Dalle aziende ai territori: fare rete per fare welfare

Franca Maino
Università degli Studi di Milano e Laboratorio ‹Percorsi di secondo welfare›

Weelfell – Benessere organizzativo e welfare aziendale
Milano, 11-12 giugno 2019

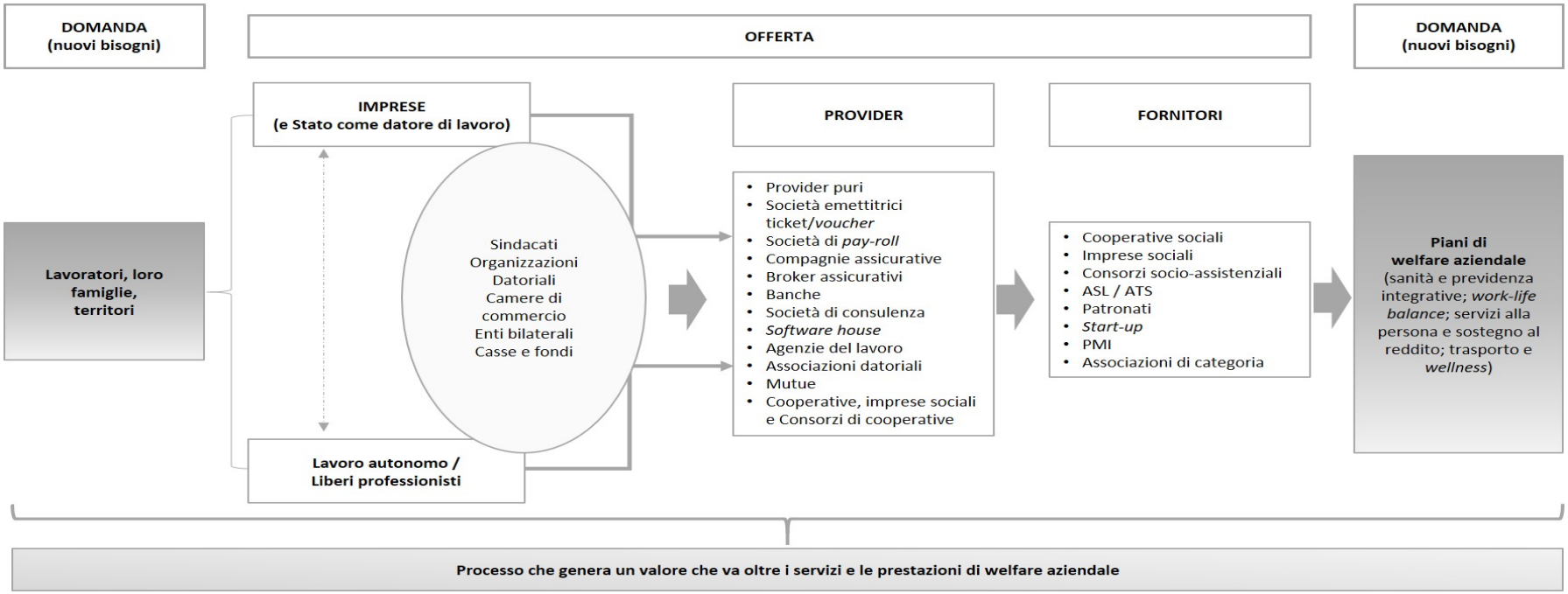
Ultimo decennio: crescente attivismo dal basso e un nuovo ruolo per il pubblico e il privato

- Crescente attivismo spontaneo dal basso
- Cornice regolativa pubblica che ha agevolato lo sviluppo del 2W, indicativa della volontà del Legislatore di rafforzare il *nesting* tra primo e secondo welfare
- A questo impianto di livello nazionale si aggiungono leggi, risorse e incentivi regionali
- Sempre più frequenti interazioni/integrazioni tra primo e secondo welfare
- Logica di attivazione dei protagonisti che combina (virtuosamente, nel complesso) interessi economici, sociali e territoriali

Welfare aziendale e contrattuale: in crescita e sempre più articolato

- Leggi di Stabilità 2016, 2017 e 2018 e non solo: importanti novità, quadro normativo più organico e maggiormente comprensibile (in vista ulteriori sviluppi?)
- Stato "rinuncia" agli oneri contributivi e fiscali, l'impresa diventa un nuovo soggetto sociale che integra il welfare pubblico, reciproca soddisfazione di lavoratori e imprese, opportunità di ‹ibridazione› per il Terzo Settore
- Cultura di impresa più attenta al benessere dei lavoratori e insieme alle ricadute positive per aziende e territori
- In crescita l'intervento rispetto ai nuovi bisogni (PdW più ampi, articolati e flessibili) ma ancora margini sotto il profilo dell'innovazione e della capacità di risposta
- Crescono gli accordi ma ancora ampi spazi di rafforzamento della contrattazione aziendale, interaziendale, territoriale e della bilateralità

La galassia di attori che ruota intorno al mercato del welfare aziendale



Fonte: Maino e Razetti (2019).

La sfida da raccogliere: FARE RETE

PERCORSI DI secondo welfare

Il welfare diventa integrativo e territoriale nella misura in cui si allarga a e coinvolge il territorio e una pluralità di soggetti …

Promotori

Sistema produttivo:
- imprese, se possibile in rete
- bilateralità e contrattazione
- associazioni di categoria

Beneficiari

- lavoratori/trici
- i familiari
- gli ex lavoratori
- i dipendenti di altre imprese
- i cittadini del territorio (sia direttamente sia indirettamente)

Partner

…**una pluralità di partner locali**:
- privati
  - profit
  - non profit (coop., imprese sociale, BCorps)
  - associazionismo e volontariato
  - enti filantropici
- pubblici

Welfare integrativo e territoriale come bene collettivo / valore condiviso

Inclusione delle PMI e delle imprese attive nei settori meno forti

Inclusione di soggetti meno tutelati o del tutto privi di tutela

Stimolo allo sviluppo sociale ed economico della comunità locale

I fattori facilitanti / 1

Dinamiche economiche, sociali e culturali favorevoli

Presenza di una **cultura** che concepisce il **welfare** (aziendale) non solo come una spesa ma **come un investimento e un bene collettivo**

Disponibilità di risorse: economiche, ideative, di capitale sociale

Attività di comunicazione, condivisione e disseminazione di buone esperienze

Attori

Capacità di individuare i bisogni e **trovare soluzioni in modo collettivo** andando oltre l'individualismo e **aprendosi al raggiungimento di interessi comuni**

Presenza di attori che agiscono da "collante" tra i partner delle reti e dei territori e

assumono un ruolo decisivo nelle fasi di impostazione degli interventi per favorire **scelte condivise**

I fattori facilitanti / 2

Modelli di governance multi-attore e partecipata

Amministrazioni locali attive e sensibili al cambiamento

"Cabina di regia" costituita dai rappresentanti di tutti i soggetti aderenti alla rete per accompagnare e dare impulso ad azioni e processi

"**Tavoli**" di co-progettazione

Figure ad hoc di facilitazione/ coordinamento operativo:

welfare manager, diversity manager, community manager

Punti di accesso territoriale: hub o welfare/social point

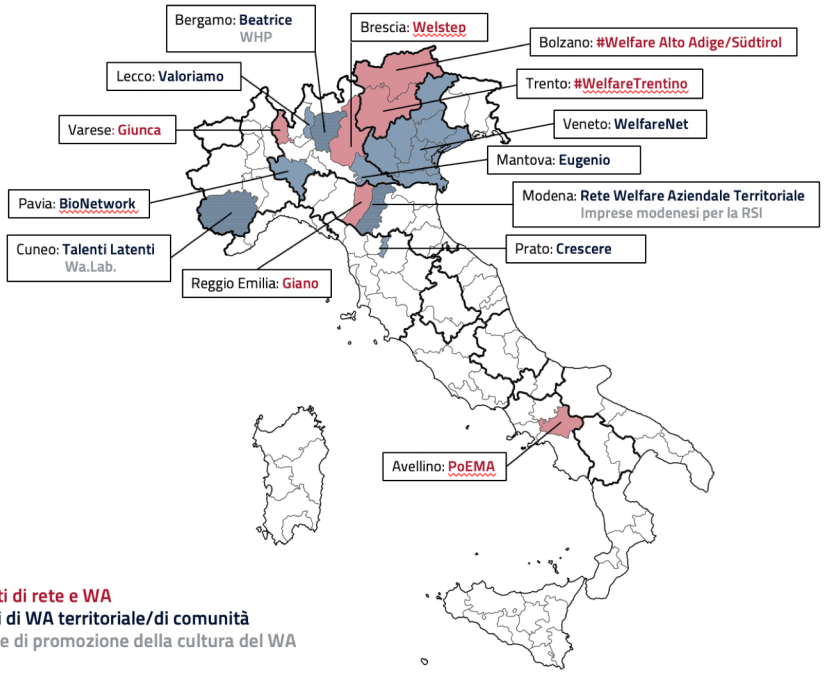
Superamento delle tradizionali divisioni di competenze tra Pubblico e Privato in materia di welfare locale

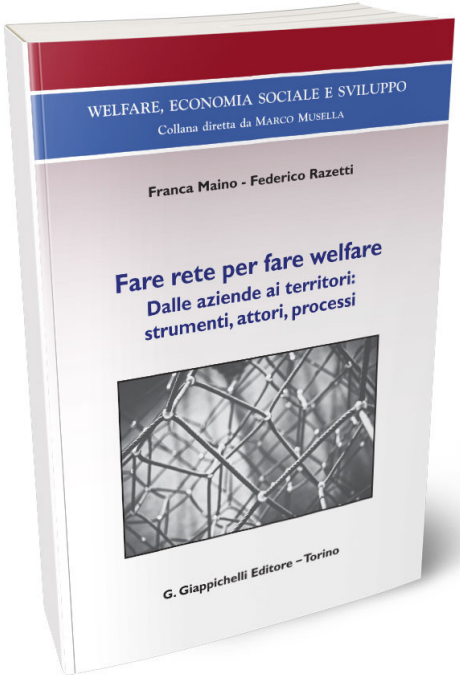
Promozione di un modello di welfare inclusivo e complementare attraverso forme di condivisione, partecipazione collaborativa e progettazione negoziata tra tutti i soggetti interessati allo sviluppo della comunità locale

Facendosi carico dei possibili rischi e delle barriere al cambiamento

- **Rischi/bisogni** in continua evoluzione, richiedono soluzioni efficaci, **di qualità** e **flessibili**
- Contrastare le **crescenti diseguaglianze** tra **insider e outsider** del mercato del lavoro; **di genere**; **tra generazioni**
- Attenzione alle **differenze** tra grandi e PMI / settori produttivi / posizioni lavorative / inquadramento contrattuale
- **Differenze territoriali:** sia di tipo socio-economico sia in termini di **capacity building**
- **Regolazione poco friendly:** regole fiscali e contributive non sempre chiare, a volte obsolete, leggi troppo spesso mutevoli
- **Contesto "culturale" che agisce da freno:** persistente ancoraggio a sistemi di welfare e produttivi in crisi e inadeguati; resistenze dei lavoratori alla revisione delle politiche retributive e fiscali; inerzia imprenditoriale; diffidenza sindacale; diffidenza del TS verso il mercato (sociale) e scarsa disponibilità all'ibridazione

Significative esperienze già operative e documentate





Le potenzialità del ‹fare rete› / 1

Può contribuire ad …

- ampliare il coinvolgimento dei protagonisti del 2W a livello locale, puntando alla creazione di reti e territori sempre più *smart e solidali*
- aumentare la loro capacità istituzionale attraverso modelli di governance multi-attore, in cui si definiscano e strutturino ruoli, funzioni e processi collaborativi
- accrescere la consapevolezza che benefici economici e sociali possono stare insieme: entrambi concorrono a generare profitto, entrambi concorrono a creare valore condiviso
- accrescere la consapevolezza della centralità dell'innovazione sociale *(ancorandola al Pilastro Europeo dei Diritti Sociali)*

Le potenzialità del ‹fare rete› / 2

Può contribuire alla/o …

- diffusione di prestazioni/servizi che producono ricadute positive per l'intera comunità
- sviluppo di un mercato dei servizi alla persona
- creazione di nuove imprese (sociali) e nuova occupazione
- ibridazione del Terzo settore
- sperimentazione/definizione di nuovi strumenti per accrescere le risorse non pubbliche e/o favorire l'aggregazione di domanda e offerta
- introduzione di incentivi per trasformare le sperimentazioni in azioni di sistema inclusive e sostenibili e riorientare le scelte di *policy* mettendo al centro le persone e i territori
- definizione di indicatori e raccolta sistematica di dati per valutare l'impatto delle misure

Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*
www.secondowelfare.it

In partnership con

Contatti: Franca Maino, franca.maino@unimi.it