organizzativi che come una fragilità individuale. All'interno della stessa area, la domanda di aggiornamento o riqualificazione professionale appare complessivamente contenuta: il 77,5% dei rispondenti dichiara di non avvertirne la necessità. Sono però notevoli le disuguaglianze quando si parla di accesso alla formazione aziendale e sono soprattutto legate alla dimensione d'impresa: nelle microimprese solo il 7% ha partecipato a percorsi formativi offerti dall'azienda, contro il 38% nelle grandi imprese. Anche la mobilità casa-lavoro presenta criticità specifiche: il 18,7% dei lavoratori e delle lavoratrici ha difficoltà negli spostamenti, con valori più elevati tra chi lavora su turni (25%) e tra i lavoratori part-time (21%). In un territorio tra i più motorizzati d'Italia, la mobilità appare agevole solo a uno sguardo superficiale: per precari, turnisti e lavoratori part-time, gli spostamenti possono diventare un ulteriore fattore di pressione organizzativa e di stress quotidiano.

Guardando poi alla terza area, relativa alla conciliazione tra lavoro e vita personale, la difficoltà percepita non riguarda soltanto la gestione di responsabilità familiari specifiche, ma più in generale la possibilità di disporre di tempo per sé: il 59,1% dei lavoratori dichiara difficoltà nel ritagliarsi spazi personali, un valore nettamente superiore a quello della gestione dei figli (34,5%), degli anziani non autosufficienti (24,5%) o dei familiari con disabilità (18,4%). Il dato suggerisce che la conciliazione non riguarda solo la presenza di specifici carichi di cura, ma esprime una tensione più generale tra i tempi del lavoro e quelli della vita, situazione che attraversa in modo diffuso la condizione lavorativa contemporanea.

Con riferimento all'accesso al welfare, emerge una copertura diseguale, e non sempre complementare, tra questi due ambiti, con il rischio che le fasce di lavoratori e lavoratrici con bisogni più elevati restino meno intercettate. Nel caso del welfare aziendale, le lacune non riguardano tanto la scarsa informazione o la difficoltà di utilizzo, quanto la limitata disponibilità di misure nei luoghi di lavoro. Il problema appare quindi soprattutto di offerta: il welfare aziendale resta concentrato nelle realtà più strutturate e non costituisce ancora una componente diffusa in tutti gli ambiti lavorativi. Questo limite è particolarmente evidente nelle microimprese, dove quasi sette lavoratori su dieci dichiarano la totale assenza di misure aziendali.

Sul versante del welfare territoriale pubblico, il quadro è diverso ma presenta criticità altrettanto rilevanti. Il nodo principale non sembra l'assenza dei servizi, ma le condizioni che ne rendono possibile l'accesso effettivo. I lavoratori parlano soprattutto di ostacoli come barriere informative, organizzative e pro-

cedurali: il 55% indica la scarsa informazione o comunicazione, il 47% la complessità burocratica e il 39% la mancanza di tempo o flessibilità. Il problema è quindi un'accessibilità sostanziale: i servizi possono essere formalmente disponibili, ma difficili da conoscere, orientare e attivare nella vita quotidiana.

I due ambiti sembrano non essere complementari: il welfare aziendale manca dove i contesti sono più fragili, mentre quello territoriale, pur esistendo, è difficile da conoscere e attivare. Il tema è stato sottolineato anche nel World Café, dove è venuta a galla la necessità di rafforzare orientamento e accompagnamento e di promuovere una maggiore integrazione tra attori pubblici, imprese e Terzo settore. Questi limiti si riflettono nelle priorità espresse dai lavoratori per il futuro: la domanda più intensa riguarda la sanità territoriale di prossimità (oltre il 60%), gli sportelli informativi (59,1%) e i contributi per le spese correnti (60,7%), cui si aggiunge il supporto per la salute mentale, indicato da circa metà del campione. Più che misure isolate, i lavoratori e le lavoratrici sembrano chiedere un welfare integrato e di prossimità, capace di raggiungere in modo uniforme l'intera popolazione lavoratrice del territorio.

La survey mostra anche che i bisogni non si distribuiscono in modo uniforme, ma seguono precise linee di segmentazione legate a genere, età, reddito, contratto, organizzazione del lavoro e dimensione d'impresa, in linea con tendenze osservabili anche a livello nazionale.

Per quanto riguarda il genere, le donne sono maggiormente concentrate nei segmenti meno protetti dell'occupazione: più presenti nel part-time, nei servizi e nel lavoro di cura, e più esposte alle fasce retributive basse. Nel Cuneese, circa l'80% dei lavoratori part-time del campione è costituito da donne e, dato che il part-time si associa a livelli più elevati di difficoltà nella conciliazione, non sembra configurarsi come uno strumento pienamente efficace di equilibrio tra lavoro e vita privata, ma piuttosto come una forma di adattamento individuale a un sistema di cura ancora insufficiente. La dimensione di genere emerge anche nel rapporto con il welfare territoriale: le donne utilizzano più frequentemente i servizi pubblici rispetto agli uomini (67,7% contro 56%), segnale non solo di maggiore accesso, ma anche di una più intensa esposizione alla gestione quotidiana dei bisogni di cura.

Con riferimento all'età, i giovani tra i 25 e i 34 anni segnalano fabbisogni più intensi in quasi tutti gli ambiti – il 73% indica come prioritario il supporto alla salute mentale, il 75% la flessibilità oraria, il 76% i contributi per le spese correnti – e presentano tassi di lavoro a termine assai superiori alla media (17% contro 6%), redditi più bassi e minore autonomia economica. Anche in un territorio con bassi livelli di disoccupazione, dunque, l'ingresso nel mercato del lavoro non coincide con una piena stabilità occupazionale ed economica: per una parte dei giovani iniziare

a lavorare vuol dire avere a che fare con contratti temporanei, redditi contenuti e una limitata capacità di sostenere autonomamente le spese quotidiane. Nel corso del World Café, gli attori territoriali intervenuti hanno confermato che sono questi i motivi che contribuiscono a ridurre la capacità del territorio di attrarre e trattenere capitale umano qualificato, alimentando fenomeni di mobilità in uscita nonostante la qualità della vita locale.

La fascia di reddito è un altro indicatore significativo se si parla di welfare: solo il 39% di chi guadagna meno di 1.000 euro ha utilizzato almeno un servizio nell'ultimo anno, contro il 77% di chi supera i 2.000 euro, dato che evidenzia un paradosso rilevante: le fasce con maggiore bisogno di sostegno incontrano più difficoltà nell'attivare le risorse disponibili, non per mancanza formale di servizi, ma per carenza di conoscenza, orientamento e tempo.

Accanto a genere, età e reddito, anche le condizioni concrete di lavoro spongono alle criticità. La precarietà contrattuale si associa innanzitutto a una maggiore vulnerabilità economica: il 70% dei lavoratori a termine dichiara difficoltà nel coprire le spese essenziali, contro il 53% della media del campione. Anche l'organizzazione degli orari incide in modo rilevante: il lavoro su turni, che coinvolge il 27,6% dei rispondenti, pesa in particolare sulla mobilità quotidiana, dal momento che il 25% dei turnisti segnala difficoltà negli spostamenti casa-lavoro, contro circa il 9% di chi ha orari fissi o flessibili.

Infine, la dimensione d'impresa rappresenta un ulteriore fattore di segmentazione. In quelle piccole e micro si osservano margini più ridotti di flessibilità organizzativa, minore diffusione del lavoro agile (6,3% nelle microimprese vs 17,6% nelle medie) e welfare aziendale quasi assente nelle sue forme strutturate.

Leggendo questi dati e valutando il quadro che se ne può ricavare, si propongono sei linee di indirizzo finalizzate a rafforzare la capacità del sistema di welfare territoriale.

## 5.2 Prospettive in azione: sei linee di indirizzo

### 1) Promuovere un sistema di welfare territoriale sempre più integrato

Per favorire l'accesso al welfare e superare un modello "a due velocità", che penalizza i lavoratori e le lavoratrici delle micro e piccole imprese cuneesi, è necessario promuovere una reale integrazione tra i servizi pubblici e le misure avviate da altri attori locali, come le cooperative sociali, l'associazionismo e le imprese. Un'integrazione sistemica tra tutti gli attori che si occupano di welfare può generare tre vantaggi fondamentali. In primo luogo, consente di massimizzare le risorse promuovendo economie di scala, rendendo così sostenibili interventi che le singole piccole realtà non potrebbero attivare. In secondo luogo, permette di evitare duplicazioni di servizi già presenti, orientando gli sforzi verso i bisogni non ancora coperti, come per esempio il supporto alla salute mentale. Infine, favorisce la circolazione di *know-how*, rafforzando quel capitale sociale territoriale che è la vera forza del Cuneese.

Un esempio concreto in questo senso è il welfare aziendale territoriale. La costruzione di reti multi-attore può avvenire attraverso formule collaborative che coinvolgono organizzazioni pubbliche e private, fornitori del Terzo settore (ma anche dell'universo pubblico, come le ASL), sportelli di prossimità e realtà del commercio locale. Strumenti come le reti di imprese e la contrattazione territoriale permettono di "fare sistema", sensibilizzando anche le realtà più piccole e trasformando il welfare da iniziativa isolata a pilastro della competitività e dell'attrattività dell'intera provincia. In questa prospettiva, infrastrutture già esistenti, come l'Hub Wellgranda, diventano nodi strategici per supportare e accompagnare questa transizione verso un modello territoriale integrato.

### 2) Promuovere la cultura del welfare aziendale

I servizi di welfare aziendale e di conciliazione vita privata-vita lavorativa offerti dalle imprese possono essere una risposta importante per lavoratori e lavoratrici. Va promossa, quindi, una cultura legata al welfare aziendale e alla diffusione di modelli organizzativi innovativi, che abbiano come obiettivo la conciliazione dei tempi e la maggiore flessibilità. Strumenti di questo tipo agiscono, infatti, come risposta diretta alle esigenze di conciliazione, allo stress lavoro correlato e alla promozione del benessere "soggettivo" permettendo una migliore gestione dei carichi e degli orari. Si tratta di elementi particolarmente rilevanti in un contesto, come quello cuneese, in cui ampia quota della popolazione che lavora dichiara difficoltà nel ritagliarsi spazi personali.

L'attenzione va posta soprattutto su forme di welfare aziendale attente al benessere delle persone e ai loro bisogni di natura sociale. Oggi, a livello nazionale, stanno prevalendo le soluzioni di welfare aziendale legate alla componente economica e retributiva (come buoni spesa e buoni benzina) ma, accanto a queste misure è necessario valorizzare il welfare "nobile", incentrato sull'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, sul supporto sanitario, la promozione del benessere, il sostegno alla genitorialità e alla cura dei familiari.

In questo senso il welfare aziendale può essere volano per la sperimentazione di risposte innovative a bisogni emergenti. Per esempio nel campo della salute mentale, che nel Cuneese è un fabbisogno prioritario soprattutto per le fasce più giovani della popolazione, le aziende potrebbero promuovere l'accesso ai servizi psicologici e sviluppare azioni di prevenzione dello stress correlato al lavoro.

In questa linea potrebbe collocarsi la sperimentazione di interventi di conciliazione che guardano "oltre i bisogni di cura", rivolgendosi a persone senza figli, che sono parte di famiglie non tradizionali e a coloro che vivono situazioni di cura non convenzionali, occupandosi per esempio di amici. Questo riconoscimento del diritto a un'esistenza equilibrata permetterebbe di ridurre la tensione generale tra sfera professionale e privata, migliorando la qualità della vita lavorativa.

### 3) Contrastare le disuguaglianze di genere

In un contesto come quello cuneese, in cui part-time rappresenta un fenomeno quasi esclusivamente femminile, è evidente che la parità di genere non si ottiene offrendo orari ridotti alle donne, ma scardinando un modello culturale che attribuisce loro le principali responsabilità di cura dei propri cari.

Per superare il *gender gap*, è necessario agire su due fronti complementari: da un lato, promuovere pari opportunità in ambito occupazionale, valorizzando alcune leve presenti a livello nazionale, come la Certificazione di parità di genere e, dall'altro, incentivare una distribuzione più equa dei carichi di cura tra uomini e donne, attraverso una sensibilizzazione delle persone e delle imprese.

Le aziende possono giocare un ruolo di primo piano nella promozione di una nuova cultura della parità di genere nei luoghi di lavoro, non solo prevedendo misure integrative rispetto al welfare pubblico ma anche sostenendone la reale fruizione da parte dei potenziali beneficiari.

Un esempio riguarda i congedi di paternità che, per essere effettivamente e pienamente fruiti dai potenziali beneficiari, devono collocarsi in un ambiente in grado di accogliere e sostenere un modello di cura basato sul coinvolgimento attivo dei padri.

Adottando modelli di leadership supportivi e promuovendo pratiche inclusive le aziende sono chiamate a promuovere un cambiamento culturale e generare un impatto sociale positivo migliorando la qualità della vita e, di conseguenza, l'attrattività del territorio.

#### 4) Focalizzare l'attenzione sulle persone giovani

La presenza di condizioni di fragilità economica delle generazioni più giovani di cuneesi (25-34 anni) suggerisce la necessità di rafforzare e indirizzare gli strumenti di sostegno al reddito e di mettere in campo azioni di prevenzione delle vulnerabilità.

In particolare, come emerso nel World Cafè, per i giovani più fragili si devono pensare forme di supporto volte a ridurre i rischi della precarietà lavorativa cui sono esposti e a favorire maggiore autonomia economica, come per esempio misure di integrazione al reddito, percorsi di formazione e perfezionamento professionale, sostegno nella creazione di imprese, forme agevolate di accesso al credito, supporto all'abitare e alle relative spese.

Allo stesso tempo, il territorio deve farsi carico del cambiamento qualitativo veicolato dalle nuove generazioni, le cui aspirazioni guardano con forza al "benessere soggettivo". L'attrattività della provincia non si gioca solo sulla stabilità materiale, ma sulla capacità di offrire una qualità della vita elevata. Ripensare i modelli organizzativi e integrare il welfare aziendale con quello territoriale è dunque indispensabile per trattenere i giovani talenti, offrendo loro un contesto capace di accogliere le proprie ambizioni e di valorizzare le proprie competenze.

#### 5) Rafforzare i sistemi di informazione, orientamento e accompagnamento

Come emerge dall'indagine, la mancanza di informazioni adeguate rappresenta la barriera principale per l'accesso al welfare. Questo deficit informativo, unito alla complessità burocratica che accompagna la richiesta di servizi, genera un fenomeno di *non-take-up*, che penalizza le fasce di reddito più basso, le quali, pur avendo bisogni più intensi, interagiscono molto meno con il sistema dei servizi rispetto ai lavoratori con redditi più alti.

Nel Cuneese esistono già esperienze interessanti di sportelli territoriali che sono a tutti gli effetti degli spazi di prossimità in grado di intercettare precocemente i bisogni e ridurre le disuguaglianze di accesso al welfare.

Questo sistema di orientamento e accompagnamento deve però essere rafforzato allo scopo di ridurre la "parcellizzazione" degli sportelli informativi. Per superare questa parcellizzazione, è necessario trasformare gli attuali sportelli in una rete di spazi di prossimità integrati. L'obiettivo deve essere

il passaggio da un modello di accesso “reattivo” che, come emerso dal World Cafè, è attivato perlopiù in fasi di emergenza, a un sistema capace di intercettare in tempo i bisogni nei luoghi della vita quotidiana.

In questo senso, è strategico investire in figure professionali come il *Welfare Community Manager*: un mediatore che facilita il dialogo tra i diversi pilastri del welfare territoriale, ascoltando e accompagnando le persone lungo l'intero percorso di accesso alle prestazioni. Le risposte nel territorio ci sono: quello che manca è un aiuto concreto nell'accedervi e un solido raccordo fra servizi erogati da enti di diversa natura.

#### **6) Rafforzare i sistemi di monitoraggio e rilevazione dei bisogni territoriali**

La ricerca ha evidenziato la necessità di disporre di dati e informazioni aggiornate in materia di bisogni nel cuneese. Come emerso dall'analisi di background, precedentemente alla somministrazione della survey presentata in questo Quaderno, il patrimonio informativo esistente, pur essendo ricco, era frammentato ed eterogeneo, costruito su popolazioni specifiche e con metodi non comparabili che impedivano di stimare in modo robusto l'intensità e l'evoluzione dei bisogni sociali.

Per supportare il cambiamento del welfare e costruire progettualità che rispondano davvero alla necessità della popolazione lavorativa, è necessario disporre di evidenze empiriche solide e aggiornate.

Utile sarebbe un sistema di monitoraggio continuativo che parta proprio dal lavoro svolto con questo Quaderno, capace di garantire una base empirica unitaria e comparabile, indispensabile per programmare interventi e politiche *evidence-based*.

# POSTFAZIONE

DI FRANCA MAINO

Il Quaderno *Il benessere (è) produttivo: bisogni emergenti e welfare territoriale* rappresenta un contributo rilevante e attuale alla comprensione delle trasformazioni dei bisogni sociali nei contesti territoriali contemporanei. L'analisi dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici nel Cuneese offre, infatti, una chiave di lettura che va ben oltre il caso locale, restituendo indicazioni utili per interpretare dinamiche più ampie che attraversano il mercato del lavoro, i sistemi di welfare e le società europee.

Uno dei principali meriti del lavoro è l'adozione di una prospettiva multidimensionale del benessere, che supera una visione riduttiva centrata sulla dimensione economica e salariale. Come emerge dall'analisi, i bisogni delle persone che lavorano si articolano oggi lungo più dimensioni: condizioni materiali, qualità del lavoro, equilibrio tra tempi di vita e di lavoro, accessibilità ai servizi, relazioni sociali e senso di appartenenza alla comunità. Il Quaderno si colloca quindi nel solco degli studi sul welfare territoriale e sul secondo welfare, contribuendo a rafforzare una lettura che interpreta il benessere come esito di configurazioni istituzionali e relazionali multilivello e multiattore. Questa impostazione consente di cogliere la complessità delle trasformazioni in atto e di evitare semplificazioni che rischierebbero di produrre risposte inadeguate.

Il Quaderno mette in evidenza un elemento cruciale: la crescente interdipendenza tra lavoro e contesto territoriale. Il benessere delle persone che lavorano non dipende solo dalle caratteristiche del rapporto di lavoro o dall'organizzazione aziendale, ma anche dalla disponibilità e accessibilità di servizi, dalle infrastrutture di mobilità, dalla qualità delle reti sociali e dalle opportunità offerte dal territorio. In questo senso, il welfare di comunità emerge non solo come ambito di intervento, ma anche come infrastruttura abilitante capace di integrare risorse pubbliche, private e del Terzo settore e di connettere attori, servizi e opportunità.

Particolarmente significativo è l'approccio metodologico adottato, che combina analisi quantitative e qualitative. La survey restituisce un quadro sistematico e rappresentativo dei bisogni, mentre il lavoro qualitativo svolto attraverso il World Café approfondisce le percezioni degli attori e suggerisce possibili traiettorie di intervento. Questa integrazione metodologica rafforza la solidità delle evidenze e ne accresce la rilevanza per i decisori pubblici e gli attori locali.

Tra i risultati più rilevanti, l'analisi evidenzia con chiarezza alcune tensioni strutturali che caratterizzano anche contesti economicamente solidi come quello cuneese: difficoltà di conciliazione tra vita e lavoro, carichi di cura squilibrati, fragilità economiche diffuse, limiti all'accesso ai servizi e fenomeni di mancato utilizzo delle misure di welfare. Si tratta di criticità che non riguardano solo gruppi marginali, ma che attraversano ampi segmenti della popolazione lavorativa, indicando la

necessità di ripensare strumenti e politiche in una logica più inclusiva e preventiva.

Partendo da queste premesse, il Quaderno non si limita a descrivere i bisogni, ma propone linee di indirizzo che rappresentano un primo passo verso la costruzione di risposte più adeguate, ponendo però allo stesso tempo nuove domande e indicando direzioni di sviluppo nel prossimo futuro.

In primo luogo, sembra evidente l'esigenza di rafforzare le infrastrutture del welfare territoriale. Ciò significa investire non solo in servizi, ma anche in dispositivi di coordinamento, piattaforme informative e di orientamento e strumenti capaci di facilitare l'accesso e l'incontro tra domanda e offerta. Il tema del *non-take-up*, richiamato nel rapporto, evidenzia quanto sia cruciale intervenire sulle barriere informative, burocratiche e culturali che limitano l'effettiva fruizione delle misure esistenti.

In secondo luogo, diventa necessaria una maggiore integrazione tra le politiche del lavoro e quelle sociali. I bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici non possono essere affrontati in modo settoriale, ma richiedono approcci integrati che mettano in relazione occupazione, welfare, formazione e sviluppo territoriale. Rafforzare il coinvolgimento delle imprese e delle organizzazioni del territorio, riconoscendole come attori chiave nella costruzione di risposte efficaci e sostenibili, è un passo fondamentale.

Un terzo ambito di rilancio riguarda le forme di governance. Il Quaderno mostra implicitamente come la complessità dei bisogni richieda modelli di governance collaborativa, capaci di attivare reti multiattore e di valorizzare le competenze presenti nei territori. Le esperienze di coprogettazione e di partecipazione, come quelle sperimentate nel percorso di ricerca, possono costituire un riferimento importante per elaborare politiche più aderenti ai bisogni reali, capaci di innovare valorizzando la cornice offerta oggi dall'amministrazione condivisa. Affinché tali processi siano effettivamente capacitanti, le relazioni tra gli attori devono essere sostenute da adeguati livelli di fiducia e da logiche di reciprocità che rendano possibile la collaborazione nel tempo e l'allineamento verso obiettivi condivisi.

Infine, il lavoro sollecita una riflessione più ampia sul rapporto tra benessere, lavoro e sviluppo territoriale. In un contesto segnato da cambiamenti demografici, climatici e digitali, da trasformazioni del lavoro e da una crescente attenzione alla qualità della vita, la capacità di un territorio di rispondere ai bisogni delle persone che lavorano diventa un fattore decisivo di attrattività e di coesione sociale. Il welfare di comunità è un patto di corresponsabilità che richiede regia pubblica, alleanze multi-attore e apprendimento continuo, come condizioni per la co-costruzione di comunità collaborative e abilitanti. Investire nel benessere dei lavoratori e delle lavoratrici significa allo stesso tempo investire nel futuro dei territori e dei cittadini e delle cittadine che li abitano.

La sfida, oggi, non è solo comprendere questi bisogni, ma anche costruire le condizioni istituzionali e organizzative affinché possano trovare risposte continuative e territorialmente radicate. Questo lavoro può rappresentare non un punto di arrivo, ma un punto di partenza per rafforzare il welfare di comunità e renderlo sempre più capace di rispondere ai bisogni di una società in trasformazione.

# BIBLIOGRAFIA

- Acquarini E. (a cura di) (2022), *Stress lavoro-correlato. Traiettorie di rischio, resilienza e contesti*, Milano, FrancoAngeli.
- Agostini C. e De Stefanis S. (2024), *Le politiche di conciliazione tra famiglia, lavoro e servizi per l'infanzia*, Cuneo, Fondazione CRC, Febbraio 2024.
- Alatartseva E. e Barysheva G. (2015), *Well-being: subjective and objective aspects*, in «Procedia-Social and Behavioral Sciences», n. 166, pp. 36-42.
- Avallone F. e Bonaretti M. (2003), *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Bakker A.B. e Demerouti E. (2007), *The Job Demands-Resources model: State of the art*, «Journal of Managerial Psychology», 22(3), 309-328.
- Bradshaw J. (1972), *A taxonomy of social need*, in McLachlan G. (a cura di), *Problems and Progress in Medical Care*, Londra, Oxford University Press.
- Cannito M. (2022), *Fare spazio alla paternità. Essere padri in Italia tra nuovi modelli di welfare, lavoro e maschilità*, Bologna, Il Mulino.
- Cannito M., Lubbock A. e Torre M. (2023), *La partecipazione dei padri nei "primi mille giorni". La situazione italiana nel panorama europeo*, 4e-Parent.
- Castles F. (1995), *Welfare State Development in Southern Europe*, in «West European Politics», XVIII, n. 2, pp. 291-313.
- Copeland P. e Daly M. (2018), *The European Semester and EU Social Policy*, in «Journal of Common Market Studies», 56(5), pp. 1001-1018.
- Ferrera M. (1996), *Il modello sud-europeo di welfare state*, in «Rivista italiana di scienza politica», XXVI, n. 1, pp. 67-101.
- Ferrera M. (2006), *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Bologna, Il Mulino.
- Ferrera M., Maino F., Manfredi F. e Rossero E. (2025), *Servizi per la prima infanzia e capitale sociale: un circolo virtuoso per costruire comunità. Secondo Rapporto sull'Agenda FAST in Italia*, Percorsi di Secondo Welfare.
- Fiaschi D. e Tealdi C. (2023), *The attachment of adult women to the Italian labour market in the shadow of COVID-19*, in *Labour Economics*, n. 83.
- Glucksman M. (1995), *Why "Work"? Gender and the "Total Social Organisation of Labour"*, «Gender, Work and Organisation», 2(2), 63-75.
- Gosetti G. (2022), *La qualità della vita lavorativa. Lineamenti per uno studio sociologico*, Milano, FrancoAngeli.
- Grant A.M., Christianson M.K. e Price R. H. (2007), *Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs*, in «Academy of Management Perspectives», n. 21(3), pp. 51-63.

Green F., Lee S., Zou M. e Zhou Y. (2024), *Work and life: the relative importance of job quality for general well-being, and implication for social surveys*, in «Socio-Economic Review», Vol. 22, n. 2, pp. 835-857.

Greve B. (2007), *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Cheltenham, Edward Elgar.

Harter J.K., Schmidt F.L. e Keyes C.L.M. (2003), *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*, in C. L. M. Keyes & J. Haidt (a cura di), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224). Washington, DC, American Psychological Association.

Hemerijck A. e Ronchi S. (2021), *Recent Developments: Social Investment Reform in the Twenty-First Century*, in D. Bélan et al. (a cura di), *The Oxford Handbook of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press, pp. 93-111.

Hemerijck A. (2017), *The Uses of Social Investment*, Oxford, Oxford University Press.

Iannaco C., Liberato D. e Venturini P. (2024), *Salute mentale e politiche di welfare*, in C. Agostini (a cura di), *Welfare per le nuove generazioni. Scuola, salute mentale e promozione del benessere*, Roma, L'asino d'oro, pp. 129-172.

Ilies R. Schwind K.M. e Heller D. (2007), *Employee well-being. A multilevel model linking work and nonwork domains*, in «European journal of work and organizational psychology», n. 16(3), pp. 326-341.

Kalleberg A.L. (2009), *Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition*, in «American sociological review», 74(1), 1-22.

Leibfried S. (1992), *Towards a European Welfare State? On Integrating Poverty Regimes in the European Community*, in Z. Fer- ge e J.K. Kolberg (a cura di), *Social Policy in a Changing Europe*, Westview, Boulder, pp. 245-279.

Leibfried S. e Pierson P. (a cura di) (1995), *European Social Policy: Between Fragmentation and Integration*, Washington D., Brookings Institution.

Lucas, B., Bonvin. J.M. e Hümbelin, O. (2021), *The Non-Take-Up of Health and Social Benefits: What Implications for Social Citizenship?*, in «Swiss Journal of Sociology», n. 47, pp. 161-180.

Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Milano-Udine, Mimesis.

Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro Studi Einaudi.

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

Marra C. e Turcio S. (2016), *Insider e outsider nel mercato del lavoro italiano*, in «Argomenti», n. 4, pp. 89-134.

Maslow A.H. (1943), *A theory of human motivation*, in «Psychological Review», vol. 50, n. 4, pp. 370-396.

Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M. (2023), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*. Seconda edizione, Bergamo, ADAPT University Press.

Nielsen K., Nielsen M.B., Ogbonnaya C., Käsälä M., Saari E. e Isaksson K. (2017), *Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis*, in «Work & stress», n. 31(2), pp. 101-120.

Ololube N. P. (2019), *Practical guide to human resources management and organizational theory*, Pearl Publishers.

Pravato A. (2025), *Che cos'è il non-take-up?*, Percorsi di Secondo Welfare.

Ronchi S. e Santoni V. (2024), *Il welfare aziendale nelle cooperative della Lombardia. Un'indagine sulle imprese cooperative associate a CoopForm Lombardia*, Percorsi di Secondo Welfare.

Santoni V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in M. Ferrera e F. Maino (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro Studi Einaudi, pp. 91-118.

Santoni V. (2018), *Gli investimenti, le opportunità e i rischi della digital health nel campo del welfare aziendale*, in «Politiche Sociali/Social Policies», n. 2, pp. 217-233.

Santoni V. (2023), *Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta"*, in F. Maino (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia, Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*, Torino, Giappichelli, pp. 189-223.

Santoni V. (2024), *Il welfare aziendale territoriale: una prima mappatura dei casi italiani*, in «Welfare e ergonomia», n. 1, pp. 185-195.

Saraceno C. (2020), *Politiche per le famiglie e disuguaglianze*, in *Social Policies*, vol. 7, n. 1, pp. 103-124.

Scharpf F.W. (2002), *The European Social Model: Coping with the Challenges of Diversity*, in «Journal of Common Market Studies», 40(4), pp. 645-670.

Schaufeli W.B. e Bakker A.B. (2004), *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement*, in «Journal of Organizational Behavior», 25(3), 293-315.

Schneider B., Ehrhart M.G. e Macey W.H. (2013), *Organizational climate and culture*, in «Annual review of psychology», 64(1), 361-388.

Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009), *The Political Economy of Occupational Family Policies: Comparing Workplaces in Britain and Germany*, «British Journal of Industrial Relations», vol. 47, 4, pp. 741-764.

Warin P. (2016), *The non-take-up: definition and typologies*, Hal Open Science.

Wokoma I. S. e Obasi F. U. (2023), *Organizational welfare package and employee job satisfaction*, in «International Journal of Scientific Research in Education», 16(2), 195-206.

## Fonti normative e documenti istituzionali

BusinessEurope, SGI Europe, SMEunited, ETUC (2022), *Programma di lavoro del dialogo sociale europeo 2022-2024*, 28 giugno 2022.

Camera di commercio di Cuneo (2025), *Rapporto Cuneo 2025. L'economia reale dal punto di osservazione della Camera di commercio di Cuneo*.

CGIL e Fondazione Di Vittorio (2022), *Terzo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma, Fondazione Giuseppe Di Vittorio.

Commissione europea (2017), *Pilastro europeo dei diritti sociali*, proclamato a Göteborg il 17 novembre 2017.

Commissione europea (2020), *European Skills Agenda*, COM(2020) 274 final, Bruxelles, 1 luglio 2020.

Commissione europea (2021a), *Piano d'azione per il Pilastro europeo dei diritti sociali*, COM(2021) 102 final, Bruxelles.

Commissione europea (2021b), *Quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro 2021-2027*, COM(2021) 323 final, Bruxelles, 28 giugno 2021.

Commissione europea (2026), *Strategia per la parità di genere 2026-2030*, COM (2026), Bruxelles.

Consiglio CE (1989), Direttiva 89/391/CEE, GU L 183, 29 giugno 1989.

Consiglio CE (1996), Direttiva 96/34/CE, GU L 145, 19 giugno 1996.

Consiglio UE (2000), Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, 18 dicembre 2000.

Consiglio UE (2007), Trattato di Lisbona, 13 dicembre 2007.

Consiglio UE (2010), Direttiva 2010/18/UE, GU L 68, 18 marzo 2010.

Eurostat (2026), *In-work at-risk-of-poverty rate*, Database EU-SILC, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/>

Fondazione CRC (2020), *Piano di posizionamento strategico Cuneo 2029*, Cuneo, Fondazione CRC.

Fondazione CRC (2024), *Quaderno 47. Direzione futuro. Soluzioni territoriali di mobilità sostenibile*, Cuneo, Fondazione CRC.

Fondazione Di Vittorio (2025), *Dieci anni di Jobs Act: i numeri del lavoro*, Working Paper 1/2025, Roma.

INPS (2024), *Prestazioni a sostegno della famiglia*, Osservatorio statistico, [www.inps.it](http://www.inps.it).

IRES Piemonte (2025), *Piemonte economico sociale 2025. Relazione annuale*, Torino, IRES – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte

ISTAT (2022), *Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA-Imprese)*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica

ISTAT (2024), *Censimento Permanente della Popolazione*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica.

ISTAT (2025), *Previsioni della popolazione residente – scenario mediano, base 1° gennaio 2024*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica.

Parlamento europeo e Consiglio UE (2019), Direttiva (UE) 2019/1158, *GU L* 188, 12 luglio 2019.

Parlamento europeo e Consiglio UE (2022), Direttiva (UE) 2022/2041, *GU L* 275, 25 ottobre 2022.

Parlamento europeo e Consiglio UE (2022), Direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD), *GU L* 322, 16 dicembre 2022.

Parlamento europeo e Consiglio UE (2025), Direttiva (UE) 2025/794, *GU L*, 16 aprile 2025

Regione Piemonte – Settore Statistica (2025), *Popolazione per età, sesso e comune. Elaborazioni su dati ISTAT*, Torino, Regione Piemonte.

Unioncamere Piemonte (2025), *Il mercato del lavoro in Piemonte nel 2024*, Torino, Unioncamere Piemonte.

Unipol (2025), *Rapporto GenerationShip 2025*, Bologna.

# APPENDICE METODOLOGICA

## Costruzione del campione, criteri interpretativi e limiti della survey

La survey si basa su un campione di 1.007 interviste CATI rivolte a lavoratrici e lavoratori della provincia di Cuneo, costruito con l'obiettivo di restituire una rappresentazione empiricamente solida della popolazione in età lavorativa occupata sul territorio. La numerosità campionaria consente, a livello aggregato, un margine d'errore di circa  $\pm 3\%$  al 95% di confidenza, mentre la stratificazione per genere e classi di età ha permesso di allineare la composizione del campione ai principali profili demografici della popolazione provinciale di riferimento.

All'interno di questo disegno, genere ed età costituiscono due variabili centrali non solo sul piano descrittivo, ma anche su quello analitico, poiché organizzano in modo sistematico la distribuzione dei bisogni, dei vincoli e delle opportunità lungo il ciclo di vita e tra uomini e donne. La loro corretta calibrazione nel campione permette quindi di leggere con maggiore affidabilità la variazione delle condizioni lavorative, dei carichi di cura, del benessere lavorativo e dell'accesso alle misure di welfare.

La robustezza del disegno campionario rende, inoltre, possibili analisi attendibili sui principali incroci tra variabili socio-demografiche e occupazionali, in particolare rispetto a genere, età, istruzione e posizione lavorativa, grazie alla presenza di sottogruppi generalmente sufficientemente ampi da consentire stime stabili. Anche la distribuzione dei rispondenti per principali settori di attività risulta nel complesso coerente con la struttura economica del territorio, rafforzando la capacità descrittiva dell'indagine rispetto al mercato del lavoro provinciale. La distribuzione per dimensione aziendale presenta, invece, una relativa sottorappresentazione dei lavoratori occupati nelle grandi imprese, coerente con la struttura produttiva della provincia ma potenzialmente in grado di influenzare alcune stime specifiche, come illustrato di seguito.

Come in ogni indagine campionaria, permangono tuttavia alcuni limiti strutturali, che è opportuno esplicitare. La solidità delle analisi diminuisce al ridursi della numerosità dei sottogruppi: alcune categorie, come le persone con basso titolo di studio o con cittadinanza non italiana, risultano meno rappresentate nel campione. Ciò può dipendere sia da caratteristiche strutturali di tali gruppi — maggiore mobilità, inserimenti lavorativi più instabili, minore disponibilità temporale — sia dalla stessa modalità di rilevazione CATI, che storicamente incontra maggiori difficoltà di contatto e partecipazione in presenza di barriere linguistiche o minore propensione a rispondere ai sondaggi. In questi casi, le distribuzioni percentuali mantengono un'utilità descrittiva, ma le differenze osservate devono essere interpretate con prudenza e non automaticamente generalizzate all'intera popolazione di

riferimento. I risultati presentati vanno quindi letti riconoscendo come le vulnerabilità che interessano lavoratori e lavoratrici con background migratorio, risultano sottostimate e non trattate empiricamente.

Per garantire trasparenza nella lettura dei dati, il rapporto adotta soglie operative esplicite per la valutazione della robustezza dei sottogruppi: sono considerati pienamente affidabili i gruppi con oltre 200 casi; adeguati quelli compresi tra 100 e 200 casi; utilizzabili in chiave prevalentemente descrittiva quelli tra 50 e 100 casi; mentre i gruppi con meno di 50 casi vengono trattati in modo esclusivamente orientativo o qualitativo. Questi criteri consentono di mantenere coerenza metodologica nell'interpretazione dei risultati e di evitare sovra-inferenze su segmenti troppo ridotti del campione.

L'analisi statistica integra una componente descrittiva e una componente inferenziale. Per verificare l'esistenza di associazioni sistematiche tra caratteristiche individuali, condizioni di lavoro, benessere e conciliazione vita-lavoro, si utilizza il test del chi-quadrato ( $\chi^2$ ) applicato alle tabelle di contingenza. Il test confronta la distribuzione osservata con quella attesa in assenza di relazione tra le variabili; quando la differenza risulta sufficientemente elevata, l'associazione viene considerata statisticamente significativa. Nel rapporto vengono commentate in via prioritaria le relazioni che raggiungono la soglia convenzionale di  $p < 0,05$ , vale a dire i casi in cui è improbabile che le differenze osservate siano dovute al caso. Ciò consente di identificare con maggiore affidabilità i gruppi sociali maggiormente esposti a specifiche criticità, come livelli più elevati di stress, maggiori difficoltà di conciliazione o minore accesso a strumenti di welfare aziendale e territoriale.

Dal punto di vista della composizione, il campione presenta un profilo complessivamente coerente con la struttura della popolazione lavorativa cuneese. La distribuzione per genere è equilibrata, con una lieve prevalenza degli uomini (52,6%) rispetto alle donne (47,4%). Anche la distribuzione per età conferma la centralità delle fasce adulte e mature: l'età media è pari a 45,9 anni, la mediana a 46 anni, con un intervallo interquartile compreso tra 40 e 52 anni e una deviazione standard di 8,7. La maggioranza dei rispondenti si concentra nella fascia 35-54 anni (68%), seguita dai 55-64 anni (20%); i 18-34enni rappresentano il 12% del campione, mentre gli over 65 hanno un'incidenza marginale (0,3%). Questa struttura è coerente con un mercato del lavoro provinciale caratterizzato da una presenza prevalente di età intermedie e mature.

Anche il profilo formativo del campione appare in linea con le caratteristiche del territorio. I diplomati rappresentano il 58,7% degli intervistati, mentre laureati e post-laureati costituiscono il 27,2%. I rispondenti con licenza media sono il 13,3%, mentre coloro che possiedono un titolo inferiore o nessun titolo sono resi-

duali (0,8%). Nel complesso, il campione restituisce l'immagine di una popolazione lavorativa mediamente istruita, centrata sul diploma ma con una presenza non trascurabile di profili ad alta qualificazione, elemento rilevante per interpretare differenze nelle opportunità formative, nelle condizioni occupazionali e nei bisogni di welfare.

Anche la composizione familiare contribuisce a definire il quadro di riferimento entro cui leggere i risultati successivi. Prevalgono le persone sposate (67,4%), mentre il 10,4% convive, il 10,9% è single, il 10,6% è separato o divorziato e lo 0,6% è vedovo. La maggioranza degli intervistati dichiara, inoltre, di avere figli a carico: circa sette su dieci ne hanno almeno uno, con una prevalenza di nuclei con uno o due figli; il 29,8% non ha figli a carico. Una quota più ridotta ma socialmente rilevante, pari all'8,7%, dichiara infine di avere familiari anziani o con disabilità da assistere.

Per quanto riguarda la sottorappresentazione dei lavoratori occupati nelle grandi imprese, è stata invece costruita una pesatura post-stratificazione basata sulla distribuzione provinciale degli addetti per classe dimensionale rilevata da ISTAT (2021). I pesi sono stati applicati in modo selettivo, limitatamente alle variabili per le quali il confronto tra stime osservate e pesate ha evidenziato scostamenti non trascurabili. In particolare, le percentuali relative alle difficoltà negli spostamenti casa-lavoro, alle difficoltà nel coprire le spese mensili essenziali e al bisogno di aggiornamento o riqualificazione professionale derivano da stime pesate. Gli scostamenti rispetto ai valori osservati sono i seguenti: -5,4 punti percentuali per la quota di chi non segnala difficoltà di spostamento (dall'86,7% all'81,3%); -3,5 p.p. per la fascia di difficoltà economica medio-alta (dal 56,7% al 53,2%); -6,2 pp per la quota di chi non segnala bisogni formativi (dall'83,7% al 77,5%). Per tutte le altre variabili gli scostamenti tra valori osservati e pesati sono risultati trascurabili: in quei casi si è scelto di mantenere i valori osservati come riferimento principale.

Nel complesso, dunque, la survey costituisce uno strumento metodologicamente solido e analiticamente affidabile per l'analisi della condizione lavorativa e dei bisogni di welfare nella provincia di Cuneo. L'integrazione tra un disegno campionario strutturato, criteri espliciti per la lettura dei sottogruppi e procedure statistiche trasparenti consente di fondare le analisi successive su una base empirica robusta, pur mantenendo la necessaria prudenza interpretativa nei casi in cui la numerosità osservata riduca la possibilità di generalizzazione.

## Analisi multivariata dello stress lavorativo

Accanto alle analisi descrittive e bivariate, il rapporto include una stima multivariata finalizzata a identificare i fattori maggiormente associati alla probabilità di riportare stress elevato. A questo scopo è stato stimato un *Linear Probability Model* (LPM) su una variabile dipendente binaria, costruita distinguendo tra condizioni di stress elevato/frequente (valore 1) e condizioni di stress basso o assente (valore 0). Il modello è stato applicato ai soli lavoratori dipendenti (N = 935), escludendo quindi le altre posizioni lavorative, al fine di rendere maggiormente comparabili le principali variabili contrattuali e organizzative. Tale restrizione consente infatti di analizzare in modo più coerente fattori come il tipo di contratto, l'orario, la dimensione d'impresa e l'organizzazione del lavoro, che assumono significati diversi o meno comparabili tra lavoratori dipendenti e autonomi.

I coefficienti del modello si interpretano come variazioni della probabilità di riportare stress elevato, espresse in punti percentuali, a parità delle altre covariate incluse. Il modello presenta una capacità esplicativa moderata ( $R = 0,382$ ;  $R^2 = 0,146$ ), valore coerente con la natura multifattoriale dello stress lavorativo, che dipende da una pluralità di condizioni economiche, organizzative e familiari. Tra le variabili incluse rientrano: difficoltà a coprire le spese essenziali, presenza di figli, responsabilità di *caregiving*, difficoltà negli spostamenti casa-lavoro, ricorso allo smart working, genere, età, tipo di contratto, dimensione d'impresa, macro-settore di attività, regime full-time/part-time, organizzazione dell'orario e fascia di reddito individuale. I risultati devono essere interpretati come associazioni condizionate tra variabili, e non come effetti causali in senso stretto.

Nel complesso, il modello segnala un'associazione positiva e statisticamente significativa tra probabilità di stress elevato e alcune condizioni di vulnerabilità economica e organizzativa, in particolare le difficoltà nel coprire le spese essenziali, i problemi di spostamento casa-lavoro, l'impiego con contratto non a tempo indeterminato e il lavoro su turni. Emergono, inoltre, differenze di genere statisticamente significative. Le stime relative alle fasce di reddito più basse vanno invece interpretate con cautela, poiché possono riflettere composizioni occupazionali differenti — per esempio una maggiore presenza di rapporti part-time — e non necessariamente livelli più bassi di disagio complessivo. Nel loro insieme, le analisi multivariate non sostituiscono la lettura descrittiva, ma la integrano, consentendo di distinguere meglio le associazioni che persistono anche una volta considerate simultaneamente più caratteristiche individuali e occupazionali.

**Tabella A1. Misure di adattamento del modello.**

Modello	R	R <sup>2</sup>
1	0.382	0.146

Nota. Models estimated using sample size of N=935. Restrizione del campione ai soli dipendenti.

**Tabella A2. Coefficienti del modello LPM sullo stress elevato.**

Coefficienti del Modello - stress\_alto\_bin\_(>=3)

Predittore	Stima	SE	t	p
Intercettare <sup>a</sup>	0.28690	0.0645	4.451	<.001
diff_spese_1_4	0.09016	0.0160	5.651	<.001
figli_bin	0.06970	0.0372	1.875	0.061
caregiving_bin	0.05602	0.0574	0.976	0.329
diff_spost_bin	0.21134	0.0454	4.660	<.001
smart_any_bin	-0.03855	0.0576	-0.670	0.503
<b>genere:</b>				
Femminile – Maschile	-0.07722	0.0334	-2.314	0.021
<b>eta_fasce_2024:</b>				
18–34 – 35–49	0.06095	0.0487	1.252	0.211
50–64 – 35–49	0.02305	0.0350	0.659	0.510
<b>contratto2:</b>				
Non indeterminato – Indeterminato	0.37721	0.0719	5.246	<.001
<b>dimensione_impresa:</b>				
Media (50–249) – Piccola (10–49)	0.02333	0.0431	0.541	0.589
Micro (meno di 10 addetti) Piccola (10–49)	-0.00965	0.0384	-0.251	0.802
Grande (250 o più) – Piccola (10–49)	-0.01601	0.0756	-0.212	0.832
<b>settore_macro_ISTAT3:</b>				
Primario – Secondario	0.05141	0.0645	0.797	0.425
Terziario – Secondario	-0.03178	0.0355	-0.895	0.371
<b>fulltime_parttime:</b>				
Part-time – Full-time	-0.06156	0.0585	-1.052	0.293
<b>organizzazione_oraria:</b>				
Turni – Orario fisso	0.08771	0.0374	2.343	0.019
Orario flessibile – Orario fisso	0.08900	0.0958	0.929	0.353

**reddito\_fascia:**

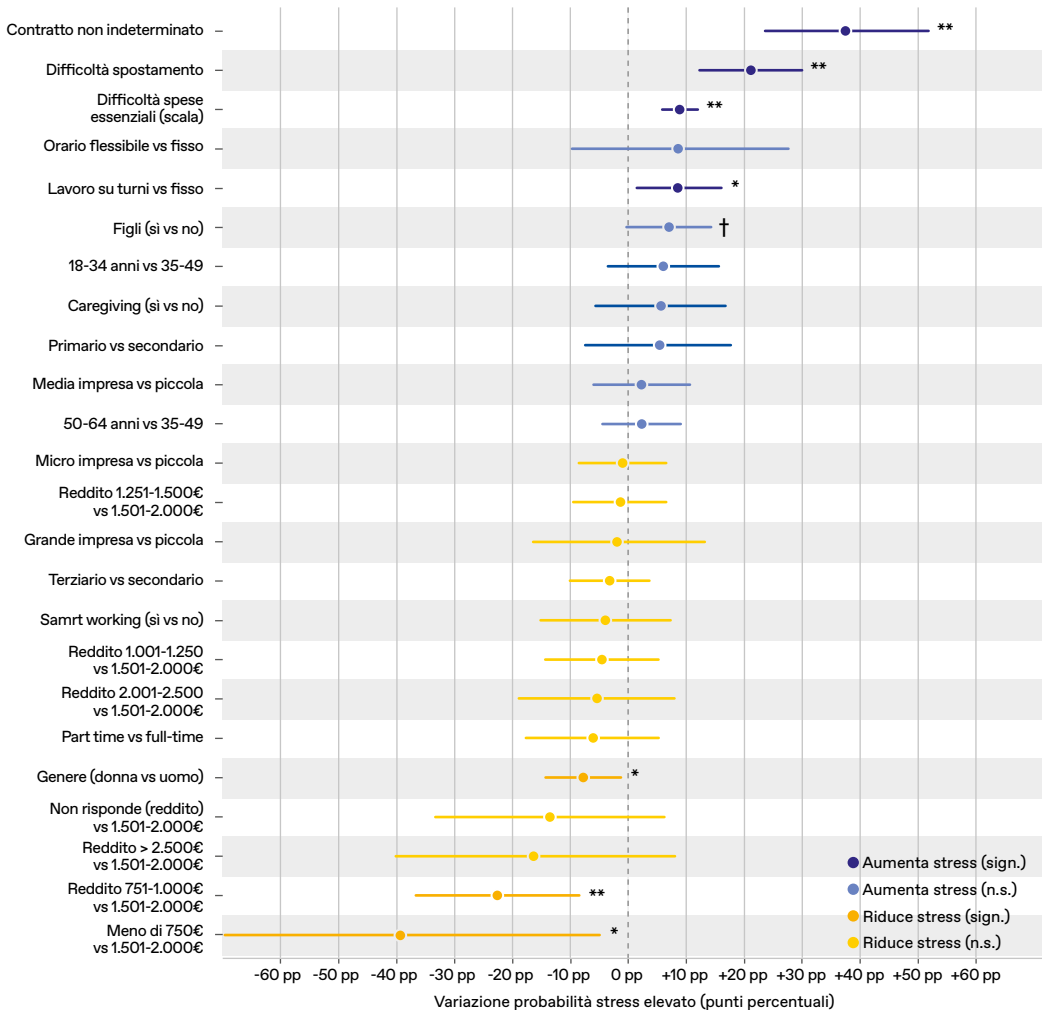
Oltre 2.500 € - 1.501-2.000 €	-0.16080	0.1231	-1.306	0.192
2.001-2.500 € - 1.501-2.000 €	-0.05450	0.0686	-0.795	0.427
1.001-1.250 € - 1.501-2.000 €	-0.04600	0.0500	-0.921	0.358
1.251-1.500 € - 1.501-2.000 €	-0.01476	0.0415	-0.355	0.722
751-1.000 € - 1.501-2.000 €	-0.22544	0.0717	-3.143	0.002
Meno di 750 € - 1.501-2.000 €	-0.39454	0.1779	-2.217	0.027
Preferisco non rispondere - 1.501-2.000 €	-0.13538	0.1009	-1.341	0.180

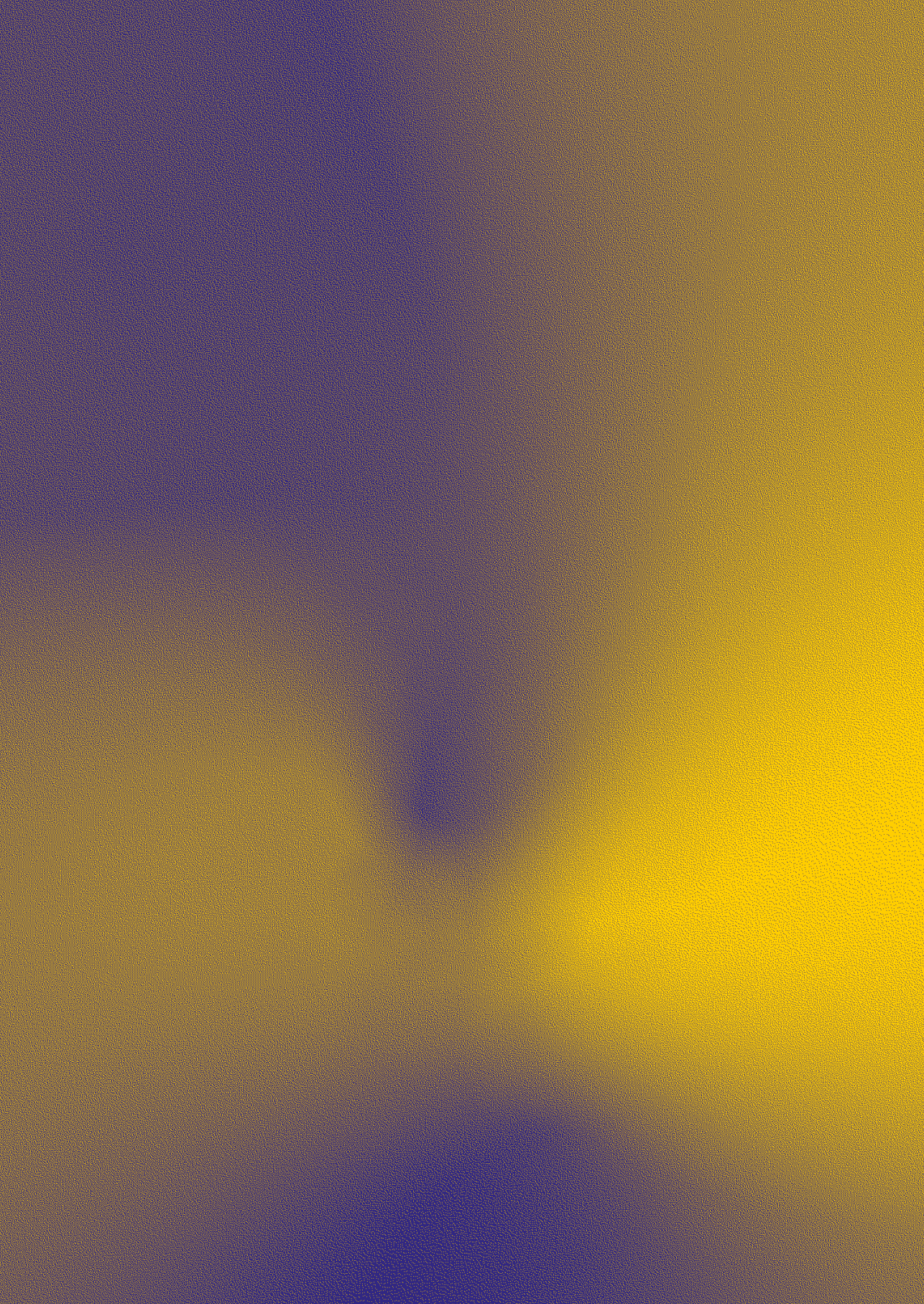
<sup>a</sup> Rappresenta il livello di riferimento

**Grafico A1. Grafico dei coefficienti del modello LPM sullo stress elevato con intervalli di confidenza al 95%.**

Modello LPM - soli lavoratori dipendenti (N=935) · IC al 95%

**Fattori associati alla probabilità di stress elevato - tutti i predittori**















## La Fondazione CRC

La Fondazione CRC è un ente non profit, privato e autonomo, che persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, attraverso erogazioni di contributi a favore di soggetti pubblici e privati non profit e tramite progetti promossi direttamente, in partenariato con soggetti del territorio, nei settori dello sviluppo locale e dell'innovazione, dell'arte e della cultura, del welfare, dell'educazione, della salute pubblica e dell'attività sportiva. La Fondazione opera in provincia di Cuneo, prevalentemente nelle zone di principale operatività relative alle aree dell'Albese, del Braidese, del Cuneese e del Monregalese.

### Presidente

Mauro Gola

### Consiglio di Amministrazione

Mauro Gola, Presidente  
 Francesco Cappello, Vice Presidente anziano  
 Elena Merlatti, Vice Presidente  
 Mauro Bernardi  
 Federico Borgna  
 Mario Canova  
 Mirco Spinardi

### Consiglio Generale

Maura Anfossi • Mario Arnaldi • Luisella Cavallo • Elvio Chiecchio  
 Brunella Dalmasso • Maurizio Damilano • Gianluigi Delforno  
 Arturo Faggio • Carlo Mario Fedeli • Alessandra Fissolo  
 Filippo Elio Lingua • Fabio Lora • Giuseppe Marchiaro  
 Giovanna Margiaria • Marina Perotti • Fabrizio Rapallino  
 Carla Revello • Roberto Ricchiardi • Carlo Rosso • Gianluca Verlingieri

### Collegio Sindacale

Nicola Filippi, Presidente  
 Lorenzo Durando  
 Virginia Rigo

## I Quaderni della Fondazione CRC

- 1. Il bilancio dell'Unione Europea 2007**  
L'accesso ai finanziamenti comunitari per il territorio (2007)
- 2. Percezione e notorietà della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo (2007)**
- 3. "Senectus Ipsa Morbus"**  
Ricerca sui servizi socio assistenziali per gli anziani nell'area di Cuneo, Mondovi ed Alba/Bra (2008)
- 4. L'Università in provincia di Cuneo**  
Gli studenti residenti in provincia iscritti nelle sedi locali e nella sede di Torino (2008)
- 5. Cluster produttivi e traiettorie di sviluppo nei territori del cuneese (2009)**
- 6. Il Politecnico di Torino in provincia di Cuneo**  
Dai dati statistici alle opinioni degli studenti (2009)
- 7. Il settore delle utilities in provincia di Cuneo**  
Analisi e prospettive (2009)
- 8. Università e sviluppo del territorio**  
Laureati cuneesi della facoltà di Scienze Politiche e mercato del lavoro (2010)
- 9. L'arte della Fondazione**  
Valutazione dei progetti di conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico finanziati dalla Fondazione CRC (2010)
- 10. Un patrimonio valorizzato**  
Descrizione dei 100 maggiori interventi di restauro architettonico e artistico finanziati dalla Fondazione CRC (2011)
- 11. La ricerca della Fondazione**  
Valutazione di tre anni di Bando Ricerca della Fondazione CRC (2011)
- 12. L'innovazione sociale in provincia di Cuneo**  
Servizi, salute, istruzione, casa (2011)
- 13. Il valore della cultura**  
Per una valutazione multidimensionale dei progetti e delle attività culturali (2011)
- 14. L'impatto economico delle università decentrate: il caso di Cuneo (2012)**
- 15. Capitale umano e società della conoscenza: i laureati nelle imprese cuneesi (2012)**
- 16. Innovazione in Comune**  
Percorsi innovativi nei sette maggiori Comuni della provincia di Cuneo (2013)
- 17. Disagio psicologico**  
Diffusione, fattori di rischio, prevenzione e cura (2013)

- 18. Il mondo a scuola**  
Alunni stranieri e istituzioni formative  
in provincia di Cuneo (2013)
- 19. Terre alte in movimento**  
Progetti di innovazione della montagna cuneese (2013)
- 20. Facciamo cose**  
Progetti di giovani per la provincia di Cuneo (2013)
- 21. Granda e Green**  
*Green economy* in provincia di Cuneo (2014)
- 22. Langhe e Roero**  
Tradizione e innovazione (2014)
- 23. Quelli che lasciano**  
La dispersione scolastica in provincia di Cuneo (2014)
- 24. Alla prova della crisi**  
L'innovazione sociale in provincia di Cuneo (2015)
- 25. Sviluppo locale**  
Politiche e progetti in provincia di Cuneo (2015)
- 26. Prevenire e promuovere**  
Politiche e progetti per la salute in provincia di Cuneo (2015)
- 27. Startup in Granda**  
Imprenditoria innovativa in provincia di Cuneo (2015)
- 28. Pedalare per lo sviluppo**  
Il cicloturismo in provincia di Cuneo (2016)
- 29. Imparare a lavorare**  
I tirocini in provincia di Cuneo (2017)
- 30. Formarsi in Granda**  
La formazione professionale in provincia di Cuneo (2017)
- 31. Imprese di valore**  
Le cooperative sociali in provincia di Cuneo (2017)
- 32. Granda e Smart**  
Esperienze smart in provincia di Cuneo (2017)
- 33. Impresa possibile**  
Welfare aziendale in provincia di Cuneo (2018)
- 34. Patrimoni naturali per lo sviluppo**  
I parchi della provincia di Cuneo (2018)
- 35. Coltivare innovazione**  
Prospettive per l'agroalimentare in provincia di Cuneo (2018)
- 36. Alternanza scuola lavoro**  
I giudizi di chi la fa (2019)
- 37. Rigenerare spazi dismessi**  
Nuove prospettive per la comunità (2019)
- 38. Lavoro migrante in agricoltura**  
I distretti della frutta e del vino nel cuneese (2020)

- 39. Il dono del 5x1000**  
Sussidiarietà fiscale e Terzo settore (2020)
- 40. Granda e Global**  
Internazionalizzazione del sistema produttivo cuneese (2021)
- 41. Alta formazione e imprese**  
Per un ecosistema dell'innovazione in provincia di Cuneo (2021)
- 42. Turismo Outdoor**  
I risvolti e le opportunità locali di un fenomeno (inter)nazionale (2021)
- 43. Residenze di comunità**  
Un contributo per una nuova filiera della residenzialità e delle cure domiciliari (2022)
- 44. Forza della natura**  
Le sfide del cambiamento climatico e le nature-based solutions territoriali (2023)
- 45. Oltre le fragilità**  
Conoscere e prevenire i bisogni educativi speciali (2023)
- 46. Occhio allo sport**  
Ruolo, impatto e prospettive dell'attività fisica e sportiva (2024)
- 47. Direzione futuro**  
Soluzioni territoriali di mobilità sostenibile (2024)
- 48. Giovane a chi?**  
Numeri e voci di nuova cittadinanza attiva (e non) (2025)