



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Management e Sostenibilità

Tesi di Laurea

**Il ruolo dei Provider Territoriali come
soluzione strategica per il superamento delle
barriere d'ingresso al welfare nelle PMI**

Relatrice/Relatore

Ch.ma/Ch. Prof.ssa/Prof. Francesca Dal Mas

Laureanda/Laureando

Lorenzo Marasciulo Matricola
883899

Anno Accademico

2025 / 2026

Indice

Introduzione	6
Capitolo 1: Welfare Aziendale e nuovi modelli di sostenibilità: una revisione strutturata della letteratura.....	9
1.1 Metodologia	9
1.1.1 Redazione del protocollo di revisione della letteratura e definizione delle domande di ricerca	9
1.1.2 Determinazione della tipologia di studi e conduzione della ricerca bibliografica	10
1.2 Risultati.....	11
1.3 Discussione dei risultati ottenuti.....	43
1.4 Conclusioni della revisione della letteratura	49
Capitolo 2: L'attuazione del Welfare Aziendale Strategico: il caso studio TreCuori e Veneto Welfare	50
2.1 Introduzione al capitolo: Welfare Territoriale, Social Co-Design e Sussidiarietà Circolare	50
2.1.1 Il metodo del welfare di prossimità	51
2.1.2 Panoramica del mercato del welfare aziendale in Italia	53
2.2 Caso studio: TreCuori S.p.A. Società Benefit.....	54
2.2.1 Presentazione dell'azienda.....	54
2.2.2 Modello di Business.....	56
2.2.3 Fornitori	58
2.2.4 Risorse.....	58
2.2.5 Processi interni	59
2.2.6 Processi esterni	60
2.2.7 Prodotti e servizi	60
2.2.8 Clienti.....	61
2.2.9 Società.....	61
2.2.10 Proposta di valore	62
2.2.11 Modello dei costi e ricavi	63
2.2.12 Strategia aziendale	64
2.2.13 Visione aziendale.....	65
2.2.14 Strategie future	66
2.3 Metodologia della ricerca empirica	67
2.4 L'ecosistema istituzionale: il ruolo di Veneto Welfare	72
2.4.1 Il quadro normativo e il ruolo istituzionale di "ponte".....	72
2.4.2 Le barriere delle PMI e la transizione verso l'autonomia dell'ente	73
2.4.3 Criticità dei piani verticali e lo sviluppo dei contratti di rete	74
2.4.4 Servizi al cittadino, contrattazione territoriale e la visione del "Welfare a chilometro zero" ..	75
2.5 Risultati.....	77
2.6 Discussione	91
Conclusioni	97

Indice di figure e tabelle.....	99
Bibliografia.....	101

Introduzione

Il secondo welfare rappresenta un ecosistema socio-economico in costante espansione che sta catalizzando l'interesse convergente sia della comunità accademica sia dei *practitioner* (Arora et al., 2022; Dal Mas et al., 2021). Nel corso degli ultimi anni sono state formulate periodicamente molteplici definizioni di questo paradigma, ridefinendone i confini concettuali in base ai più recenti avanzamenti normativi e relazionali. In questa prospettiva, Maino e Razetti (2023) lo hanno codificato come l'insieme di interventi, modelli di finanziamento e prestazioni a matrice non pubblica, garantiti dall'impegno di una pluralità di attori economici e sociali, tra cui imprese, parti sociali, Terzo Settore e comunità locali, volti a integrarsi con le tutele del primo welfare statale, combinando logiche di efficienza organizzativa e protezione sociale di prossimità.

Il secondo welfare trova ampia diffusione e applicazione in svariati ambiti della contrattazione: per esempio i piani di welfare aziendale vengono utilizzati per migliorare la conciliazione vita-lavoro, facilitare la genitorialità e sostenere il potere d'acquisto dei dipendenti incrementando la produttività aziendale (Ascoli & Pavolini, 2022). Nell'alveo della contrattazione collettiva nazionale e territoriale esso è ampiamente diffuso per la strutturazione di fondi sanitari integrativi, casse previdenziali bilaterali e coperture assicurative collettive volte a tutelare i lavoratori dai crescenti rischi sociali (Maino, 2024). Nel settore delle grandi organizzazioni industriali, il welfare aziendale presenta svariate aree di utilizzo quali il miglioramento del clima organizzativo, l'ottimizzazione fiscale delle componenti retributive e lo sviluppo di strategie di attrazione dei talenti attraverso pacchetti di *benefit* flessibili e personalizzati. Nel comparto del Terzo Settore e dell'economia civile, inoltre, l'integrazione di queste misure favorisce la co-progettazione e la co-programmazione dei servizi socio-assistenziali, trasformando interventi storicamente frammentati e passivi in investimenti sociali attivi e generativi per le comunità di riferimento. Recentemente, il dibattito istituzionale si è focalizzato sulle enormi potenzialità dei modelli di welfare territoriale e delle reti di prossimità, capaci di aggregare le micro, piccole e medie imprese all'interno di filiere corte del benessere, rivoluzionando l'assetto tradizionale dei mercati locali attraverso l'adozione di piattaforme digitali multilaterali. L'attenzione di questa ricerca si indirizza specificamente sul fenomeno del welfare territoriale e a chilometro zero, definibile come l'uso strategico delle reti inter-aziendali, degli istituti bilaterali e delle infrastrutture tecnologiche nel tessuto economico locale al fine di massimizzare il ritorno economico distrettuale, trattenere la ricchezza finanziaria sul territorio e garantire una risposta inclusiva ai bisogni reali della collettività.

Il welfare sussidiario declinato in chiave territoriale include l'utilizzo di strumenti e istituti innovativi quali i contratti di rete, i distretti evoluti di welfare, i patti di reciprocità di comunità, le piattaforme open e i sistemi di pagamento o moneta complementare geolocalizzata. In questa specifica macro-categoria si possono inserire anche le nuove configurazioni giuridiche d'impresa volte alla sostenibilità, come le Società Benefit, le imprese sociali e i modelli cooperativi di comunità.

A livello macroeconomico e continentale, il comparto della protezione sociale e della spesa sussidiaria rappresenta un pilastro fondamentale del sistema socio-economico europeo, assorbendo una quota rilevante del prodotto interno lordo (PIL) dei paesi membri e garantendo una misura stabile di coesione e pace sociale nel corso degli ultimi vent'anni. Esso costituisce la base istituzionale ed etica della nuova economia civile, specialmente perché assicura la tenuta dei legami di prossimità e la resilienza dei distretti industriali di fronte alle transizioni macroeconomiche.

Tuttavia, una serie di problemi impliciti e storici sta sfidando la tenuta del settore assistenziale pubblico e dei modelli di welfare tradizionali. Il primo di tali ostacoli è indubbiamente rappresentato dalle dinamiche demografiche e occupazionali, caratterizzate da un progressivo invecchiamento della popolazione e da una contrazione della forza lavoro attiva, con una conseguente difficoltà per le imprese nell'intercettare profili professionali idonei e contrastare il *mismatch* occupazionale. La riduzione strutturale della popolazione attiva e i mutamenti nei bisogni sociali delle nuove generazioni di lavoratori testimoniano l'urgenza di un cambio di paradigma organizzativo, a fronte di un incremento dei costi sanitari e assistenziali pubblici cresciuto in modo meno che proporzionale rispetto all'invecchiamento demografico.

Negli ultimi anni si è assistito a una traiettoria analoga, caratterizzata da una domanda crescente di protezione sociale ma da una decrescente capacità di risposta del sistema statale universale, causata dalle restrizioni di bilancio e dalla frammentazione dei servizi, con un conseguente declino della copertura assistenziale nei territori periferici. Per tali ragioni, il raggiungimento di un welfare sostenibile, inclusivo e capillarmente distribuito si configura come uno degli obiettivi centrali inclusi nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (ONU) per lo Sviluppo Sostenibile, con specifico riferimento ai programmi focalizzati sulla salute, l'uguaglianza e il lavoro dignitoso.

L'innovazione tecnologica, la digitalizzazione dei cataloghi di prestazioni e lo sviluppo di piattaforme *fintech* aperte possono rappresentare le vie d'elezione per conseguire questi traguardi di sostenibilità sociale e governare le sfide poste dalle trasformazioni industriali (di Vaio et al., 2020). Per questo motivo, la presente ricerca si è focalizzata sull'opportunità di rispondere alle citate criticità strutturali attraverso la strutturazione di nuovi modelli di business sostenibili nel settore del secondo welfare, utilizzando le piattaforme multilaterali di prossimità come una tecnologia di rottura.

La rivoluzione digitale ha già profondamente trasformato i mercati in cui operiamo, ma soltanto negli ultimi tempi il settore delle relazioni industriali e della contrattazione ha iniziato a comprendere la necessità di integrare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione all'interno delle dinamiche assistenziali tradizionali. L'obiettivo è elevare l'efficienza dei budget di spesa, ridurre i costi amministrativi di intermediazione e ottimizzare l'allocazione delle risorse sussidiarie attraverso l'uso

consapevole e predittivo dei dati (Boursianis et al., 2022).

Nella seconda parte di questa analisi viene investigato il caso pratico ed empirico di un contesto istituzionale e imprenditoriale italiano situato nella Regione Veneto, all'interno del quale una società benefit ha brevettato una nuova architettura di welfare aperta e modulare basata su un uso massiccio delle piattaforme digitali ecosistemiche. Dopo una necessaria introduzione alle caratteristiche del mercato e dei soggetti coinvolti, sono state analizzate le risposte fornite dai vertici strategici e istituzionali tramite interviste semi-strutturate, catturando nella pratica un esempio di modello di business assistenziale guidato dalla conoscenza, dalla prossimità e dall'impatto generativo sul territorio.

Capitolo 1: Welfare Aziendale e nuovi modelli di sostenibilità: una revisione strutturata della letteratura

1.1 Metodologia

Il presente elaborato adotta una revisione strutturata della letteratura, definita da Massaro et al. (2016) come un "metodo per studiare un corpus di letteratura accademica, al fine di sviluppare intuizioni, riflessioni critiche, percorsi di ricerca futuri e domande di ricerca". Tale approccio risulta fondamentale in quanto supporta gli studiosi nello sviluppo di nuovi e interessanti percorsi di indagine, permettendo l'accesso e l'analisi sistematica di un volume considerevole di lavori accademici (Massaro et al., 2016). A tal fine, è stato predisposto un protocollo di revisione della letteratura per guidare l'analisi, creando un *framework* specifico per selezionare, analizzare e valutare i 27 articoli identificati all'interno del campione finale. L'obiettivo primario di tale protocollo è garantire risultati certi che possano essere valutati attraverso i criteri di affidabilità e ripetibilità del processo di ricerca (Vaska et al., 2021). Nella fase successiva, sono stati definiti il quadro analitico e le chiavi di ricerca, volti a far emergere nuove percezioni e sintesi dalla letteratura accademica esistente.¹

1.1.1 Redazione del protocollo di revisione della letteratura e definizione delle domande di ricerca

È stato definito un protocollo preliminare per tracciare i processi seguiti durante lo sviluppo della revisione della letteratura, garantendo così la ripetibilità e la qualità dello studio secondo i canoni della ricerca scientifica. Il presente elaborato si propone di esaminare una domanda di ricerca centrale che guidi l'intera analisi:

- RQ1: Come si ridefiniscono i paradigmi gestionali del welfare alla luce delle recenti convergenze tra obiettivi sociali e competitività aziendale?

Tale interrogativo mira a comprendere le dinamiche profonde che legano le istanze sociali alle logiche strategiche d'impresa, analizzando come la letteratura accademica abbia codificato queste interazioni in vista di una loro applicazione concreta nel caso studio successivo.

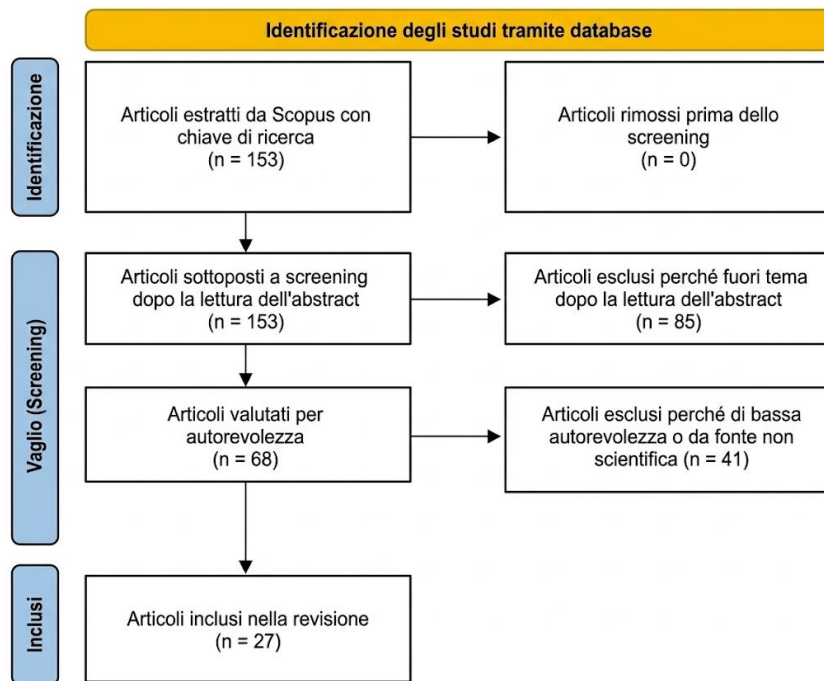
¹ Ai fini del miglioramento formale del testo e della resa visiva dei dati, l'autore si è avvalso del supporto del modello di intelligenza artificiale Gemini Pro (Google). Il sistema è stato utilizzato come assistente redazionale per la revisione stilistica di alcune espressioni linguistiche e per l'ottimizzazione grafica dei diagrammi riassuntivi, senza che ciò abbia influenzato l'originalità dei contenuti, l'analisi empirica e la paternità intellettuale dello studio.

1.1.2 Determinazione della tipologia di studi e conduzione della ricerca bibliografica

Per individuare i contributi scientifici rilevanti è stato utilizzato il database Scopus, selezionato per la sua ampia copertura e per l'attendibilità delle fonti indicizzate. La ricerca, condotta in data 16 gennaio 2025, si è basata sull'utilizzo combinato dei termini *welfare*, *sustainability* e *strategy*, ricercate all'interno del titolo, dell'abstract e delle parole chiave indicizzate. Al fine di circoscrivere l'indagine al contesto più pertinente per gli obiettivi della tesi, sono stati applicati specifici criteri di inclusione ed esclusione direttamente nella stringa di ricerca. In particolare, l'arco temporale è stato limitato alle pubblicazioni comprese tra il 2015 e il 2026, mentre l'area disciplinare è stata ristretta esclusivamente al settore economico-aziendale. Inoltre, per garantire il rigore scientifico, sono stati considerati solo articoli e revisioni pubblicati su riviste scientifiche in lingua inglese, escludendo atti di convegno, capitoli di libri e altre pubblicazioni non periodiche.

Questa prima interrogazione del database ha prodotto un totale di 153 contributi. Il successivo processo di selezione del campione è avvenuto in due fasi distinte. In un primo momento, è stata effettuata una revisione basata sulla lettura di titoli e abstract, che ha portato all'esclusione di 85 articoli ritenuti non pertinenti rispetto al tema trattato. I restanti 68 contributi sono stati sottoposti a una seconda fase di controllo, focalizzata sulla verifica dell'autorevolezza della fonte editoriale; questo passaggio ha determinato l'esclusione di ulteriori 41 lavori ritenuti non idonei per gli standard qualitativi prefissati o perché pubblicati su riviste di minor rilievo scientifico. Il campione finale risulta pertanto composto da 27 articoli, i quali costituiscono la base bibliografica su cui si fonda l'analisi critica presentata nelle pagine seguenti.

Fig 1.1 Processo di selezione degli articoli secondo la metodologia PRISMA



Fonte: Mavely et al., 2026

1.2 Risultati

La Tabella 1.1 riporta i dettagli bibliografici dei 27 articoli selezionati per la revisione. Esclusa la distribuzione temporale, un aspetto che merita particolare attenzione è l'eterogeneità geografica e settoriale dei contributi analizzati. Il campione, infatti, non si limita a contesti occidentali o a economie mature, ma abbraccia studi focalizzati su mercati emergenti e nazioni in via di sviluppo (come evidenziato dai lavori incentrati su India, Brasile e Cina). Parallelamente, l'analisi spazia attraverso una vasta gamma di settori industriali: dalla filiera agroalimentare alla logistica avanzata, fino alle *smart cities* e all'industria manifatturiera 5.0. Questa trasversalità dimostra come l'integrazione tra strategie di welfare, sostenibilità e modelli di business non sia una nicchia teorica, ma una sfida globale che attraversa differenti tessuti economici e contesti culturali.

Tab 1.1 Dettagli bibliografici delle opere incluse.

#	Autori	Titolo	Anno	Rivista	Citazione
1	Wang, S., Zhang, X., & Huang, G.Q.	A game-theoretic approach to green tourism development strategies...	2026	Tourism Management	(Wang et al., 2026)
2	Mavelly, J., Smiju, I.S., & Ahmed, U.	CSR and Stakeholder Engagement in the Age of Industry 5.0...	2026	<i>Corp. Social Resp. & Env. Mgmt.</i>	(Mavelly et al., 2026)
3	Saivinod, M.S., & Sivakumar, N.	The relationship between ESG and CSR – achieving synergy...	2025	<i>Int. Journal of Organizational Analysis</i>	(Saivinod & Sivakumar, 2025)
4	Sundin, N., Citro, E., & Eriksson, M.	From waste to value? Balancing climate and social outcomes...	2025	<i>Journal of Cleaner Production</i>	(Sundin et al., 2025)
5	Grieco, C., & Morgante, A.	New Solutions for Old Problems: Exploring Business Model Innovation...	2025	<i>Business Strategy and the Environment</i>	(Grieco & Morgante, 2025)
6	Abidin, Z., Jalal, J., & Sodiq, A.	The five tiers of corporate social responsibility (CSR): from risk...	2025	<i>Social Responsibility Journal</i>	(Abidin et al., 2025)
7	Tiron-Tudor, A., Deliu, D., & Ndou, V.	Shaping the future: ethical, legal and social implications (ELSI)...	2025	<i>European J. of Innovation Mgmt.</i>	(Tiron-Tudor et al., 2025)
8	Jashari Goga, A.	The impact of Corporate Social Responsibility on business longevity...	2025	<i>Corporate and Business Strategy Review</i>	(Jashari Goga, 2025)

9	Schwarz, A., Busch, G., & Weinrich, R.	Mutual trust between German meat sector stakeholders and animal welfare...	2024	<i>Journal of Cleaner Production</i>	(Schwarz et al., 2024)
10	Tjahjadi, B., et al.	Socially friendly business strategy and social sustainability performance...	2024	<i>Social Responsibility Journal</i>	(Tjahjadi et al., 2024)
11	Góes, H.A.D.A., et al.	Managing for stakeholders towards corporate environmental sustainability	2023	<i>Corp. Social Resp. & Env. Mgmt.</i>	(Góes et al., 2023)
12	Liu, J., et al.	Towards sustainable smart cities: Maturity assessment and development...	2022	<i>Journal of Cleaner Production</i>	(Liu et al., 2022)
13	Oranges Cezarino, L.O., et al.	Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities...	2022	<i>Journal of Cleaner Production</i>	(Oranges Cezarino et al., 2022)
14	Bekki, N., & Türker, D.	Measuring sustainability of suppliers: Strategies for competing...	2022	<i>Journal of Cleaner Production</i>	(Bekki & Türker, 2022)
15	de Tommaso, S.F.N., & Pinsky, V.	Creating shared value: the case of innovability at Suzano in Brazil	2022	<i>Innovation and Management Review</i>	(de Tommaso & Pinsky, 2022)
16	Terán-Bustamante, A., et al.	University–industry collaboration: A sustainable technology transfer model	2021	<i>Administrative Sciences</i>	(Terán-Bustamante et al., 2021)
17	Timoumi, A.,	Is Your Retailer a Friend	2021	<i>Production and</i>	(Timoumi et

	Singh, N., & Kumar, S.	or Foe: When Should the Manufacturer Allow...		<i>Operations Mgmt.</i>	al., 2021)
18	Kong, X.T.R., et al.	Cyber physical system-enabled on-demand logistics trading	2021	<i>Int. Journal of Production Economics</i>	(Kong et al., 2021)
19	Agarwal, S., & Bhal, K.T.	A Multidimensional Measure of Responsible Leadership: Integrating	2020	<i>Group and Organization Management</i>	(Agarwal & Bhal, 2020)
20	Steenkamer, B., et al.	Implementing population health management: an international comparative...	2020	<i>J. of Health Organization and Mgmt.</i>	(Steenkamer et al., 2020)
21	Svenfelt, Å., et al.	Scenarios for sustainable futures beyond GDP growth 2050	2019	<i>Futures</i>	(Svenfelt et al., 2019)
22	Tejedor, G., et al.	Transdisciplinarity in higher education for sustainability: How discourses...	2018	<i>Journal of Cleaner Production</i>	(Tejedor et al., 2018)
23	Gupta, S., Gupta, S., & Dhamija, P.	Sustainability strategies in the Indian leather industry: an empirical analysis	2018	<i>Benchmarking</i>	(Gupta et al., 2018)
24	Hunt, S.D.	Strategic marketing, sustainability, the triple bottom line...	2017	<i>AMS Review</i>	(Hunt, 2017)
25	Anonymous / Strategic	A business strategy for eco-sustainability: some	2016	<i>Strategic Direction</i>	(Strategic Direction,

	Direction	critical framework components			2016)
26	Henriques, J., & Catarino, J.	Sustainable value and cleaner production - Research and application...	2015	<i>Journal of Cleaner Production</i>	(Henriques & Catarino, 2015)
27	Schlör, H., Fischer, W., & Hake, J.-F.	The system boundaries of sustainability	2015	<i>Journal of Cleaner Production</i>	(Schlör et al., 2015)

Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

Per l'analisi dei 27 articoli selezionati è stato strutturato un sistema di codifica basato su 11 nodi specifici. Alcuni di questi sono stati derivati da precedenti studi bibliometrici standardizzati, mentre altri sono stati definiti a seguito di una discussione approfondita tra gli autori, in considerazione dello specifico campo di indagine.

Il primo nodo classifica la tipologia degli autori, distinguendo tra accademici, collaborazioni miste e professionisti (*practitioners*) (Dal Mas et al., 2020). Il secondo identifica la tipologia della fonte editoriale, discriminando tra articoli su riviste scientifiche e pubblicazioni manageriali. Il terzo si riferisce alla localizzazione geografica dello studio, raggruppando i Paesi per continente al fine di mappare la distribuzione globale della ricerca (Dal Mas et al., 2020; Massaro et al., 2016). Il quarto analizza il metodo di ricerca utilizzato, suddividendo le fonti tra analisi quantitative, qualitative, miste e revisioni teoriche (Massaro et al., 2016; Paoloni et al., 2020).

I nodi successivi entrano nel merito dei contenuti tematici specifici. Il quinto mappa la dimensione aziendale o il contesto organizzativo indagato, spaziando dalle PMI alle multinazionali fino agli ecosistemi complessi. Il sesto identifica i *driver* e gli obiettivi strategici, distinguendo se l'iniziativa è guidata prevalentemente da motivazioni sociali (Welfare), ambientali (*Green*) o di competitività economica. Il settimo analizza le aree di intervento operativo, verificando se le azioni si concentrano internamente (HR e dipendenti) o esternamente

(Supply Chain e comunità). L'ottavo valuta l'impatto e i risultati ottenuti, classificandoli in performance economiche, sociali, ambientali o miste. Il nono categorizza le barriere all'implementazione, raggruppando gli ostacoli in quattro macro-aree: organizzative-culturali, tecniche-operative, istituzionali-normative ed economico-finanziarie. Il decimo misura la forza del legame ESG (*Environmental, Social, Governance*), valutando il grado di integrazione strutturale delle pratiche di sostenibilità nel modello di business.

Infine, l'undicesimo rileva trasversalmente la presenza di implicazioni, suddividendole in tre sottocategorie distinte: implicazioni per la ricerca futura, per la pratica manageriale e per le *policy* governative (Dal Mas et al., 2020).

L'applicazione del sistema di codifica appena descritto ai 27 articoli del campione ha permesso di mappare le tendenze prevalenti e le caratteristiche strutturali della letteratura esaminata. I risultati di tale analisi, suddivisi per ciascun nodo tematico, sono sintetizzati nella seguente Tabella 1.2, che riporta le frequenze assolute e percentuali delle variabili individuate.

Tab 1.2 Risultati della codifica per nodi.

Categoria (Nodo)	Variabili	Risultati (n)	Percentuale (%)
Tipologia di Autore	Accademici	23	85%
	Collaborazioni miste (Azienda-Università)	2	7%
	Ricercatori Istituzionali / Governativi	1	4%
	Professionisti / Divulgatori	1	4%
Tipologia di Fonte	Articolo su rivista scientifica	26	96%
	Articolo su rivista manageriale	1	4%
Localizzazione Geografica	Globale / Misto (es. Paesi in via di sviluppo)	9	33%
	Asia (es. Cina, India, Indonesia)	7	26%
	Europa (es. Svezia, Germania, Italia)	7	26%
	Sud America (Brasile)	2	7%
	Nord America (USA, Messico)	1	4%
	Oceania (Australia)	1	4%
Metodologia di Ricerca	Analisi Quantitativa	9	33%
	Analisi Qualitativa	9	33%

	Ricerca Teorica / Concettuale	4	15%
	Metodo Misto (Qual-Quant)	4	15%
	Revisione della Letteratura	1	4%
Dimensione Aziendale	Generico / Trasversale	12	44%
	Piccole e Medie Imprese (PMI)	5	19%
	Grandi Imprese / Multinazionali	4	15%
	Ecosistemi / Supply Chain	4	15%
	Terzo Settore / Pubblica Amministrazione	2	7%
Driver e Obiettivi	Welfare e Sostenibilità Sociale	9	32%
	Competitività e Strategia Aziendale	8	30%
	Integrazione / Altro	5	19%
	Sostenibilità Ambientale (<i>Green</i>)	5	19%
Aree di Intervento	Supply Chain e Comunità Locale	12	45%
	Welfare Interno (HR, Formazione, Salute)	7	26%
	Non specificato	6	22%
	Ambiente e Processi	2	7%
Impatto e Risultati	Performance Economica e Finanziaria	9	34%
	Impatto Sociale e Organizzativo	9	33%
	Impatto Misto / Integrato	7	26%
	Impatto Ambientale	2	7%
Barriere all'Implementazione	Barriere Organizzative e Culturali (es. cultura a silos, resistenza al cambiamento, leadership inadeguata)	12	44%
	Barriere Operative, Tecniche e Relazionali (es. sfiducia stakeholder,	6	22%

	gap tecnologici, comunicazione)		
	Barriere Istituzionali e Normative (es. vuoti legislativi, infrastrutture carenti, corruzione)	5	19%
	Barriere Economiche e di Mercato (es. costi iniziali, short-termism, rischio investimenti)	4	15%
Legame ESG	Alta Integrazione (Strutturale/Estremamente forte)	14	51%
	Forte Integrazione	10	37%
	Forte (Focus Sociale)	1	4%
	Forte (Focus Ambientale)	1	4%
	Integrazione Presente	1	4%
Implicazioni per la Ricerca	Validazione Empirica e Longitudinale (es. test sul campo, studi nel tempo)	16	59%
	Avanzamento Teorico e Modellizzazione (es. nuovi modelli, variabili aggiuntive)	8	30%
	Espansione del Contesto (es. nuovi settori, altre aree geografiche)	2	7%
	Non specificato	1	4%
Implicazioni per la Pratica	Integrazione Strategica nel Core Business (es. welfare come leva competitiva)	19	70%
	Leadership Etica e Cultura Inclusiva (es. formazione, stile partecipativo)	5	19%
	Gestione degli Ecosistemi (es. partnership, supply chain)	1	4%
	Non specificato	2	7%
Implicazioni per la	Governance Normativa e	17	63%

Politica	Standardizzazione (es. leggi, mandati CSR, regole chiare)		
	Non specificato / Assente (Nessuna implicazione diretta rilevata)	5	19%
	Collaborazione Sistemica Pubblico-Privato (es. partnership, ponti culturali)	3	11%
	Incentivi e Supporto allo Sviluppo (es. sgravi fiscali, sussidi alle PMI)	2	7%

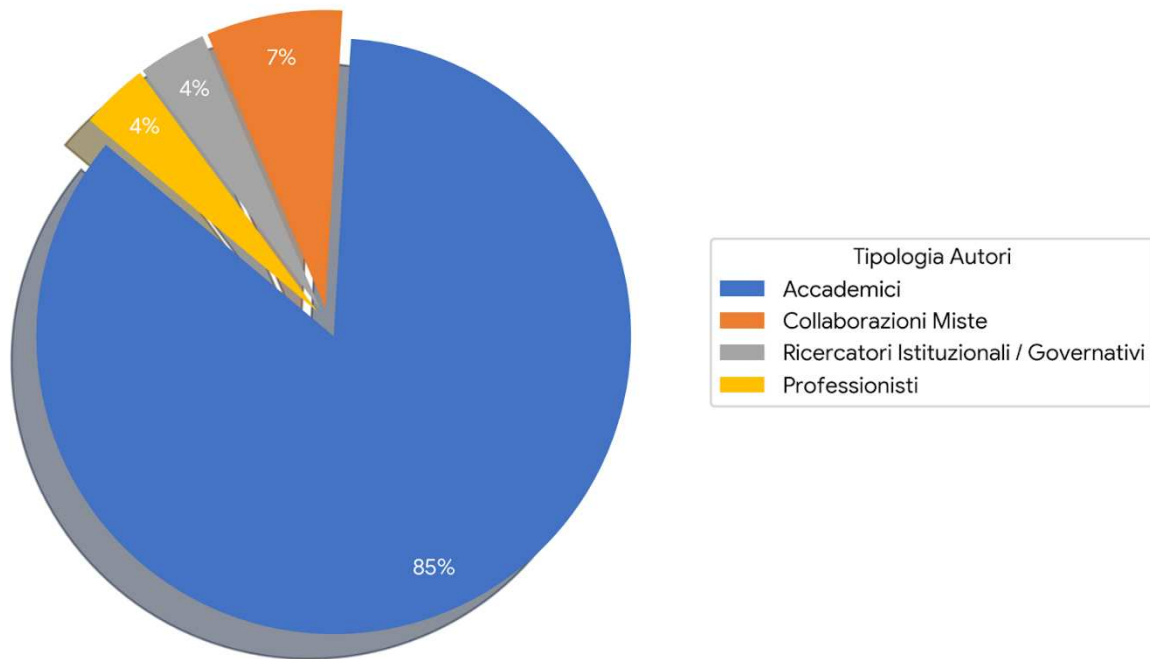
Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

L'analisi della tipologia di autori e delle fonti di pubblicazione offre una prima importante chiave di lettura sullo stato dell'arte della ricerca in tema di Welfare e Sostenibilità Strategica. Come illustrato nella Figura 1.2, il campione analizzato mostra una netta prevalenza di contributi di natura accademica, che rappresentano l'85% del totale (23 articoli su 27). Questo dato suggerisce che il dibattito sull'integrazione tra *Corporate Social Responsibility* (CSR) e strategie aziendali si trovi in una fase di forte teorizzazione concettuale, dove le università giocano un ruolo trainante nel definire nuovi modelli e framework.

Tuttavia, emergono segnali interessanti di apertura verso il mondo operativo. Le collaborazioni miste tra accademia e industria (7%), seppur minoritarie, rappresentano i casi in cui la teoria riesce a tradursi in prassi manageriale. Un esempio virtuoso è lo studio di Terán-Bustamante et al. (2021), che analizza il trasferimento tecnologico sostenibile proprio attraverso una partnership strutturata tra università e industria in Messico, dimostrando come la cooperazione intersettoriale sia un acceleratore fondamentale per l'innovazione sociale.

Parallelamente, la presenza di contributi provenienti da Ricercatori Istituzionali (4%), come nel caso dell'analisi sui confini dei sistemi di sostenibilità condotta dal centro di ricerca tedesco Jülich (Schlör et al., 2015), evidenzia come il tema non sia solo aziendale ma anche politico-sociale. Infine, il contributo dei Professionisti (4%), rappresentato dall'articolo di *Strategic Direction* (Strategic direction, 2016), offre una prospettiva più pragmatica, focalizzata su componenti critiche immediate per i manager, bilanciando la visione talvolta astratta della ricerca pura.

Fig 1.2 Distribuzione per tipologia di autori



Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

Per quanto riguarda le tipologie di fonte, il dominio quasi assoluto degli articoli su riviste scientifiche (96%) rispetto ad altre forme di pubblicazione conferma la maturità scientifica del tema. Gli autori scelgono canali ad alto impatto, come il *Journal of Cleaner Production* o *Business Strategy and the Environment*, per legittimare la sostenibilità non più come "trend" passeggero, ma come disciplina consolidata.

L'analisi congiunta della localizzazione geografica e della metodologia di ricerca offre uno spaccato estremamente interessante su come la letteratura internazionale affronti il tema del welfare e della sostenibilità. Nel complesso, il campione risulta perfettamente bilanciato tra studi quantitativi (33%) e qualitativi (33%), seguiti da ricerche teoriche e metodologie miste (entrambe al 15%). Tuttavia, analizzando la distribuzione di questi metodi attraverso le diverse aree geografiche, emerge una marcata polarizzazione, illustrata nella Figura 1.3.

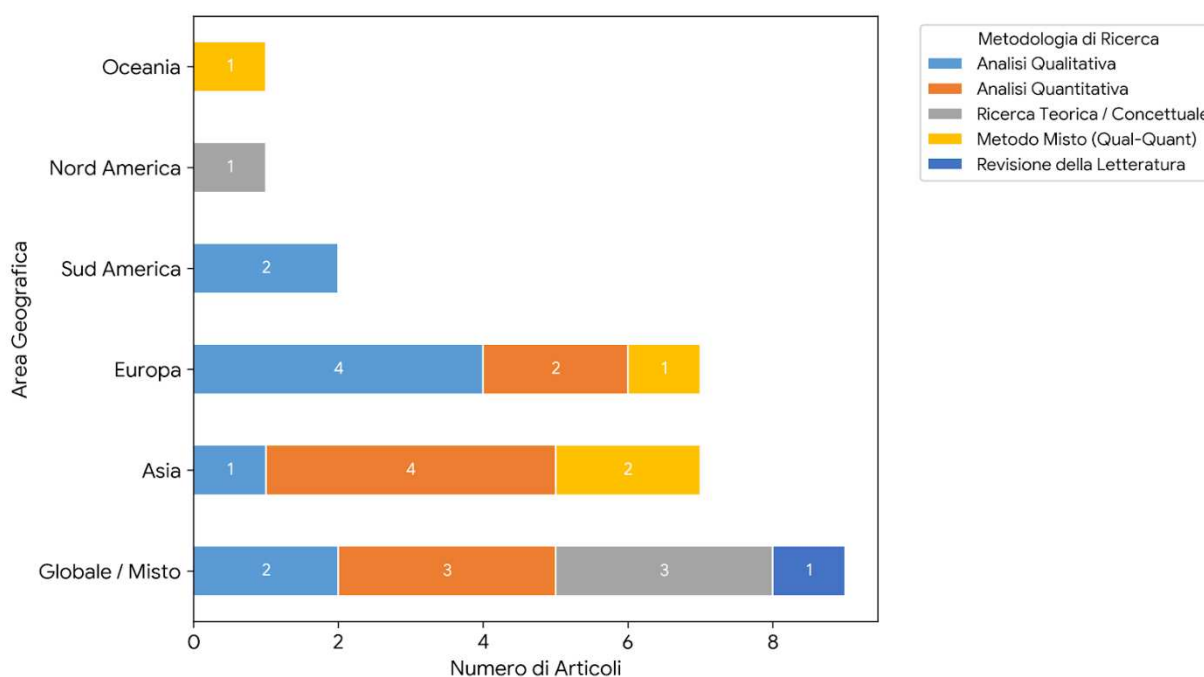
Il Blocco Asiatico (7 articoli, pari al 26% del campione) predilige in modo quasi esclusivo un approccio matematico e ingegneristico. In questi contesti, caratterizzati da economie in forte espansione e settori manifatturieri imponenti, i ricercatori avvertono l'esigenza primaria di "misurare e dimostrare" l'impatto oggettivo delle pratiche ESG sulle performance finanziarie. Un chiaro esempio è rappresentato dallo studio di Tjahjadi et al. (2024), che utilizza un'indagine quantitativa su vasta scala tra le aziende indonesiane per modellare statisticamente come la

strategia aziendale si traduca in sostenibilità sociale. Allo stesso modo, in Cina, Liu et al. (2022) sviluppano un rigoroso modello quantitativo per valutare la maturità sostenibile delle *Smart Cities*.

Al contrario, il Blocco Europeo (anch'esso 7 articoli, 26%), inserendosi in un ecosistema in cui il concetto di responsabilità d'impresa è storicamente e normativamente più radicato, adotta in prevalenza metodologie qualitative. Non avendo più la stringente necessità di "dimostrare che il welfare conviene", i ricercatori europei si concentrano sull'esplorazione del "come" far funzionare queste strategie all'interno di organizzazioni complesse. Per far emergere resistenze umane e dinamiche valoriali, ricorrono a studi di caso e interviste in profondità. È il caso di Sundin et al. (2025) in Svezia, che analizzano qualitativamente i *Social Supermarkets* per comprendere il delicato bilanciamento tra obiettivi climatici e sociali, o lo studio di Grieco e Morgante (2025) sulle piattaforme italiane di *food sharing*.

Infine, l'analisi rivela un ruolo specifico per gli studi su scala Globale/Mista (9 articoli, 33%), che spesso fungono da "laboratorio teorico". Quando i ricercatori sganciano l'analisi dal singolo contesto nazionale, il loro obiettivo principale diventa la costruzione di modelli universali. Questa area geografica "virtuale" ospita infatti la totalità degli studi puramente concettuali del campione, come il lavoro di Schlör et al. (2015), che sviluppa una teoria astratta per definire i confini spazio-temporali dello sviluppo sostenibile umano.

Fig 1.3 Distribuzione metodologica per area geografica



Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

In sintesi, la letteratura appare divisa in due aree complementari: da un lato l'Oriente, che si concentra sulla validazione empirico-quantitativa dei ritorni economici del welfare; dall'altro, l'Occidente, che analizza con lenti sociologico-qualitative le dinamiche relazionali e culturali necessarie per l'implementazione pratica.

La successiva area d'indagine esplora le fondamenta strategiche delle politiche di sostenibilità analizzate in letteratura, definendo il perimetro d'azione delle aziende e le motivazioni di fondo che guidano l'implementazione del welfare.

La prima variabile identifica la struttura organizzativa indagata dagli articoli. La maggioranza relativa degli studi (12 articoli, pari al 44%) affronta il tema da una prospettiva generica o trasversale, delineando framework metodologici applicabili a prescindere dallo specifico settore industriale.

Scendendo nell'analisi dimensionale, la letteratura si divide in segmenti operativi molto definiti. Le Piccole e Medie Imprese (PMI) rappresentano il focus del 19% del campione: queste realtà affrontano sfide peculiari legate alla scarsità di risorse e alla necessità di strutturazione formale, come ampiamente discusso da Henriques e Catarino (2015) nel contesto manifatturiero portoghese. Le grandi imprese e multinazionali (15%), al contrario, possiedono i capitali e la scala dimensionale per guidare l'innovazione sociale in modo sistemico. Un dato di particolare rilevanza accademica è la presenza di studi (15%) dedicati interamente agli Ecosistemi Complessi e *Supply Chain*. Questo evidenzia come il welfare moderno abbia superato i confini fisici della singola azienda per estendersi a reti relazionali ampie, come le piattaforme logistiche in *crowdsourcing* analizzate da Kong et al. (2021). Chiude la classificazione il Terzo Settore e Pubblica Amministrazione (7%), il cui ruolo di facilitatore istituzionale emerge negli studi focalizzati sulla transizione sociale.

La categoria relativa ai driver analizza le motivazioni che spingono le organizzazioni a investire in pratiche ESG. I risultati mostrano un bilanciamento quasi perfetto tra il movente sociale e quello economico, superando la visione della sostenibilità come pura attività di facciata.

Da un lato, il 32% degli articoli è guidato da obiettivi primari di welfare e sostenibilità sociale, dove il benessere delle persone, l'etica e l'inclusione degli *stakeholder* rappresentano il fine ultimo dell'azione manageriale (come illustrato nel framework CSR 5.0 di Mavely et al., 2026). Un solido 30% della letteratura, tuttavia, riconosce apertamente come motivazione principale la competitività e strategia aziendale. In questi casi, la responsabilità sociale viene concepita e implementata esplicitamente come uno strumento per garantire la longevità del business,

massimizzare i ritorni o differenziarsi sul mercato, come dimostrato in modo empirico dall'analisi di Jashari Goga (2025). La sostenibilità ambientale (19%) e l'integrazione pura (19%) completano il quadro, dimostrando la progressiva ibridazione tra obiettivi *green* e pratiche di welfare.

Delineate le singole variabili, l'intersezione tra la dimensione dell'impresa e i suoi driver strategici permette di svelare gli schemi manageriali latenti. La Tabella 1.3 illustra questa scomposizione, calcolando la distribuzione dei driver all'interno delle specifiche dimensioni aziendali.

Tab 1.3 Relazione tra dimensione aziendale e driver strategici

Categoria Dimensionale	Competitività e Strategia	Welfare e Sost. Sociale	Sostenibilità Ambientale	Integrazione / Altro	Totale (n)
PMI	60% (3)	0% (0)	20% (1)	20% (1)	5
Grandi Imprese	25% (1)	50% (2)	0% (0)	25% (1)	4
Ecosistemi / Supply Chain	0% (0)	100% (4)	0% (0)	0% (0)	4
Generico / Trasversale	33% (4)	17% (2)	25% (3)	25% (3)	12
Terzo Settore / PA	0% (0)	50% (1)	50% (1)	0% (0)	2

Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

(Nota: Le percentuali indicano la distribuzione delle motivazioni all'interno della singola classe dimensionale).

I dati espongono una netta dicotomia. Le PMI risultano guidate in maniera preminente (60%) da necessità di competizione e sopravvivenza strategica: operando in regimi di risorse scarse, l'investimento in sostenibilità rappresenta un adattamento reattivo per mantenere la propria posizione nella filiera produttiva. Al contrario, quando l'analisi si sposta sui macrosistemi, il driver puramente competitivo scompare per lasciare spazio esclusivo (100%) al movente sociale e relazionale. Un esempio empirico centrale è fornito dallo studio sul settore della carne tedesco

(Schwarz et al., 2024): in quel vasto network produttivo, l'obiettivo manageriale non è l'abbassamento dei costi nel breve termine, ma la ricostruzione della legittimità istituzionale e della mutua fiducia tra aziende, allevatori e organizzazioni non governative.

Superata l'analisi delle motivazioni strategiche che spingono le organizzazioni ad agire, la codifica della letteratura si è concentrata sulla fase esecutiva: i perimetri in cui le aziende intervengono concretamente e i risultati misurabili che ne conseguono.

La prima variabile di questa sezione mappa la destinazione degli sforzi aziendali, ovvero l'ambito in cui le politiche di welfare e sostenibilità vengono messe in pratica. Sorprende che l'area di intervento prevalente nella letteratura selezionata non sia quella interna ai confini dell'azienda, bensì quella esterna: il 45% degli articoli (12 studi su 27) si concentra sulla *supply chain* e comunità locale. Questo dato indica un forte orientamento manageriale verso la gestione delle esternalità e lo sviluppo del territorio, come evidenziato nello studio di Bekki e Türker (2022), che sviluppa un framework metodologico per estendere e valutare le pratiche di sostenibilità collaborativa direttamente sui fornitori nei mercati emergenti.

Il welfare interno (HR, Formazione, Salute) rappresenta invece il campo d'azione primario per il 26% del campione. In quest'area, gli studi si focalizzano sullo sviluppo del capitale umano aziendale, sul benessere psico-fisico dei lavoratori e sulla promozione di una leadership etica, misurata in modo multidimensionale nel modello proposto da Agarwal e Bhal (2020). Un residuo 7% si concentra esclusivamente su Ambiente e Processi, mentre nel 22% dei casi l'area non è specificata, denotando un approccio teorico di livello macroscopico.

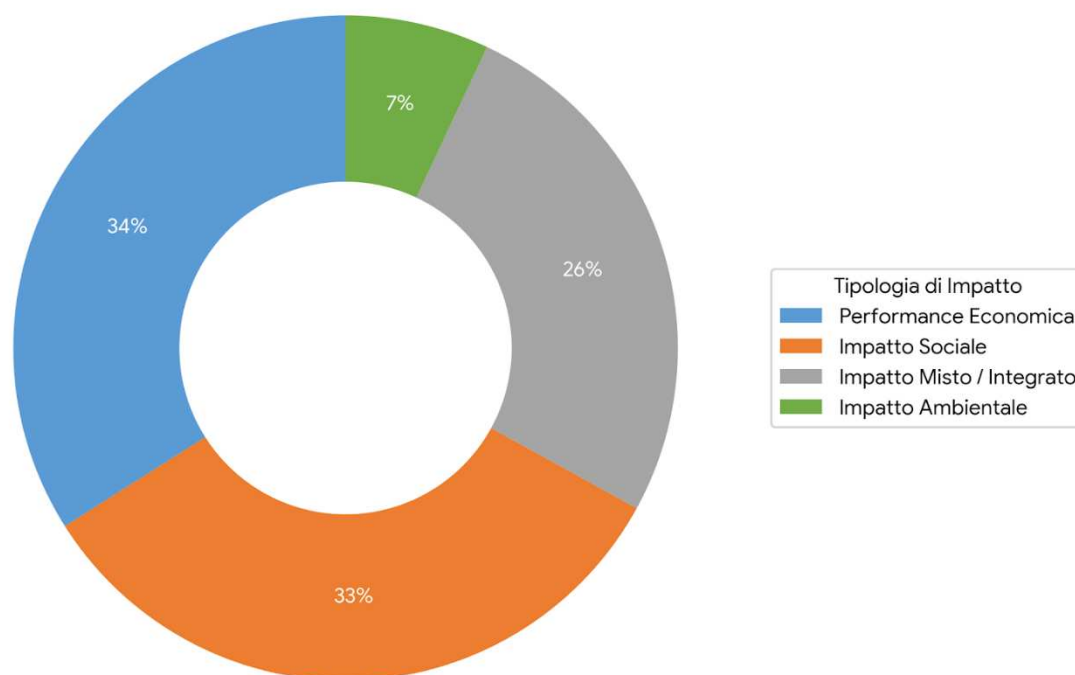
La dimensione d'analisi relativa ai risultati generati dalle pratiche di sostenibilità offre una fotografia ben bilanciata, illustrata visivamente nella Figura 1.4. Gli esiti si dividono infatti in modo quasi paritetico tra le due categorie dominanti: la performance economica e finanziaria (34%) e l'impatto sociale e organizzativo (33%).

Questo parallelismo rappresenta la dimostrazione empirica che la ricerca accademica e manageriale ha pienamente interiorizzato il paradigma della *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994). L'impatto economico puro è rigorosamente documentato nello studio basato sulla teoria dei giochi di Wang et al. (2026), che dimostra l'efficacia dei sussidi governativi nell'incrementare contemporaneamente l'equità sociale e i profitti aziendali nel settore turistico.

Altrettanto rilevante è il solido 26% degli studi, che evidenzia un impatto misto e integrato. In questo quarto del campione, la tradizionale divisione tra performance di business e impatto sociale scompare per fondersi in un modello circolare, di cui l'esempio perfetto è l'analisi dei

Social Supermarkets in Svezia condotta da Sundin et al. (2025): si tratta di organizzazioni capaci di bilanciare esiti di circolarità climatica (recupero delle eccedenze alimentari) con concreti impatti di welfare locale (garanzia di sicurezza alimentare per le fasce vulnerabili). Chiude la distribuzione un 7%, dedicato al puro impatto ambientale.

Fig 1.4 Distribuzione degli impatti generati (Triple Bottom Line)



Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

Per comprendere appieno l'efficacia del welfare strategico, non è sufficiente osservare l'equilibrio dei risultati mostrato nella Figura 1.4. È necessario, infatti, incrociare *dove* l'azienda interviene (area operativa) con *cosa* ottiene (impatto generato), costruendo una vera e propria "Matrice di Trasformazione" (Tabella 1.4).

Tab 1.4 Matrice di trasformazione: aree di intervento vs impatto generato

Area Operativa di Intervento	Ritorno Economico e Finanziario	Ritorno Sociale e Organizzativo	Ritorno Misto / Integrato	Ritorno Ambientale	Totale
Supply Chain e Comunità Locale	Alta frequenza (n=5; 42%)	Alta frequenza (n=4; 33%)	Media frequenza (n=3; 25%)	Assente (n=0; 0%)	12
Welfare Interno e Sviluppo HR	Bassa frequenza (n=1; 14%)	Alta frequenza (n=4; 57%)	Media frequenza (n=2; 29%)	Assente (n=0; 0%)	7
Ambiente e Processi	Assente (n=0; 0%)	Assente (n=0; 0%)	Assente (n=0; 0%)	Alta frequenza (n=2; 100%)	2
Non specificato (Studi macro)	Media frequenza (n=3; 50%)	Bassa frequenza (n=1; 17%)	Media frequenza (n=2; 33%)	Assente (n=0; 0%)	6

Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

L'intersezione di queste variabili porta a una conclusione di assoluto rilievo per la letteratura manageriale. I dati confermano che le aziende, le quali orientano l'azione di sostenibilità all'esterno dei propri confini organizzativi, verso le comunità locali e la rete di fornitura, tendono a registrare con un'alta frequenza (5 casi su 12, pari al 42% degli interventi in quest'area) un ritorno diretto in performance economiche e finanziarie.

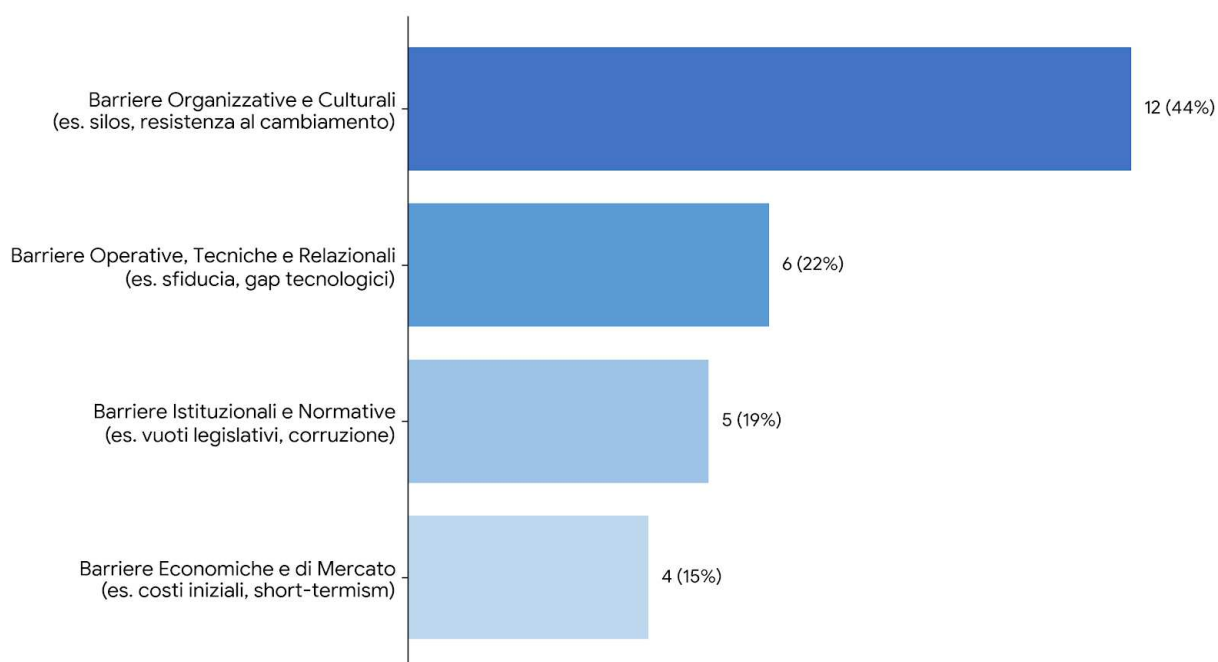
Questa dinamica conferma empiricamente il paradigma del "Valore Condiviso" (*Creating Shared*

Value introdotto da Porter e Kramer). Risolvere criticità sociali all'esterno dell'azienda stabilizza l'ambiente operativo, riduce i costi di transazione, garantisce la licenza di operare e consolida l'ecosistema, rendendo l'impresa strutturalmente più competitiva e profittevole. Lo studio di de Tommaso e Pinsky (2022) sull'azienda multinazionale brasiliana Suzano ne è la prova applicata: innovando la propria filiera agricola per sollevare le comunità locali dalla povertà estrema, l'azienda ha protetto il proprio *core business*, assicurandosi ritorni economici stabili nel lungo periodo.

Viceversa, gli investimenti concentrati primariamente all'interno, a beneficio dei soli dipendenti diretti (Welfare HR), generano ritorni con alta frequenza dal punto di vista sociale e di clima organizzativo (4 casi su 7, pari al 57% degli interventi nell'area), ma faticano a tradursi in metriche di performance finanziaria diretta, registrando in questo campo una bassa frequenza (solo 1 caso su 7, il 14%). Questo aspetto è osservabile nel caso clinico analizzato da Steenkamer et al. (2020) sulla gestione inter-organizzativa della salute della popolazione, dove i risultati positivi in termini di benessere psico-fisico e riduzione del turnover faticano ad allinearsi con i tradizionali modelli di ritorno economico a breve termine.

L'integrazione di politiche di sostenibilità e welfare all'interno della strategia aziendale è un processo complesso, ostacolato da molteplici frizioni. L'analisi della categoria dedicata alle "Barriere all'implementazione" si rivela particolarmente utile per mappare in modo oggettivo gli ostacoli più frequenti riscontrati nella letteratura manageriale.

Fig 1.5 Frequenza delle barriere all'implementazione



Come illustrato nella Figura 1.5, i risultati della codifica evidenziano che le difficoltà primarie nell'adozione di un welfare strategico non risiedono prevalentemente in vincoli di natura finanziaria, bensì in fattori comportamentali e strutturali interni all'organizzazione.

Il dato più significativo, che ricorre in quasi la metà del campione (12 articoli, pari al 44%), è costituito dalle barriere organizzative e culturali. L'incapacità di integrare il welfare non deriva da vincoli oggettivi, ma da limiti di visione (*mindset*) e da strutture decisionali obsolete.

Un tema ricorrente in questa categoria è la cosiddetta "visione a silos" all'interno dell'azienda. Come evidenziato dallo studio di Abidin et al. (2025), mantenere i team dedicati alla CSR (*Corporate Social Responsibility*) isolati dai dipartimenti operativi centrali impedisce che il valore sociale si traduca in risultati di business, riducendo le attività di sostenibilità al mero adempimento di obblighi formali. A questo ostacolo strutturale si aggiunge il problema della leadership e dello stile di comando. L'analisi multidimensionale di Agarwal e Bhal (2020) sottolinea come la mancanza di una cultura etica profonda, unita all'assenza di metriche che premiano i comportamenti inclusivi, stronchi sul nascere le iniziative di welfare, specialmente quando i dirigenti adottano uno stile puramente *top-down* privo di reale *engagement* dei dipendenti.

Il secondo gruppo di ostacoli, rilevato nel 22% dei casi (6 articoli), riguarda le barriere operative, tecniche e relazionali. In questi scenari, l'azienda possiede la volontà strategica, ma si scontra con l'incapacità pratica di "mettere a terra" i progetti. Questa categoria include l'eterogeneità di intenti tra i vari attori di un ecosistema e il cosiddetto *digital divide*. Ad esempio, lo studio di Tiron-Tudor et al. (2025) evidenzia come la paura e la resistenza al cambiamento dei lavoratori di fronte all'intelligenza artificiale, unite alla mancanza di alfabetizzazione digitale (il *reskilling*), rallentino drasticamente la transizione verso i nuovi paradigmi dell'Innovazione 5.0.

Seguono le barriere istituzionali e normative (19%, 5 articoli), che si configurano come ostacoli esogeni all'azienda. Questa dimensione emerge prepotentemente negli studi condotti sui paesi in via di sviluppo o nei mercati emergenti, dove i cosiddetti "vuoti istituzionali" frenano l'azione privata. Lo studio di Mitra e Mukherjee (2025) sul contesto indiano illustra chiaramente come l'incertezza politica, l'eccessiva burocrazia, la corruzione e la debolezza delle infrastrutture

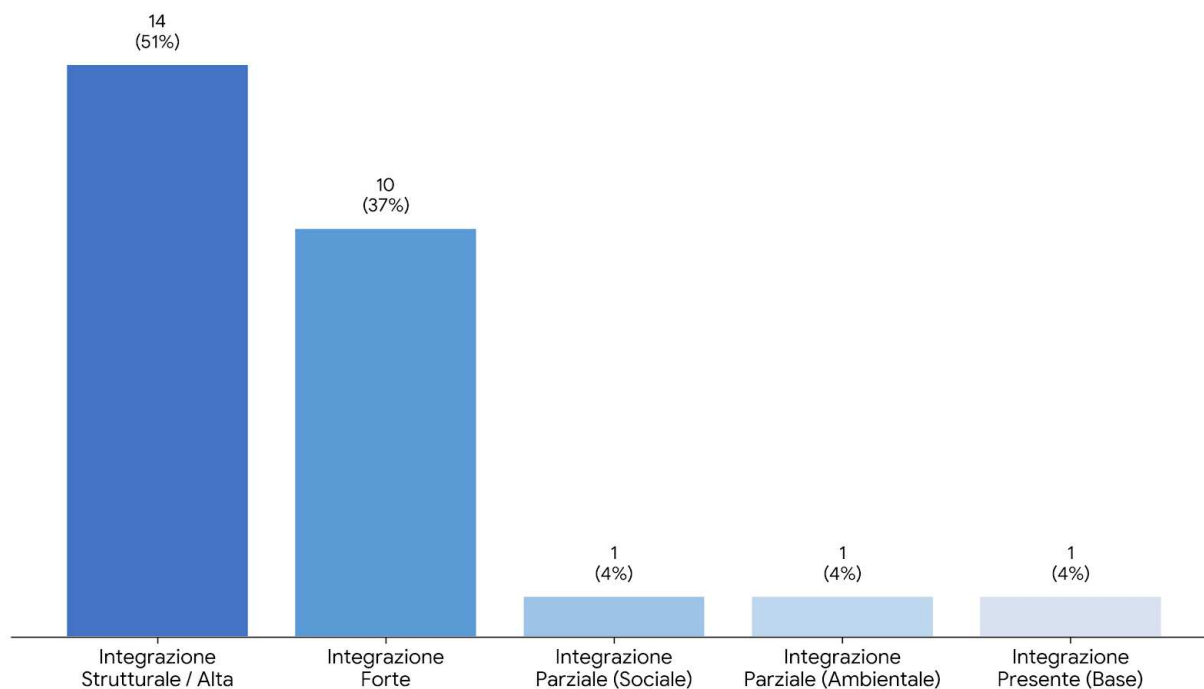
pubbliche rendano estremamente difficile per le grandi imprese "scalare" le proprie iniziative di welfare comunitario, limitandone l'impatto a livello locale.

Infine, il dato accademico più rilevante e controintuitivo è il posizionamento all'ultimo posto delle barriere economiche e di mercato (solo il 15%, 4 articoli). Sebbene gli alti costi iniziali di implementazione delle tecnologie *green* o le pressioni speculative a breve termine per il profitto degli azionisti (*short-termism*) siano fattori reali, la letteratura concorda nel considerarli ostacoli secondari. Come emerge dall'analisi trasversale, il "costo" viene spesso percepito come una barriera insormontabile solo dalle organizzazioni che non hanno ancora compiuto il salto culturale necessario per integrare il welfare nel proprio *core business* (come visto nella Tabella 1.5). Quando la sostenibilità diventa generatrice di valore condiviso, il problema economico cessa di essere una barriera strutturale per trasformarsi in un investimento calcolato.

La penultima dimensione dell'analisi esplora l'intensità e la natura del legame tra le pratiche di welfare aziendale e i criteri ESG (Ambientali, Sociali e di Governance). L'obiettivo di questa classificazione è misurare quanto la sostenibilità sia percepita come un elemento fondante del modello di business rispetto a una più tradizionale interpretazione di *compliance* normativa o di filantropia periferica.

Come emerge in modo inequivocabile dalla distribuzione riportata nella Figura 1.6, la letteratura accademica analizzata considera il paradigma ESG non più come una tendenza emergente o accessoria, ma come un pilastro strategico consolidato: l'88% degli studi si colloca infatti nelle due fasce di massima integrazione.

Fig 1.6 Grado di integrazione del legame ESG



Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

Per decodificare i diversi livelli di maturità strategica rilevati, i dati quantitativi illustrati nel grafico sono stati declinati in un framework classificatorio di natura quali-quantitativa, riportato nella Tabella 1.5. Questo strumento permette di associare a ogni livello di frequenza statistica le specifiche caratteristiche manageriali che lo definiscono all'interno della letteratura.

Tab 1.5 Framework di classificazione: livelli di integrazione ESG

Livello di Integrazione	Frequenza (n, %)	Caratteristica Manageriale Principale	Esempio dalla Letteratura
Strutturale / Alta	14 (51%)	La sostenibilità (ESG) e il welfare coincidono con il <i>core business</i> . Non vi è distinzione tra strategia competitiva e generazione di valore sociale/ambientale.	Mavely et al. (2026): <i>Framework CSR 5.0 come modello di sopravvivenza e innovazione d'impresa.</i>
Forte	10 (37%)	I principi ESG sono formalmente integrati nelle operazioni e nei KPI aziendali, pur rimanendo distinguibili dalle dinamiche puramente commerciali.	Abidin et al. (2025): <i>Sforzo consapevole e misurabile per superare i silos tra dipartimento CSR e operations.</i>
Parziale (Solo	1 (4%)	L'integrazione è asimmetrica:	Kong et al. (2021): <i>Focus</i>

Sociale)		l'azienda investe massicciamente sul pilastro "Sociale" (S), tralasciando o ponendo in secondo piano gli aspetti ambientali (E).	<i>prevalente sui diritti dei lavoratori e sul welfare nelle piattaforme logistiche.</i>
Parziale (Solo Ambientale)	1 (4%)	L'integrazione è sbilanciata sul pilastro "Ambientale" (E), con il welfare sociale considerato esclusivamente come una ricaduta secondaria.	Henriques & Catarino (2015): <i>Investimenti primari in produzione manifatturiera pulita (Cleaner Production).</i>
Presente / Di Base	1 (4%)	Le pratiche ESG esistono formalmente, ma sono relegate a funzioni di adempimento normativo o marketing, senza incidere sui processi decisionali.	Studi esplorativi preliminari: <i>(Presenza non pervasiva e marginale nel campione analizzato).</i>

Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

L'analisi congiunta di questi strumenti rivela che la maggioranza assoluta della letteratura (51%, pari a 14 articoli su 27) inquadra il legame ESG come strutturale (o ad alta integrazione). In questo segmento d'eccellenza, le politiche sociali e ambientali rappresentano l'essenza stessa dell'identità aziendale, configurando un modello di valore condiviso puro in cui il profitto economico deriva direttamente e indissolubilmente dalla risoluzione di problemi della collettività. Oltre al già citato studio di Mavely et al. (2026), un caso empirico emblematico di questa categoria è rappresentato dall'ecosistema Suzano analizzato da de Tommaso e Pinsky (2022): in quel contesto, l'azzeramento della povertà estrema nella *supply chain* agricola non è un'attività di beneficenza, ma un requisito strutturalmente essenziale per garantire la continuità produttiva e logistica dell'azienda stessa.

Un ulteriore 37% degli articoli (10 studi) documenta un'integrazione forte. In questa

configurazione organizzativa, il welfare e la sostenibilità sono leve strategiche intenzionalmente coltivate dai vertici aziendali, misurate attraverso specifici indicatori di performance (KPI) e inserite nei bilanci formali, pur mantenendo una distinzione logica e operativa rispetto alle mere attività commerciali di base.

Infine, l'analisi evidenzia una presenza del tutto residuale (complessivamente il 12%, pari a 3 articoli) di approcci sbilanciati o immaturi. Questo dato conferma oggettivamente che i modelli manageriali orientati esclusivamente a una singola variabile dell'acronimo ESG (concentrati unicamente sull'impatto sociale o, viceversa, solo sull'impatto climatico) risultano scientificamente superati. La letteratura contemporanea rigetta le visioni a compartimenti stagni a favore di approcci olistici e sistemici, in cui l'ambiente, la società e la *governance* si sostengono a vicenda.

A conclusione dell'analisi della letteratura, l'indagine si è concentrata sulle raccomandazioni che gli autori rivolgono agli attori del sistema economico e scientifico. Questa fase permette di tracciare le traiettorie future del dibattito, delineando una triplice ripartizione degli interventi necessari. Di seguito vengono analizzate separatamente queste tre direttrici, partendo dal rinnovamento della ricerca scientifica.

Tab 1.6 Mappatura dettagliata delle implicazioni per la ricerca

Implicazioni per la ricerca futura	n	%
SÌ (L'articolo fornisce direttive future)	26	96%*
1. Sviluppo di studi longitudinali e multi-periodo	7	27%
• Necessità di sviluppare modelli multi-periodo, unificare le metriche di misurazione verde ed espandere l'analisi all'intera catena di fornitura. (Wang et al., 2026) • Necessità di condurre validazioni quantitative delle traiettorie individuate (Focusing, Moving, Growing) e analisi longitudinali per valutare le conseguenze dell'innovazione sugli esiti ambientali e sociali. (Grieco et al., 2025) • Richiesta di studi empirici e longitudinali per valutare sul campo l'efficacia dei framework normativi sull'AI e l'impatto reale di queste policy sulle disuguaglianze digitali. (Tiron-Tudor et al., 2025)		

• Necessità di condurre studi longitudinali nel tempo per tracciare con ancor più precisione gli effetti di lungo periodo sulla performance. (Jashari Goga, 2025) • Necessità di ampliare lo studio includendo dati di più anni e confrontare i casi cinesi con città dei Paesi sviluppati. (Liu et al., 2022) • Necessità di utilizzare studi longitudinali, esperimenti di laboratorio e analisi multi-livello per valutare l'impatto a lungo termine di questo stile di leadership. (Argawal et al., 2020) • I futuri studi devono valutare l'impatto a lungo termine di questi modelli sui costi effettivi e capire come i contesti istituzionali nazionali favoriscano o blocchino tali reti. (Steenkamer et al., 2020)		
2. Validazione empirica, quantitativa e sviluppo metodologico	7	27%
• Necessità di condurre validazioni empiriche per testare se le aziende ai livelli 4 e 5 (Transformative e Disruptive) ottengano effettivamente performance sociali superiori. (Abidin et al., 2025) • Necessità di utilizzare l'action research e modelli decisionali multi-stakeholder per identificare strategie di ripristino della fiducia. (Schwarz et al., 2024) • Offre 6 "proposizioni" formali che i futuri ricercatori dovranno testare empiricamente per capire come le dinamiche varino in base al tipo di settore o di stakeholder. (Gòes et al., 2023) • Fornisce un modello empirico di come la teoria del Valore Condiviso venga tradotta in pratica, stimolando ulteriori studi su aziende operanti in settori primari nei mercati emergenti. (de Tommaso et al., 2022) • Richiesta di future analisi quantitative per modellare matematicamente se questi		

scenari qualitativi permettano davvero di finanziare servizi essenziali (sanità, istruzione). (Svenfelt et al., 2019) • È necessario sviluppare strumenti di valutazione formativa per testare se le pratiche transdisciplinari proposte producano effettivamente studenti/professionisti migliori. (Tejedor et al., 2018) • Sprona i ricercatori ad abbandonare i modelli teorici obsoleti e a usare la teoria R-A per condurre nuovi studi empirici su come le strategie TBL influenzino concretamente il successo sul mercato. (Hunt, 2017)		
3. Ampliamento del campione (geografico, settoriale e di filiera)	6	23%
• Necessità di espandere l'analisi in altre aree geografiche meno rappresentate ed effettuare studi empirici (interviste sul campo) per testare la validità del framework CSR 5.0. (Mavely et al., 2026) • Necessità di espandere lo studio ad aziende del settore privato e a livello internazionale per validare il modello del Triangolo d'Oro in contesti diversi. (Saivinod et al., 2025) • I futuri studi di LCA devono includere obbligatoriamente l'"effetto rimbalzo" comportamentale e testare il modello in contesti con politiche e sistemi alimentari diversi. (Sundin et al., 2025) • Necessità di estendere l'analisi empirica ad altri mercati emergenti (es. in Asia o Africa) per confrontare come diversi "vuoti istituzionali" generino diverse risposte di welfare aziendale. (Oranges Cezarino et al., 2022) • Necessità di utilizzare il modello sviluppato per condurre nuovi studi empirici, specialmente per comprendere come i fornitori nei paesi in via di sviluppo contribuiscono alla sostenibilità. (Bekki et al., 2022)		

• Il modello predittivo ad albero bayesiano deve essere testato con combinazioni aggiuntive di variabili e in industrie non farmaceutiche per verificarne la generalizzabilità. (Teràn-Bustamante et al., 2021)		
4. Integrazione di nuove variabili e dimensioni d'analisi	6	23%
• Estende le teorie classiche (Resource-Based View e Stakeholder Theory) dimostrando che il "capitale spirituale" è una risorsa intangibile vitale per la performance sociale. (Tjahjadi et al., 2024) • I modelli futuri dovrebbero includere variabili come l'impatto dei sussidi governativi per l'ambiente e la competizione tra molteplici rivenditori. (Timoumi et al., 2021) • Necessità di integrare i sistemi LBS (Location-Based Services) nei modelli di asta e testare i comportamenti umani tramite la gamification. (Kong et al., 2021) • Necessità di studi futuri per esaminare in dettaglio come le diverse tecnologie produttive influenzino separatamente le tre dimensioni della sostenibilità. (Gupta et al., 2018) • Durante il progetto è emersa la necessità di approfondire ulteriormente l'integrazione oggettiva degli "aspetti sociali" in questo tipo di approcci sistemici. (Henriques et al., 2015) • Necessità di indagare le potenzialità del nuovo sistema energetico post-fossile e la capacità tecnologica di convertire in modo efficiente l'abbondante flusso di energia solare. (Schlör et al., 2015)		
NO (L'articolo non esplicita direttive future per la ricerca)	1	4%*
TOTALE	27	100%

Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

Dal punto di vista accademico, l'analisi della letteratura rivela un campo di studi dinamico, consapevole dei propri attuali limiti metodologici e proiettato verso un netto rinnovamento. Come si evince dalla Tabella 1.6, la quasi totalità del campione analizzato (26 articoli su 27, pari

al 96%) fornisce chiare direttive per gli studiosi futuri, a dimostrazione di come i framework teorici sul welfare aziendale e sulla sostenibilità necessitino di continui collaudi e revisioni sul campo.

Per sistematizzare in modo organico e rigoroso la mole di suggerimenti estratti, le 26 implicazioni raccolte sono state ricodificate e raggruppate in quattro macrocategorie tematiche principali, le quali detteranno l'agenda di ricerca dei prossimi anni. La prima di queste direttrici, riscontrata nel 27% dei casi, riguarda lo sviluppo di studi longitudinali e multi-periodo, un approccio ritenuto essenziale per superare i limiti delle analisi statiche e misurare oggettivamente le conseguenze delle pratiche di sostenibilità nel lungo termine. Con la medesima incidenza (27%), la seconda macrocategoria richiama la necessità di una validazione empirica, quantitativa e di un forte sviluppo metodologico, al fine di testare in modo matematico o tramite ricerca attiva sul campo i modelli teorici ed esplorativi proposti finora. Un'ulteriore area di sviluppo (23%) si concentra sull'ampliamento del campione d'indagine sotto il profilo geografico, settoriale e di filiera: l'obiettivo in questo caso è verificare la generalizzazione delle teorie, applicandole a mercati emergenti, a settori primari o estendendo progressivamente l'unità d'analisi alla complessa interezza della *Supply Chain*. Infine, l'ultima categoria individuata (23%) esorta i futuri studiosi all'integrazione di nuove variabili e dimensioni d'analisi, sottolineando l'importanza di arricchire i modelli predittivi incorporando fattori intangibili, come il capitale spirituale, elementi istituzionali legati ai sussidi governativi, e inedite variabili comportamentali ed energetiche.

Spostando l'attenzione dal mondo accademico a quello operativo, l'analisi della letteratura evidenzia un fortissimo orientamento pratico e trasformativo. Come illustrato nella Tabella 1.7, la quasi totalità del campione analizzato (25 articoli su 27, pari al 93%) fornisce linee guida dirette e applicabili per i vertici aziendali. Questo dato conferma come il dibattito sul welfare strategico non sia relegato alla pura astrazione teorica, ma si configuri come una leva manageriale essenziale per la sopravvivenza sul mercato.

Per meglio organizzare la vasta gamma di consigli operativi estratti, le 25 implicazioni positive sono state definite e inserite in quattro macrocategorie d'azione fondamentali che i manager dovranno presidiare. La prima, prevalente nel 32% dei casi, riguarda l'integrazione strategica e il superamento dei silos dipartimentali: gli autori esortano i manager ad abbandonare le logiche puramente filantropiche o di mera *compliance*, per fondere la sostenibilità (ESG) e il welfare direttamente nel *core business*, trasformando i modelli di ricavo e unificando i centri di costo. Con la medesima incidenza (32%), la seconda categoria si concentra sull'evoluzione della leadership e dello sviluppo delle risorse umane. In questo ambito, si richiede l'abbandono di

modelli decisionali gerarchici e novici in favore di una leadership inclusiva, partecipativa e basata sull'intelligenza emotiva, accompagnata da massicci investimenti nel *reskilling* dei dipendenti. Una terza e fondamentale area d'intervento (20%) impone un cambio di paradigma nella gestione della *Supply Chain* e degli ecosistemi: le imprese sono chiamate a superare l'approccio punitivo verso i rivenditori e i fornitori, sostituendolo con strategie collaborative, partnership di lungo periodo e programmi di *capacity building* a beneficio delle comunità locali. Infine, l'ultima categoria (16%) delinea le implicazioni legate all'innovazione tecnologica e operativa, evidenziando la necessità per i manager di investire costantemente in ricerca e sviluppo (R&D) per assorbire le nuove tecnologie, ottimizzare l'allocazione delle risorse e testare modelli di *pricing* innovativi, come le aste decentralizzate, per massimizzare contemporaneamente i margini economici e la sostenibilità complessiva.

Tab 1.7 Mappatura dettagliata delle implicazioni per la pratica manageriale

Implicazioni per la pratica manageriale	n	%
SÌ (L'articolo fornisce direttive manageriali)	25	93%*
Integrazione strategica e superamento dei silos (CSR/ESG)	8	32%
• I manager devono gestire ESG e CSR come un unico strumento strategico, accorpando i dipartimenti, unificando le fonti di finanziamento e legando le performance sociali alla valutazione dei dirigenti. (Saivinod et al., 2025) • I leader aziendali devono integrare il welfare nella strategia di base dell'impresa, uscendo dall'ottica della mera compliance o del ritorno d'immagine a breve termine. (Jashari Goga, 2025) • Dimostra ai manager che per avere un welfare di successo è necessario ancorare le iniziative sociali al "core business" e guidarle attraverso l'innovazione, non tramite dipartimenti di CSR isolati. (de Tommaso et al., 2022) • Le pratiche di sostenibilità e welfare non devono essere relegate a dipartimenti "extra" o di sola facciata, ma devono guidare le strategie centrali per acquisire risorse superiori ai concorrenti. (Hunt, 2017) • I manager devono costruire la strategia identificando i problemi, coinvolgendo gli stakeholder, valutando le risorse e fissando obiettivi. Devono riconoscere che		

le policy di sostenibilità sono un processo continuo, non un evento isolato. (Strategic Direction, 2016) • Le aziende devono investire spontaneamente in alti livelli di sostenibilità per giustificare prezzi premium e trattenere i consumatori; l'abbassamento dei prezzi è utile solo come tattica a breve termine. (Wang et al., 2026) • Le aziende e i manager possono usare questo modello come strumento di autovalutazione per capire a che livello si trovano e come strutturare i prossimi passi per crescere. (Abidin et al., 2025) • Le organizzazioni dovranno prepararsi a operare in economie circolari, collaboranti o iper-automatizzate, trasformando i modelli di business per vendere servizi anziché beni. (Svenfelt et al., 2019)		
Leadership inclusiva, sviluppo organizzativo e gestione HR	8	32%
• I manager devono adottare una "leadership inclusiva" e "sensemaking", passando da modelli gerarchici a modelli partecipativi avvalendosi anche di strumenti digitali (come le AI) per raccogliere feedback continui. (Mavely et al., 2026) • I manager (inclusi HR e responsabili CSR) devono implementare tabelle di marcia per il reskilling, utilizzare design partecipativi per le nuove app aziendali, e promuovere il diritto alla disconnessione. (Tiron-Tudor et al., 2025) • Le aziende devono ristrutturare i parametri di valutazione dei leader introducendo metriche legate ai comportamenti etici; le HR devono promuovere manager basandosi su tratti morali e intelligenza emotiva. (Agarwal et al., 2020) • I leader di queste reti devono adottare una leadership basata sulla persuasione e non sulla gerarchia, allineando incentivi diversi e creando fiducia tra le parti. (Steenkamer et al., 2020) • I manager e i rappresentanti devono abbandonare le logiche tossiche del "noi contro di loro" e impegnarsi in un dialogo facilitato per superare i pregiudizi.		

(Schwarz et al., 2024) • I proprietari e i manager delle PMI non devono limitarsi a scrivere policy sociali, ma devono coltivare attivamente i valori etici tra i dipendenti e strutturare processi di gestione del welfare chiari e monitorabili. (Tjahjadi et al., 2024) • I docenti (e per estensione i leader della formazione aziendale) devono smettere di agire come "unici detentori della verità" e diventare "facilitatori" dell'apprendimento di gruppo. (Tejedor et al., 2018) • I manager devono istituire team di lavoro temporanei composti prevalentemente da personale interno all'azienda per diagnosticare inefficienze e generare idee. (Henriques et al., 2015)		
Gestione della Supply Chain e sviluppo dell'ecosistema (Partnership)	5	20%
• I manager delle grandi aziende devono evolvere la propria CSR: dalla semplice filantropia (fare beneficenza) al supporto attivo di ecosistemi di imprenditoria sociale (fare capacity building). (Oranges Cezarino et al., 2022) • I professionisti della supply chain possono usare questo strumento per valutare l'efficacia delle loro pratiche verso i fornitori e adottare strategie collaborative anziché solo punitive. (Bekki et al., 2022) • Esorta i manager a considerare le aspettative sociali e ambientali non come un ostacolo, ma come un'opportunità di instaurare partnership (strategia di coinvolgimento) che favoriscono la longevità dell'impresa. (Gòes et al., 2023) • I produttori devono smettere di considerare i rivenditori a priori come dei "nemici" sul mercato dell'usato e dovrebbero usare il permesso di ricondizionare come leva strategica. (Timoumi et al., 2021) • L'innovazione tecnologica deve sempre essere affiancata dallo sviluppo di partnership strategiche e da un solido modello di ricavi (es. abbonamenti). (Grieco		

et al., 2025)		
Innovazione tecnologica, R&D e modelli operativi	4	16%
• I manager devono investire in R&D (es. il 10% dei ricavi) non solo per innovare internamente, ma per poter massimizzare la capacità di assorbimento delle tecnologie esterne. (Terán-Bustamante et al., 2021) • I manager delle piattaforme logistiche dovrebbero abbandonare i prezzi fissi o i sistemi centralizzati top-down a favore di mercati decentralizzati ad asta per aumentare i margini. (Kong et al., 2021) • Per limitare le emissioni indotte (effetto rimbalzo), i benefit dovrebbero offrire un'ampia gamma di prodotti in modo da coprire tutte le necessità, evitando che i risparmi vengano spesi in modo inquinante altrove. (Sundin et al., 2025) • I responsabili operativi devono gestire l'allocazione delle risorse cercando di minimizzare l'uso di prodotti inquinanti e garantendo standard di vita migliori per le popolazioni dipendenti dal settore. (Gupta et al., 2018)		
NO (L'articolo non esplicita direttive per la pratica manageriale)	2	7%*
TOTALE	27	100%

Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

L'ultima dimensione d'analisi esplora il ruolo del settore pubblico all'interno dell'ecosistema della sostenibilità, chiarendo in modo inequivocabile che il mercato privato non può guidare la transizione economica e sociale operando in totale isolamento. Come si evince dalla Tabella 1.9, la grande maggioranza della letteratura analizzata (23 articoli su 27, pari all'85%) rivolge implicazioni dirette ai *policy maker*, ai governi e alle pubbliche amministrazioni.

Tab 1.8 Mappatura dettagliata delle implicazioni per la politica manageriale

Implicazioni per la politica e le istituzioni	n	%
SÌ (L'articolo fornisce direttive istituzionali)	23	85%*
Regolamentazione, mandati normativi e standard globali	8	35%
• Mette in luce come i policy-maker stiano spingendo le aziende al welfare attraverso mandati legislativi, rendendo la spesa sociale un obbligo (es. Companies Act in India). • Mette in evidenza il ruolo dei mandati normativi (come il Companies Act), ma avverte		

che la sola legge non basta se non integrata con i parametri ESG di mercato. • I legislatori possono usare questo modello per innalzare gli standard normativi, premiando e incentivando le aziende che raggiungono i livelli di sviluppo sostenibile più alti. • I governi devono progettare MSES con mandati forti, garantendo che le raccomandazioni si traducano in azioni concrete e vincolanti per mantenere la fiducia nel processo. • Sostiene indirettamente le agende delle istituzioni mondiali (come gli SDG delle Nazioni Unite e il manifesto di Davos) promuovendo la responsabilità sociale sistemica. • Legislazione sul "Diritto alla Riparazione": i governi possono usare i risultati per capire quando obbligare o meno le aziende a fornire pezzi di ricambio a terzi. • I governi centrali devono adeguare il quadro normativo per consentire l'interoperabilità e lo scambio sicuro dei dati sanitari, e facilitare forme di pagamento basate sul valore. • Suggerisce che i legislatori debbano favorire un ambiente istituzionale (es. leggi e diritti di proprietà) che incoraggi l'innovazione competitiva orientata alla sostenibilità.		
Partnership Pubblico-Privato (PPP) e sviluppo del territorio	7	30%
• Sottolinea il ruolo cruciale delle partnership con le Pubbliche Amministrazioni (es. Comuni) per gestire le emergenze alimentari sui territori. • I governi devono colmare i vuoti normativi per la privacy, finanziare l'alfabetizzazione digitale e stringere PPP per evitare l'esclusione sociale delle fasce più deboli. • I governi locali devono sfruttare i vantaggi regionali, sviluppando nuove industrie tecnologiche (es. energia pulita) per poter finanziare e mantenere alti i livelli sociali raggiunti. • I governi dei paesi emergenti dovrebbero creare PPP e agevolare fiscalmente le grandi imprese che investono in welfare, riconoscendone il ruolo per lo sviluppo locale. • Sottolinea l'importanza delle aziende come attori fondamentali per sopperire alle mancanze statali nella lotta alla povertà nelle nazioni in via di sviluppo.		

• Suggerimento di integrare i sistemi di trasporto pubblico passeggeri con il trasporto merci per rendere le città più sostenibili. • I decisori politici devono gestire l'allocazione delle risorse per supportare questa industria, minimizzando l'uso di inquinanti e garantendo standard di vita migliori.		
Riforme sistemiche e transizione del modello di welfare statale	4	18%
• Le direttive politiche devono integrare la prevenzione degli sprechi ambientali con le riforme del welfare sociale, perché il recupero degli scarti non sostituisce le misure contro la disuguaglianza. • I legislatori devono esplorare riforme radicali, come la tassazione sull'uso delle risorse o sui robot (anziché sul lavoro umano) per finanziare nuove forme di welfare slegate dal PIL. • Le istituzioni devono cambiare i parametri di valutazione (es. accreditamenti universitari), premiando l'impatto reale sulla società e la risoluzione dei problemi anziché il volume di pubblicazioni. • Le istituzioni statali devono agire da ponte tra le generazioni gestendo l'asimmetria attraverso debito, tassazione o educazione, affinché non si consumino risorse a scapito dei discendenti.		
Incentivi economici, sussidi e supporto di capacity building (PMI)	4	17%
• I governi devono usare sgravi fiscali per un rilancio rapido a breve termine, ma sul lungo periodo concentrarsi sui sussidi ai consumatori e porre tetti massimi ai budget pubblici. • I governi e i policy-maker dovrebbero creare programmi di formazione per le PMI, non solo per fornire fondi, ma per aiutarle a costruire capacità manageriali ed etiche interne. • Lo Stato gioca un ruolo cruciale come facilitatore: deve finanziare le infrastrutture-ponte per permettere la transizione dalla ricerca di base all'applicazione sociale. • La PA possiede gli strumenti per trasferire know-how alle PMI e superare le barriere dell'eco-efficienza; occorre adattare gli strumenti esistenti ai problemi reali delle imprese.		
NO (L'articolo non esplicita direttive per le politiche istituzionali)	4	15%*
TOTALE	27	100%

Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

Sistematizzando la totalità di raccomandazioni estratte, le 23 implicazioni positive sono state suddivise in quattro macrocategorie di intervento statale, delineando il passaggio da uno Stato puramente "sanzionatorio" a uno Stato "abilitante". La prima area, che raccoglie il 35% delle indicazioni, riguarda l'evoluzione della regolamentazione e dei mandati normativi: i legislatori sono chiamati a colmare i vuoti normativi (ad esempio in materia di privacy o di diritto alla riparazione) e a innalzare gradualmente gli standard legislativi, integrando i parametri ESG all'interno di vincoli legali come i *Companies Act*, per garantire che le raccomandazioni si traducano in azioni vincolanti e allineate agli obiettivi globali. La seconda macroarea (30%) si focalizza sullo sviluppo del territorio attraverso Partnership Pubblico-Private (PPP): specialmente nei mercati emergenti o nella gestione delle emergenze sociali, le istituzioni devono collaborare attivamente con le aziende capofila per sopperire alle mancanze infrastrutturali, sfruttando i vantaggi regionali per sviluppare nuove industrie pulite e pianificare città più sostenibili. Una terza categoria strategica (17%) raccomanda l'uso mirato di incentivi economici e supporto diretto, esortando i governi ad abbandonare gli sgravi a pioggia in favore di sussidi calibrati e, soprattutto, a finanziare il trasferimento di *know-how* verso le Piccole e Medie Imprese (PMI), fornendo loro le infrastrutture-ponte necessarie per superare le barriere d'ingresso alla sostenibilità. Infine, l'ultimo raggruppamento (18%) spinge la visione su un orizzonte di lungo termine, invocando riforme strutturali e sistemiche del welfare statale. In quest'ottica, gli autori suggeriscono interventi radicali – come lo spostamento della tassazione dal lavoro umano all'uso dei robot e delle risorse naturali – e la necessità per le istituzioni di porsi come garanti dell'equità intergenerazionale, allineando le direttive ambientali con politiche attive contro la disuguaglianza del reddito.

1.3 Discussione dei risultati ottenuti

Come già illustrato nell'introduzione e documentato nell'analisi descrittiva, questo studio si propone di esaminare e comprendere l'evoluzione e il ruolo del Welfare Aziendale Strategico. L'obiettivo primario è esplorare come le pratiche di welfare siano passate dall'essere un mero strumento di gestione delle risorse umane a una vera e propria leva competitiva, capace di ridefinire il posizionamento dell'impresa nella società. Un primo dato fondamentale su cui riflettere emerge dalla distribuzione temporale delle pubblicazioni. La letteratura analizzata mostra una netta accelerazione nel periodo post-2020, indicando che la pandemia globale e le conseguenti crisi macroeconomiche hanno agito da catalizzatore. Questi eventi hanno innescato una riflessione critica sulla fragilità delle reti di protezione sociale tradizionali, spingendo le

aziende a colmare i vuoti lasciati dalle istituzioni. Il welfare aziendale, di conseguenza, si è trasformato da una tematica di nicchia, confinata ai *benefit* per i dipendenti, a una priorità strategica assoluta per i consigli di amministrazione, integrandosi strutturalmente con le logiche di sostenibilità a lungo termine.

I risultati esaminati hanno sottolineato una presenza predominante di autori affiliati a istituzioni accademiche, con una partecipazione percentuale decisamente inferiore di manager, policy maker o professionisti operanti sul campo. Se da un lato questo dato certifica il grande rigore scientifico con cui il tema del welfare aziendale viene attualmente trattato, dall'altro suggerisce un potenziale scollamento tra la teoria e l'implementazione pratica. Come avviene spesso nei campi manageriali ad alta complessità, l'innovazione nelle policy sociali si verifica prima all'interno delle organizzazioni, attraverso tentativi, errori e adattamenti alle reali esigenze dei lavoratori, e solo successivamente viene codificata e razionalizzata dalla letteratura accademica. Pertanto, il ruolo dei professionisti aziendali all'interno del dibattito scientifico dovrebbe essere molto più centrale. La comunità accademica è invitata a stringere partnership più strette con i responsabili HR e i manager per studiare i piani di welfare in tempo reale, condividere *business case* di successo e co-creare metodologie per misurarne i ritorni tangibili e intangibili.

La predominanza del mondo accademico si riflette sulle metodologie di indagine adottate nel campione. La netta prevalenza di studi di caso e di approcci qualitativi indica che la ricerca sul welfare strategico si trova in una fase di profonda esplorazione. Gli studiosi stanno attualmente cercando di mappare le nuove frontiere del benessere aziendale, comprendendo il "come" e il "perché" determinate pratiche abbiano successo o falliscano in contesti specifici. Tuttavia, come sottolineato da diversi autori tra cui Jashari Goga (2025), la comunità scientifica deve ora compiere un deciso salto metodologico. Per convincere i vertici aziendali a investire in maniera più consistente nel welfare, è necessario transitare verso metodi di ricerca quantitativi e, soprattutto, verso studi longitudinali. Solo osservando le aziende su archi temporali di cinque o dieci anni sarà possibile isolare le variabili e dimostrare il nesso di causalità tra l'implementazione di solidi piani di welfare, l'aumento della produttività, il contenimento del *turnover* e l'effettiva longevità e profittabilità dell'impresa. In aggiunta, per favorire la corretta calibrazione di queste pratiche, i ricercatori dovrebbero intensificare l'uso di *survey* dirette ai dipendenti e agli operatori della filiera, i veri fruitori dei servizi, per misurarne il reale livello di soddisfazione e impatto sulla qualità della vita.

Un altro risultato di estremo interesse, capace di offrire una chiave di lettura inedita sul fenomeno, deriva dall'analisi dei contesti geografici in cui gli studi sono stati condotti. Sebbene il tema del welfare aziendale sia esplorato a livello globale, emerge una concentrazione significativa di ricerche focalizzate sui mercati asiatici e, in generale, sulle economie emergenti. Questa evidenza trova una giustificazione teorica nel concetto dei "vuoti istituzionali", discusso nell'analisi di Mitra e Mukherjee (2025). In Europa o in Nord America, il *welfare state* è storicamente garantito e regolamentato da solide istituzioni pubbliche, contesti in cui il welfare aziendale interviene come un servizio integrativo (ad esempio, assicurazioni sanitarie integrative o flessibilità oraria). Al contrario, nei mercati emergenti, lo Stato è sovente caratterizzato da infrastrutture sanitarie carenti, instabilità e assenza di tutele sociali di base. In questi scenari, le grandi imprese e le multinazionali non implementano il welfare per una mera questione di attrazione dei talenti, ma si sostituiscono allo Stato, costruendo le infrastrutture sociali fondamentali (scuole, cliniche mediche, reti idriche) necessarie a garantire la sopravvivenza della propria forza lavoro e delle comunità circostanti. L'azienda diventa l'erogatore primario di sicurezza sociale, rendendo queste aree geografiche un laboratorio di fondamentale importanza per studiare l'impatto trasformativo del welfare d'impresa.

Connesso al contesto geografico è il risultato relativo alla dimensione organizzativa e ai settori industriali analizzati. I dati evidenziano come le sfide nell'erogazione del welfare varino a seconda della scala dell'impresa. Le Piccole e Medie Imprese (PMI), che costituiscono il tessuto produttivo globale, affrontano barriere enormi. Si tratta di realtà che spesso mancano dei capitali e delle strutture organizzative necessari a erogare piani di welfare complessi, motivo per cui i ricercatori chiedono l'intervento di piattaforme territoriali condivise e fondi governativi per supportare queste iniziative. Opposto è il caso dei grandi ecosistemi e delle complesse reti di *Supply Chain*, che rappresentano un focus crescente nella letteratura. A questo livello macroscopico, come evidenziato dallo studio sul settore della carne tedesco condotto da Schwarz et al. (2024), la gestione del welfare supera i confini della singola fabbrica. Nelle reti complesse, l'adozione di standard di tutela dei lavoratori condivisi diventa lo strumento per ricostruire la fiducia sociale e mitigare il rischio reputazionale che potrebbe travolgere l'intera filiera.

Questa evoluzione spaziale introduce il dato più evidente di questa analisi, derivante dall'incrocio tra le aree operative di intervento e gli impatti generati. La codifica rivela che la maggioranza relativa degli interventi di welfare (il 45%) non è rivolta solo all'interno dei confini fisici dell'azienda, ma è proiettata anche all'esterno, concentrandosi sui fornitori e sulle comunità locali. Questo risultato certifica il passaggio dal welfare aziendale tradizionale (chiuso e limitato ai

dipendenti diretti) al "welfare comunitario" e di filiera. Si tratta della validazione empirica su vasta scala del paradigma della creazione di valore condiviso introdotto da Porter e Kramer. I manager hanno interiorizzato il fatto che il successo di un'impresa è legato alla salute e alla prosperità del territorio in cui opera. Il caso dell'azienda brasiliana Suzano, esaminato da de Tommaso e Pinsky (2022), illustra questo concetto: erogando servizi di welfare per eradicare la povertà estrema tra i propri piccoli fornitori agricoli, l'azienda non ha fatto beneficenza, ma ha messo in sicurezza il proprio approvvigionamento di materie prime, garantendosi una resilienza competitiva straordinaria. L'analisi conferma infatti che gli investimenti in welfare rivolti verso la *Supply Chain* registrano la più alta frequenza di ritorni economici diretti. Supportare l'imprenditoria locale e adottare framework di welfare collaborativi, come quelli proposti da Bekki e Türker (2022), si traduce in un abbassamento del rischio operativo e in catene di fornitura ininterrotte.

Questo cambio di paradigma è teorizzato nel framework della "Corporate Social Responsibility 5.0" di Mavely et al. (2026), il quale dimostra che il welfare aziendale ha abbandonato l'ottica della filantropia disinteressata o del *greenwashing*. Le politiche sociali a favore dei lavoratori e del territorio sono diventate un "driver" di innovazione profonda, indispensabile per acquisire e mantenere un vantaggio competitivo. L'ibridazione degli obiettivi si manifesta nella distribuzione degli impatti finali generati dalle iniziative di welfare, che si dividono equamente tra performance economiche per l'azienda ed esiti sociali per la collettività, dimostrando la validità della *Triple Bottom Line*. Modelli matematici, come quelli sviluppati da Wang et al. (2026), evidenziano oggi che l'equità sociale generata dal welfare e i margini operativi non operano in un gioco a somma zero, ma possono essere ottimizzati insieme. Altrettanto emblematici sono i progetti di welfare territoriale come i Social Supermarkets svedesi descritti da Sundin et al. (2025), che riescono a fornire sicurezza alimentare alle fasce vulnerabili, garantendo al contempo la sostenibilità economica dell'iniziativa. Questi risultati convergono verso una singola, inequivocabile conclusione: per l'88% della letteratura analizzata, il legame tra le pratiche ESG e il welfare aziendale ha raggiunto un livello di integrazione strutturale all'interno dei processi operativi base.

Tuttavia, nonostante le potenzialità dimostrate, la nostra indagine rivela che la transizione verso un welfare aziendale strategico è un percorso costellato da difficoltà. Esaminando le barriere all'implementazione, i dati smentiscono uno dei falsi miti più radicati nel senso comune aziendale: la convinzione che i piani di welfare non vengano prevalentemente attuati per mancanza di risorse finanziarie. Le barriere economiche si posizionano infatti all'ultimo posto tra gli ostacoli rilevati. La reale criticità è di natura organizzativa e culturale. Come evidenziato dallo

studio di Abidin et al. (2025), l'incapacità di generare impatto deriva spesso da una "visione a silos" all'interno dell'azienda, in cui chi progetta il welfare non dialoga con i decisori strategici, riducendo le policy sociali a un mero catalogo di *fringe benefit* slegati dagli obiettivi di business. Inoltre, l'analisi di Agarwal e Bhal (2020) pone l'accento sulla crisi della leadership: l'assenza di un management formato all'inclusione, unita a sistemi di remunerazione dei dirigenti ancora legati ai profitti trimestrali (*short-termism*), soffoca l'adozione di piani di welfare a lungo raggio. A queste resistenze culturali si sommano le sfide poste dalla transizione digitale. In un'era dominata dall'automazione, la mancanza di alfabetizzazione tecnologica rischia di creare nuove marginalità interne; per questo motivo, autori come Tiron-Tudor et al. (2025) sottolineano come il *reskilling* continuo dei lavoratori debba essere considerato a tutti gli effetti la forma più urgente e vitale di welfare aziendale moderno.

Alla luce di questa disamina sulle barriere organizzative e culturali, emerge con chiarezza come il superamento di tali ostacoli richieda un'azione sistemica e coordinata. L'analisi delle implicazioni finali traccia infatti tre direttrici di sviluppo distinte ma interconnesse, rivolgendo un appello al mondo della ricerca, alla pratica manageriale e ai decisori istituzionali, affinché il welfare d'impresa possa raggiungere nuovi standard di qualità superiore.

Per quanto concerne l'avanzamento teorico e la ricerca accademica, l'altissima incidenza di raccomandazioni future (presenti nel 96% degli studi) rivela l'urgenza di un profondo rinnovamento metodologico nello studio del welfare aziendale. Fino a oggi, la letteratura ha fornito eccellenti "fotografie" statiche del fenomeno attraverso studi di caso e analisi trasversali, utilissimi per mappare le pratiche esistenti, ma insufficienti per convincere i mercati finanziari della loro profittabilità. La vera sfida che attende i ricercatori è la dimostrazione rigorosa e quantitativa del ritorno sull'investimento (ROI) delle policy sociali. Poiché i benefici del welfare, quali l'incremento della produttività, il miglioramento del clima organizzativo, l'attrazione dei talenti e la riduzione dell'assenteismo, richiedono anni per sedimentarsi e tradursi in performance finanziaria, la letteratura esorta ad abbandonare l'orizzonte di breve respiro in favore di complessi studi longitudinali e multi-periodo. Solo tracciando le medesime organizzazioni nel tempo sarà possibile isolare le variabili e confermare il legame causale tra il benessere dei lavoratori e la longevità aziendale. Inoltre, i futuri filoni di indagine dovranno ampliare il proprio campione d'analisi, uscendo dai confini delle grandi multinazionali occidentali per esplorare come il welfare si declini all'interno delle reti di Piccole e Medie Imprese (PMI) e nei complessi contesti dei mercati emergenti, integrando nei modelli matematici variabili intangibili come il "capitale spirituale" dell'organizzazione e il livello di fiducia sistemica.

Spostando l'analisi sul piano della pratica manageriale, le evidenze messe in risalto tracciano il

profilo di una nuova leadership, chiamata a guidare una transizione che è prima di tutto culturale. I manager contemporanei devono destrutturare i rigidi "silos" organizzativi che per decenni hanno relegato il welfare a una funzione puramente amministrativa o di *compliance* normativa all'interno dei dipartimenti HR. Il welfare aziendale deve essere elevato a strumento di strategia pura, sedendo ai tavoli in cui si decide il *core business* dell'impresa. Questo significa, a livello pratico, ancorare i sistemi di valutazione e le retribuzioni variabili dei dirigenti (MBO) non solo a metriche di profitto finanziario, ma al raggiungimento di specifici target di impatto sociale, inclusione e benessere dei dipendenti. L'implicazione manageriale più rilevante riguarda l'estensione del perimetro d'azione: i vertici aziendali sono chiamati ad assumersi la responsabilità delle condizioni di welfare dell'intera catena di fornitura (*Supply Chain*). Abbandonando logiche solo estrattive o basate sulla penalizzazione dei fornitori, i manager devono implementare programmi di *capacity building*, trasformando il potere d'acquisto della grande impresa in un volano per elevare gli standard di vita delle comunità locali coinvolte nella produzione. Infine, in un panorama segnato dall'automazione e dall'Intelligenza Artificiale, la pratica manageriale deve riconoscere il *reskilling* (la riqualificazione professionale continua) non come un mero costo di formazione, ma come la forma più moderna, urgente e indispensabile di welfare aziendale, vitale per proteggere l'occupabilità dei lavoratori e prevenire l'obsolescenza delle competenze umane.

Infine, l'analisi delle implicazioni politiche delinea un radicale ripensamento del ruolo dello Stato e delle istituzioni all'interno di questa transizione. La letteratura converge sul fatto che le dinamiche del libero mercato, se lasciate a sé stesse, non sono sufficienti per ottimizzare l'equità sociale. I governi e i *policy maker* devono pertanto evolvere da un ruolo puramente sanzionatorio e burocratico a una funzione di "architetti di ecosistema" e abilitatori. Sebbene l'imposizione di mandati normativi (come l'obbligo di spesa in CSR adottato in Paesi come l'India) possa rappresentare un innesco iniziale, la vera politica di supporto al welfare aziendale passa attraverso la strutturazione di incentivi intelligenti e sussidi proporzionali all'impatto sociale realmente generato dalle imprese. Questa necessità si fa critica quando si osserva il tessuto delle Piccole e Medie Imprese, le quali si scontrano con barriere finanziarie e di *know-how* spesso insormontabili. Per evitare che il welfare d'eccellenza diventi un privilegio esclusivo delle grandi multinazionali, le istituzioni pubbliche devono farsi promotrici di solide Partnership Pubblico-Private (PPP). Attraverso la collaborazione tra Comuni, enti territoriali e reti d'impresa, lo Stato può co-finanziare infrastrutture sociali condivise (come asili nido interaziendali, hub di mobilità sostenibile o servizi di assistenza sanitaria territoriale), abbattendo i costi di ingresso per le PMI. In definitiva, l'evidenza accademica suggerisce che solo attraverso una profonda alleanza

sinergica tra la precisione della ricerca scientifica, il coraggio dell'innovazione manageriale e la visione strutturale delle politiche pubbliche, il welfare aziendale potrà dispiegare il suo intero potenziale, affermandosi come il pilastro centrale per un nuovo modello di sviluppo economico equo e resiliente.

1.4 Conclusioni della revisione della letteratura

Questo contributo ha evidenziato l'importanza cruciale del Welfare Aziendale Strategico nel ridefinire il paradigma competitivo contemporaneo, dimostrando come l'integrazione strutturale dei criteri ESG e delle policy sociali offra soluzioni solide per supportare i processi decisionali e incrementare la profittabilità dell'impresa. L'analisi ha confermato che il welfare ha abbandonato in maniera definitiva la sua veste puramente filantropica o di mera *compliance* normativa per affermarsi come un vero e proprio modello di business. Attraverso la Creazione di Valore Condiviso, le aziende non si limitano più a mitigare i propri impatti negativi o a erogare *benefit* marginali, ma generano ritorni economici diretti e benessere diffuso, sia per il proprio capitale umano interno sia per le comunità e le reti di fornitura esterne. Tuttavia, sia la letteratura accademica che la pratica manageriale si trovano in una fase di assestamento e continuo divenire, con nuove soluzioni organizzative in via di sviluppo e ulteriori opportunità per rivoluzionare le strutture di costo e di ricavo all'insegna della sostenibilità. A tal fine, emerge la necessità di un maggiore e più sistematico coinvolgimento tra il mondo accademico e i professionisti che operano sul campo. Gli studiosi sono chiamati a collaborare attivamente con i manager, i responsabili delle Risorse Umane e i decisori istituzionali per suggerire, testare e diffondere nuove procedure organizzative, trasformando le intuizioni teoriche in metriche di impatto oggettive e standardizzate.

Di conseguenza, dalla revisione sono state tracciate diverse e stimolanti traiettorie per le ricerche future. Gli autori suggeriscono l'abbandono delle fotografie analitiche statiche in favore dell'adozione di rigorose metodologie di ricerca quantitative e studi longitudinali, ritenuti ormai essenziali per misurare gli effetti di lungo periodo delle pratiche di welfare sulla longevità aziendale. Inoltre, si auspica una più profonda espansione geografica e settoriale dei campioni d'indagine, promuovendo studi comparativi tra diversi contesti istituzionali e Paesi, con un'attenzione particolare ai mercati emergenti, dove i vuoti normativi trasformano l'azienda nel principale erogatore di sicurezza sociale. Nuovi e cruciali temi di indagine includono l'estensione dell'unità di analisi all'intera *Supply Chain*, l'integrazione di variabili comportamentali, il grado di accettazione tecnologica da parte dei lavoratori di fronte all'automazione e lo sviluppo di modelli educativi volti al *reskilling* continuo del personale.

Come avviene per ogni indagine scientifica, anche questo studio presenta delle limitazioni intrinseche che devono essere riconosciute e contestualizzate. Sebbene la metodologia di estrazione e revisione sistematica adottata possa essere considerata rigorosa, trasparente e perfettamente replicabile, il campione di fonti analizzato resta circoscritto a un numero definito di articoli accademici. Inoltre, il processo di codifica qualitativa, il quale ha richiesto l'interpretazione dei vari modelli di business e l'estrapolazione di concetti spesso non esplicitati in modo univoco dagli autori, pur essendo supportato da *framework* strutturati, lascia inevitabilmente spazio a un certo grado di soggettività da parte del ricercatore. A ciò si aggiunge la velocità con cui si evolve lo scenario macroeconomico e normativo: la rapida transizione tecnologica dell'Industria 5.0, unita alla continua promulgazione di nuove direttive internazionali in materia di rendicontazione ESG, potrebbe impattare nel breve termine sull'attendibilità di alcuni dei risultati emersi. Tali limitazioni non inficiano il valore dell'indagine, ma aprono piuttosto la strada a ulteriori e preziose opportunità di ricerca per inquadrare il fenomeno e i suoi affascinanti esiti. Gli studi futuri potranno arricchire questa mappatura integrando l'analisi accademica con lo *scouting* della cosiddetta "letteratura grigia", includendo i bilanci di sostenibilità aziendale, i documenti programmatici delle istituzioni pubbliche e i *report* delle grandi società di consulenza strategica, al fine di restituire un'immagine ancora più tridimensionale, tempestiva e aderente alla realtà del Welfare Aziendale Strategico.

Capitolo 2: L'attuazione del Welfare Aziendale Strategico: il caso studio TreCuori e Veneto Welfare

2.1 Introduzione al capitolo: Welfare Territoriale, Social Co-Design e Sussidiarietà Circolare

Il welfare aziendale rappresenta oggi una delle due tendenze emergenti del nuovo paradigma dell'*Human Resource Management*, configurandosi come un'alternativa innovativa ai metodi tradizionali di retribuzione e che potrebbe essere definita come una "rivoluzione sussidiaria ispirata al territorio" (Maino & Ferrera, 2023). Tali tendenze sono riconducibili ai concetti di *Social Co-Design* e *Strategic Territorial Welfare*: il primo agisce su scala micro-organizzativa e si basa sull'incontro tra bisogni individuali del lavoratore, obiettivi aziendali e tessuto sociale locale. Per la prima volta nella storia del management, esiste la possibilità di utilizzare l'impresa come una piattaforma di produzione di valore sociale a livello "atomico", passando da un modello

economico puramente estrattivo-lineare, dove i benefici finanziari vengono drenati verso player globali, a un modello circolare rigenerativo.

La seconda tendenza, che include le piattaforme di welfare territoriale, opera a livello macroscopico e propone un metodo di gestione in un ambiente "controllato" dal territorio, massimizzando l'impatto sociale della spesa, minimizzando la fuga di capitali e annullando l'intermediazione passiva dei provider tradizionali. Questa logica permette di trasformare il budget welfare non solo in una leva di risparmio fiscale, ma anche in un investimento strutturale per la resilienza della comunità di riferimento. In questa situazione, il welfare territoriale rappresenta una soluzione fondamentale da prendere in considerazione nel contesto dell'evoluzione della CSR 5.0.

2.1.1 Il metodo del welfare di prossimità

Il welfare di prossimità può essere definito come "un sistema di interventi e servizi che, partendo dall'ambito aziendale, si estende al territorio di riferimento per rispondere ai bisogni sociali della comunità, ottimizzando l'uso delle risorse locali e riducendo le asimmetrie informative tra i diversi attori" (Treu, 2018). Rispetto alla filantropia tradizionale, questo metodo integra tecnologie di precisione nella gestione delle risorse umane (HR), tra cui piattaforme digitali, data analytics e sistemi di pagamento tracciabili, per massimizzare il valore percepito dal lavoratore e minimizzare gli oneri fiscali.

La forza del welfare di prossimità risiede nella sua capacità di "de-stagionalizzare" il sostegno al reddito: mentre i bonus monetari in busta paga sono soggetti a un'elevata tassazione, i servizi di welfare sono esenti o agevolati, permettendo una disponibilità costante di risorse per bisogni critici come la sanità o l'istruzione in qualsiasi momento dell'anno. Inoltre, la localizzazione dei servizi in contesti urbani vicini al luogo di lavoro o di residenza del dipendente genera una riduzione delle emissioni legate agli spostamenti (food-miles e commuting), trasformando il vantaggio economico in un beneficio ambientale.

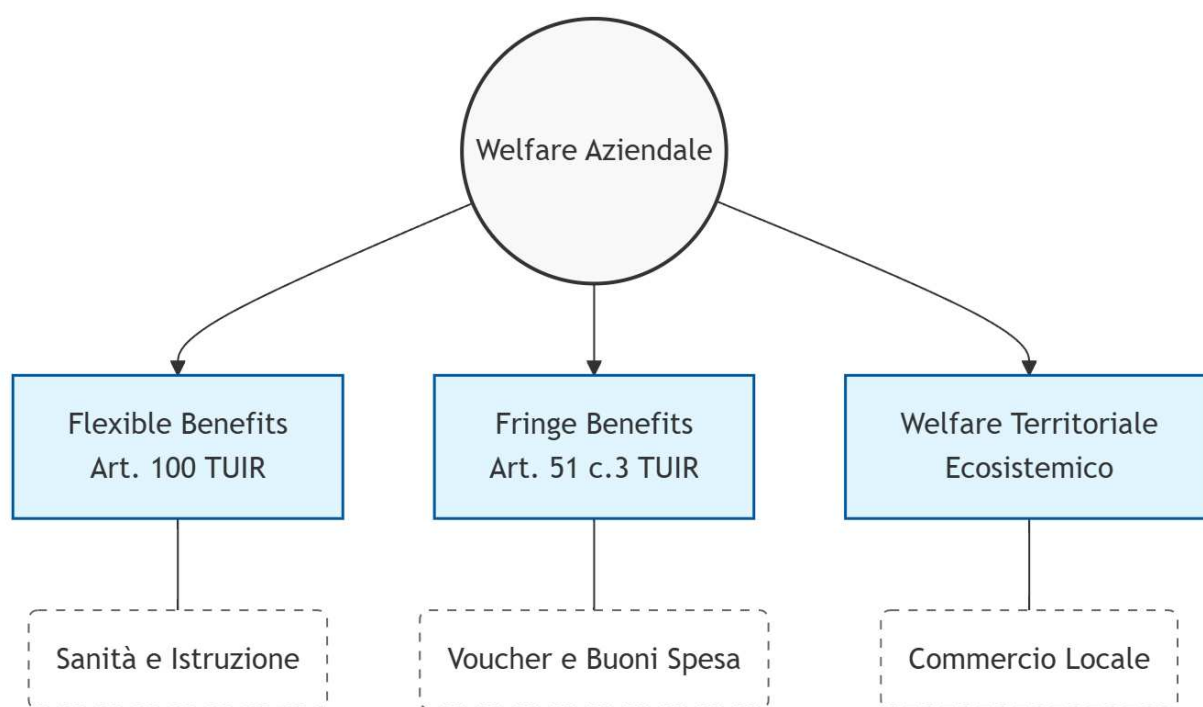
Dal punto di vista tecnico-normativo, l'ordinamento italiano disciplina il welfare aziendale principalmente attraverso il Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR). Come illustrato nella Figura 2.1, si possono identificare tre modalità operative o "tecnologie" di erogazione:

1. Flexible Benefits (Art. 100 TUIR): rappresentano la modalità più strutturale. Riguardano servizi erogati direttamente dal datore di lavoro o rimborsati al dipendente per finalità di utilità sociale (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria). Questo metodo permette di coprire spese ad alto impatto familiare (es. rette scolastiche,

assistenza agli anziani) con una deducibilità totale per l'azienda.

2. **Fringe Benefits** (Art. 51 comma 3 TUIR): includono beni e servizi in natura, quali buoni spesa, voucher carburante o abbonamenti al trasporto pubblico. Sono strumenti di facile implementazione e immediata spendibilità, sebbene soggetti a soglie di esenzione (fringe benefit threshold) che il legislatore adegua periodicamente per contrastare fenomeni inflattivi.
3. **Welfare Ecosistemico e Territoriale**: rappresenta la frontiera più avanzata della disciplina. In questo caso, il welfare non è solo una transazione tra azienda e lavoratore, ma coinvolge il tessuto dei commercianti e dei professionisti locali. Attraverso circuiti di "moneta complementare" o piattaforme aperte, si garantisce che il valore economico non fuoriesca dal distretto produttivo, alimentando un circolo virtuoso di sostegno reciproco.

Figura 2.1 Modalità di erogazione del welfare



Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

2.1.2 Panoramica del mercato del welfare aziendale in Italia

Il mercato del welfare aziendale in Italia sta attraversando una forte espansione. Secondo i dati dell'Osservatorio Welfare del Politecnico di Milano (2024), il valore dei servizi erogati ha superato la soglia dei 5 miliardi di euro, con una previsione di crescita costante nel prossimo triennio, stimata intorno al 20% annuo (CAGR). Questo incremento è incentivato non solo dalla necessità di abbattere il cuneo fiscale, ma dalla crescente consapevolezza che il benessere dei dipendenti sia un fattore critico di competitività e *retention* dei talenti.

A livello geografico, il Nord Italia rappresenta la quota di mercato più elevata, costituendo circa il 60% dei volumi totali. In questo contesto, il Veneto si posiziona come regione *leader*, grazie a un tessuto industriale composto prevalentemente da PMI e a una consolidata tradizione di contrattazione collettiva territoriale. Si stima che l'opportunità di mercato per il 2030 possa raggiungere i 15 miliardi di euro, basandosi sull'estensione dei piani di welfare anche alle microimprese e sull'integrazione di servizi a supporto della *silver economy* e della genitorialità. Nonostante queste prospettive, lo sviluppo del mercato è attualmente frenato da due fattori, che rappresentano i principali ostacoli da superare per attuare una reale transizione verso il welfare territoriale:

1. Oligopolio dei provider e costi operativi occulti: il mercato è dominato da pochi grandi

player internazionali. Uno dei costi di gestione più elevati è rappresentato dalle commissioni d'incasso caricate sui fornitori locali. Mentre l'azienda gode di sgravi fiscali, il piccolo esercente del territorio (es. palestra, centro medico, asilo nido) si trova spesso a dover cedere tra il 10% e il 15% del valore del voucher al provider come commissione di servizio. Questo crea un forte disincentivo alla convenzione dei piccoli attori locali, spingendo il lavoratore a spendere il proprio credito presso grandi catene o piattaforme di e-commerce globale, con conseguente fuga di ricchezza dal territorio.

2. Asimmetria informativa e complessità burocratica per le PMI: sebbene le grandi imprese abbiano ormai piani strutturati, le PMI riscontrano difficoltà legate alla mancanza di figure HR specializzate. La complessità normativa e la percezione del welfare come un mero adempimento amministrativo, anziché come un investimento strategico, portano molte piccole realtà a optare per modelli standardizzati e poco flessibili, che non rispondono ai bisogni reali dei dipendenti e non generano impatto sociale sul territorio (Welfare Index PMI, 2024).

2.2 Caso studio: TreCuori S.p.A. Società Benefit

2.2.1 Presentazione dell'azienda

TreCuori S.p.A. Società Benefit è una realtà d'eccellenza nel panorama italiano del marketing sociale e del welfare territoriale, con sede a Conegliano (TV). La società è stata costituita ufficialmente il 28 maggio 2013, nascendo originariamente come piattaforma di marketing sociale volta a favorire il benessere dei territori (TreCuori, 2024a). Il nome "TreCuori", adottato nel 2016, riflette l'identità ecosistemica dell'organizzazione, simboleggiando l'interazione sinergica tra tre pilastri: il mondo economico (imprese), quello sociale (enti non profit) e quello civile (cittadini).

Sotto il profilo del management strategico, TreCuori rappresenta un'evoluzione dei modelli di responsabilità sociale verso quella che la letteratura definisce CSR 5.0 (Mavely et al., 2026), dove l'impresa non si limita a mitigare i propri impatti, ma integra la finalità sociale nel proprio *core business*. Tale impegno è stato formalizzato nel 2017 con la trasformazione in S.p.A. Società Benefit, inserendo nello statuto l'obiettivo di generare un "beneficio netto" per la comunità (TreCuori, 2024c).

Il modello nasce come risposta a una criticità strutturale del mercato del welfare aziendale italiano: la prevalenza di provider multinazionali operanti secondo logiche "estrattive". Come evidenziato nella letteratura (Mitra & Mukherjee, 2025), nei territori dove lo Stato non riesce a garantire una copertura capillare di servizi, le imprese possono colmare questi "vuoti

istituzionali". Tuttavia, i modelli tradizionali tendono a drenare ricchezza verso l'esterno, imponendo commissioni elevate (tra il 10% e il 15%) ai piccoli commercianti locali e offrendo cataloghi di spesa limitati alle grandi catene internazionali. TreCuori ha invertito questo paradigma applicando il principio del Valore Condiviso (de Tommaso & Pinsky, 2022): attraverso l'innovazione dei "buoni welfare TreCuori" introdotta nel 2018, i lavoratori possono spendere il proprio budget presso fornitori di prossimità a zero commissioni commerciali per l'esercente (TreCuori, 2024d).

Questa strategia ha permesso una scalabilità senza precedenti: dal 2024, la società gestisce un volume di spesa superiore ai 200 milioni di euro, supportando oltre 3.000 imprese e una rete di 20.000 fornitori locali (TreCuori, 2024b). L'impatto generato aderisce pienamente alla logica della Triple Bottom Line (Wang et al., 2026), bilanciando la sostenibilità economica con quella sociale e ambientale. Per quanto concerne quest'ultima, TreCuori adotta standard di rendicontazione rigorosi: l'azienda monitora le proprie emissioni di gas serra secondo la norma UNI EN ISO 14064-1, registrando nel 2024 un'impronta carbonica totale di 687,92 tCO₂e (TreCuori, 2025).

In linea con le tendenze emerse nella ricerca accademica riguardo alla trasparenza nelle PMI (Abidin et al., 2025), TreCuori punta ora a consolidare il proprio ruolo di "centro di competenze", supportando le aziende clienti nella rendicontazione di sostenibilità tramite lo standard VSME e promuovendo un welfare territoriale che agisca come ammortizzatore sociale contro l'inflazione, senza erodere i margini della filiera locale.

Tab 2.1 Analisi comparativa: Welfare Tradizionale vs. Modello TreCuori

Dimensione di Analisi	Welfare Tradizionale	Modello TreCuori	Collegamento Letteratura

Logica di Valore	Estrattiva (Wealth Leakage)	Generativa (Shared Value)	Porter & Kramer; de Tommaso
Commissioni Merchant	Elevate (10-15%)	Zero Commissioni	Contrasto allo <i>Short-termism</i>
Ruolo Istituzionale	Fornitore di servizi	Facilitatore di Ecosistema	Mitra & Mukherjee (Voids)
Focus Operativo	Cataloghi Chiusi / GDO	Libertà di spesa territoriale	CSR 5.0 (Mavely et al.)
Rendicontazione	Prevalentemente Fiscale	ESG Integrata (ISO 14064)	Wang et al. (Triple Bottom)

Fonte: Elaborazione propria su dati TreCuori (2024b, 2024d) e revisione della letteratura (Porter & Kramer, 2011; Mavely et al., 2026).

2.2.2 Modello di Business

TreCuori si configura come una piattaforma tecnologica e di servizi che opera secondo logiche ecosistemiche. Come spiegato dal Direttore Generale Alberto Fraticelli, l'azienda ha scelto di non adottare il classico modello estrattivo dominante nel settore (tipico dei grandi provider globali come Edenred), bensì di investire sulla ritenzione della ricchezza a livello locale. A tal fine, TreCuori divide il proprio modello di business in due flussi operativi e strategici interconnessi:

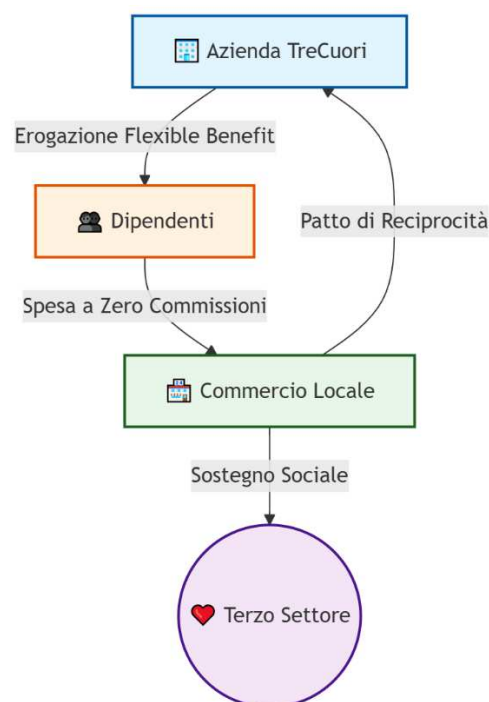
1. La Piattaforma Tecnologica (Il Centro di Ricavo B2B): rappresenta l'infrastruttura software e consulenziale ed è l'unico vero centro di profitto diretto per TreCuori. L'azienda genera la propria sostenibilità economica ed i propri ricavi attraverso i contributi versati dalle aziende clienti (B2B). Le imprese pagano per l'utilizzo del software, per la gestione amministrativa dei piani welfare e per la consulenza normativa. La piattaforma garantisce un'elevata flessibilità nativa: le imprese clienti sono sollevate dall'onere di effettuare complesse indagini preventive sui bisogni aziendali, poiché è il dipendente stesso a configurare dinamicamente il proprio portafoglio di spesa in base alle necessità contingenti (dalle spese mediche al caro-carburanti). La garanzia di offrire una libertà di spesa totale spinge le aziende a erogare premi welfare più sostanziosi,

massimizzando il vantaggio fiscale per ambo le parti.

2. L'Ecosistema Territoriale (Il Motore di Valore Circolare): rappresenta la rete dei fornitori di beni e servizi (oltre 20.000 esercenti) e del Terzo Settore. A differenza delle piattaforme tradizionali che veicolano ingenti risorse verso player globali dell'e-commerce (es. Amazon), TreCuori ha operato la scelta strategica di trattenere il valore sul territorio. Il pilastro di questa strategia è la politica "zero commissioni": i piccoli commercianti e i professionisti locali, storicamente restii ad aderire ai grandi network per non erodere le proprie marginalità, possono incassare il 100% del valore del welfare. Inoltre, questo ecosistema è potenziato dal "Patto di Reciprocità", un moltiplicatore economico implementato tramite strumenti fintech come *MarketPass*. Secondo tale principio, gli esercenti che incassano welfare si impegnano a reinvestire a loro volta tali risorse all'interno della rete locale (attraverso l'uso di monete complementari, definite "euro verdi"). In questo modo, l'effetto economico di una singola erogazione aziendale (es. 100.000 euro) non si esaurisce al primo acquisto, ma si moltiplica per ogni passaggio transazionale, generando un ritorno economico sistemico per tutta la comunità.

Nella seguente figura è riportata una rappresentazione grafica del modello di business circolare di TreCuori.

Figura 2.2 Modello di business di TreCuori



2.2.3 Fornitori

Data la natura di piattaforma tecnologica ed ecosistemica, la catena di fornitura di TreCuori si discosta dai modelli manifatturieri tradizionali e si articola su due direttrici principali:

1. I Fornitori di Rete (Merchant e Terzo Settore): rappresentano la spina dorsale del servizio erogato. Questa categoria include gli oltre 20.000 esercenti, liberi professionisti, strutture sanitarie e associazioni presenti sul territorio nazionale presso cui i lavoratori spendono il proprio credito welfare. In un modello di piattaforma, questi soggetti sono a tutti gli effetti i fornitori del prodotto finale acquistato dall'impresa cliente. Come già evidenziato, il rapporto con questa categoria di fornitori è regolato da una politica di disintermediazione, una scelta strategica che fidelizza la rete e garantisce un'elevata capillarità dell'offerta.
2. I Fornitori Operativi e Tecnologici: per garantire il funzionamento, la sicurezza e la scalabilità della piattaforma, TreCuori si avvale di fornitori specializzati in infrastrutture digitali. Questa categoria comprende i provider di servizi Cloud e di *hosting* per il mantenimento dei server, società di consulenza informatica e di *cybersecurity*, nonché enti certificatori terzi (necessari per il mantenimento degli standard ISO 9001 e ISO 14064-1).

In linea con la propria natura di Società Benefit, TreCuori estende l'attenzione alla sostenibilità anche lungo la propria catena di fornitura. Come documentato nel *Carbon Footprint Report 2024*, l'azienda monitora rigorosamente le emissioni indirette generate dalla propria *supply chain*. Nello specifico, la categoria relativa ai "Prodotti e servizi utilizzati" (che include i fornitori operativi) ha generato 269,58 tCO₂e, rappresentando la quota più significativa dell'inventario GHG aziendale e ponendo le basi per future strategie di *green procurement* per selezionare partner tecnologici sempre più sostenibili (TreCuori, 2025).

2.2.4 Risorse

Considerando la natura di piattaforma ecosistemica per i servizi di welfare, gli *asset* tangibili di TreCuori sono limitati alle strutture fisiche aziendali, in particolare le sedi operative e gli uffici amministrativi, oltre alle dotazioni hardware necessarie per il personale. Al contrario, il nucleo del vantaggio competitivo aziendale risiede nel capitale intangibile e umano. L'azienda fa affidamento su un gruppo di figure altamente specializzate con competenze trasversali: ingegneri

del software per lo sviluppo dell'infrastruttura, esperti in diritto del lavoro e fiscalità per la consulenza sui regolamenti welfare, e un "Team Sostenibilità" dedicato esclusivamente al monitoraggio delle metriche ESG e alla rendicontazione. Il capitale tecnologico è rappresentato dall'infrastruttura digitale proprietaria, che integra algoritmi di *matching* per la gestione dei flussi del welfare e sistemi in ambito *fintech*, come la gestione dei pagamenti "MarketPass" e la compensazione delle monete complementari. Dal punto di vista della proprietà intellettuale, TreCuori detiene l'omonimo marchio registrato e un brevetto fondamentale depositato nel 2016, relativo al funzionamento tecnico del circuito commerciale a supporto del territorio. Infine, una risorsa chiave e inimitabile del modello è il "capitale reputazionale", garantito dallo status giuridico di Società Benefit e certificato dal mantenimento di rigorosi standard internazionali, tra cui la certificazione di qualità ISO 9001 e l'attestazione UNI EN ISO 14064-1 per il calcolo dell'impronta carbonica.

2.2.5 Processi interni

TreCuori amministra lo sviluppo e la manutenzione della propria piattaforma tecnologica, operando come proprietaria esclusiva del software e dei relativi algoritmi di gestione. Questa scelta strategica di "insourcing" permette di generare economie di scala digitali e, contemporaneamente, di proteggere il *know-how* proprietario legato ai meccanismi di reciprocità territoriale e di compensazione tra gli attori dell'ecosistema. A differenza dei modelli basati sull'outsourcing tecnologico, il controllo interno del codice sorgente garantisce a TreCuori la flessibilità necessaria per personalizzare rapidamente gli strumenti in base alle evoluzioni normative e alle specifiche esigenze delle PMI e dei partner istituzionali.

Inoltre, TreCuori gestisce i processi amministrativi e contabili legati alla gestione dei flussi finanziari dei piani welfare, il coordinamento operativo della rete dei *merchant*, il controllo di gestione, l'amministrazione, la funzione IT, l'innovazione strategica e il controllo qualità. Un pilastro fondamentale della gestione interna è rappresentato dal monitoraggio costante degli standard qualitativi (ISO 9001) e degli impatti ambientali (ISO 14064-1). Tali attività sono coordinate dal team sostenibilità, il quale gestisce un sistema avanzato di misurazione dell'impatto sociale strutturato secondo la logica input–output–outcome–impact.

Questo framework metodologico viene applicato in prima istanza alla gestione del piano welfare interno rivolto ai propri dipendenti, monitorando indicatori quali il valore complessivo erogato, il tasso di utilizzo pro capite e la distribuzione della spesa verso ambiti ad alto impatto sociale (salute, istruzione, famiglia e mobilità sostenibile). Tale processo di analisi interna funge da base metodologica per i servizi offerti alle aziende clienti, assicurando che ogni processo operativo

sia costantemente allineato con gli obiettivi di beneficio comune definiti nello Statuto della società (TreCuori, 2024b). Infine, la funzione di assistenza e *customer care* rivolta a imprese e lavoratori è mantenuta all'interno dell'organizzazione per garantire elevati standard di servizio e un contatto diretto con il territorio.

2.2.6 Processi esterni

I canali di comunicazione di TreCuori sono rappresentati principalmente dal sito web istituzionale e dai profili ufficiali sui social network (in particolare LinkedIn, Facebook e Instagram), attraverso i quali i diversi stakeholder vengono periodicamente aggiornati sulle nuove attività e sulle evoluzioni della piattaforma. Questi canali fungono da strumenti di sensibilizzazione per promuovere la cultura del welfare territoriale e della sostenibilità sociale (TreCuori, 2024a).

I canali di distribuzione e vendita non seguono logiche di vendita al dettaglio, ma si basano su un modello B2B e B2B2C mediato da partner strategici. TreCuori opera attraverso "centri di competenza" costituiti da consulenti del lavoro e associazioni di categoria, che agiscono come intermediari per l'implementazione dei piani welfare nelle PMI. Tra le collaborazioni ufficiali più rilevanti figurano quelle con Confcommercio (specialmente in Veneto e Trentino), Confartigianato, Api e diversi Enti Bilaterali, che hanno scelto la piattaforma TreCuori per offrire servizi di welfare e marketing sociale ai propri associati.

Inoltre, come già evidenziato, TreCuori ha stretto partnership significative con enti pubblici e attori locali per lo sviluppo di progetti di welfare territoriale e di distretto, come il progetto "Valoriamo" nella provincia di Lecco e "Oristano Welfare".

2.2.7 Prodotti e servizi

L'offerta di TreCuori si articola in una suite di servizi digitali integrati volti a massimizzare l'impatto del welfare sul territorio attraverso un approccio basato sulla trasparenza e sulla misurabilità. I servizi attualmente operativi comprendono la gestione dei Flexible Benefit (istruzione, sanità, previdenza) e dei Fringe Benefit (voucher spesa e carburante), ai quali si affiancano strumenti innovativi di Marketing Sociale che permettono alle aziende di trasformare parte dei propri investimenti in contributi diretti a favore di associazioni ed enti del Terzo Settore scelti dai propri stakeholder. Un elemento distintivo dell'offerta è rappresentato dal servizio di rendicontazione dell'impatto sociale, che permette alle imprese clienti di dimostrare ritorni positivi tangibili derivanti dall'investimento nel circuito.

Questa attività di monitoraggio si concretizza nella fornitura di un sistema di KPI strutturato che

analizza il welfare budget assegnato e utilizzato, il tasso di utilizzo, il numero di beneficiari e il mix delle categorie di spesa. Attraverso questa metodologia, il welfare smette di essere percepito esclusivamente come una voce di costo del personale e viene riqualificato come un investimento strategico capace di produrre ritorni organizzativi e parametri ESG certificabili. Il servizio di punta in termini di valore aggiunto è rappresentato dalla quantificazione del ritorno territoriale, ovvero la capacità del piano welfare di generare valore economico per l'intera economia locale attraverso il coinvolgimento attivo di esercenti, fornitori e micro-piccole imprese (MPMI) del territorio.

In un'ottica di evoluzione dell'offerta, TreCuori intende integrare nei propri servizi la misurazione tramite lo SROI (Social Return on Investment), con l'obiettivo di quantificare in modo monetario e strutturato il valore sociale generato rispetto all'investimento sostenuto dall'impresa. Questo framework permetterà di dare evidenza oggettiva alla quota di spesa destinata ad ambiti ad alto impatto sociale, quali la salute, l'istruzione, la famiglia e la mobilità sostenibile, consolidando il posizionamento della società come partner per la sostenibilità integrata.

2.2.8 Clienti

I clienti di TreCuori sono rappresentati da organizzazioni e imprese che implementano periodicamente piani di welfare e attribuiscono un'elevata importanza all'impatto sociale e allo sviluppo del territorio, senza considerare esclusivamente i fattori di risparmio fiscale. Essi sono guidati da scopi di sostenibilità e dalla ricerca di modelli che rispettino l'ecosistema economico locale, minimizzando la fuga di ricchezza verso i grandi player globali e massimizzando il ritorno del valore sulla comunità di riferimento.

2.2.9 Società

TreCuori è una Società Benefit che pone una particolare attenzione al tema della sostenibilità sociale, mirando a realizzare diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda ONU 2030. L'azienda si concentra nel fornire un'offerta accessibile alla domanda potenziale di welfare territoriale e di strumenti di marketing sociale, operando a condizioni eque e promuovendo la trasparenza lungo tutta la catena del valore. In quanto Società Benefit, TreCuori integra nel proprio oggetto sociale finalità di beneficio comune, impegnandosi a generare un impatto positivo misurabile sulla comunità locale e sul tessuto economico delle PMI, superando la logica del puro profitto per abbracciare quella del valore condiviso (TreCuori, 2024b).

Nello specifico, l'operato di TreCuori contribuisce al raggiungimento di tre obiettivi chiave dell'Agenda 2030: l'Obiettivo 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica), sostenendo il potere

d'acquisto dei lavoratori e la crescita delle imprese locali; l'Obiettivo 11 (Città e comunità sostenibili), promuovendo la resilienza dell'economia di prossimità; e l'Obiettivo 17 (Partnership per gli obiettivi), attraverso la creazione di reti sistemiche tra imprese, cittadini e Terzo Settore.

Tabella 1.10 Allineamento di TreCuori ai Sustainable Development Goals (SDGs)

SDG Target	Azione di TreCuori	Impatto Sociale
SDG 8	Sostegno al reddito tramite welfare e fringe benefit.	Incremento del benessere e della produttività dei lavoratori.
SDG 11	Rilancio del commercio e dei servizi locali a zero commissioni.	Valorizzazione dei centri urbani e dei distretti territoriali.
SDG 17	Co-progettazione con Associazioni di categoria ed Enti del Terzo Settore.	Rafforzamento del capitale relazionale e della coesione sociale.

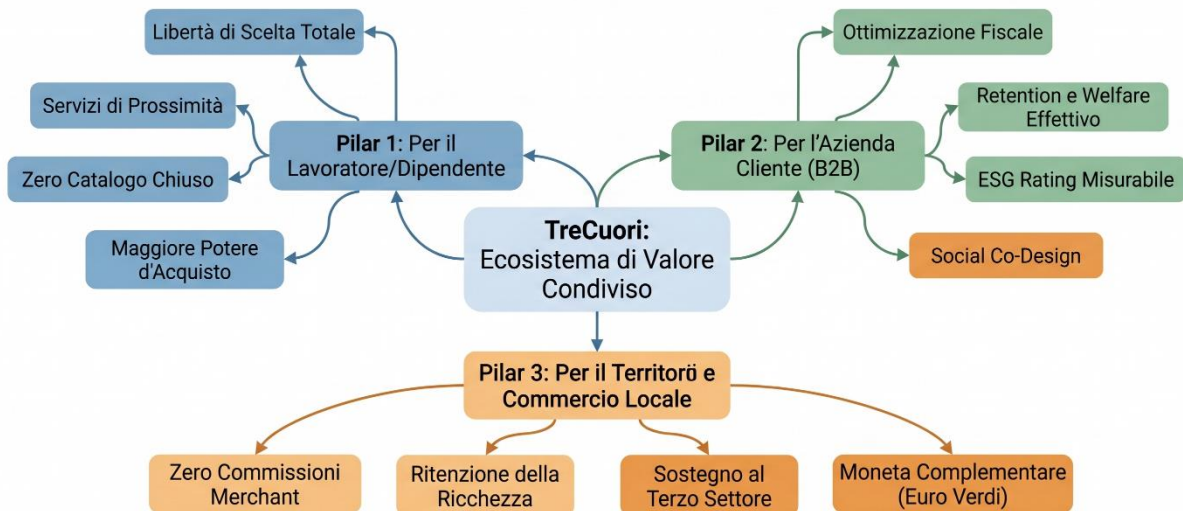
Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

2.2.10 Proposta di valore

La proposta di valore di TreCuori consiste nella creazione di un sistema di servizi che permetta di adottare un modello di welfare innovativo, capace di superare la concezione tradizionale della materia attraverso un approccio tecnologico e relazionale. La sostenibilità sociale e la ritenzione della ricchezza sul territorio sono i due pilastri su cui l'azienda è estremamente focalizzata, operando secondo il principio della "Reciprocità".

L'attività principale di TreCuori è quella di mettere a disposizione la propria piattaforma e i propri servizi sul mercato nazionale, incrementando il numero di attori coinvolti. In questo modo, la società punta a rafforzare la propria immagine pubblica di pioniere del welfare territoriale e a continuare lo sviluppo di nuove tecnologie fintech, come il sistema MarketPass. Inoltre, l'azienda persegue l'obiettivo di diventare un punto di riferimento sempre più vicino alle esigenze dei lavoratori e dei commercianti locali, ottenendo la possibilità di comprendere e soddisfare meglio i bisogni delle comunità in cui opera.

Figura 2.3 Mappa del valore della piattaforma TreCuori



Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

2.2.11 Modello dei costi e ricavi

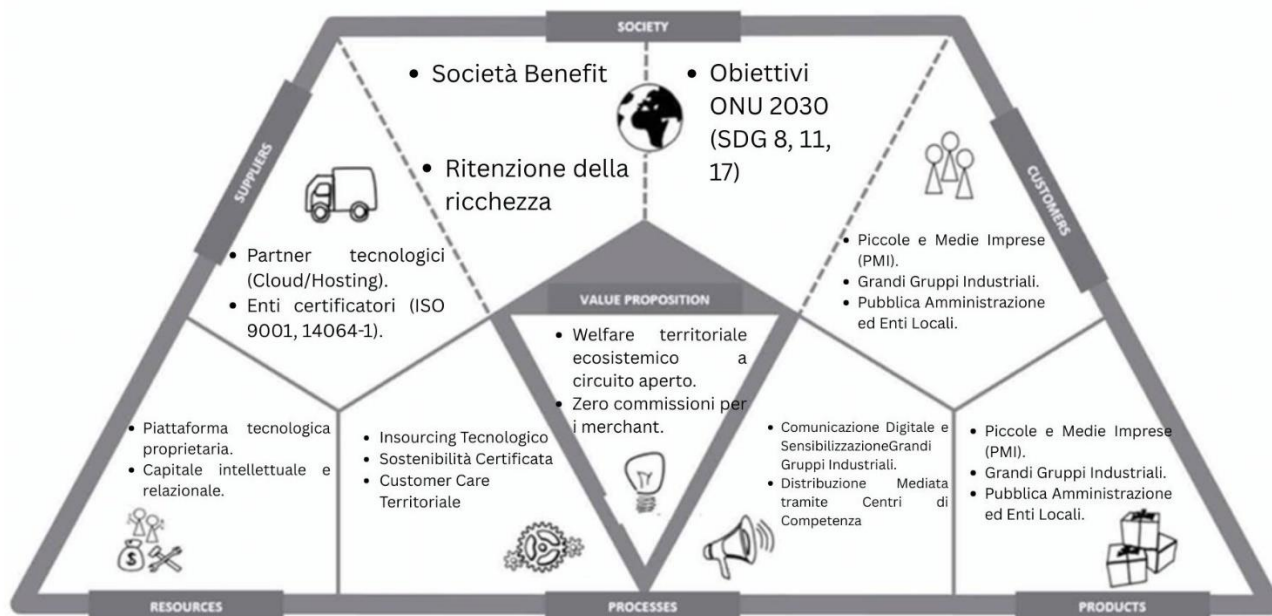
La struttura dei costi di TreCuori è strettamente connessa alla sua natura di piattaforma digitale e società di consulenza strategica. I costi operativi principali sono riconducibili al capitale umano specializzato, che comprende sviluppatori software, legali, esperti fiscali e il team dedicato alla sostenibilità, oltre ai costi per i servizi esterni, ai canoni di locazione per le sedi operative e agli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali, con particolare riferimento allo sviluppo della piattaforma proprietaria. Una voce di spesa con un impatto significativo è rappresentata dai costi tecnologici derivanti dal mantenimento delle infrastrutture Cloud e dei server necessari per garantire la sicurezza delle transazioni e la scalabilità del sistema su scala nazionale.

Per quanto riguarda i ricavi, essi sono riconducibili a tre macrocategorie fondamentali che riflettono l'architettura di valore della società. La prima categoria riguarda i ricavi derivanti dalla gestione operativa dei piani welfare e dall'attivazione della piattaforma per le aziende clienti, le quali versano canoni di setup e management fees. La seconda categoria è composta dai ricavi per le attività di consulenza e progettazione di welfare territoriale e di distretto, commissionate sia da aziende private che da enti pubblici. Infine, la terza categoria comprende i ricavi derivanti dai servizi di rendicontazione e monitoraggio dell'impatto sociale e ambientale, attraverso i quali TreCuori fornisce alle imprese partner dati e rating ESG necessari per la loro rendicontazione non finanziaria.

Nella seguente figura viene rappresentato lo schema del Business Model Canvas di TreCuori, che sintetizza visivamente le interconnessioni tra le risorse, i processi e i flussi economici

dell'ecosistema.

Figura 2.4 Business Model Canvas di TreCuori



Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

2.2.12 Strategia aziendale

La strategia di TreCuori si basa sull'introduzione di soluzioni innovative nel settore del welfare aziendale e territoriale che incrementino l'impatto sociale della spesa senza compromettere la sostenibilità economica dei piccoli esercenti locali. A differenza del caso ZERO, la strategia competitiva di TreCuori può essere definita come una differenziazione focalizzata sulla creazione di valore condiviso (CSV) rivolta a un target ampio di imprese. La società punta infatti a massimizzare l'utilità del credito welfare per il dipendente e la ricaduta sul territorio, riducendo le frizioni economiche attraverso l'eliminazione delle commissioni d'incasso per i fornitori locali. Questo permette di posizionare il servizio come una soluzione di alta qualità etica, con costi di gestione per l'azienda cliente competitivi rispetto ai provider tradizionali, ma con un impatto territoriale superiore rispetto ai modelli di welfare "chiusi" o lineari.

Tale approccio strategico è supportato dall'infrastruttura tecnologica proprietaria che consente di generare economie di rete: all'aumentare del numero di merchant coinvolti, cresce proporzionalmente il valore della proposta per l'azienda e per il lavoratore, consolidando il posizionamento di TreCuori come partner strategico per la sostenibilità. La capacità di dimostrare oggettivamente tale valore attraverso il framework di misurazione input-impact e il ritorno territoriale rappresenta il cuore della differenziazione competitiva. In questo modo, l'azienda

riesce a offrire una soluzione che garantisce sicurezza normativa, alta qualità del servizio e massima sostenibilità sociale, posizionandosi in una fascia di mercato dove il valore generato per la comunità giustifica l'investimento aziendale oltre il mero risparmio fiscale.

Figura 2.5 Matrice di posizionamento strategico TreCuori



Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

2.2.13 Visione aziendale

La visione di TreCuori risiede nella massimizzazione dell'ecosistema digitale di welfare, puntando a una capillarità territoriale che coinvolga l'intera nazione e superi i confini dei distretti industriali tradizionali. Poiché il welfare rigenerativo proposto dalla società si basa su un'infrastruttura tecnologica "location-free", esso può essere implementato potenzialmente ovunque e indipendentemente dalle condizioni socioeconomiche o geografiche dei territori coinvolti. Questa caratteristica permette di democratizzare l'accesso ai servizi di benessere e di supporto sociale, riducendo il divario tra il settore profit e il tessuto civile locale attraverso un nuovo concetto di economia di prossimità digitalizzata.

La società detiene una solida posizione competitiva poiché la tecnologia proprietaria di TreCuori è in costante evoluzione, supportata da investimenti continui nella ricerca di un ecosistema che risponda in modo sempre più granulare ai bisogni di lavoratori, imprese e merchant. I competitor del welfare tradizionale non sono attualmente in grado di offrire lo stesso livello di impatto territoriale e libertà di scelta a condizioni economiche vantaggiose per i piccoli esercenti, mentre i potenziali nuovi entranti sono scoraggiati dalle elevate barriere all'ingresso rappresentate dal

capitale relazionale e dal know-how normativo necessari per operare nel settore.

Infine, la strategia di TreCuori si fonda su una gestione della conoscenza innovativa rappresentata dai propri algoritmi di reciprocità e compensazione. Questo modello possiede diverse possibilità di applicazione che non si limitano alla gestione dei benefit aziendali, ma possono essere estese alla creazione di circuiti evoluti di moneta complementare, a sistemi di bartering tra imprese e alla produzione di analisi dati ESG avanzate per il settore finanziario e assicurativo. Coerentemente con una gestione della conoscenza di tipo conservativo, TreCuori ha scelto di non commercializzare la propria tecnologia a terzi, preferendo investire sullo sviluppo interno per preservare l'integrità del modello di business e il proprio vantaggio competitivo.

2.2.14 Strategie future

Nel prossimo futuro, TreCuori potrebbe adottare due strategie per raggiungere i propri obiettivi di impatto e sostenibilità economica:

1. Focalizzarsi sul consolidamento del proprio ecosistema territoriale attraverso il potenziamento dei circuiti di moneta complementare (Euro Verdi) e del sistema MarketPass. Questo approccio mira a creare un "brand di territorio" forte, aumentando la redditività e il valore per gli attori locali, pur comportando investimenti significativi in comunicazione e sensibilizzazione per vincere le resistenze culturali legate ai nuovi modelli di scambio. Attualmente, l'integrazione di questi strumenti fintech è in una fase di espansione dopo i primi test positivi in distretti selezionati.
2. Rafforzare il ruolo di TreCuori come partner tecnico e metodologico per grandi organizzazioni nazionali e associazioni di categoria. In questo modo, la società si garantirebbe un'elevata saturazione della propria capacità operativa e una rapida diffusione su scala nazionale. Tuttavia, questa via presenta la sfida di mantenere l'identità di "welfare di prossimità" all'interno di accordi con grandi player che spesso operano con logiche di mercato standardizzate e prezzi competitivi, mettendo a rischio il posizionamento "premium" legato alla reciprocità territoriale.

Una terza opzione, la vendita della tecnologia proprietaria a terzi (modello SaaS puro), è stata esclusa poiché considerata inammissibile e contraria al modello di business e alla natura di Società Benefit, come già confermato dal management.

Il pilastro trasversale alle strategie future di TreCuori risiede nell'evoluzione verso la misurazione dello SROI (Social Return on Investment). L'obiettivo è trasformare il welfare aziendale da semplice adempimento o beneficio fiscale in un investimento strategico e oggettivabile. Attraverso la quantificazione monetaria del valore sociale generato, TreCuori intende fornire alle imprese uno strumento indispensabile per la rendicontazione ESG,

dimostrando che ogni euro investito nel circuito produce ritorni tangibili non solo per i dipendenti, ma anche per l'intera comunità. Questa strategia permetterà di difendere il vantaggio competitivo basato sulla conoscenza (*knowledge management*), rendendo il modello TreCuori difficilmente replicabile dai competitor tradizionali che mancano della profondità analitica e del radicamento territoriale necessari.

2.3 Metodologia della ricerca empirica

Il primo capitolo del presente elaborato ha permesso di tracciare un inquadramento teorico sull'evoluzione del welfare aziendale strategico, evidenziando il passaggio da un approccio puramente filantropico a un modello orientato alla creazione di valore condiviso e all'integrazione dei criteri ESG. Tuttavia, come emerso dalle conclusioni della revisione sistematica della letteratura, la disciplina si trova ancora in una fase esplorativa. Molti degli interrogativi sollevati dagli studiosi, in particolare riguardo al superamento delle barriere organizzative nelle PMI e al ruolo delle istituzioni nel colmare i "vuoti istituzionali", necessitano di una validazione operativa. Per rispondere a tale esigenza, la seconda fase di questo lavoro di tesi si sposta dal piano teorico a quello pratico, attraverso la conduzione di un'indagine empirica sul campo.

Data la natura complessa, dinamica e radicata nel contesto socioeconomico del fenomeno indagato, è stato adottato un approccio di ricerca qualitativo basato sul metodo del caso studio. Secondo Yin (2018), il caso studio rappresenta la strategia d'indagine metodologica più appropriata quando l'obiettivo del ricercatore è rispondere a domande quali "come" e "perché", in particolare nel momento in cui si desidera analizzare un fenomeno contemporaneo all'interno del suo contesto reale, specie in quelle situazioni in cui i confini tra il fenomeno stesso e il contesto non sono ben definibili. Il welfare aziendale moderno, infatti, non può essere studiato in modo isolato all'interno di un laboratorio, in quanto esso è legato al tessuto normativo, culturale e produttivo del territorio in cui le aziende operano. Inoltre, come teorizzato da Eisenhardt (1989), l'utilizzo di casi studio in ambito manageriale risulta fondamentale non solo per testare teorie esistenti, ma per generare o affinare nuove prospettive teoriche partendo dall'osservazione diretta delle dinamiche aziendali.

Per la selezione del perimetro d'indagine, non si è proceduto con un campionamento casuale, bensì con un "campionamento ragionato", mirato a identificare realtà che potessero rappresentare casi di studio eccellenti e rivelatori per il panorama italiano. La scelta è ricaduta su due attori chiave operanti nel territorio del Nord-Est: TreCuori S.r.l. Società Benefit e Veneto Welfare (articolazione operativa dell'ente strumentale regionale Veneto Lavoro). Questa selezione duale

risulta cruciale dal punto di vista metodologico: TreCuori rappresenta l'innovazione del settore privato, incarnando il modello di piattaforma ecosistemica che integra imprese, lavoratori, cittadini e Terzo Settore; Veneto Welfare, d'altro canto, raffigura l'attore istituzionale e normativo, deputato a favorire lo sviluppo del welfare integrato regionale. L'analisi congiunta di queste due realtà permette di attuare una preziosa "triangolazione dei dati" (Yin, 2018), osservando il medesimo fenomeno, cioè la creazione di un welfare territoriale sostenibile, da due prospettive complementari: quella del mercato e quella della *policy* pubblica. Questo approccio riduce il rischio di distorsioni soggettive e aumenta la validità intrinseca della ricerca.

Come strumento principale per la raccolta dei dati primari è stata scelta l'intervista semi-strutturata. Come illustrato da Kvale (2007), l'intervista qualitativa semi-strutturata si configura come un dialogo orientato a uno scopo, capace di bilanciare la necessità di esplorare temi specifici con la libertà lasciata all'intervistato di argomentare le proprie esperienze in profondità. A tal fine, è stata elaborata una traccia, composta da quindici domande e costruita mediante un approccio "deduttivo", a partire dalle lacune e dalle implicazioni manageriali emerse nel Capitolo 1. I quesiti sono stati ideati per indagare dimensioni chiave quali la misurazione dell'impatto sociale, la gestione delle resistenze culturali (es. lo *short-termism* manageriale), l'efficacia delle partnership pubblico-private e i meccanismi di economia circolare applicati al welfare (es. il *bartering*). Contestualmente, la natura "semi-strutturata" dello strumento garantisce un approccio "induttivo", permettendo di accogliere intuizioni imprevedute e dinamiche operative originali che i testimoni privilegiati, ovvero i *top manager* di TreCuori e i referenti istituzionali di Veneto Welfare, faranno emergere durante i colloqui.

I dati qualitativi così raccolti saranno in secondo momento trascritti, codificati e analizzati attraverso la tecnica del *pattern-matching*, confrontando le dinamiche empiriche osservate con i framework teorici delineati nella revisione della letteratura, al fine di trarre conclusioni valide e raccomandazioni applicabili per il management contemporaneo.

La seguente tabella illustra le domande dell'intervista semi-strutturata somministrata ai referenti aziendali per la raccolta dei dati qualitativi. Per ciascuno dei quesiti sono stati individuati i relativi riferimenti della letteratura scientifica di supporto, i quali sono stati poi messi in relazione con i temi principali emersi dalle risposte dei partecipanti.

Tabella 2.2 Protocollo di ricerca e domande per l'intervista semi-strutturata

Domande per l'intervista	Risposte attese / Ipotesi basate sulla letteratura	Riferimenti Bibliografici
1. [TreCuori] Lo statuto della vostra Società Benefit impone di generare un "beneficio netto" per il territorio. Come si concilia operativamente la redditività aziendale con l'impatto sociale? Ritenete che il vostro modello rappresenti l'evoluzione pratica verso un welfare pienamente strategico?	Ci si aspetta che l'intervistato confermi che profitto e impatto sociale si alimentano a vicenda (superamento del gioco a somma zero). Il welfare non è percepito come beneficenza, ma come il motore stesso che genera ricavi, fidelizza le imprese clienti e crea un vantaggio competitivo inimitabile.	<i>Mavely et al. (2026); Wang et al. (2026)</i>
2. [TreCuori] La piattaforma fa interagire imprese profit, cittadini e realtà del Terzo Settore. In che modo questo approccio "ecosistemico" genera un Valore Condiviso superiore rispetto ai tradizionali piani di welfare chiusi (rivolti ai soli dipendenti interni)?	L'ipotesi è che l'intervistato evidenzi come l'apertura all'esterno crei un welfare di comunità. Coinvolgere i commercianti locali e le onlus permette di trattenere la ricchezza sul territorio, aumentando la resilienza della filiera locale e il potere d'acquisto reale dei cittadini.	<i>de Tommaso e Pinsky (2022); Bekki & Türker (2022)</i>
3. [Veneto Welfare] La letteratura evidenzia che il settore privato non può guidare la transizione sociale in isolamento. Qual è il ruolo di Veneto Welfare nel fungere da "ponte" istituzionale e favorire le Partnership Pubblico-Private (PPP) nel territorio?	Ci si attende che Veneto Welfare si descriva come un ente "abilitante". Il suo ruolo è colmare i vuoti istituzionali, garantendo standard normativi chiari (es. tramite la L.R. 15/2017) e supportando le reti d'impresa per favorire l'integrazione tra welfare aziendale, territoriale e previdenza complementare.	<i>Mitra e Mukherjee (2025)</i>
4. [TreCuori / Veneto Welfare] Le Piccole e Medie Imprese (PMI) affrontano spesso forti barriere per avviare piani di welfare. In che modo i vostri strumenti (la piattaforma TreCuori e i	L'attesa è che confermino che il problema principale delle PMI è organizzativo e di <i>know-how</i> , prima ancora che economico. Attraverso l'esternalizzazione della gestione e la	<i>Abidin et al. (2025); Agarwal & Bhal (2020)</i>

servizi/mappature di Veneto Welfare) abbattano queste barriere d'ingresso?	standardizzazione informativa, le PMI ottengono soluzioni senza dover creare dipartimenti CSR interni.	
5. [TreCuori] Misurare oggettivamente l'impatto sociale è una delle grandi sfide attuali. Quali KPI o metriche utilizzate per dimostrare alle imprese clienti che investire nel vostro circuito genera ritorni positivi tangibili?	Si ipotizza che la piattaforma misuri non solo il risparmio legato al cuneo fiscale, ma anche metriche di ricaduta territoriale: volume di spesa intercettato dai commercianti di prossimità, fondi destinati alle associazioni locali e indicatori di <i>retention</i> dei dipendenti.	<i>Jashari Goga (2025)</i>
6. [TreCuori] Lo scambio multilaterale di beni e servizi è un elemento peculiare del vostro modello. Come si intreccia questa forma di economia circolare/collaborativa con il finanziamento delle politiche di welfare aziendale?	La risposta attesa è che lo scambio permetta alle aziende di ottimizzare la liquidità e finanziare il welfare monetizzando beni o servizi invenduti, dimostrando come la circolarità economica possa sostenere direttamente l'utilità sociale.	<i>Sundin et al. (2025)</i>
7. [TreCuori / Veneto Welfare] Nella vostra esperienza sul campo, quali sono le resistenze culturali più forti che riscontrate negli imprenditori quando proponete di passare da logiche "estrattive" a logiche "generative" per il territorio?	Ci si aspetta che identifichino lo <i>short-termism</i> , la scarsa propensione a fare rete con altre aziende sul territorio e la vecchia concezione del welfare come semplice strumento di contrattazione sindacale.	<i>Agarwal & Bhal (2020)</i>
8. [TreCuori] L'utilizzo di piattaforme	L'ipotesi è che TreCuori investa	<i>Tiron-Tudor et</i>

digitali per gestire servizi e voucher richiede una certa alfabetizzazione. Come garantite l'accessibilità e l'inclusione anche per le fasce di lavoratori meno avvezze alla tecnologia?	fortemente nell'usabilità dell'interfaccia e nell'assistenza. La letteratura suggerisce che l'innovazione tecnologica nel welfare fallisce (creando nuove disuguaglianze) se non è accompagnata da percorsi di inclusione e supporto all'utente.	<i>al. (2025)</i>
9. [Veneto Welfare] I bisogni dei lavoratori si sono evoluti drasticamente negli ultimi anni. Quali sono oggi le prestazioni di welfare più richieste in Veneto e come si sta adattando la contrattazione territoriale per rispondervi?	La risposta attesa confermerà uno spostamento dai classici benefit materiali verso servizi legati alla conciliazione vita-lavoro, al supporto psicologico, all'assistenza familiare e alla sanità integrativa.	N/A (Esplorativa)
10. [TreCuori] Il vostro statuto prevede il coinvolgimento attivo dei cittadini. In che modo il singolo consumatore viene incentivato a partecipare a questo ecosistema e a sostenere il Terzo Settore attraverso le proprie scelte d'acquisto?	Ci si aspetta la descrizione di meccanismi di gamification o di premialità etica, dove il cittadino percepisce che il proprio consumo locale genera un valore diretto per le associazioni sportive, culturali o sociali del proprio territorio.	N/A (Esplorativa)
11. [Veneto Welfare] Promuovere i "contratti di rete" è fondamentale per le PMI. In che modo Veneto Welfare facilita l'aggregazione tra imprese per la co-progettazione di servizi di welfare territoriale (es. asili nido interaziendali)?	L'ipotesi è che l'ente regionale metta a disposizione tavoli di concertazione, bandi dedicati o strumenti informativi per aiutare le piccole imprese a unire le forze, superando la frammentazione tipica del tessuto produttivo locale.	<i>Bekki & Türker (2022)</i>

12. [TreCuori] In merito ai fornitori e ai commercianti locali aderenti al circuito, avete notato se l'appartenenza a questa rete li ha spinti a adottare a loro volta pratiche più sostenibili o etiche all'interno delle loro piccole attività?	L'intervistato potrebbe confermare un effetto a cascata. Partecipare a un ecosistema valoriale spesso innesca processi di rafforzamento delle capacità informale, spingendo anche i piccoli nodi della rete a migliorare i propri standard qualitativi e sociali.	<i>de Tommaso e Pinsky (2022)</i>
13. [Veneto Welfare] La "Welfare Map" è uno strumento informativo potente. Quanto è importante per le istituzioni investire nella comunicazione e nel trasferimento di <i>know-how</i> per promuovere la cultura della previdenza complementare?	Ci si attende che l'informazione venga descritta come l'infrastruttura primaria. Superare l'asimmetria informativa tra grandi aziende (molto strutturate) e cittadini/PMI è il primo passo politico per garantire equità di accesso ai servizi sussidiari.	N/A (Esplorativa)
14. [TreCuori / Veneto Welfare] Guardando ai prossimi 5-10 anni, come immaginate l'evoluzione del settore? Il welfare territoriale diventerà uno standard normativo obbligatorio o rimarrà un fattore competitivo distintivo per attrarre talenti?	Ci si attende una visione proattiva: l'integrazione ESG e il welfare di comunità diventeranno un requisito di sopravvivenza, spinti sia dalle direttive europee sia dalle richieste delle nuove generazioni di lavoratori, sempre più attente al <i>purpose</i> aziendale.	<i>Mavely et al. (2026)</i>

Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

2.4 L'ecosistema istituzionale: il ruolo di Veneto Welfare

2.4.1 Il quadro normativo e il ruolo istituzionale di "ponte"

Il ruolo strategico di intermediazione e di connessione tra la sfera pubblica e la dimensione privata esercitato da Veneto Welfare trova il proprio fondamento giuridico e la sua legittimazione formale all'interno della Legge Regionale n. 15 del 2017. Attraverso questo intervento normativo, il legislatore regionale si è proposto l'obiettivo di strutturare in modo organico il sistema delle forme collettive di tutela e benessere sociale nel territorio veneto, introducendo un pionieristico meccanismo di accreditamento e la contestuale istituzione di un apposito albo dedicato. Tale

scelta ha rappresentato un elemento di forte innovazione e avanguardia nel panorama istituzionale italiano, distinguendo il Veneto da altri contesti regionali non ancora dotati di strumenti di monitoraggio e governance di analoga portata. Come evidenziato dall'avvocato Silvia Cavallarin, responsabile dell'ufficio Veneto Welfare presso Veneto Lavoro, e da Monia Barazzuol, Analista del Mercato del Lavoro della medesima agenzia regionale, la *ratio* profonda della norma risiedeva nella necessità di mappare accuratamente, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, le dinamiche del "secondo welfare" a livello locale.

L'attività di mappatura e accreditamento dell'ente si rivolge a quelle realtà organizzative che dimostrano la capacità di generare un impatto reale e un ritorno tangibile nell'economia del territorio. Tra i soggetti sottoposti a questo costante monitoraggio e inseriti nel sistema regionale figurano i fondi sanitari, quelli di previdenza complementare e gli enti bilaterali, a condizione che presentino una governance rigorosamente radicata nel contesto veneto; l'analisi include inoltre le ricadute economiche e sociali prodotte dalle reti tra imprese, dagli enti locali e dalle varie espressioni del Terzo Settore.

Accanto a questa funzione di osservazione e censimento, la disciplina legislativa ha affidato a Veneto Welfare il compito strategico di farsi promotore attivo di una rinnovata cultura del "welfare integrato". Sul piano operativo, tale mandato si traduce nella progettazione e nella realizzazione di un'ampia gamma di attività informative e di sensibilizzazione volte a incentivare la previdenza complementare e i sistemi di tutela integrativa. L'azione dell'ente si indirizza alla generalità dei cittadini, con un focus prioritario sui lavoratori e sulle fasce generazionali più giovani, configurandosi come un intervento istituzionale mirato a incidere in modo profondo e positivo sul tessuto sociale ed economico in cui la popolazione veneta vive e opera.

2.4.2 Le barriere delle PMI e la transizione verso l'autonomia dell'ente

In merito all'accesso delle piccole e medie imprese ai piani di welfare e alle relative barriere d'ingresso, siano esse di natura economica, culturale o manageriale, l'analisi condotta dalle referenti evidenzia come l'attuale configurazione di Veneto Welfare non preveda un governo attivo o un intervento diretto in questo specifico fenomeno. Allo stato attuale, l'azione dell'ente si sviluppa lungo una direttrice di natura culturale ed educativa, che si concretizza nella diffusione di ricerche scientifiche, report periodici e pubblicazioni di settore, senza configurare una vera e propria attività di accompagnamento materiale delle organizzazioni aziendali nei loro percorsi di implementazione.

Questo scenario, tuttavia, è destinato a subire una significativa trasformazione strutturale e strategica sulla base degli indirizzi programmatici espressi negli ultimi mesi dalla presidenza di

Alessandro Stefan. La nuova linea di vertice intende infatti investire sulle giovani generazioni, individuando nel potenziamento e nella capillarità dei piani di welfare aziendale la leva fondamentale per accrescere la capacità di attrazione delle imprese del territorio.

L'idea cardine che guida questa transizione prevede lo scorporo istituzionale di Veneto Welfare dal perimetro operativo di Veneto Lavoro, finalizzato alla sua costituzione come ente autonomo dotato e di una propria individualità giuridica e gestionale. Una volta completato questo iter di transizione istituzionale, uno dei compiti centrali e qualificanti della nuova struttura sarà quello di strutturare servizi di accompagnamento consulenziale e di supporto diretto dedicati alle piccole e medie imprese, agevolando il superamento dei limiti dimensionali e delle carenze organizzative che oggi ne rallentano l'adozione.

2.4.3 Criticità dei piani verticali e lo sviluppo dei contratti di rete

I dati empirici raccolti in questi anni dall'Osservatorio interno di Veneto Welfare, sotto la direzione dell'analista del mercato del lavoro Monia Barazzuol, evidenziano una criticità strutturale piuttosto diffusa nel tessuto imprenditoriale locale: molto spesso, i piani di welfare aziendale vengono calati rigidamente dall'alto dalle direzioni societarie, senza una reale e preventiva fase di ascolto e mappatura dei bisogni effettivi dei dipendenti. Questo approccio verticale rischia di compromettere l'efficacia stessa dello strumento, traducendosi in un paradosso operativo in cui le risorse stanziare rimangono parzialmente o totalmente inutilizzate dai lavoratori. Attraverso un dialogo costante con le istituzioni regionali e con le diverse parti sociali del territorio, è emersa l'importanza strategica di stimolare la creazione di reti locali e di far emergere le sinergie collaborative già attive nel contesto di prossimità.

Per rispondere a tale esigenza di integrazione, Veneto Welfare promuove iniziative concrete sul territorio, tra le quali spiccano i bandi dedicati alla valorizzazione delle buone pratiche, concepiti per raccogliere e premiare le esperienze di aggregazione nate dall'unione sinergica di aziende, cooperative e istituzioni locali. Su questo specifico filone tematico è inoltre di prossima pubblicazione un quaderno di approfondimento — il terzo della serie editoriale curata dall'ente, redatto dall'avvocato Eva Bredariol —, sviluppato in stretta collaborazione scientifica con il centro di ricerca "Secondo Welfare". L'approccio metodologico adottato non mira a stilare classifiche di merito tra le imprese, bensì a mostrare in modo pragmatico e guidato, a chi possiede l'interesse strategico ma non ha ancora sviluppato le necessarie capacità operative, come sia possibile realizzare concretamente progetti di rete.

L'obiettivo di lungo periodo perseguito dall'ente pubblico consiste nella strutturazione di una vera e propria "rete di sentinelle" sul territorio, all'interno della quale includere anche mediatori

e provider privati evoluti come TreCuori. Tale network è finalizzato a stabilire un canale di comunicazione e dialogo costante con l'ente istituzionale, favorendo l'evoluzione del welfare da una dimensione puramente aziendale e frammentata a una logica territoriale e integrata, capace di generare un beneficio diffuso a favore dell'intera cittadinanza e non solo della specifica platea dei lavoratori dipendenti.

Un ruolo cruciale in questo processo di transizione è affidato al "contratto di rete", uno strumento normativo introdotto dal legislatore nazionale nel 2010 ma che risulta ancora poco utilizzato dalle piccole e medie imprese venete. Spesso, infatti, i piccoli imprenditori scelgono di rinunciare a progetti di welfare complessi e ad alto impatto sociale — come, ad esempio, la creazione di un asilo nido aziendale interaziendale — a causa della fatica organizzativa o per il timore di compromettere la propria autonomia gestionale e il proprio *know-how* a vantaggio dei concorrenti diretti. La disciplina del contratto di rete permette, al contrario, di unire le forze e massimizzare le economie di scala, salvaguardando l'indipendenza di ciascuna impresa aderente; l'azione futura di Veneto Welfare si concentrerà pertanto sull'attività informativa e sulla fornitura di linee guida operative per facilitare la diffusione e l'adozione di questo schema contrattuale all'interno del sistema produttivo regionale.

2.4.4 Servizi al cittadino, contrattazione territoriale e la visione del "Welfare a chilometro zero"

Dal punto di vista operativo e dei servizi erogati in via diretta, Veneto Welfare ha formalizzato l'acquisizione, per la durata di una annualità, della piattaforma digitale "Welfare Map". Questa scelta strategica è stata orientata dalla precisa volontà istituzionale di non isolare l'ente in una dimensione puramente teorica o di studio, dedita alla sola raccolta e analisi dei dati empirici, bensì di configurare un servizio pubblico e gratuito dotato di un'immediata utilità sociale. Attraverso la registrazione sul portale, la cittadinanza ha la possibilità di accedere a una mappatura aggiornata dei bonus e delle misure di sostegno di fonte governativa, regionale e comunale in materia di sanità, tutela della salute e conciliazione tra vita professionale e privata, veicolando in questo modo il messaggio e la presenza istituzionale direttamente alla popolazione. In parallelo, le evidenze emerse dal confronto costante con la contrattazione territoriale e con le associazioni di categoria — sia sul versante datoriale sia su quello sindacale — dimostrano un forte interesse a maturare competenze specialistiche, nel tentativo di spingere le politiche di benessere aziendale oltre la logica parcellizzata dei semplici "bonus spot" a consumo immediato. L'intento condiviso è quello di recuperare la natura originaria del welfare come pilastro per lo sviluppo organizzativo e come strumento di legame a lungo termine tra il lavoratore e l'impresa,

innescando ricadute positive sulla produttività e sulla fidelizzazione del personale. Molto spesso, infatti, i piani strutturati faticano a esprimere il proprio potenziale poiché all'interno dei contesti aziendali mancano figure professionali dotate delle necessarie competenze trasversali. Chi gestisce questi processi oggi deve saper coniugare abilità analitiche e di marketing con una profonda comprensione dei bisogni organizzativi, delle normative nazionali e dei bilanci societari.

L'assoluta rilevanza di questo asset è confermata anche dalle rilevazioni sul fenomeno del *mismatch* occupazionale condotte in collaborazione con l'Osservatorio regionale del mercato del lavoro: i profili professionali a più elevata specializzazione e consapevoli del proprio valore di mercato scelgono l'organizzazione presso cui collocarsi valutando come prioritaria e qualificante la presenza di un piano di welfare strutturato. In un mercato del lavoro in profonda trasformazione, segnato dalle dinamiche del calo demografico e dall'avvento dell'intelligenza artificiale, le politiche di benessere aziendale si convertono nella leva fondamentale per attrarre e trattenere i talenti necessari alla crescita economica.

In questo scenario, il rapporto collaborativo instaurato con realtà operative private e strutture di gestione locale, tra le quali spicca l'esperienza di TreCuori, viene definito dalle referenti istituzionali come una relazione estremamente stimolante e proficua. Queste sinergie operative, estese anche alle grandi imprese del territorio che investono attivamente nel settore, consentono all'ente pubblico di monitorare ambiti informativi altrimenti difficilmente raggiungibili, offrendo preziosi dati predittivi in merito alle reali scelte, aspettative e opzioni dei lavoratori, elementi che spesso gli stessi datori di lavoro non riescono a mappare autonomamente.

In un'ottica di medio-lungo periodo, con un orizzonte temporale proiettato nei prossimi 5-10 anni, le previsioni dei tecnici indicano un netto consolidamento e una progressiva espansione del secondo welfare nel contesto regionale. L'evoluzione si muoverà con decisione verso il paradigma del "welfare a chilometro zero" e integrato, un orientamento programmatico esplicitamente promosso anche dalla legislazione della Regione Veneto del 2024, volta a incentivare la costituzione di società benefit e lo sviluppo di progetti a beneficio comune. Anche le grandi multinazionali con radicamento territoriale stanno progressivamente comprendendo che i piani calibrati in modo esclusivo sulla singola azienda non sono più sufficienti a rispondere alle sfide attuali; sorge pertanto la necessità di integrarsi con il territorio e con le altre imprese, muovendosi verso un ecosistema collettivo capace di prelevare risorse e redistribuirle all'interno della comunità locale, ampliando e ridefinendo i confini tradizionali dell'organizzazione aziendale. In ultima analisi, la grande forza del sistema di welfare territoriale risiede nella sua flessibilità nativa: a differenza dei vecchi modelli rigidi in cui l'azienda doveva farsi carico di

convenzionare singolarmente una platea ristretta di fornitori, l'infrastruttura tecnologica mette i lavoratori nella condizione di soddisfare autonomamente i propri bisogni specifici e mutevoli, garantendo al cittadino la massima libertà di scelta e di autogestione.

2.5 Risultati

Il primo quesito somministrato si è posto l'obiettivo di indagare i meccanismi operativi attraverso cui TreCuori concilia i propri vincoli di redditività economica con l'obbligo statutario, derivante dalla sua natura giuridica di Società Benefit, di generare un beneficio netto quantificabile a favore del territorio. La finalità dell'analisi era verificare se tale configurazione rappresenti un'evoluzione pratica verso un modello di welfare aziendale pienamente strategico, superando le logiche tradizionali della materia.

Le risposte fornite dal vertice strategico dell'azienda confermano una convergenza profonda con le ipotesi teoriche che vedono il profitto e l'impatto sociale come variabili endogene e reciprocamente alimentatesi, sancendo il definitivo superamento dei modelli aziendali basati su giochi a somma zero. L'evidenza empirica fondamentale emersa dall'intervista risiede nel rigetto della concezione del welfare come attività filantropica o mero costo di gestione del personale; al contrario, esso viene codificato come il motore centrale per la generazione di valore economico condiviso e come leva originaria del vantaggio competitivo sul mercato.

Dal punto di vista metodologico e operativo, TreCuori garantisce l'allineamento tra performance finanziaria e impatto collettivo attraverso l'adozione di un sistema analitico di Key Performance Indicators (KPI) strutturato secondo la rigorosa sequenza logica di *input–output–outcome–impact*. Questo framework permette all'organizzazione non soltanto di tracciare i flussi finanziari e il valore nominale dei crediti welfare erogati, ma di comprendere scientificamente come tale massa monetaria si traduca in incrementi di benessere per i lavoratori, in ritorni organizzativi tangibili per le imprese clienti e in ricadute economiche stabili sul territorio di riferimento.

L'elemento di maggiore interesse accademico che emerge dai risultati è la ridefinizione del welfare aziendale da strumento passivo di ottimizzazione fiscale a investimento strategico misurabile. Dimostrando alle imprese clienti che l'adesione al circuito genera ritorni organizzativi, territoriali e parametri ESG oggettivabili, TreCuori stabilizza e incrementa la propria base clienti, legando la propria redditività d'impresa all'efficacia sociale generata. In questa prospettiva, la transizione verso metriche evolute come lo *Social Return on Investment* (SROI) si configura come la naturale evoluzione di un modello in cui la trasparenza analitica del valore sociale creato diviene il principale elemento di differenziazione competitiva nei confronti dei provider tradizionali del settore.

Il secondo quesito si è focalizzato sull'analisi dell'approccio "ecosistemico" di TreCuori, il quale fa interagire in un'unica piattaforma imprese profit, cittadini e realtà del Terzo Settore. L'obiettivo era comprendere in che modo tale architettura multilaterale sia in grado di generare un livello di Valore Condiviso (*Shared Value*) superiore rispetto ai piani di welfare aziendale di stampo tradizionale,

storicamente concepiti come sistemi "chiusi" e rivolti esclusivamente alla platea dei dipendenti interni. I risultati dell'intervista evidenziano come il valore distintivo del modello risieda proprio nella transizione radicale da un'ottica aziendale chiusa a una logica di welfare territoriale e di comunità. Il vertice strategico ha posto l'accento su una precisa esternalità negativa prodotta dalle piattaforme convenzionali (i grandi provider nazionali e globali): queste ultime tendono a canalizzare i flussi economici dei crediti welfare verso grandi multinazionali dell'e-commerce (come Amazon) o catene della grande distribuzione. In questo modo, la massa monetaria stanziata dalle imprese per il benessere dei lavoratori viene strutturalmente drenata all'esterno del tessuto economico locale.

Il modello ecosistemico di TreCuori inverte questa dinamica transazionale, garantendo che le risorse finanziarie rimangano ancorate al territorio d'origine. I dati qualitativi raccolti dimostrano l'efficacia di questo meccanismo di ritenzione: l'erogazione di un budget welfare da parte di un'azienda locale genera una ricaduta economica di pari importo a diretto vantaggio di commercianti, artigiani e professionisti della medesima area geografica. Il beneficio originario rivolto al dipendente si espande così all'intera comunità circostante, innescando un circolo virtuoso di sostenibilità economica.

Un'evidenza empirica di rilievo emersa dai risultati riguarda l'implementazione del cosiddetto "patto di reciprocità". Questo principio operativo prevede che gli esercenti e i merchant locali, una volta incassati i crediti welfare dai lavoratori, si impegnino a reinvestire a loro volta tali risorse all'interno della medesima filiera territoriale, avvalendosi di strumenti fintech proprietari come il sistema MarketPass. Di conseguenza, l'effetto moltiplicatore del capitale originale viene amplificato a ogni successivo passaggio transazionale, trattenendo la ricchezza a livello locale e aumentando la resilienza economica e sociale del distretto di riferimento.

Il terzo quesito ha spostato l'asse dell'indagine empirica verso la sfera pubblica, interrogando la direzione di Veneto Welfare in merito al ruolo istituzionale dell'ente nel fungere da "ponte" e nell'incentivare le Partnership Pubblico-Private (PPP) all'interno del contesto regionale. La finalità teorica del quesito era verificare la capacità dell'attore pubblico di colmare i vuoti istituzionali e normativi, offrendo una cornice abilitante per lo sviluppo del secondo welfare.

I risultati dell'intervista condotta con Silvia Cavallarin, Responsabile dell'ufficio Veneto Welfare presso Veneto Lavoro, e Monia Barazzuol, Analista del Mercato del Lavoro, confermano la natura istituzionale di un ente esplicitamente progettato per operare come camera di compensazione e raccordo tra l'azione pubblica e l'iniziativa privata. Tale ruolo non si configura come una scelta estemporanea, ma trova la sua legittimazione e il suo mandato formale direttamente nella Legge Regionale n. 15 del 2017. L'evidenza empirica mostra come l'ente sia stato istituito per mappare sia quantitativamente che qualitativamente il secondo welfare nel territorio, accreditando e inserendo in un apposito albo quei soggetti dotati di una governance radicata nella regione, come fondi sanitari, fondi previdenziali ed enti bilaterali, capaci di trattenere il valore all'interno dei confini locali.

I dati qualitativi rivelano come la funzione dell'ente non si limiti a un mero adempimento burocratico di

controllo o censimento, ma si estenda alla promozione attiva di una cultura del "welfare integrato". Questo compito si traduce in una serie di interventi operativi volti a incentivare la previdenza complementare e la tutela sussidiaria, incidendo in modo diretto sul tessuto macro-sociale regionale con una particolare attenzione verso le fasce giovanili e la popolazione attiva.

L'elemento di maggiore novità emerso dai risultati riguarda la prevista evoluzione istituzionale dell'organizzazione. Sulla base degli indirizzi strategici espressi dalla presidenza di Alessandro Stefan, è in atto un processo finalizzato allo scorporo di Veneto Welfare dal perimetro di Veneto Lavoro per renderlo un ente totalmente autonomo. I risultati evidenziano come questa transizione giuridica sia finalizzata proprio ad abilitare l'ente a svolgere un ruolo di affiancamento e supporto diretto alle piccole e medie imprese nell'architettura dei loro piani di welfare, superando l'attuale funzione prevalentemente orientata alla ricerca e alla divulgazione culturale. In questo senso, l'ente pubblico si configura come il partner istituzionale naturale per quei mediatori privati e "sentinelle sul territorio" — tra cui la stessa TreCuori —, capaci di tradurre le linee di indirizzo politico in soluzioni tecnologiche e gestionali di prossimità.

Il quarto quesito ha affrontato il tema delle barriere d'ingresso (economiche, culturali e organizzative) che storicamente penalizzano le piccole e medie imprese nell'accesso ai piani di welfare aziendale, analizzando l'efficacia degli strumenti messi in campo sia dal provider privato sia dall'ente pubblico.

I risultati empirici derivanti dal duplice livello di intervista confermano l'ipotesi secondo cui il principale ostacolo per le PMI non sia tanto lo stanziamento economico in sé, quanto la mancanza di competenze manageriali interne e la complessità organizzativa richiesta per gestire la burocrazia e la contrattazione dei benefit.

Dall'analisi della prospettiva di TreCuori, emerge come l'architettura stessa della piattaforma sia stata progettata specificamente per esternalizzare e semplificare tali processi. Eliminando le barriere organizzative, le PMI possono offrire piani di welfare con la medesima efficacia e flessibilità di una grande multinazionale, senza la necessità di strutturare un dipartimento interno di Risorse Umane o di Corporate Social Responsibility (CSR). Inoltre, la scelta strategica di TreCuori di non applicare alcuna commissione d'incasso a carico dei fornitori locali abbate la barriera della limitatezza dei cataloghi tradizionali: l'inclusione a costo zero dei professionisti e dei negozi di prossimità permette alle piccole imprese di offrire ai dipendenti una libertà di spesa totale e realmente spendibile sul proprio territorio, incentivando gli stessi datori di lavoro a erogare premi welfare più consistenti rispetto ai premi monetari in busta paga.

Sul versante pubblico, i dati raccolti dalle referenti di Veneto Welfare evidenziano una perfetta convergenza diagnostica. L'Osservatorio interno dell'ente, attraverso le rilevazioni sui sondaggi del *mismatch* occupazionale e sul mercato del lavoro, rileva come le PMI soffrano di un forte analfabetismo manageriale e della mancanza di figure trasversali capaci di interpretare i bisogni reali dei lavoratori. Sebbene allo stato attuale l'azione di Veneto Welfare si limiti a un affiancamento di natura culturale e

divulgativa, i risultati confermano che le linee di indirizzo future impresse dalla presidenza Stefan — focalizzate sull'autonomia dell'ente — mirano proprio a strutturare servizi pubblici di accompagnamento materiale e istruzioni guidate per le PMI. L'ente mira in particolare a facilitare la diffusione del "contratto di rete" del 2010, uno strumento normativo cruciale ma poco impiegato che consentirebbe alle piccole imprese di superare i limiti dimensionali, unendo le forze per co-progettare servizi complessi (come gli asili nido interaziendali) senza temere la perdita della propria autonomia organizzativa o del proprio *know-how*.

Il quinto quesito si è proposto di esaminare i Key Performance Indicators (KPI) e le metriche analitiche impiegate per quantificare e dimostrare in modo oggettivo l'efficacia sociale dell'investimento nel circuito del welfare, offrendo alle imprese clienti evidenze empiriche dei ritorni generati.

I risultati dell'indagine evidenziano come TreCuori risponda a questa complessa sfida metodologica attraverso l'applicazione sistematica di un framework strutturato secondo la logica *input-output-outcome-impact*. I dati qualitativi raccolti documentano che l'azione di rendicontazione avviene su due livelli distinti ma interconnessi: il piano di welfare interno (documentato nella relazione di sostenibilità della società benefit) e i piani di welfare sviluppati per conto delle aziende clienti.

Per quanto concerne i piani welfare delle imprese clienti, le metriche stabilmente monitorate e rendicontate comprendono:

- Il budget welfare complessivamente assegnato e il relativo tasso di utilizzo reale da parte dei dipendenti.
- Il numero totale di beneficiari attivi e la frequenza media delle operazioni per singolo lavoratore.
- Il mix analitico delle categorie di spesa, con un monitoraggio specifico della quota destinata ad ambiti ad alto impatto sociale quali la salute, l'istruzione, la famiglia, l'infanzia e la mobilità sostenibile.

L'evidenza empirica di maggior rilievo emersa dall'intervista è l'introduzione di un indicatore proprietario e distintivo denominato **ritorno territoriale**. Questa metrica consente di mappare matematicamente il volume di spesa welfare che viene effettivamente intercettato dalle Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI), dai commercianti e dai professionisti locali radicati nel medesimo tessuto economico in cui opera l'azienda cliente.

Infine, i risultati evidenziano una chiara traiettoria di sviluppo futuro orientata all'integrazione della metodologia **SROI (Social Return on Investment)**. Questa evoluzione risponde alla necessità emersa dal mercato di convertire l'impatto sociale in un valore monetario quantificabile, offrendo alle aziende dati certi e rigorosi da inserire nella propria rendicontazione ESG (Environmental, Social, and Governance), consolidando così il passaggio definitivo del secondo welfare da costo aziendale a investimento strategico per la comunità.

Il sesto quesito ha preso in esame una delle caratteristiche più peculiari dell'architettura di TreCuori,

ovvero la promozione dello scambio multilaterale di beni e servizi all'interno della propria rete, indagando come questa forma di economia circolare e collaborativa si integri operativamente con il finanziamento e lo sviluppo delle politiche di welfare aziendale.

I risultati emersi dall'analisi dell'intervista evidenziano come la piattaforma non si limiti a digitalizzare l'erogazione dei benefit tradizionali, ma agisca come un vero e proprio abilitatore di logiche microeconomiche circolari e di marketing sociale. Il vertice strategico ha illustrato come l'efficacia di lungo periodo del modello risieda nella capacità di far evolvere il sistema oltre i confini del welfare aziendale puro, introducendo dinamiche di marketplace evolute e riservate alle piccole e medie imprese del territorio. In questo ambiente digitale, il valore economico può essere scambiato in modo fluido e trasparente tra soggetti eterogenei attraverso l'integrazione di strumenti fintech proprietari e meccanismi di compensazione locale, come i circuiti di cashback e l'utilizzo di una moneta complementare identificata sotto la denominazione di "euro verdi".

L'evidenza empirica di maggior rilievo teorico risiede nel modo in cui tale approccio collaborativo ridefinisce il finanziamento del benessere sociale sussidiario. Permettendo alle imprese di interagire all'interno di un circuito protetto e basato sulla reciprocità, il modello favorisce la ritenzione della liquidità all'interno del distretto produttivo locale. Le transazioni effettuate tramite la moneta complementare e i servizi di compensazione consentono alle imprese minori di ottimizzare la gestione dei propri flussi finanziari e di valorizzare le relazioni commerciali di prossimità, trasformando quello che convenzionalmente viene vissuto come un adempimento normativo o una spesa obbligatoria in un investimento collettivo capace di sostenere direttamente sia l'economia di prossimità sia il tessuto del Terzo Settore.

Il settimo quesito ha esplorato le principali barriere e resistenze di matrice culturale che si riscontrano sul campo quando si propone agli imprenditori del territorio il passaggio da logiche di welfare di stampo "estrattivo" a logiche di tipo "generativo", finalizzate cioè a produrre un impatto positivo diffuso sul tessuto sociale locale.

I risultati emersi dall'indagine empirica evidenziano l'esistenza di ostacoli significativi, sebbene declinati in modo differente tra l'ambito privato e quello istituzionale pubblico. Per quanto riguarda la prospettiva di TreCuori, il vertice strategico ha evidenziato come una delle resistenze più complesse sia legata alla forte dipendenza dei consumatori e dei lavoratori dai circuiti dell'e-commerce globale. L'esclusione di grandi player multinazionali (come Amazon) dal circuito TreCuori viene inizialmente percepita da una parte della platea aziendale e dei dipendenti come un limite operativo o una restrizione della propria libertà di scelta. Questo fenomeno impone al provider e all'imprenditore un costante sforzo di comunicazione e sensibilizzazione, necessario per scardinare le abitudini di consumo consolidate e per illustrare il valore etico, sociale ed economico insito nel trattenere la ricchezza all'interno della comunità. Accanto a questo aspetto, emergono preoccupazioni legate ai processi di digitalizzazione, in particolar modo per le fasce di lavoratori caratterizzate da minori competenze tecnologiche, sebbene l'infrastruttura sia progettata per

mitigare tale divario attraverso interfacce inclusive.

Sul versante pubblico, le evidenze raccolte dall'Osservatorio interno di Veneto Welfare confermano la presenza di una radicata rigidità culturale e manageriale all'interno delle organizzazioni. Le referenti dell'ente hanno evidenziato come molto spesso i piani aziendali vengano formulati in modo puramente direzionale ed esogeno, senza attivare reali canali di ascolto dei bisogni espressi dalla base lavoratrice. Questo limite si riflette anche nelle dinamiche della contrattazione territoriale e nei rapporti con le associazioni di categoria, dove si riscontra la necessità di superare una visione obsoleta del welfare inteso come erogazione estemporanea di "bonus spot" privi di una programmazione di lungo periodo. Inoltre, nel contesto specifico delle piccole e medie imprese venete, si registra una forte ritrosia a collaborare e ad aggregarsi, alimentata dal timore dei piccoli imprenditori di perdere la propria autonomia gestionale o di esporre il proprio *know-how* a vantaggio dei concorrenti locali. Questa tendenza all'isolamento frena l'adozione di modelli generativi e di strumenti collaborativi come i contratti di rete, i quali richiederebbero invece un'apertura fiduciaria verso l'ecosistema territoriale.

L'ottavo quesito ha esplorato il tema dell'inclusione digitale all'interno delle dinamiche del secondo welfare, analizzando come l'adozione di piattaforme tecnologiche per la gestione di servizi e voucher possa impattare sulle fasce di lavoratori meno avvezze all'uso degli strumenti informatici, e quali strategie siano necessarie per garantirne la piena accessibilità.

I risultati empirici emersi dall'analisi dell'intervista a TreCuori evidenziano una chiara consapevolezza dei rischi di esclusione legati al divario digitale (*digital divide*). Il vertice strategico ha confermato che l'introduzione di strumenti dematerializzati e l'uso di applicativi web possono generare ansia e preoccupazioni operative, in particolare tra i lavoratori dotati di una minore alfabetizzazione tecnologica. Per rispondere a questa criticità e garantire un'effettiva inclusione, la società benefit ha orientato lo sviluppo della propria architettura IT verso criteri di flessibilità nativa e semplificazione dell'interfaccia utente.

L'evidenza di maggior rilievo emersa sul piano applicativo risiede nel superamento delle vecchie logiche di monitoraggio esogeno: grazie alla flessibilità dello strumento, l'impresa non ha più la necessità di implementare lunghe e complesse indagini interne per mappare i bisogni dei dipendenti. È l'utente stesso che, in modo autonomo e assistito dalla linearità del software, determina come e quando impiegare il proprio credito welfare sulla base delle urgenze del momento, convertendo la piattaforma in uno strumento di autogestione inclusivo e personalizzato, capace di rispondere in tempo reale a contingenze eterogenee che spaziano dalle spese sanitarie familiari al contrasto del caro carburante.

Il nono quesito ha analizzato le mutazioni registrate sul fronte della domanda di benessere sussidiario nel contesto regionale, indagando quali siano le prestazioni e i servizi di welfare maggiormente richiesti dai lavoratori nel territorio veneto e in che modo le relazioni sindacali e la contrattazione territoriale si stiano adattando per rispondervi.

I risultati empirici derivanti dall'attività dell'Osservatorio interno di Veneto Welfare mettono in luce una progressiva evoluzione qualitativa dei bisogni espressi dalla popolazione attiva. Le evidenze raccolte dalle referenti istituzionali confermano che il mercato del lavoro regionale sta manifestando una spiccata maturità, stimolando sia le rappresentanze datoriali sia quelle sindacali a superare l'utilizzo del welfare come mero erogatore di benefici economici di breve termine. Si rileva, infatti, un forte interesse e un impegno diffuso nel maturare competenze specifiche per orientare la contrattazione verso la natura originaria del secondo welfare, inteso come pilastro di crescita organica e come strumento di legame e fidelizzazione a lungo termine tra il lavoratore e l'organizzazione aziendale.

Dall'analisi dei dati qualitativi emerge come questa evoluzione sia guidata da due macro-dinamiche strutturali che stanno investendo il tessuto produttivo: il progressivo calo demografico e l'introduzione pervasiva dell'intelligenza artificiale. In questo scenario di profonda trasformazione, i sondaggi sul *mismatch* occupazionale condotti in stretta collaborazione con l'Osservatorio regionale del mercato del lavoro rivelano un pattern comportamentale chiaro: i profili professionali a più elevata specializzazione e dotati di maggiore consapevolezza valutano la presenza e la strutturazione di un solido piano di welfare aziendale come un criterio prioritario e vincolante nella scelta del proprio datore di lavoro. Di conseguenza, il welfare territoriale si converte da semplice incentivo accessorio in una leva strategica indispensabile per l'attrazione e la ritenzione dei talenti in azienda, costringendo le parti sociali a progettare panieri di servizi sempre più orientati alla conciliazione vita-lavoro, alla salute e alla flessibilità di utilizzo.

Il decimo quesito ha approfondito i meccanismi di attivazione della cittadinanza all'interno dell'ecosistema di welfare, verificando in quale modo il singolo consumatore possa essere incentivato a partecipare attivamente al circuito e a sostenere il Terzo Settore e l'associazionismo locale attraverso le proprie decisioni d'acquisto quotidiane.

I risultati dell'intervista evidenziano come il modello di TreCuori superi i confini tradizionali del welfare aziendale per configurarsi come un'architettura integrata di marketing sociale e di economia di prossimità. I dati qualitativi raccolti documentano che l'infrastruttura tecnologica permette di connettere la spesa ordinaria dei cittadini con il finanziamento delle realtà associative del territorio. Questo processo si realizza attraverso l'attivazione di canali e marketplace dedicati, all'interno dei quali i consumatori possono interagire con le piccole e medie imprese locali beneficiando di sistemi digitali evoluti, quali meccanismi di *cashback* e l'utilizzo di monete complementari come gli "euro verdi".

L'evidenza empirica di maggior rilievo risiede nella capacità di generare una premialità etica e diffusa: il cittadino, effettuando i propri acquisti presso gli esercenti aderenti alla rete, non solo contribuisce a mantenere la ricchezza economica all'interno dei confini locali, ma innesca un flusso di risorse che va a sostenere direttamente i progetti sociali, culturali e sportivi del Terzo Settore locale. In questo modo, l'atto del consumo si spoglia della sua dimensione puramente utilitaristica ed estraiva per convertirsi in un investimento collettivo, dove la massima libertà di scelta del singolo si traduce in un beneficio concreto

per l'intera comunità di appartenenza.

L'undicesimo quesito ha approfondito le strategie e gli strumenti operativi messi in atto dall'ente pubblico regionale per incentivare l'adozione dei "contratti di rete", esaminando in che modo Veneto Welfare faciliti l'aggregazione fiduciaria e la collaborazione tra le piccole e medie imprese al fine di co-progettare servizi complessi di welfare territoriale, come gli asili nido interaziendali.

I risultati dell'intervista sul versante istituzionale mettono in luce una chiara diagnosi delle barriere dimensionali e psicologiche che caratterizzano il tessuto produttivo veneto. Le referenti hanno esplicitato come lo strumento normativo del contratto di rete, introdotto dal legislatore nazionale nel 2010, sia tuttora fortemente sottoutilizzato dalle PMI locali. Questa riluttanza non deriva dai soli fattori economici, bensì dalla fatica organizzativa legata alla gestione di progetti associativi complessi e, in misura significativa, dal timore dei piccoli imprenditori di compromettere la propria autonomia decisionale o di disperdere il proprio *know-how* industriale a vantaggio dei diretti concorrenti commerciali.

A fronte di tali resistenze, l'evidenza empirica mostra come l'azione di Veneto Welfare si stia strutturando per agire come un catalizzatore di fiducia e un facilitatore di sinergie territoriali. Attraverso un dialogo costante con la Regione Veneto e i soggetti economici locali, l'ente promuove iniziative concrete volte a far emergere e valorizzare le reti di prossimità già attive, stimolando la nascita di nuove aggregazioni. Sul piano operativo, questo impegno si traduce nell'erogazione di bandi specifici dedicati alla raccolta e alla diffusione delle buone pratiche nate dalla collaborazione sussidiaria tra aziende, cooperative e istituzioni locali.

Inoltre, i risultati evidenziano l'importanza delle collaborazioni scientifiche e della produzione editoriale dell'ente, come il quaderno di approfondimento curato in sinergia con il centro di ricerca "Secondo Welfare", intese non come strumenti di classificazione meritoria, ma come guide metodologiche e istruzioni d'uso volte a dimostrare pragmaticamente alle imprese interessate le modalità stradali e contrattuali per cooperare efficacemente. L'obiettivo strategico di lungo periodo emerso dalle risposte è la transizione verso un ecosistema dove l'ente pubblico offra linee guida strutturate per l'utilizzo del contratto di rete, riducendo la frammentazione protettiva e permettendo alle PMI di raggiungere la massa critica necessaria a implementare servizi di welfare di alto livello, tutelando al contempo l'indipendenza di ogni singolo nodo della rete.

Il dodicesimo quesito ha inteso verificare l'esistenza di un potenziale effetto riflesso o "a cascata" (*spillover effect*) sui merchant, sui fornitori di beni e sulle piccole attività commerciali di prossimità derivante dalla loro adesione al circuito di welfare territoriale, valutando se la partecipazione a un network basato su espliciti presupposti etici e di impatto sociale stimoli tali soggetti ad adottare, a loro volta, comportamenti e pratiche gestionali più sostenibili.

I risultati empirici emersi dall'indagine sul campo confermano che il posizionamento strategico del modello e le sue regole di funzionamento agiscono come un potente incentivo per il coinvolgimento e la

qualificazione della rete dei fornitori territoriali, che attualmente conta circa ventimila aderenti. Il primo elemento di rilievo è rappresentato dall'azzeramento totale delle commissioni di incasso a carico degli esercenti secondari, scelta operata in netta controtendenza rispetto alle dinamiche estrattive dei principali competitor multinazionali e finalizzata a tutelare la marginalità economica dei piccoli operatori locali, garantendo al contempo flussi di pagamento rapidi e certi.

L'evidenza più significativa sul piano della sostenibilità comportamentale ed etica risiede nell'attivazione del "patto di reciprocità". I dati qualitativi dimostrano come i piccoli esercenti, i professionisti e le microimprese, integrandosi in questa rete collaborativa, non si limitino a un ruolo passivo di incasso dei crediti transitati tramite la piattaforma, ma accettino una precisa responsabilità di sistema. Il patto di reciprocità li vincola infatti a reimpiegare a loro volta i capitali e il valore economico accumulato all'interno del medesimo circuito locale, alimentando le transazioni distrettuali attraverso gli strumenti fintech dedicati. Questo meccanismo sposta l'orientamento dei piccoli nodi commerciali verso logiche di economia circolare e di mutuo sostegno di prossimità, inducendo l'adozione di un'etica degli affari basata sulla solidarietà di filiera e sulla redistribuzione della ricchezza all'interno della medesima comunità territoriale.

Il tredicesimo quesito ha approfondito la rilevanza strategica che le istituzioni pubbliche attribuiscono alle attività di comunicazione, alla diffusione della cultura della previdenza complementare e al trasferimento di competenze sul territorio, valutando l'efficacia del servizio "Welfare Map" nel superare le asimmetrie informative che penalizzano cittadini e imprese minori.

I risultati dell'intervista sul versante istituzionale confermano che l'informazione e la trasparenza analitica rappresentano l'infrastruttura primaria su cui edificare l'intero sistema del secondo welfare regionale. Le referenti di Veneto Welfare hanno evidenziato come la decisione strategica di formalizzare l'acquisizione della piattaforma digitale "Welfare Map" per la durata di una annualità sia stata orientata dalla precisa volontà di non isolare l'ente in una dimensione puramente teorica, o in un "vaso di cristallo" dedito esclusivamente alla raccolta statistica. Al contrario, l'obiettivo era configurare un servizio pubblico, gratuito e di immediata utilità sociale per la popolazione attiva e la cittadinanza.

L'evidenza empirica mostra come l'utilizzo di questo strumento permetta di veicolare il messaggio istituzionale e le opportunità assistenziali in modo diretto e capillare. Attraverso la registrazione sul portale, i cittadini del territorio possono mappare in tempo reale e in modo costantemente aggiornato l'intera offerta di bonus, sussidi e misure di sostegno erogati di fonte governativa, regionale e comunale in materia di sanità integrativa, tutela della salute e conciliazione tra vita professionale e privata.

Dal punto di vista dell'analisi macroeconomica, i risultati confermano che lo strumento digitale agisce come un correttore delle distorsioni di mercato: mentre le grandi organizzazioni aziendali possiedono le risorse e il *know-how* per orientarsi autonomamente nella complessità normativa dei benefit, i singoli cittadini e le microimprese necessitano di una sponda pubblica istituzionale che traduca la complessità burocratica in opzioni accessibili. L'azione pubblica, pertanto, si sposta dalla gestione diretta dei singoli

bisogni alla fornitura di un'architettura informativa integrata, che garantisce all'utente finale la massima libertà di scelta e di autogestione dei propri diritti assistenziali.

Il quattordicesimo e ultimo quesito ha esplorato la traiettoria evolutiva del settore nei prossimi 5-10 anni, analizzando se il welfare territoriale sia destinato a stabilizzarsi come uno standard normativo e gestionale obbligatorio per l'intero sistema produttivo o se rimarrà una leva competitiva e di differenziazione strategica utilizzata dalle organizzazioni più illuminate per l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti.

I risultati emersi dall'indagine empirica evidenziano una convergenza previsionale e strategica straordinaria tra l'attore privato e il regolatore pubblico, prefigurando una profonda transizione strutturale del comparto. Sul versante istituzionale, le referenti di Veneto Welfare indicano una netta e irreversibile espansione del secondo welfare nel medio termine, trainata sia dalla progressiva e strutturale contrazione delle risorse statali storicamente allocate per il primo welfare pubblico, sia da un vigoroso ricambio generazionale all'interno della governance politica regionale, che ha impresso una forte accelerazione istituzionale su queste tematiche.

I dati qualitativi delineano il consolidamento di un nuovo paradigma socio-economico definito dalle intervistate come welfare a chilometro zero e integrato. Questa visione strategica trova un riscontro formale e un'anticipazione normativa proprio nelle recenti linee di indirizzo della legislazione della Regione Veneto, esplicitamente orientate a promuovere e incentivare lo sviluppo di progetti a beneficio comune e la costituzione di società benefit. I risultati dell'analisi indicano che persino le grandi realtà multinazionali operanti nel territorio stanno maturando la consapevolezza che i piani di welfare calibrati in modo esclusivo ed endogeno sulla singola organizzazione non sono più sufficienti per rispondere alle sfide odierne. Sorge, di conseguenza, la necessità strategica di integrarsi con la comunità locale e con le altre imprese del distretto, muovendosi verso un ecosistema collettivo che prelevi risorse dal territorio e le redistribuisca al suo interno, ridefinendo e ampliando i confini tradizionali della responsabilità d'impresa.

Dal punto di vista della gestione aziendale, la prospettiva futura di TreCuori conferma e implementa questa diagnosi, evidenziando come l'efficacia di lungo periodo risieda proprio nella capacità di trasformare il welfare da mero vantaggio fiscale o spesa obbligatoria in un motore di sviluppo locale integrato e inclusivo. In un mercato del lavoro mutato, segnato dalle dinamiche del calo demografico e dall'avvento dell'intelligenza artificiale, le politiche di benessere territoriale si convertono nella leva fondamentale e qualificante per intercettare i profili professionali più elevati. L'orizzonte a 5-10 anni prefigurato dai risultati mostra un'evoluzione in cui la sostenibilità sociale e territoriale cesserà di essere un fattore opzionale di distinzione competitiva per trasformarsi in un prerequisito di sopravvivenza per le imprese, dove la flessibilità nativa delle piattaforme e la reciprocità delle filiere di prossimità garantiranno il perfetto equilibrio tra la libertà di scelta del lavoratore e la tenuta economica del tessuto comunitario

locale.

Tabella 2.3 Analisi delle tematiche comuni nelle risposte dell'intervista

Domanda dell'intervista	Risposte
1. Lo statuto della vostra Società Benefit impone di generare un "beneficio netto" per il territorio. Come si concilia operativamente la redditività aziendale con l'impatto sociale? Ritenete che il vostro modello rappresenti l'evoluzione pratica verso un welfare pienamente strategico?	- Profitto e impatto sociale agiscono come variabili endogene. - Il welfare viene codificato come un investimento strategico e motore centrale del vantaggio competitivo. - Adozione di un sistema analitico di KPI basato sulla sequenza logica di <i>input-output-outcome-impact</i>. - Transizione verso la metodologia SROI (<i>Social Return on Investment</i>).
2. La piattaforma fa interagire imprese profit, cittadini e realtà del Terzo Settore. In che modo questo approccio "ecosistemico" genera un Valore Condiviso superiore rispetto ai tradizionali piani di welfare chiusi (rivolti ai soli dipendenti interni)?	- Transizione da una prospettiva aziendale chiusa a una logica di welfare territoriale e di comunità open-ended. - Ritenzione delle risorse finanziarie all'interno del tessuto economico locale. - Implementazione del "patto di reciprocità", in cui i commercianti locali si impegnano a reinvestire i crediti welfare accumulati nella medesima filiera territoriale. - Effetto moltiplicatore del capitale originale attraverso strumenti fintech dedicati (MarketPass).
3. La letteratura evidenzia che il settore privato non può guidare la transizione sociale in isolamento. Qual è il ruolo di Veneto Welfare nel fungere da "ponte" istituzionale e favorire la Partnership Pubblico-Private (PPP) nel territorio?	- Ruolo istituzionale come camera di compensazione e raccordo tra le politiche pubbliche e le iniziative private (L.R. 15/2017). - Mappatura quantitativa e qualitativa del secondo welfare attraverso uno specifico sistema di accreditamento e l'istituzione di un albo.

	- Promozione di una cultura del "welfare integrato". - Transizione strategica verso l'autonomia istituzionale per fornire supporto diretto e accompagnamento materiale alle PMI locali.
4. Le Piccole e Medie Imprese (PMI) affrontano spesso forti barriere per avviare piani di welfare. In che modo i vostri strumenti (la piattaforma TreCuori e i servizi/mappature di Veneto Welfare) abbattano queste barriere d'ingresso?	- Identificazione dell'analfabetismo manageriale e della complessità organizzativa come barriere primarie per le PMI. - TreCuori semplifica i processi esternalizzando la gestione e azzerando le commissioni di transazione per i commercianti locali. - La totale libertà di spesa per i dipendenti stimola i datori di lavoro a erogare bonus welfare più consistenti. - Veneto Welfare fornisce linee guida informative e promuove attivamente il "contratto di rete".
5. Misurare oggettivamente l'impatto sociale è una delle grandi sfide attuali. Quali KPI o metriche utilizzate per dimostrare alle imprese clienti che investire nel vostro circuito genera ritorni positivi tangibili?	- Rendicontazione su due livelli: relazioni di sostenibilità interne e metriche specifiche per le aziende clienti. - Monitoraggio dei tassi di utilizzo del budget aziendale, dei beneficiari attivi e delle categorie di spesa. - Introduzione della metrica proprietaria del "ritorno territoriale" per mappare matematicamente il volume di spesa intercettato dalle PMI locali. - Integrazione della metodologia SROI per fornire dati certi per la rendicontazione non finanziaria ESG delle imprese.

6. Lo scambio multilaterale di beni e servizi è un elemento peculiare del vostro modello. Come si intreccia questa forma di economia circolare/collaborativa con il finanziamento delle politiche di welfare aziendale?	- La piattaforma agisce come abilitatore digitale di logiche economiche circolari. - Creazione di un marketplace B2B in cui il valore viene scambiato attraverso meccanismi di cashback e una moneta complementare. - Trasformazione della spesa obbligatoria in un investimento collettivo che sostiene sia il commercio di prossimità sia il Terzo Settore.
7. Nella vostra esperienza sul campo, quali sono le resistenze culturali più forti che riscontrate negli imprenditori quando proponete di passare da logiche "estrattive" a logiche "generative" per il territorio?	- Forte dipendenza dei consumatori e delle imprese dalle reti di e-commerce globali. - Preoccupazioni legate al divario digitale tra i lavoratori più anziani o meno avvezzi alla tecnologia. - Rigidità aziendale nel superare gli approcci calati dall'alto.
8. L'utilizzo di piattaforme digitali per gestire servizi e voucher richiede una certa alfabetizzazione. Come garantite l'accessibilità e l'inclusione anche per le fasce di lavoratori meno avvezze alla tecnologia?	- Architettura informatica progettata con flessibilità ed estrema semplificazione dell'interfaccia. - Adattamento in tempo reale ai bisogni mutevoli delle famiglie, dalle spese sanitarie al contrasto del caro carburante.
9. I bisogni dei lavoratori si sono evoluti drasticamente negli ultimi anni. Quali sono oggi le prestazioni di welfare più richieste in Veneto e come si sta adattando la contrattazione territoriale per rispondervi?	- Evoluzione qualitativa delle richieste dei lavoratori, che allontana le parti sociali dai benefici finanziari di breve termine. - Rifocalizzazione sul welfare come pilastro organizzativo per la fidelizzazione a lungo termine.

10. Il vostro statuto prevede il coinvolgimento attivo dei cittadini. In che modo il singolo consumatore viene incentivato a partecipare a questo ecosistema e a sostenere il Terzo Settore attraverso le proprie scelte d'acquisto?	- Creazione di un sistema in cui gli acquisti locali ordinari attivano flussi diretti di risorse verso le associazioni del Terzo Settore. - L'atto del consumo si configura come un investimento collettivo.
11. Promuovere i "contratti di rete" è fondamentale per le PMI. In che modo Veneto Welfare facilita l'aggregazione tra imprese per la co-progettazione di servizi di welfare territoriale (es. asili nido interaziendali)?	- Evidenze diagnostiche di un significativo sottoutilizzo del quadro normativo del contratto di rete del 2010 tra le PMI locali. - Aggregazione ostacolata da eccessivi oneri amministrativi. - Fornitura di linee guida pratiche e quaderni scientifici per abbassare le barriere organizzative.
12. In merito dei fornitori e ai commercianti locali aderenti al circuito, avete notato se l'appartenenza a questa rete li ha spinti a adottare a loro volta pratiche più sostenibili o etiche all'interno delle loro piccole attività?	- Tutela della marginalità dei piccoli commercianti attraverso la scelta strategica delle zero commissioni e la rapidità dei pagamenti. - Accettazione della responsabilità di sistema via "patto di reciprocità".
13. La "Welfare Map" è uno strumento informativo potente. Quanto è importante per le istituzioni investire nella comunicazione e nel trasferimento di know-how per promuovere la cultura della previdenza complementare?	- Trasmissione diretta delle misure di sostegno governative, regionali e comunali in materia di sanità e conciliazione vita-lavoro. - Lo strumento digitale corregge le distorsioni di mercato, colmando il divario informativo che penalizza cittadini e imprese minori.
14. Guardando ai prossimi 5-10 anni, come immaginate l'evoluzione del settore? Il welfare territoriale diventerà uno standard normativo obbligatorio o rimarrà un fattore competitivo distintivo per attrarre talenti?	- Forte espansione strutturale guidata dalla contrazione delle risorse del primo welfare pubblico e dal ricambio generazionale politico regionale. - Orientamento delle grandi

	corporation verso l'integrazione territoriale.
--	--

Fonte: Elaborato dell'autore (2026)

2.6 Discussione

I risultati emersi dall'indagine empirica delineano un ecosistema aziendale e istituzionale mirato a ridefinire i confini del secondo welfare in Italia, posizionandosi in una precisa e innovativa nicchia di mercato che risponde alle lacune e alle risposte frammentate del welfare di stampo tradizionale. In questo specifico contesto, la digitalizzazione e le architetture fintech multilaterali svolgono un ruolo di primo piano, permettendo di dare vita a un nuovo concetto di benessere sussidiario svincolato dalle vecchie logiche assistenziali e orientato a un impatto generativo e circolare sul tessuto economico locale. Il welfare sussidiario e territoriale si propone, pertanto, come una delle risposte strutturali e sostenibili di fronte alle crescenti pressioni macroeconomiche e demografiche che gravano sul sistema di protezione sociale pubblico.

Secondo quanto emerso dall'analisi del vertice strategico di TreCuori, il welfare territoriale rappresenta oggi una precisa nicchia di mercato non perché costituisca una tendenza estemporanea o un fenomeno privo di maturità storica, ma a causa di una diffusa barriera culturale e manageriale che ne ha limitato la sostenibilità e la comprensione strategica da parte della platea imprenditoriale. Storicamente, molte iniziative di welfare aziendale sono rimaste confinate a logiche di mera ottimizzazione fiscale o a erogazioni parcellizzate di natura puramente transitoria. Ogni progetto di sviluppo sociale deve invece poggiare su un modello di business economicamente sostenibile, il cui conto economico sia capace di generare valore reale e continuativo. Partendo da questo presupposto, TreCuori ha scardinato le regole competitive del settore introducendo un modello ecosistemico fondato sul principio della reciprocità e su una piattaforma tecnologica aperta, differenziandosi in modo netto dai provider tradizionali a vocazione estrattiva.

L'infrastruttura tecnologica all'interno del modello TreCuori non si esaurisce in una funzione passiva di erogazione, ma costituisce il nucleo di un ecosistema organico volto alla misurazione scientifica dell'impatto. La transizione verso framework analitici basati sulla sequenza input-output-outcome-impact consente di mappare i flussi finanziari non come semplici voci di costo del personale, bensì come investimenti capaci di produrre ritorni organizzativi e territoriali oggettivabili. In questo quadro, lo sviluppo e la futura implementazione di algoritmi basati sul

Social Return on Investment (SROI) rispondono alla necessità di quantificare analiticamente il valore sociale generato rispetto al capitale investito dalle imprese. Il fine ultimo è l'individuazione del punto di massima efficienza ecosistemica, in cui la sostenibilità economica dell'azienda benefit coesiste e si alimenta direttamente con la generazione di esternalità positive per la comunità di prossimità, offrendo un esempio plastico di come profitto e impatto sociale siano variabili endogene.

Un indicatore distintivo e proprietario di questa architettura è il tasso di "ritorno territoriale", un valore concepito per quantificare la quota di capitale welfare che viene effettivamente trattenuta all'interno del distretto economico di riferimento, intercettando la rete delle micro, piccole e medie imprese (MPMI) e dei commercianti locali. Questo approccio si contrappone ai modelli di business dei grandi competitor globali, le cui piattaforme tendono a veicolare i crediti welfare verso multinazionali dell'e-commerce, determinando un drenaggio di ricchezza a danno delle economie di prossimità. Al contrario, l'azzeramento delle commissioni di incasso a carico dei *merchant* e l'introduzione del "patto di reciprocità", supportato da strumenti di pagamento proprietari come MarketPass e da dinamiche di moneta complementare, permettono di trattenere la liquidità nel circuito locale. Il valore economico si moltiplica così a ogni successivo passaggio transazionale, trasformando il welfare in un motore di sviluppo circolare e in un investimento collettivo a tutela del Terzo Settore.

Questo ecosistema di tecnologie integrate e relazioni fiduciarie modifica profondamente la natura del mercato del lavoro e delle competenze richieste all'interno delle organizzazioni. Se da un lato l'automazione dei processi transazionali riduce i costi legati alla gestione manuale e burocratica dei piani di welfare, dall'altro lato essa innesca un forte incremento della domanda di figure professionali ad elevata specializzazione. Chi gestisce strategicamente il welfare oggi deve possedere un know-how multidisciplinare e trasversale, capace di coniugare competenze analitiche, normative, di marketing relazionale e di profonda comprensione psicologica dei bisogni espressi dai lavoratori. Tali profili risultano complessi da reperire nel mercato del lavoro contemporaneo e presentano costi di inserimento elevati; per tale ragione, il nuovo modello di welfare ad alta densità tecnologica riduce la quantità dei processi amministrativi intermedi aumentandone la qualità strategica. In virtù di questa carenza di competenze manageriali diffuse, l'azione culturale e i progetti futuri volti alla formazione delle giovani generazioni e dei lavoratori coprono una rilevanza macroscopica. In questo specifico scenario, la collaborazione sinergica tra le imprese e le università locali riveste un ruolo fondamentale per la strutturazione di modelli

didattici e di trasferimento della conoscenza orientati al business sociale.

Sebbene l'uso intensivo di piattaforme fintech e applicativi digitali possa suggerire che la risorsa primaria di questo modello sia la tecnologia in sé, il reale vantaggio competitivo difendibile è rappresentato dall'attività di ricerca e sviluppo (R&D) e, sopra ogni cosa, dal capitale umano e intellettuale. Sono queste le risorse distintive che permettono all'organizzazione di codificare i bisogni emergenti e di tradurli in innovazioni istituzionali. La vera competenza centrale risiede nella capacità di strutturare un servizio ad altissimo impatto etico, privo di barriere d'accesso per i piccoli fornitori di prossimità, garantendo la totale libertà di scelta del lavoratore e preservando la sostenibilità finanziaria complessiva del progetto. È questa la motivazione strategica che ha orientato il modello di ricavo verso la valorizzazione dell'infrastruttura di rete e dei servizi alle imprese, consentendo al *provider* di operare come un abilitatore di ecosistemi territoriali e raccogliendo i ritorni economici sotto forma di canoni e contributi di gestione da parte delle aziende clienti, che sono incentivate a incrementare i budget welfare in virtù della reale percezione del valore da parte dei propri dipendenti.

Tale impostazione riflette la visione secondo cui i futuri modelli di governance nel settore del secondo welfare saranno modelli guidati dai dati, in cui i soggetti proprietari delle piattaforme e dei flussi informativi concederanno l'accesso alle proprie risorse sussidiarie attraverso logiche aperte ed ecosistemiche. In questo modo, anche le piccole e medie imprese che non dispongono internamente di dipartimenti di risorse umane dedicati, di costosi strumenti tecnologici di elaborazione e del necessario know-how manageriale, potranno beneficiare di un Sistema di Supporto alle Decisioni (DSS) alimentato da dati predittivi per guidare le proprie scelte di sostenibilità in un contesto macroeconomico sempre più rapido e interconnesso.

Questo approccio si inserisce in una serie di considerazioni sistemiche che distaccano nettamente l'orizzonte del welfare generativo e territoriale dalle vecchie pratiche assistenziali e centralizzate. Attualmente, le esperienze evolute di welfare a chilometro zero e di moneta complementare rappresentano ancora una nicchia rispetto alla totalità delle erogazioni e dei contratti collettivi a livello nazionale; esse costituiscono una goccia in un oceano se paragonate all'intera spesa sociale complessiva. Il comparto sussidiario rimane pertanto un ambito produttivo e sociale interamente da reinventare attraverso l'uso strategico della tecnologia e delle reti, riducendo il divario organizzativo esistente con i settori industriali più avanzati, nell'ottica di una nuova architettura istituzionale integrata capace di elevare il benessere dei cittadini riducendo la dispersione delle

risorse economiche pubbliche.

Secondo quanto evidenziato dai partecipanti all'indagine, molteplici fattori ostacolano l'innovazione e il cambiamento strutturale nel settore del welfare, tra cui spiccano l'analfabetismo manageriale delle imprese minori, la frammentazione protettiva e la carenza di risorse finanziarie dedicate. La situazione si presenta eterogenea all'interno del contesto nazionale e regionale; l'analisi condotta dall'Osservatorio interno di Veneto Welfare mostra come la contrattazione e l'approccio all'innovazione sociale varino sensibilmente in base alla sensibilità e alla maturità dei distretti industriali e delle rappresentanze sindacali e datoriali. Alti livelli di rigidità e chiusura derivano spesso da una cultura d'impresa conservatrice e individualista, che guarda con scetticismo alle aggregazioni e alle partnership con soggetti terzi; per tale ragione, le iniziative volte alla divulgazione culturale, ai bandi sulle buone pratiche e all'educazione dei consumatori e dei lavoratori di domani coprono un ruolo di primaria importanza per scardinare tali barriere.

Questa eterogeneità geografica e settoriale può essere compresa se si considera che nei contesti territoriali caratterizzati da una storica carenza di infrastrutture sociali o da mercati del lavoro più rigidi, l'innovazione organizzativa e il ricorso a piattaforme esterne integrate rappresentano l'unica opzione disponibile per trattenere i talenti e contrastare il *mismatch* occupazionale. Al contrario, in aree storicamente fertili dal punto di vista del tessuto economico tradizionale, i vecchi modelli protettivi aziendali tendono a resistere, accogliendo soltanto innovazioni incrementali e di breve periodo. Un'ulteriore chiave di lettura risiede nella diversa conformazione del tessuto imprenditoriale: da un lato si posizionano le grandi organizzazioni strutturate capaci di dialogare con i trend ESG globali, dall'altro una galassia di piccole e medie imprese tradizionali che non possiedono le risorse finanziarie e conoscitive per investire in sistemi complessi. Nel medio termine, queste ultime saranno chiamate a cooperare e ad aggregarsi, sfruttando istituti normativi cruciali ma ancora sottoutilizzati come i contratti di rete istituiti nel 2010, per cogliere le opportunità offerte dalle piattaforme digitali ed evitare di essere schiacciate dalla pressione competitiva delle organizzazioni maggiori.

Negli ultimi anni, le dinamiche del calo demografico, la riduzione strutturale delle risorse destinate al primo welfare statale e la necessità di conciliazione vita-lavoro sono diventate tematiche di primario interesse pubblico; l'urgenza di ripensare una nuova architettura assistenziale sembra condurre inevitabilmente verso soluzioni integrate e sussidiarie come quelle analizzate in questa ricerca. Nel contesto italiano, la Regione Veneto si è posta quale pioniere

attraverso la Legge Regionale n. 15 del 2017, istituendo Veneto Welfare e strutturando un meccanismo di accreditamento e mappatura qualitativa del secondo welfare territoriale. Tuttavia, l'azione della governance pubblica necessita di un'ulteriore evoluzione strategica, superando le funzioni prevalentemente orientate allo studio per investire con decisione sull'accompagnamento materiale e sull'autonomia dell'ente regolatore. La tradizione e la tutela dei legami di prossimità non si pongono in antitesi con l'innovazione tecnologica; al contrario, si tratta di edificare una nuova proposta generativa partendo proprio dalle radici culturali del territorio, facendo leva sulla riconoscibilità e sull'autenticità del tessuto produttivo locale e del Terzo Settore.

Il welfare integrato e territoriale non si configura come una proposta sostitutiva dell'intervento pubblico o delle tutele statali universali; al contrario, esso mira a estendere il perimetro della protezione sociale oltre i confini rigidi imposti dai bilanci pubblici, dando vita a un'ampia e sostenibile rete di solidarietà industriale e comunitaria. Sfruttando la credibilità dei modelli di società benefit e la spinta della contrattazione di prossimità, il sistema socioeconomico ha l'opportunità nei prossimi anni di strutturare un comparto guidato dalla conoscenza e dalle piattaforme ecosistemiche, capace di esportare e replicare tali modelli di know-how territoriale in contesti differenti. Questo tipo di welfare sussidiario, essendo fondato su reti digitali aperte e sulla flessibilità nativa delle prestazioni, può essere agevolmente declinato e adattato alle specificità di diverse aree geografiche, ovunque vi sia la necessità di connettere la capacità di spesa aziendale con i bisogni reali dei cittadini e delle comunità locali.

Le istituzioni pubbliche e i governi dovrebbero supportare questo nuovo mercato sociale in modo più organico rispetto a quanto avviene attualmente. Spesso, infatti, i bandi e i finanziamenti destinati al welfare aziendale o all'innovazione sociale risultano rallentati da eccessivi carichi burocratici e complessità amministrative, col rischio di rendere obsolete le soluzioni organizzative prima ancora che i fondi vengano erogati. Nei prossimi anni, l'evoluzione demografica e i mutamenti del mercato del lavoro costringeranno i regolatori a livello globale a individuare risposte flessibili e l'approccio ecosistemico territoriale costituisce una delle strade più promettenti. Lo Stato e le Regioni possono agire in modo proattivo anziché reattivo, anticipando il cambiamento e assumendo un ruolo di first mover nella strutturazione di partnership pubblico-private evolute, sostenendo in particolar modo i mediatori privati e le piccole realtà innovative che operano come sentinelle sul territorio e che costituiscono le reali sorgenti dell'innovazione sociale.

Questo modello di filiera corta, integrata e circolare applicato al welfare, come ampiamente dimostrato dalle evidenze empiriche del caso preso in esame, racchiude enormi potenzialità sia dal punto di vista economico che da quello della sostenibilità sociale complessiva. Oltre al già menzionato basso impatto organizzativo e alla riduzione della dispersione del valore lungo la catena distributiva, questo metodo di gestione sussidiaria permette di rigenerare, a livello locale, la risposta a bisogni che storicamente venivano delegati ad attori esterni o centralizzati, determinando un reale mutamento di rotta: dalla globalizzazione estrattiva alla localizzazione generativa e alla produzione di benessere a chilometro zero. La possibilità di disporre di un paniere di tutele fresche, flessibili e personalizzate, generate e spese all'interno della medesima comunità, rappresentava un'utopia fino a pochi anni fa. Nel contesto del welfare italiano, la sfida centrale consiste nel ricondurre stabilmente a livello locale il finanziamento della salute, della previdenza complementare e dei servizi alla famiglia, creando filiere corte e integrate capaci di valorizzare i tratti distintivi del modello di prossimità e di solidarietà territoriale.

Conclusioni

L'indagine empirica sviluppata all'interno di questo studio mette in luce come il welfare sussidiario e a chilometro zero, pur rappresentando allo stato attuale una nicchia transazionale circoscritta, racchiuda in sé il potenziale per scardinare le criticità strutturali del secondo welfare in Italia, a partire dalle asimmetrie informative e dalla frammentazione delle tutele locali. Il posizionamento strategico di TreCuori, letto in sinergia con il mandato regolatorio di Veneto Welfare, offre la dimostrazione tangibile di come una frizione di mercato, identificata nell'analfabetismo manageriale delle piccole imprese e nella natura prettamente estrattiva dei provider tradizionali, possa tramutarsi in un'opportunità di innovazione istituzionale attraverso un modello di business aperto, governato da architetture fintech e fondato sul principio di reciprocità. Muovendo dalla premessa emersa nella revisione sistematica della letteratura, la quale evidenzia una carenza di studi teorico-pratici volti ad analizzare la sostenibilità economico-finanziaria dei modelli generativi territoriali, questo lavoro colma tale divario applicando un approccio qualitativo per mappare le dinamiche di un ecosistema ideale.

Le ricerche future dovrebbero orientarsi verso un'analisi comparativa tra il circuito oggetto di questo studio e altri attori, sia pubblici sia privati, operanti nella medesima nicchia del welfare di comunità, adottando il medesimo protocollo metodologico e interviste semi-strutturate per mappare configurazioni di business alternative. Nel contesto nazionale, un termine di paragone stimolante potrebbe essere individuato nelle reti di welfare cooperativo e distrettuale attive in territori storicamente caratterizzati da una forte coesione sociale, come l'Emilia-Romagna o la Lombardia. Per gli imprenditori e il management, questo comparto rappresenta un terreno di investimento prioritario nei prossimi anni; le spinte normative europee sui parametri ESG e i canali di finanziamento agevolato legati al PNRR convergono nel considerare la sostenibilità sociale e il benessere di prossimità come pilastri della transizione ecologica e industriale. Il modello analizzato in queste pagine traccia una traiettoria chiara per il tessuto produttivo: focalizzarsi sulla ricerca, sullo sviluppo di relazioni fiduciarie e sulla ritenzione del valore all'interno della comunità, posizionandosi come un abilitatore di sviluppo locale senza cedere la

proprietà dei flussi informativi e finanziari a intermediari globali.

Dal punto di vista della governance, i decisori politici e i regolatori regionali dovrebbero sostenere attivamente questa nicchia per strutturare un vantaggio competitivo nella gestione della spesa sociale sussidiaria, ponendo le basi per un'integrazione pubblico-privata capace di alleggerire la pressione sui bilanci dello Stato e di definire un modello di economia civile scalabile e replicabile.

Come ogni indagine scientifica, anche il presente lavoro presenta precisi limiti di ricerca. Pur a fronte di un protocollo d'indagine rigoroso, lo studio si concentra su un'unica realtà aziendale e sul contesto normativo e territoriale della Regione Veneto; di conseguenza, specificità culturali, istituzionali o organizzative proprie di questa area geografica potrebbero condizionare la generalizzabilità dei risultati. In secondo luogo, la scelta di una metodologia qualitativa, se da un lato ha permesso di penetrare a fondo la complessità delle relazioni ecosistemiche e le sfumature dei comportamenti manageriali, dall'altro espone l'analisi a potenziali distorsioni interpretative nelle fasi di codifica delle risposte. Infine, l'accelerazione tecnologica che investe il settore del fintech e dei sistemi di pagamento digitali riduce inevitabilmente il ciclo di vita dei dati operativi, che tendono a invecchiare rapidamente. Tale obsolescenza apre tuttavia la strada a nuovi e necessari filoni di ricerca, legati all'attivazione di monitoraggi longitudinali e verifiche periodiche per osservare la tenuta e l'evoluzione del welfare a chilometro zero nel medio e lungo periodo.

Indice di figure e tabelle

Fig 1.1 Processo di selezione degli articoli secondo la metodologia PRISMA	11
Tab 1.1 Dettagli bibliografici delle opere incluse.	12
Tab 1.2 Risultati della codifica per nodi.....	16
Fig 1.2 Distribuzione per tipologia di autori.....	20
Fig 1.3 Distribuzione metodologica per area geografica.....	21
Tab 1.3 Relazione tra dimensione aziendale e driver strategici	23
Fig 1.4 Distribuzione degli impatti generati (Triple Bottom Line)	25
Tab 1.4 Matrice di trasformazione: aree di intervento vs impatto generato	26
Fig 1.5 Frequenza delle barriere all'implementazione	27
Fig 1.6 Grado di integrazione del legame ESG	30
Tab 1.5 Framework di classificazione: livelli di integrazione ESG	30
Tab 1.6 Mappatura dettagliata delle implicazioni per la ricerca.....	32
Tab 1.7 Mappatura dettagliata delle implicazioni per la pratica manageriale	37
Tab 1.8 Mappatura dettagliata delle implicazioni per la politica manageriale	40
Figura 2.1 Modalità di erogazione del welfare	52
Tab 2.1 Analisi comparativa: Welfare Tradizionale vs. Modello TreCuori	55
Figura 2.2 Modello di business di TreCuori	57
Tabella 1.10 Allineamento di TreCuori ai Sustainable Development Goals (SDGs)	62
Figura 2.3 Mappa del valore della piattaforma TreCuori	63
Figura 2.4 Business Model Canvas di TreCuori	64
Figura 2.5 Matrice di posizionamento strategico TreCuori	65
Tabella 2.2 Protocollo di ricerca e domande per l'intervista semi-strutturata.....	69
Tabella 2.3 Analisi delle tematiche comuni nelle risposte dell'intervista	87

Bibliografia

Abidin, Z., Jalal, J., & Sodiq, A. (2025). The five tiers of corporate social responsibility (CSR): From risk management to social business. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2023-0146>

Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: Integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5). <https://doi.org/10.1177/1059601120930140>

Anindita, V. (s.d.). Disruptive Strategy in Disruption Era: Does Netflix Disrupt the Existing Market? *International Journal of Business and Technology Management*, 3(1). <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbtm>

Ascoli, U., & Pavolini, E. (2022). *Il welfare della prossimità: Modelli di governance e sfide per il Terzo Settore nelle regioni italiane*. Il Mulino.

Badan, A., Cirrincione, A., & Mattiello, A. (2017). *Mind the Change. Capire il cambiamento per progettare il business del futuro*. Guerini Next.

Bagnoli, C., Albarelli, A., Biazzo, S., Biotto, G., Marseglia, G. R., Massaro, M., Messina, M., Muraro, A., & Troiano, L. (2022). *Digital Business Models for Industry 4.0*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-97284-4>

Bekki, N., & Türker, D. (2022). Measuring sustainability of suppliers: Strategies for competing institutional logics. *Journal of Cleaner Production*, 333. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130143>

Bredariol, E., & Centro di Ricerca "Secondo Welfare". (2026). *I progetti di rete e la co-progettazione nel welfare sussidiario*. Quaderni di approfondimento di Veneto Welfare, (3). Veneto Lavoro.

Dal Mas, F., Bagnoli, C., Massaro, M., & Biazzo, S. (2021). Smart Technologies and New Business Models: Insights from Artificial Intelligence and Blockchain. In *Innovation, Technology, and Knowledge Management* (pp. 271–285). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80737-5_21

Dal Mas, F., Garcia-Perez, A., Sousa, M. J., da Costa, R. L., & Cobianchi, L. (2020). Knowledge translation in the healthcare sector: A structured literature review. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(3), 198–211. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.03.001>

de Tommaso, S. F. N., & Pinsky, V. (2022). Creating shared value: The case of innovability at Suzano in Brazil. *Innovation & Management Review*, 19(3), 208–223.

di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121, 283–314. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019>

- Góes, H. A. D. A., Fatima, G., Santos Jhuniór, R. D. O., & Boaventura, J. M. G. (2023). Managing for stakeholders towards corporate environmental sustainability. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2021-0478>
- Grieco, C., & Morgante, A. (2025). New solutions for old problems: Exploring business model innovation in food sharing platforms. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.4265>
- Gupta, S., Gupta, S., Dhamija, P., & Bag, S. (2018). Sustainability strategies in the Indian leather industry: An empirical analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 25(3), 797-814.
- Habtay, S. R. (2012). A Firm-Level Analysis on the Relative Difference between Technology-Driven and Market-Driven Disruptive Business Model Innovations. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 290–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00628.x>
- Henriques, J., & Catarino, J. (2015). Sustainable value and cleaner production: Research and application in 19 Portuguese SME. *Journal of Cleaner Production*, 96, 379-386.
- Hinterhuber, A. (2022). Digital transformation, the Holy Grail, and the disruption of business models: An interview with Michael Nilles. *Business Horizons*, 65(3), 261–265. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.042>
- Hunt, S. D. (2017). Strategic marketing, sustainability, the triple bottom line, and resource-advantage (R-A) theory: Securing the foundations of strategic marketing theory and research. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27(4), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0090-y>
- Jashari Goga, A. (2025). The impact of corporate social responsibility on business longevity: A comprehensive analysis of enterprise strategy. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*.
- Kong, X. T. R., Kang, K., Zhong, R. Y., Luo, H., & Xu, S. X. (2021). Cyber physical system-enabled on-demand logistics trading. *International Journal of Production Economics*, 232.
- Liu, J., Chen, N., Chen, Z., Xu, L., Du, W., Zhang, Y., & Wang, C. (2022). Towards sustainable smart cities: Maturity assessment and development pattern recognition in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2448>
- Maino, F. (A cura di). (2024). *Il ritorno del territorio: sesto rapporto sul secondo welfare in Italia*. Percorsi di secondo welfare.
- Maino, F., & Razetti, F. (2023). *Scenari e traiettorie del secondo welfare in Italia: Tra spinte nazionali e risposte territoriali*. Giappichelli.
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 767–801. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939>

Massaro, M., Moro, A., Aschauer, E., & Fink, M. (2019). Trust, control and knowledge transfer in small business networks. *Review of Managerial Science*, 13(2), 267–301. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0247-y>

Mattiello, A. (2019). *Cromosoma e innovazione: 20 visioni dal MIT per capire come la tecnologia riscrive la genetica delle organizzazioni*. Guerini Next.

Mavely, J., Smiju, I. S., & Ahmed, U. (2026). CSR and stakeholder engagement in the age of Industry 5.0: A framework for developing nations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.70159>

Oranges Cezarino, L. O., Liboni, L. B., Hunter, T., Pacheco, L. M., & Martins, F. P. (2022). Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration. *Journal of Cleaner Production*, 362.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Paoloni, P., Modaffari, G., & Mattei, G. (2020). Knowledge resources in the university context: an overview of the literature. *Journal of Intellectual Capital*, 22(4), 703–724. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2020-0010>

Pietrewicz, L. (2019). Technology, Business Models and Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Problemy Zarzadzania*, 2/2019(82), 32–52. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.82.2>

Regione del Veneto. (1998). *Legge Regionale 16 dicembre 1998, n. 31: Norme in materia di politiche attive del lavoro e di istituzione di Veneto Lavoro*. Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto, n. 112.

Regione del Veneto. (2017). *Legge Regionale 15 giugno 2017, n. 15: Istituzione delle forme collettive di welfare integrato regionale*. Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto, n. 58.

Regione del Veneto. (2024). *Linee di indirizzo regionali per la promozione delle Società Benefit e del welfare a chilometro zero*. Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro.

Saivinod, M. S., & Sivakumar, N. (2025). The relationship between ESG and CSR – achieving synergy through the golden triangle framework. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4935>

Schlör, H., Fischer, W., & Hake, J.-F. (2015). The system boundaries of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 88, 52-60.

Schwarz, A., Busch, G., & Weinrich, R. (2024). Mutual trust between German meat sector stakeholders and animal welfare and environmentalist NGOs regarding multi-stakeholder policies for sustainable meat production. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 20(3). <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i3siart1>

Steenkamer, B., de Weger, E., Drewes, H., Putters, K., van Oers, H., & Baan, C. (2020). Implementing population health management: An international comparative study. *Journal of Health Organization and Management*, 34(3).

Strategic Direction. (2016). A business strategy for eco-sustainability: Some critical framework components. *Strategic Direction*, 32(3), 10-12.

Sundin, N., Citro, E., & Eriksson, M. (2025). From waste to value? Balancing climate and social outcomes in social supermarkets. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146950>

Svenfelt, Å., Alfredsson, E. C., Bradley, K., Fauré, E., Finnveden, G., Fuehrer, P., ... & Öhlund, E. (2019). Scenarios for sustainable futures beyond GDP growth 2050. *Futures*, 111, 1-14.

Tejedor, G., Segalàs, J., & Rosas-Casals, M. (2018). Transdisciplinarity in higher education for sustainability: How discourses are approached in engineering education. *Journal of Cleaner Production*, 175, 29-37.

Terán-Bustamante, A., Martínez-Velasco, A., & López-Fernández, A. M. (2021). University–industry collaboration: A sustainable technology transfer model. *Administrative Sciences*, 11(4).

Tian, F., Sošić, G., & Debo, L. (2019). Manufacturers' competition and cooperation in sustainability: Stable recycling alliances. *Management Science*, 65(10).

Timoumi, A., Singh, N., & Kumar, S. (2021). Is your retailer a friend or foe: When should the manufacturer allow its retailer to refurbish? *Production and Operations Management*.

Tiron-Tudor, A., Deliu, D., & Ndou, V. (2025). Shaping the future: Ethical, legal and social implications (ELSI) of digital innovation ecosystems (DIEs) amid the Twin Transition. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2024-1524>

Tjahjadi, B., Soewarno, N., Karima, T. E., & Sutarsa, A. A. P. (2024). Socially friendly business strategy and social sustainability performance: Roles of spiritual capital and social management process. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142000>

TreCuori. (2024a). *Chi siamo: la nostra storia*. <https://www.trecuori.org/chi-siamo/chi-siamo-la-nostra-storia/>

TreCuori. (2024c). *Statuto e finalità di beneficio comune*. <https://www.trecuori.org/statuto/>

TreCuori. (2024d). *Reciprocità: il principio che fa crescere le comunità e le imprese locali*. <https://www.trecuori.org/reciprocita-il-principio-che-fa-crescere-le-comunita-e-le-imprese-locali/>

TreCuori S.p.A. Società Benefit. (2024b). *Rendicontazione di Sostenibilità Integrata - Relazione d'impatto 2024*. Redatta secondo lo standard VSME.

TreCuori S.p.A. Società Benefit. (2025). *Carbon Footprint Report 2024: Quantificazione e rendicontazione delle emissioni di gas ad effetto serra secondo la norma UNI EN ISO 14064-1 (v. 1 del 30/07/2025)*.

Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>

Veneto Lavoro. (2024). *Rapporto annuale sul mercato del lavoro in Veneto: Focus sul mismatch occupazionale e l'attrattività aziendale*. Edizioni Veneto Lavoro.

Veneto Welfare. (2023). *La contrattazione territoriale e aziendale in Veneto: l'evoluzione delle misure di welfare e il ruolo degli enti bilaterali*. Veneto Lavoro.

Veneto Welfare. (2024). *Welfare Map: Relazione annuale sull'utilizzo della piattaforma e la mappatura dei bonus territoriali*. Veneto Lavoro.

Wang, S., Zhang, X., & Huang, G. Q. (2026). A game-theoretic approach to green tourism development strategies: Government interventions and sustainable practices across diverse markets. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105319>