



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Verso un welfare aziendale territoriale: quale rapporto tra Bilateralità e Terzo Settore

Franca Maino

Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare



Le stagioni del welfare
Prospettive della bilateralità e welfare
Venerdì 2 dicembre 2022 | 10.00 - 12.30

Il contesto

L'ordine dei problemi

- Una **spesa per il welfare** di quasi 500 mld di euro all'anno (ancora) **internamente squilibrata** verso i trasferimenti monetari (piuttosto che i servizi) e che protegge maggiormente alcuni rischi rispetto ad altri
- **Mancata ricalibratura** del primo welfare e crescente **quota di bisogni che non trovano risposta** (es. bilanciamento lavoro-carichi di cura, nuove povertà, lavoratori poveri, precarietà lavorativa)
- Crescente **difficoltà ad accedere al SSN** e conseguente **aumento della povertà** delle fasce più vulnerabili

I cambiamenti in corso

- Territorializzazione del welfare e protagonismo degli attori del secondo welfare

Il piano delle soluzioni

- Sviluppo di un **welfare di rete** finalizzato ad intercettare i bisogni e alla **co-costruzione di un ampio “portafoglio di servizi”** che possano essere offerti a **livello locale**. Grazie a:
 - adozione di logiche e strumenti innovativi e capacitanti
 - infrastrutturazione del welfare (aggregazione e incontro tra domanda e dell'offerta; condivisione; integrazione di risorse pubbliche e private)

Di cosa hanno bisogno oggi i sistemi di welfare (locali)?

- Ripensare target e logiche di intervento nella cornice del PEDS, del NGEU e dell'Agenda 2030, Strategia europea per l'assistenza
- Adottare/rafforzare una “logica di rete”
- Intercettare i bisogni per aggregare la domanda
- Mappare l'offerta complessiva dei servizi, comunicarla e integrarla
- Attivare e coinvolgere persone e comunità

Cosa ci dicono i dati sul welfare aziendale ●



- Dal 2016 il WA è **sempre più diffuso** sia attraverso la contrattazione sia attraverso scelte unilaterali
- Tra le misure di welfare contrattuale prevalgono **previdenza complementare**, **sanità** integrativa, misure di WLB
- Negli ultimi anni però la crisi pandemica - e oggi l'inflazione e la crisi energetica - hanno **ridotto le possibilità** per molte imprese **di investire nel welfare aziendale**
- Negli ultimi 3 anni abbiamo assistito ad una forte diffusione dei **fringe benefit** (grazie all'aumento della soglia di detassazione)
- Si sono diffuse molto anche le iniziative legate alla **flessibilità** e allo **smart working**

Al tempo stesso:

- Differenze tra grandi imprese e **PMI** e tra **settori** produttivi
- **Differenze territoriali**: sia di tipo socio-economico sia in termini di *capacity building*
- **Contesto “culturale”** che agisce da **freno**: resistenze dei lavoratori; scelte dei lavoratori; inerzia imprenditoriale; diffidenza sindacale
- Rischio di accrescere le **diseguaglianze** all'interno del mercato del lavoro

Il welfare aziendale territoriale ●

Progetti incentrati sulla promozione e diffusione del welfare aziendale, **aperti al territorio**, inclini ad attivare **filiere di produzione di valore “corte”** capaci di mettere a sistema le **risorse locali** e innescare **circoli virtuosi di sviluppo** (sociale ed economico) in una **prospettiva sostenibile e inclusiva** (Santoni, Razetti e Maino 2021).

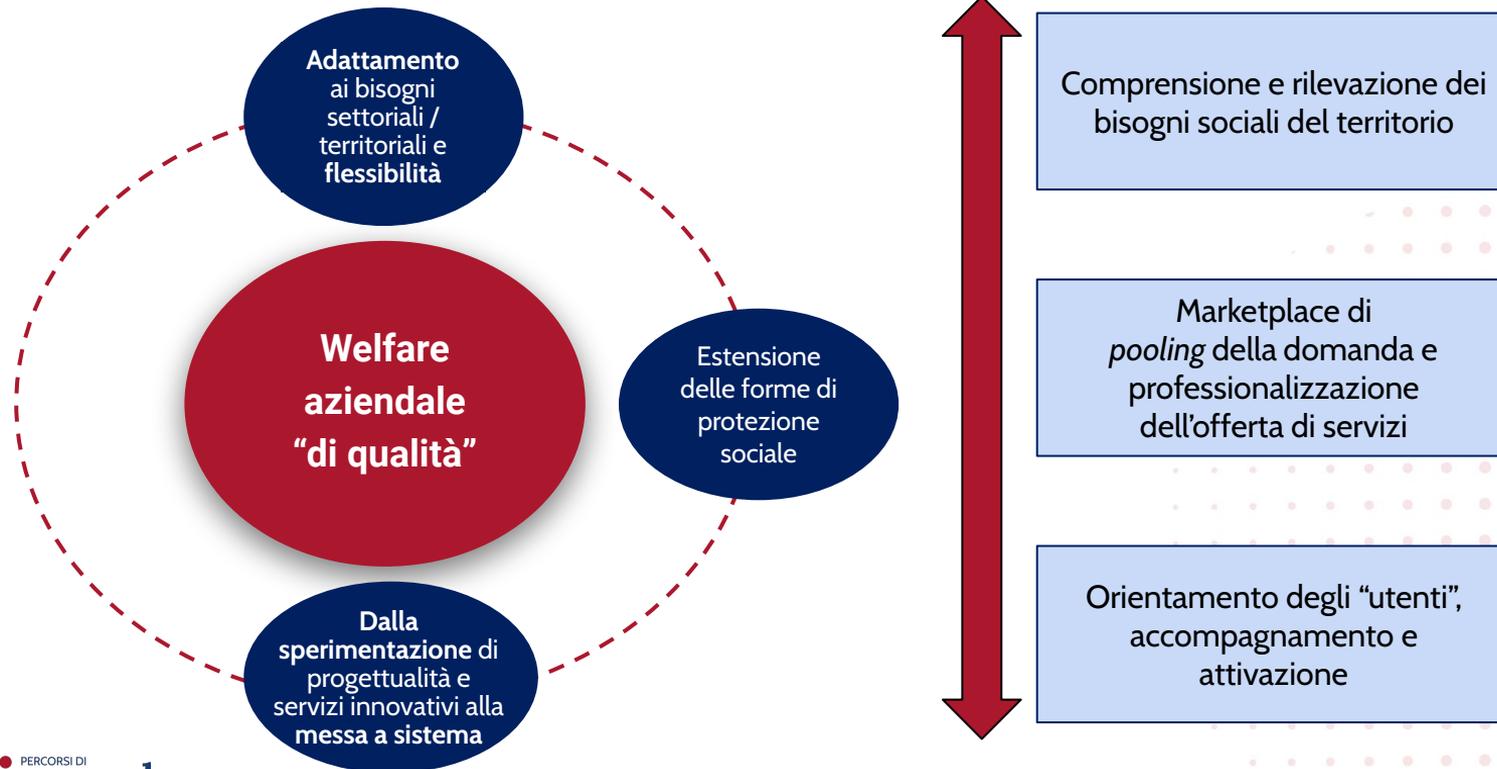
In questa direzione, le progettualità coinvolgono:

- il sistema produttivo del territorio (imprese, reti di imprese, parti sociali, enti bilaterali, ecc.)
- il sistema locale e la filiera dei servizi (dagli ETS alle ASST/ASL/SdS)
- l'attore pubblico locale (governance multiattore, cabina di regia e/o cofinanziamento).

Questo può contribuire a:

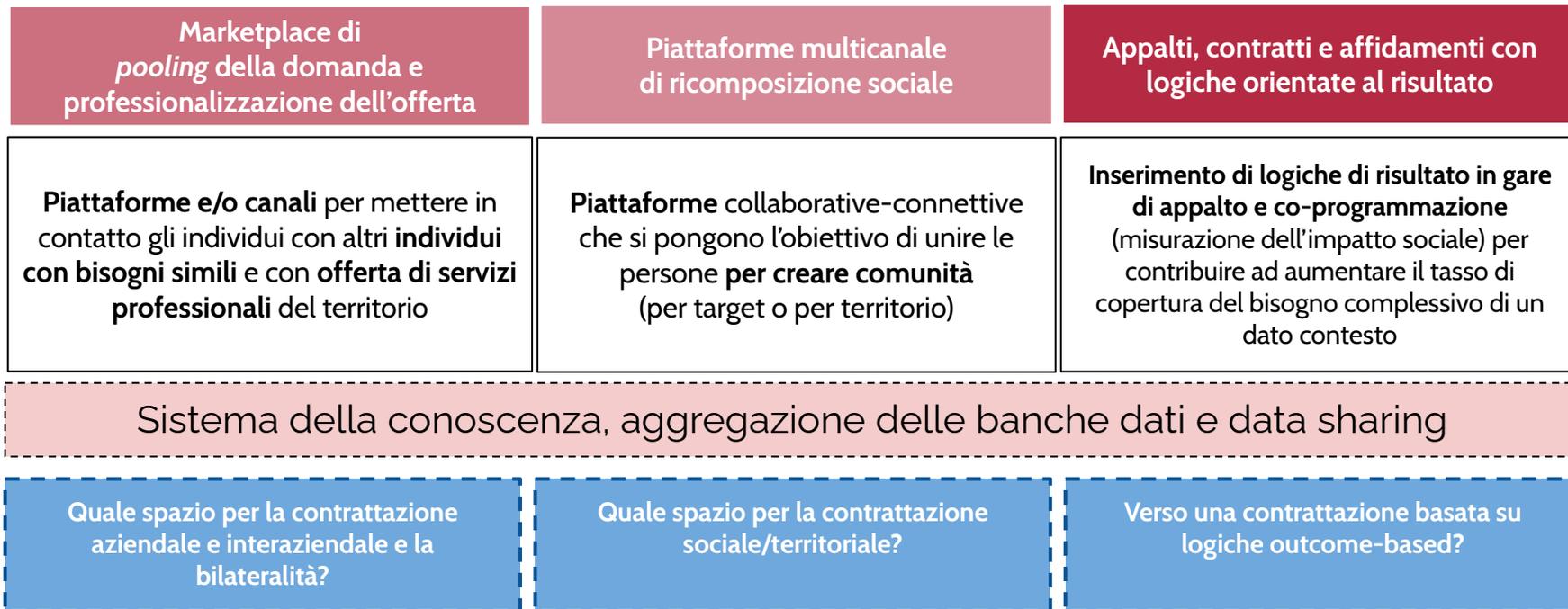
- dar vita a un'**offerta** capace di integrare in maniera coerente e **più inclusiva** quella pubblica (anche grazie all'attivazione di processi capacitativi e di *capacity building*)
- **includere le organizzazioni** altrimenti “escluse” dal welfare aziendale
- arrivare a **nuovi beneficiari** e non solo ai lavoratori (ma anche alle loro famiglie, al territorio, ecc), promuovendo al tempo stesso nuove interazioni e collaborazioni tra attori differenti.

Verso un welfare aziendale di qualità • tra bilateralità e logiche mutualistiche



Come realizzare il cambiamento • logiche di innovazione

Tre logiche di innovazione per contribuire ad alimentare **pratiche di co-costruzione del welfare** mirate a generare nuovi “processi” e “prodotti” innovativi **collaborando**



Il welfare aziendale territoriale • gli strumenti

- **contrattazione** (interaziendale, territoriale, ecc.)
- **bilateralità**, *che nasce per aggregare e offrire risposte mutualistiche in settori produttivi frammentati e che prevede una articolazione territoriale*
- **contratti di rete**, *che aiutano le imprese ad aggregarsi per investire in innovazione e competitività, anche attraverso la condivisione di piani di welfare (D.L. 5/2009)*
- sostegno dell'**attore pubblico**, *che può incentivare la messa a punto di reti intorno al WA, attraverso: reti associative, Alleanze di scopo, forme di co-progettazione e co-programmazione (es. **Bandi WeCaRe, RTC lombarde, Alleanze per la conciliazione in Veneto**)*
- bandi di enti filantropici (FOB, fondazioni di impresa, di comunità)
- servizi resi dai **provider** e dalle **piattaforme** condivise, *che si occupano di intermediare fra domanda e offerta, anche attraverso le associazioni di rappresentanza territoriali*

Il ruolo del Terzo Settore ●

Fornitore di servizi

- mettere a disposizione l'offerta della cooperazione sociale e dell'associazionismo nel campo del welfare aziendale → **qualità**, sicurezza, personale qualificato, esperienza, capillarità sul territorio
- nuove opportunità per **alimentare l'economia sociale** e ridurre la "dipendenza" dal Pubblico
- opportunità attraverso il **volontariato d'impresa**
- innovare le logiche di funzionamento del Terzo Settore (**ibridazione**) e avviare processi di **capacity building**

Provider di welfare aziendale

- investire nella **digitalizzazione** dell'offerta
- investire nel campo del **platform welfare** (che spesso è alla base del welfare aziendale)
- quindi → facilitare l'**incontro tra domanda e offerta** di servizi attraverso nuovi strumenti
- operare in una logica di sempre maggiore **integrazione** tra i diversi livelli di welfare

Terzo Settore e welfare aziendale integrativo • quali nessi?

Il welfare aziendale come opportunità per gli Enti del Terzo Settore perché:

Può stimolare l'innovazione digitale e il platform welfare

Attraverso piattaforme di *pooling* tra **domanda e offerta**, che facilitano l'incontro tra bisogni e risposte e alimentano le opportunità imprenditive per gli ETS

Contribuisce alla valorizzazione delle professionalità sociali

Figure professionali, "tipiche" del TS, che conoscono il territorio; svolgono un ruolo fondamentale nel raccordare enti e attori territoriali; disegnano soluzioni innovative di servizi; guidano lavoratori/trici nella scelta

Può favorire la collaborazione e la nascita di reti territoriali

Intorno al WAT si costruiscono **reti multi-attore**, in grado di rafforzare il territorio e gli stakeholder coinvolti → *Shared Value*

Presupposti: conoscere a fondo lo strumento (potenzialità e limiti), avviare un processo di rinnovamento delle competenze e delle capacità organizzative, aprirsi all'ibridazione

Nuove figure del welfare ●

- Le organizzazioni sono in cerca di profili con **competenze trasversali** che sappiano:
 - dialogare con cittadini, famiglie, lavoratori/trici, coglierne le necessità e individuare le risposte più appropriate
 - supportarle nella costruzione degli interventi di welfare (adattandoli ai fabbisogni del target di riferimento)
 - mantenere uno sguardo sul territorio di interesse per approfondire il contesto a tutto campo
- Necessarie **specifiche competenze** che vanno dall'ascolto all'analisi dei bisogni, fino alla co-progettazione, realizzazione e valutazione degli interventi di welfare territoriale
- Si richiede di saper:
 - strutturare pacchetti di servizi coerenti con i bisogni della popolazione (non basta saper selezionare pacchetti preconfezionati offerti dai fornitori - provider nel caso del WA)
 - seguire dall'inizio alla fine il percorso necessario per rendere efficaci gli interventi
 - muoversi tra i servizi messi a disposizione dal pubblico e dal privato, essere in grado di trovarne di nuovi e immaginare sinergie inedite per individuare le soluzioni migliori per il contesto in cui operano
 - valorizzare la dimensione territoriale, tessendo reti (e, ove possibile, filiere) locali che includano diversi attori: ETS, parti sociali, enti bilaterali, imprese sociali, associazioni, enti pubblici e attività commerciali

WAT, sindacati, enti bilaterali e contrattazione ● come generare innovazione sociale e cambiamento?

Essere parte attiva e propositiva di reti multi-attore, che mirano a...

1.

Promuovere e sostenere l'investimento in **misure innovative** per bisogni emergenti e soggetti non tutelati

2.

Promuovere **collaborazioni** tra mondo dell'associazionismo e della cooperazione sociale e soggetti pubblici e privati profit

3.

Elaborare strategie di lavoro sui territori e di supporto all'**incontro tra domanda e offerta** nel settore dei servizi alla persona/famiglia

4.

Creare connessioni tra i bisogni e aggregare la domanda = >
Costruire una visione che colga le interdipendenze tra i bisogni del territorio

5.

Creare connessioni tra i servizi e favorire la co-produzione =>
Individuare piste possibili di integrazione tra servizi diversi

Obiettivi di medio-lungo periodo ●

- **Valorizzare le prestazioni sociali.** Data la centralità dei *fringe benefit* sarebbe cruciale facilitare il loro utilizzo per le **prestazioni sociali e sanitarie**, ad esempio promuovendo (anche attraverso la normativa) la nascita di “**voucher welfare**” o “**welfare card**”. Ma anche gli operatori e i fornitori di servizi devono farsi trovare pronti...
- **Valorizzare le professionalità e l'ascolto dei bisogni.** Inoltre, attraverso la normativa si potrebbe favorire l'introduzione nelle aziende (o a livello territoriale) di **figure professionali** che puntano a “facilitare” l'attivazione di misure di welfare attente ai bisogni dei lavoratori (come il Welfare Manager o l'Assistente sociale di fabbrica)
- **Valorizzare la dimensione territoriale.** Sgravi fiscali e incentivi potrebbero essere rivolti alle **imprese che fanno rete** - anche e soprattutto con il territorio - e che quindi:
 - coinvolgono il territorio, a cominciare dal tessuto economico e del Terzo Settore
 - promuovono reti tra aziende e multi-stakeholder
 - coinvolgono l'attore pubblico (sia nella fornitura di servizi sia nella governance)
 - creano servizi e interventi “aperti” a tutto il territorio

Grazie per l'attenzione!

Franca Maino

franca.maino@unimi.it



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Sede legale

Via Melchiorre Gioia, 82
20125, Milano

Sede istituzionale

Dip.to di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 Milano

 www.secondowelfare.it
 info@secondowelfare.it
 #SecondoWelfare #2W



Percorsi di secondo welfare è sostenuto da



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



Fondazione
Cassa di Risparmio
di Padova e Rovigo



FONDAZIONE
Unipolis

*f***B** Fondazione
Bracco



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

CORRIERE DELLA SERA