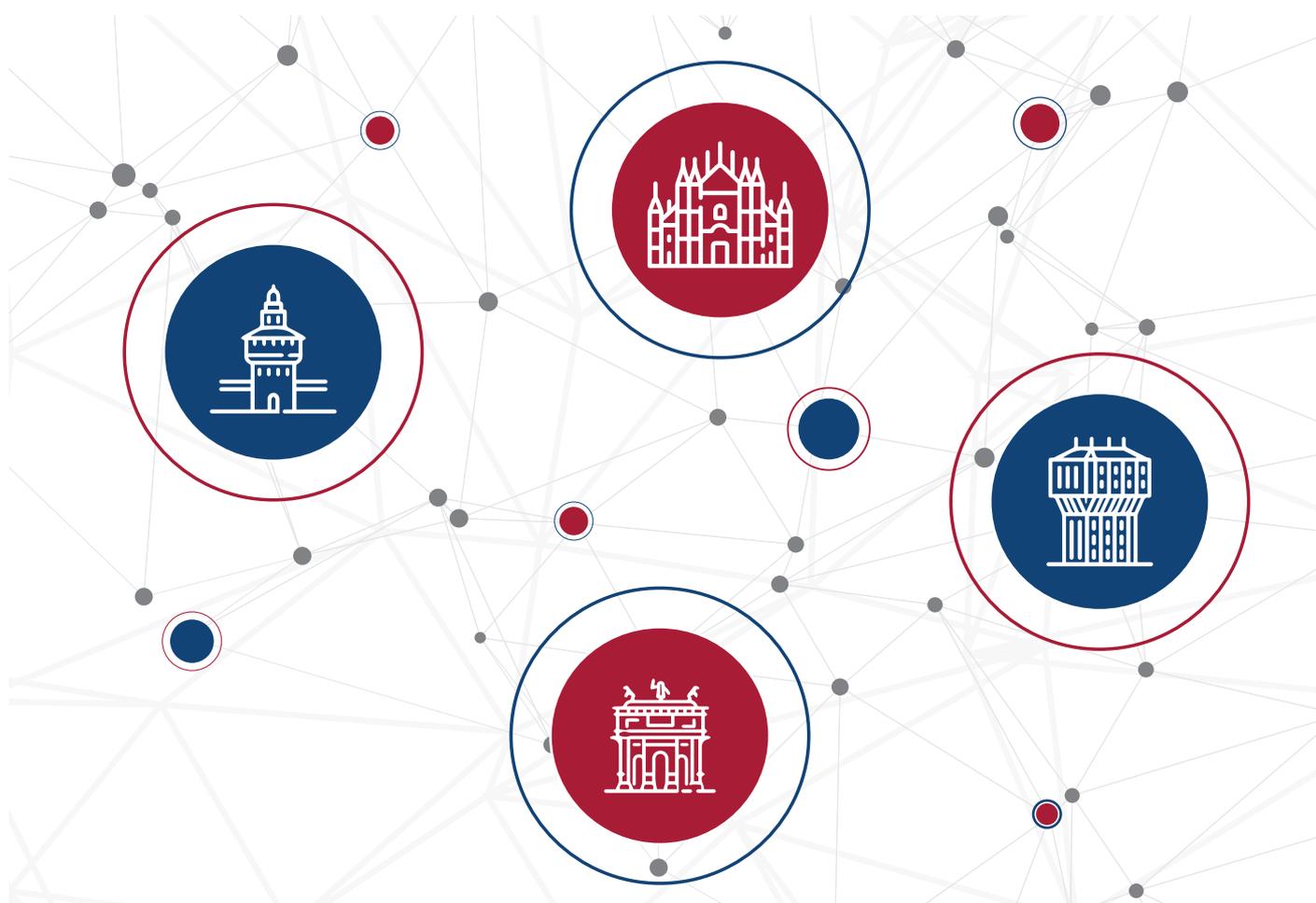


Il progetto MIRE - Milano in Rete: risultati e prospettive future

di Chiara Agostini, Valentino Santoni e Alice Sofia Fanelli



Il progetto MIRE - Milano in Rete: risultati e prospettive future

di Chiara Agostini, Valentino Santoni e Alice Sofia Fanelli

© Percorsi di secondo welfare 2024

ISBN: 9791280161390

www.secondowelfare.it • info@secondowelfare.it

Milano, dicembre 2023



Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e privati. Attraverso le proprie attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, Secondo Welfare ambisce a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. A tale scopo diffonde le proprie analisi attraverso il portale www.secondowelfare.it, cura i *Rapporti sul secondo welfare in Italia* e la collana Working Paper 2WEL, realizza ricerche per istituzioni pubbliche, organizzazioni private e realtà non profit. Il Laboratorio, che è oggi fulcro di un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca e disseminazione sui temi legati al secondo welfare, nel 2020 è stato riconosciuto come LAB dell'Università degli Studi di Milano. Le attività istituzionali di Secondo Welfare sono realizzate grazie al supporto di importanti partner. Attualmente sostengono il Laboratorio: Cisl Lombardia, Edenred Italia, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione CRC e Fondazione Unipolis.

Autori

Chiara Agostini è ricercatrice del Laboratorio Percorsi di Secondo welfare dal 2014. Nel 2007, ha conseguito il titolo di dottoressa di ricerca in Sistemi Sociali, Organizzazioni e Analisi delle Politiche Pubbliche. Ha lavorato per cinque anni come assegnista di ricerca per l'Università di Roma La Sapienza, L'Università di Bologna e L'Università degli Studi di Milano e come ricercatrice presso l'*European Social Observatory* di Bruxelles. È stata *Visiting Scholar* presso l'*Institute of Governmental Studies*, Università della California – Berkeley. Negli anni si è sempre occupata di politiche di welfare. Il suo percorso di ricerca è iniziato con il dottorato guardando alle trasformazioni promosse dalla Legge 328/2000 e al rapporto fra decentramento e welfare locale. Il filo conduttore di tutto il suo lavoro di ricerca è l'attenzione ai sistemi di governance, sia multilivello che multistakeholder, in particolare laddove incidono sull'innovazione del welfare.

Valentino Santoni è ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2016. Ha conseguito la Laurea Magistrale in “Sociologia e Ricerca Sociale” presso l'Università di Bologna e la Scuola di Alta formazione in “Gestire un'impresa sociale”. Ha partecipato alla stesura del Terzo, del Quarto, del Quinto e del Sesto Rapporto sul secondo welfare in Italia, curando i capitoli dedicati al welfare aziendale. Nel corso degli ultimi anni è stato coinvolto in numerosi percorsi formativi e di consulenza. È stato docente per alcuni Master di II livello, come “Management del welfare aziendale” dell'Università degli Studi Niccolò Cusano e “Welfare: Fondamenti teorici e Data Analysis” del Collegio Carlo Alberto di Torino.

Alice Sofia Fanelli ricercatrice junior presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2023. Dopo aver conseguito nel 2021 la laurea triennale in Scienze dei servizi giuridici nel curriculum operatore giuridico degli enti non profit e del terzo settore presso l'Università degli Studi di Milano prosegue gli studi, sempre presso lo stesso ateneo, in Scienze politiche e di governo. Conclude il percorso nel 2023 con una tesi dal titolo “I matrimoni precoci come violazione di diritti umani. Dal diritto internazionale ai casi di Nigeria e Bangladesh”.

Indice

Autori	3
Executive Summary	5
Introduzione	8
1. Sviluppo sostenibile e welfare aziendale territoriale	10
1.1 Il welfare aziendale e l'Agenda 2030	10
1.2 Il welfare aziendale "a filiera corta"	12
1.3 Le forme di welfare aziendale territoriale	14
2. Il progetto MIRE	15
2.1 Obiettivi e governance	15
2.2 Le azioni realizzate	18
3. La metodologia di lavoro	21
4. Le evidenze emerse dall'analisi	23
4.1 Le azioni di promozione di smart working e coworking	23
4.1.1 Il legame con gli SDGs	23
4.1.2. Smart working e coworking: punti di forza	23
4.1.3. Smart working e coworking: punti di debolezza	25
4.2 L'azione di promozione del welfare in rete: il legame con gli SDGs	26
4.2.1. Il legame con gli SDGs	26
4.2.2. Il welfare aziendale di rete: punti di forza	27
4.2.3. Il welfare aziendale di rete: punti di debolezza	29
5. Rafforzare il legame con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	30
5.1 Prospettive di sviluppo future	30
5.1.1 Rafforzare la rete "di offerta"	30
5.1.2 Promuovere una rete "di domanda"	32
6. Considerazioni conclusive: superare la sperimentazione	34
Riferimenti bibliografici	36

Executive Summary

- Il presente rapporto è l'esito dell'attività di valutazione del progetto *MIRE - Milano in rete - dal welfare al tempo ritrovato*. Questa attività ha risposto a due obiettivi: 1) delineare i tratti distintivi del "modello MIRE" e contestualizzarli nell'ambito dei processi di cambiamento del welfare aziendale e territoriale al fine di valutare la replicabilità e l'esportabilità dell'iniziativa in altri contesti territoriali e rispetto a nuove aziende; 2) individuare i possibili sviluppi della progettualità nel territorio, tenendo conto delle principali difficoltà affrontate e delle opportunità emerse nel corso della sperimentazione appena conclusa.
- Il progetto MIRE è stato analizzato alla luce dei principi definiti dall'Agenda 2030 e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dal momento che il welfare aziendale può contribuire al loro perseguimento. Le connessioni tra welfare aziendale e SDGs sono molteplici e riguardano sia la questione ambientale sia quella sociale. In particolare, il welfare aziendale si pone in linea con gli Obiettivi: 3 - Salute e benessere; 4 - Istruzione di qualità; 5 - Parità di genere; 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica; 9 - Imprese, innovazione e infrastrutture; 11 - Città e comunità sostenibili; 13 - Lotta al cambiamento climatico.
- Nonostante lo stretto legame con gli SDGs, è però evidente che la diffusione del welfare aziendale nel nostro Paese non è omogenea e si diversifica sia in considerazione delle aree geografiche in cui si collocano le imprese, sia della loro dimensione (le imprese più grandi più facilmente prevedono programmi di welfare aziendale). Proprio per superare questa distorsione è necessario valorizzare il welfare aziendale territoriale (WAT) o "a filiera corta" ossia l'insieme di interventi incentrati sul welfare aziendale e realizzati grazie alla costituzione di reti e partnership.
- Il progetto MIRE si prefigge di consolidare e implementare le azioni avviate con il progetto "Smart Lab - Milano Concilia 4.0", dando seguito a quanto realizzato nell'ambito del Piano di conciliazione 2017-2020. Il progetto conta la presenza di 17 partner (enti pubblici e privati profit e non profit) e 26 aziende (coinvolte con lo scopo di avviare sperimentazioni in tema di smart working e welfare aziendale e quindi permettergli di offrire servizi e prestazioni ai propri dipendenti).
- In questa direzione, MIRE ha previsto tre macro-azioni progettuali, sulla base delle quali si sono sviluppate una serie di attività nel corso del triennio. Le tre macro-azioni hanno riguardato: 1) la promozione dello smart working; 2) la promozione della conoscenza e dell'utilizzo di spazi di coworking; 3) la definizione di modelli di welfare territoriale in rete.
- La valutazione degli esiti di tali azioni si è concretizzata in un'analisi desk relativa alla

documentazione progettuale fornita dal committente e nella realizzazione (tra ottobre e novembre 2023) di 2 focus group e 6 interviste in profondità rivolte ad alcuni responsabili delle organizzazioni coinvolte nel progetto.

- Considerando le evidenze empiriche emerse, le attività di smart working e coworking sono viste come un'opportunità per il rinnovamento organizzativo nel rapporto tra lavoratori, promuovendo maggiore autonomia delle persone. Ciò va nella direzione delineata dagli Obiettivi 8 e 9 dell'Agenda 2030 i quali prevedono, da un lato, una crescita economica inclusiva e sostenibile e, dall'altro, la promozione di un'innovazione (tecnologica e organizzativa) equa e responsabile.
- I punti di forza delle attività di smart working e coworking realizzate nell'ambito del progetto MIRE sono stati: 1) l'organizzazione della governance di progetto; 2) l'interesse delle imprese verso il tema dello smart working; 3) la collaborazione con organizzazioni esterne esperte sul tema. I punti di debolezza hanno invece riguardato: 1) le risorse economiche ridotte; 2) la presenza di aziende poco interessate al coworking; 3) la poca omogeneità tra le organizzazioni che hanno partecipato al percorso.
- Le attività realizzate dal progetto MIRE nell'ambito del welfare aziendale in rete sono andate nella direzione di promuovere le logiche del welfare aziendale territoriale (o "a filiera corta"). Grazie alla creazione di una rete "di offerta" locale si è cercato di supportare il raggiungimento di quei SDGs per cui il welfare aziendale rappresenta un elemento strategico, cioè: Salute e Benessere (Obiettivo 3), Istruzione (Obiettivo 4), Uguaglianza di genere (Obiettivo 5), Lavoro e crescita economica (Obiettivo 8), Industria e innovazione (Obiettivo 9), Città sostenibile (Obiettivo 11), Clima (Obiettivo 13).
- I punti di forza del welfare aziendale in rete sono stati: 1) la conoscenza pregressa della rete di cooperative che ha formato l'ATI; 2) l'interesse e l'importanza che tante organizzazioni attribuiscono al welfare aziendale; 3) la predisposizione di servizi "preliminari" utili alle imprese per introdurre o rafforzare il sistema di welfare. I punti di debolezza hanno riguardato: 1) le tempistiche eccessivamente limitate; 2) la difficoltà nel coinvolgimento delle imprese del territorio.
- L'attività di valutazione ha evidenziato come la possibilità di migliorare l'efficacia delle azioni di MIRE è strettamente interconnessa alla sua capacità di rispondere in maniera coerente agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Finalità che può essere perseguita valorizzando la dimensione della rete e, in particolare, rafforzando la rete "di offerta" e creandone una "di domanda".
- Per rete "di offerta" si intende una rete di fornitori e di attività commerciali locali che ha lo scopo di fornire beni e servizi "a km 0" da includere nei piani di welfare aziendali. Con rete "di domanda" si fa invece riferimento a formule aggregative tra imprese che si costituiscono per

poter usufruire di misure e interventi di welfare.

- Per rafforzare la rete “di offerta”, avviata dal progetto MIRE attraverso la costituzione dell’ATI, è necessario ampliare l’offerta di servizi di welfare aziendale. Inoltre, è importante valorizzare altri servizi di consulenza e di formazione rivolti alle imprese e ai loro lavoratori.
- Per incrementare l’impatto degli interventi legati al progetto MIRE, è poi auspicabile costruire una rete “di domanda”. Nello specifico, sarebbe necessario intervenire a livello progettuale per costituire una rete di imprese concretamente interessate a rafforzare (o avviare) il loro piano di welfare.
- La possibilità di collegare in maniera solida MIRE al tema dello sviluppo sostenibile può essere un vantaggio evidente per il futuro del progetto e dell’Alleanza. Tutte le imprese sono infatti chiamate (e sempre di più lo saranno in futuro) a valorizzare il tema della sostenibilità e dell’impatto attraverso le iniziative che promuovono. Aderire a MIRE è dunque un valore e questo potrebbe favorire il coinvolgimento di nuove imprese del territorio.
- In prospettiva futura è inoltre auspicabile lo sviluppo di collaborazioni intersettoriali in grado di promuovere il dialogo e la cooperazione con altre Alleanze di ATS Milano (o altre progettualità che, sul territorio, si pongono obiettivi simili).
- Infine, sarà utile prevedere la presenza di una figura professionale specificatamente dedicata al lavoro di rete nel territorio, il cosiddetto *Welfare Community Manager*.

Introduzione

Il presente rapporto è l'esito dell'attività di valutazione del progetto *MIRE - Milano in rete - dal welfare al tempo ritrovato* ed è stato realizzato dal Laboratorio Percorsi di secondo welfare su incarico del Comune di Milano (Capofila del progetto).

MIRE si inserisce nell'ambito delle Reti Territoriali di Conciliazione (RTC) di Regione Lombardia, un sistema di governance multilivello e multiattore che ha lo scopo di sostenere la costruzione e lo sviluppo di un quadro coerente di politiche e azioni volte alla conciliazione vita-lavoro nel territorio regionale. La sperimentazione delle RTC di Regione Lombardia ha preso il via nel 2010 attraverso l'emanazione di specifiche linee guida triennali¹. Il modello di governance delle RTC è articolato in reti territoriali, coordinate dalle Agenzie di Tutela della Salute (ATS), e alleanze locali costituite da partner (pubblici e privati) impegnati nella realizzazione di progetti rivolti ai cittadini. Nel caso di MIRE, l'ATS di riferimento è ATS Città Metropolitana di Milano e le progettualità previste dal piano sono state sei².

L'attività di valutazione presentata in questo rapporto ha risposto a due obiettivi. Il primo è stato delineare i tratti distintivi del "modello MIRE" e contestualizzarli nell'ambito dei processi di cambiamento del welfare aziendale e territoriale al fine di valutare la replicabilità e l'esportabilità dell'iniziativa in altri contesti territoriali e rispetto a nuove aziende. Il secondo obiettivo è stato individuare i possibili sviluppi della progettualità nel territorio, tenendo conto delle principali difficoltà affrontate e delle opportunità emerse nel corso della sperimentazione appena conclusa.

Nell'ambito di MIRE sono state avviate tre azioni volte, rispettivamente, alla promozione di smart working (detto anche lavoro agile), coworking e welfare aziendale in rete. Tali azioni sono state analizzate alla luce dei principi definiti dall'Agenda 2030 e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Il dibattito attuale sul welfare aziendale e sulla Responsabilità Sociale d'Impresa evidenzia infatti che il welfare aziendale e territoriale può essere una leva per lo sviluppo sostenibile dal momento che si pone in linea con alcuni degli SDGs definiti a livello internazionale.

1. Per le programmazioni che si sono susseguite nel corso del tempo il riferimento è alle DGR. n. 381/2010, DGR. n. 1081/2013, DGR 5969/2017, DGR 1017/2018, DGR 2398/2019.

2. La Rete di ATS Milano è composta da 395 soggetti riconducibili alle seguenti tipologie: enti pubblici, associazioni datoriali, enti afferenti all'ambito dell'istruzione, enti privati profit, enti privati no profit e organizzazioni sindacali. Delle aziende aderenti 29 sono grandi, 8 medie, 40 piccole e 53 micro. La Governance della Rete territoriale è espressa da diversi soggetti secondo la seguente articolazione: il Capofila di Rete, il Comitato di Programmazione, Valutazione e Monitoraggio, le Alleanze locali di conciliazione. Le progettualità che rientrano nel Piano Territoriale di Conciliazione 2020-2023 di ATS Città metropolitana di Milano sono sei. Oltre a MIRE, ci sono Agriwel, Nuove Conciliazioni, C'è Tempo, Nuove Sinergie, Lodigiano Welfare.

Il rapporto è articolato in sei sezioni. La prima analizza la relazione tra le pratiche di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro e il tema dello sviluppo sostenibile. La seconda presenta le caratteristiche del progetto MIRE e le azioni realizzate nel corso del triennio (2020-2023). La terza illustra la metodologia della ricerca. La quarta presenta le evidenze empiriche raccolte. La quinta delinea alcuni elementi utili al consolidamento delle attività realizzate nell'ambito del progetto. La sesta chiude con alcune riflessioni prospettiche.

1. Sviluppo sostenibile e welfare aziendale territoriale

1.1 Il welfare aziendale e l'Agenda 2030

Il welfare d'impresa è a tutti gli effetti uno strumento per valorizzare le pratiche di sostenibilità che il sistema produttivo può mettere in campo (Santoni 2022). Sempre più spesso le organizzazioni sono infatti chiamate a investire in questa direzione per posizionarsi ed essere competitive sul mercato, per migliorare la propria immagine, o per portare alla luce e rendere quindi espliciti i propri valori (Di Bernardino 2023). Le misure e i servizi di welfare diventano in questo modo un'opportunità per valorizzare l'impegno delle aziende nell'ambito della sostenibilità. Tale impegno, peraltro, emerge anche dal diffondersi di strumenti come il "bilancio di sostenibilità", documento che permette di rendicontare le scelte aziendali in fatto di sostenibilità economica, ambientale e sociale, e la "certificazione di genere", strumento finalizzato a misurare e rendicontare il livello di inclusività e parità raggiunto dalla propria organizzazione (Santoni 2023).

Le connessioni con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dall'Agenda 2030 (SDGs) sono molteplici e riguardano sia la questione ambientale sia quella sociale. In particolare il welfare aziendale richiama da vicino alcuni Obiettivi specifici: 3 - Salute e benessere; 4 - Istruzione di qualità; 5 - Parità di genere; 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica; 9 - Imprese, innovazione e infrastrutture; 11 - Città e comunità sostenibili; 13 - Lotta al cambiamento climatico (Figura 1).

In prima battuta, il welfare aziendale può essere rilevante per gli Obiettivi 3 (Salute e benessere) e 4 (Istruzione di qualità). Questo perché, attraverso gli interventi di welfare di impresa, si contribuisce alla realizzazione di un sistema di protezione sociale integrativo in grado di fornire nuove risposte ai bisogni sociali. Attraverso piani di welfare strutturati le imprese - ma anche le parti sociali - hanno la possibilità di favorire la diffusione della sanità integrativa e di fondi settoriali e intersettoriali (cruciali per l'Obiettivo 3). Inoltre, le organizzazioni possono promuovere il rafforzamento delle competenze e delle conoscenze di lavoratori/trici (e dei loro figli) sostenendo percorsi di formazione e prevedendo il rimborso per le spese scolastiche e universitarie (Obiettivo 4).

Di seguito, in riferimento all'Obiettivo 5 - Parità di genere, che si propone di raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze, gli interventi delle imprese sono cruciali per favorire la diffusione di misure inerenti alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Basti pensare ai congedi parentali e familiari, alla flessibilità oraria e allo smart working, ma anche alle spese sostenute dalle imprese per le rette degli asili nido, la scuola e le attività ricreative per i bambini e i ragazzi. Tali interventi sono utili per favorire l'occupazione delle donne e, di conseguenza, contrastare in parte le disparità che persistono nel mercato del lavoro.

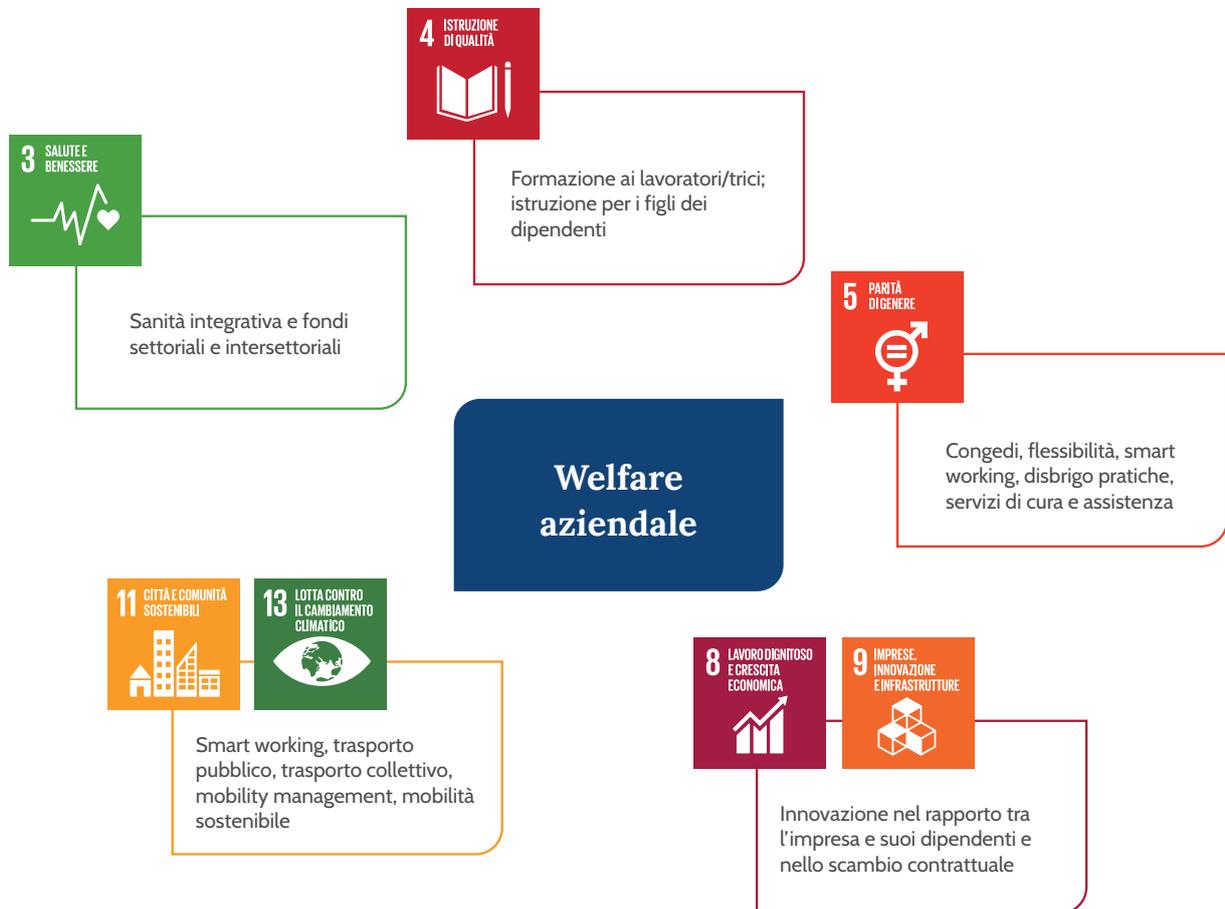
Il welfare aziendale è poi decisivo per gli Obiettivi 8, che si propongono di incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, e 9, con i quali si vuole costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e un'industrializzazione responsabile e sostenibile. L'insieme delle misure e dei servizi messi dalle imprese a disposizione dei lavoratori rappresenta un elemento di profonda innovazione del rapporto lavorativo e dello scambio contrattuale. A differenza della retribuzione e degli altri istituti contrattuali, il welfare è infatti l'unico elemento all'interno della relazione azienda-lavoratore/trice che tratta un tema privato e personale, come quello del benessere appunto. In questo modo, l'organizzazione economica si fa carico di aspetti del tutto nuovi, un tempo estranei al "normale" contratto di lavoro.

Infine, i piani di welfare delle aziende possono anche favorire la mobilità sostenibile (tema fondamentale per l'Obiettivo 11 - Città e comunità sostenibili e l'Obiettivo 13 - Lotta al cambiamento climatico). Con questo termine si fa riferimento a tutte quelle azioni e pratiche finalizzate a ridurre gli impatti ambientali, sociali ed economici degli spostamenti. Gli interventi di mobilità sostenibile - che solitamente sono incentrati sull'utilizzo e la diffusione di mezzi a combustibili alternativi, ma anche sulla reinterpretazione degli spazi della città e del territorio - si propongono dunque di limitare l'inquinamento atmosferico e acustico, la congestione stradale e il traffico, gli incidenti, il consumo di suolo causato dalla realizzazione delle strade e infrastrutture e i costi degli spostamenti sia a carico della comunità, sia del singolo.

Le imprese sono soggetti fortemente interessati a contribuire al perseguimento di questi obiettivi. Come sostenuto dall'ASviS (2020), l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, ciò dipende in modo particolare dagli impatti generati dagli spostamenti tra le residenze dei lavoratori e la sede dell'azienda. Proprio per questo le aziende veramente attente alla sostenibilità potrebbero puntare su due strategie: l'implementazione del lavoro agile - il quale consente di spostarsi con una frequenza minore e quindi di ridurre i chilometri percorsi e l'inquinamento - e l'avvio di interventi legati alla mobilità sostenibile. In merito a quest'ultimo tema, la normativa che regola il welfare aziendale prevede già oggi vantaggi fiscali per la predisposizione di servizi di trasporto collettivo (come sistemi di navette aziendali o interaziendali) e per l'acquisto e il rimborso di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale (anche destinati ai familiari del lavoratore).

Inoltre, soprattutto in seguito alla pandemia, molte organizzazioni hanno iniziato a investire nella realizzazione di piani finalizzati a semplificare e ottimizzare gli spostamenti dei dipendenti, attraverso azioni di *mobility management*. Con tale termine si fa riferimento alla realizzazione di veri e propri piani di mobilità, cioè progetti volti a semplificare e ottimizzare gli spostamenti tra la sede dell'azienda e le residenze dei lavoratori attraverso un'approfondita analisi dell'offerta dei trasporti pubblici e privati, delle potenzialità del trasporto pubblico locale e delle abitudini, preferenze e necessità dei dipendenti (Di Marcello 2021).

Figura 1. Il welfare aziendale e l'Agenda 2030



Fonte: Santoni 2023, p. 145

1.2 Il welfare aziendale “a filiera corta”

Nonostante lo stretto legame con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, è però evidente che la diffusione del welfare aziendale nel nostro Paese è caratterizzata da due tipi di distorsioni: la prima è di natura distributiva, la seconda territoriale.

La distorsione distributiva riguarda innanzitutto la diversa diffusione del welfare aziendale in base al settore produttivo delle aziende. I comparti in cui il welfare aziendale è più diffuso sono quelli dell'industria e della manifattura e quello dei servizi (Pesenti 2019; Razetti e Santoni 2019; Censis 2023), mentre è molto meno presente in altri - come quello agricolo e dell'edilizia - caratterizzati da un'elevata presenza di micro imprese e ditte individuali, ridotti margini economici e scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello (Agostini e Santoni 2023).

La distorsione distributiva si evidenzia inoltre con riferimento alla dimensione delle organizzazioni.

In generale, se si analizzano le principali fonti di dati in materia (OCSEL 2021) nel complesso le aziende con meno di 50 addetti sono nettamente sottorappresentate, in modo particolare se confrontate con i dati Istat sull'effettiva distribuzione delle imprese italiane: nel 2020 contava meno di 50 dipendenti il 99,36% delle imprese con dipendenti (Welfare Index PMI 2022).

Infine, possiamo parlare di distorsione territoriale in quanto le imprese che investono nel welfare aziendale si trovano soprattutto nelle regioni del Nord. Secondo Razetti e Santoni (2019), circa il 77% delle organizzazioni che predispongono beni e servizi per i propri dipendenti si trova nel Settentrione. Per Cgil e Fondazione di Vittorio (2022) si trovano soprattutto nelle aree del Nord-est (31,4%), del Nord-ovest (26,9%) e del Centro Italia (30,4%); al Sud e nelle isole ci sarebbe una quota molto più limitata (19,6%). Si può quindi affermare che il welfare aziendale tenda a riprodurre il gap presente tra Nord e Sud in termini di livelli di produttività e di retribuzione media (Istat 2022).

Proprio allo scopo di superare queste distorsioni, e quindi sviluppare interventi coerenti con l'obiettivo alla base dell'Agenda 2030 di "non lasciare nessuno indietro" (*Leaving no one behind*), è necessario valorizzare il concetto di welfare aziendale territoriale (WAT) o "a filiera corta". Con questo termine si fa riferimento a quei progetti o interventi incentrati sul welfare aziendale e realizzati grazie alla costituzione di reti e partnership. Attraverso l'adozione di strumenti aggregativi si riducono le disuguaglianze insite al welfare aziendale dal momento che si facilita il coinvolgimento delle micro e piccole imprese e di quelle appartenenti a settori e contesti territoriali in cui il welfare è marginale (Maino e Rizza 2018; Santoni 2019).

Inoltre, il WAT rappresenta un'opportunità per coinvolgere maggiormente il territorio e i suoi stakeholder. Le azioni aggregative e collaborative promosse grazie alla costituzione di reti di stakeholder a livello locale, trasformano le misure di welfare aziendale in beni collettivi in grado di generare valore economico e sociale condiviso con il territorio (Maino e Santoni 2023). In questa direzione i piani di welfare aziendale territoriale contribuiscono alla generazione di quello che Porter e Kramer (2011) definiscono "*shared value*", la produzione di valore, sia economico sia sociale, condiviso a vantaggio del territorio in cui sono operative le imprese. Nella concezione di Porter e Kramer la collaborazione tra imprese e tra imprese e altri soggetti territoriali favorisce la riconciliazione tra sviluppo economico e sociale, attraverso il superamento del trade-off tra efficienza (economica) e progresso (sociale). Questo perché non è possibile scindere la competitività economica di un'organizzazione con la crescita del benessere del suo contesto sociale e territoriale: per crescere, dunque, l'impresa ha bisogno di un ambiente sociale integrato e coeso, mentre un territorio per svilupparsi necessita di aziende floride (che offrano lavoro, infrastrutture, innovazione, ecc.) (Prandini 2014; Santoni, Razetti e Maino 2021).

1.3 Le forme di welfare aziendale territoriale

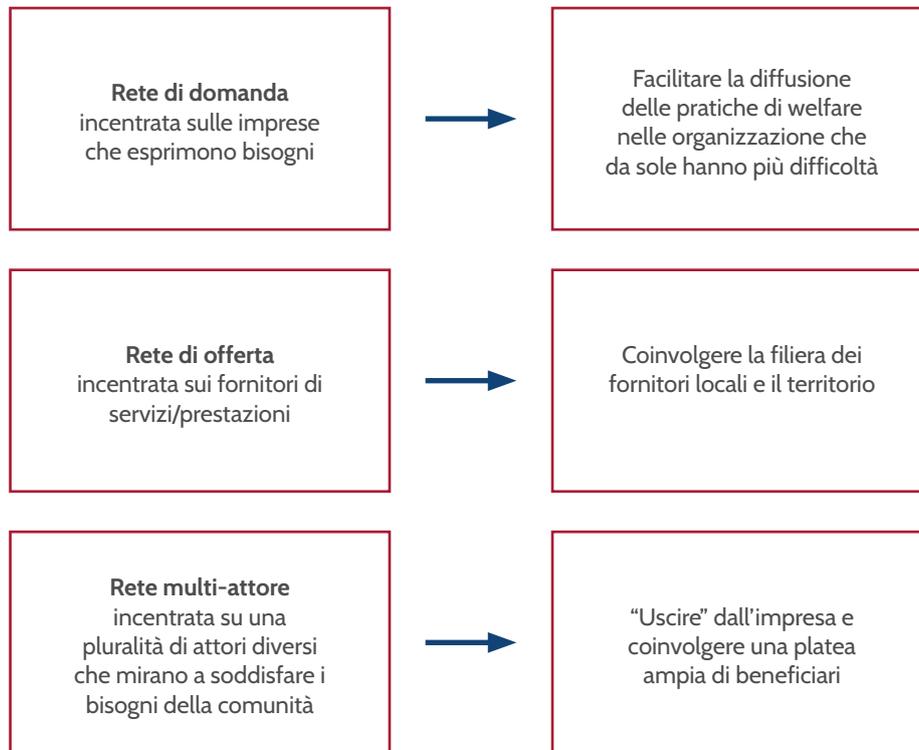
Sulla base della letteratura disponibile (Macchioni 2014; Maino e Razetti 2019; Dal Maso et al. 2022; Maino e Santoni 2023; Santoni 2022; 2023; Bianchi e Casula 2023) e delle ricerche realizzate dal Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* è possibile distinguere tre forme di welfare aziendale territoriale che non sono mutualmente esclusive. Tali forme tengono conto degli obiettivi che gli interventi si prefiggono e della natura dei soggetti in essi coinvolti: reti di domanda, reti di offerta e reti multiattore (Figura 2) (Maino e Santoni 2023; Santoni 2022; 2023).

Le reti di domanda mirano a facilitare la diffusione delle pratiche di welfare nelle organizzazioni che da sole (per dimensioni o per settore di appartenenza) incontrano maggiori difficoltà a investire in welfare aziendale. Generalmente, queste reti fanno ricorso a tre specifici strumenti aggregativi: 1) i contratti di rete tra imprese o altre formule collaborative tra aziende come le ATI o le ATS (cioè Alleanze Temporanee di Imprese o Alleanze Temporanee di Scopo); 2) la contrattazione di secondo livello e “di distretto” che origina dal dialogo tra le parti sociali; 3) la bilateralità e gli enti bilaterali.

Le reti di offerta riguardano l’attivazione dei fornitori e/o delle attività commerciali locali allo scopo di stimolare anche lo sviluppo economico (oltre a quello sociale) del territorio. In questo caso si punta alla creazione di una “rete di offerta” (e quando possibile di una vera e propria filiera di servizi alla persona/sociali) attraverso la messa in rete dei fornitori (spesso appartenenti al mondo del Terzo Settore) e la creazione di un sistema di convenzioni o di un *marketplace* finalizzato a fornire beni e servizi da includere nei piani di welfare aziendali. Gli strumenti utilizzati possono essere diversi, tra i principali: le piattaforme digitali, i voucher welfare, le card acquisto per gli esercenti convenzionati.

Infine, la terza forma di welfare aziendale territoriale punta a fornire coperture a beneficiari esterni alle aziende coinvolte. In questo caso si tratta di iniziative che mirano a implementare misure e servizi in grado di “uscire” dal perimetro dell’impresa e coinvolgere un bacino più ampio di beneficiari, come familiari, ex dipendenti, dipendenti di altre imprese e cittadini del territorio in cui opera l’azienda (o le aziende in rete). Ci si riferisce quindi a iniziative in cui una o più imprese, attraverso reti multiattore, investono risorse per costruire un piano di welfare aziendale che non sarà limitato ai propri lavoratori e lavoratrici, ma sarà aperto anche ad altri e mirerà a soddisfare i bisogni della comunità.

Figura 2. Le forme di welfare aziendale territoriale



Fonte: Santoni 2023, p. 148

2. Il progetto MIRE

2.1 Obiettivi e governance

“MIRE - Milano in rete - dal welfare al tempo ritrovato” si prefigge di consolidare e implementare le azioni avviate con il progetto “Smart Lab - Milano Concilia 4.0”, dando seguito a quanto realizzato nell’ambito del Piano di conciliazione 2017-2020.

In particolare, MIRE persegue tre obiettivi. Il primo riguarda, in continuità con quanto già fatto da Smart Lab, la promozione dell’adozione di politiche di flessibilità organizzativa, tra cui lo smart working, da parte delle MPMI. Il secondo obiettivo è promuovere la conoscenza degli spazi di coworking quali luoghi di lavoro alternativi all’ufficio e alla propria abitazione e congiuntamente anche il loro utilizzo. Il terzo concerne la definizione di modelli di welfare territoriali in rete, attraverso la realizzazione dell’iniziativa “Cittadella del welfare”. Tale attività ha previsto la realizzazione di una ATI (Alleanza Temporanea di Imprese) composta da 5 cooperative, che ha realizzato una serie di iniziative

nel campo del welfare aziendale. In particolare: ascolto e analisi dei bisogni di organizzazioni e lavoratori, incontri formativi e di consulenza, servizi per i dipendenti. Di seguito sono poi stati messi a disposizione di un gruppo di lavoratori: uno spazio di coworking e uno sportello orientamento servizi (per conoscere le opportunità presenti sul territorio milanese).

Il progetto conta la presenza di **17 partner** (enti pubblici e privati profit e non profit) e **26 aziende** (coinvolte con lo scopo di avviare sperimentazioni in tema di smart working e welfare aziendale e quindi permettergli di offrire servizi e prestazioni ai propri dipendenti). Come si vede dalle Tabelle 1 e 2, alcune aziende sono state anche partner del progetto e hanno quindi sia partecipato alle attività di coordinamento, sia alle attività di formazione e consulenza.

Tabella 1. Partenariato del progetto MIRE

Comune di Milano	Cooperativa Sociale Eureka! - Soc. Coop. a R.L
ABCittà Coop Sociale	Equa Cooperativa Sociale
AFOL Metropolitana	Il Melograno - Società Cooperativa Sociale Onlus
AICQ Centronord- Associazione Italiana Cultura Qualità Centronord	Lo Scignano - Società Cooperativa Sociale Onlus
API - Associazione Piccole e Medie Industrie	Telefono Donna Associazione
Assolombarda	UIL Milano e Lombardia
ASP IMMeS e PAT	Università degli Studi di Milano - Bicocca
Piano C Associazione	CISL Milano Metropoli
CGIL Camera del Lavoro Metropolitana di Milano	

Fonte: elaborazione degli autori

Tabella 2. Aziende che hanno partecipato alle attività di MIRE

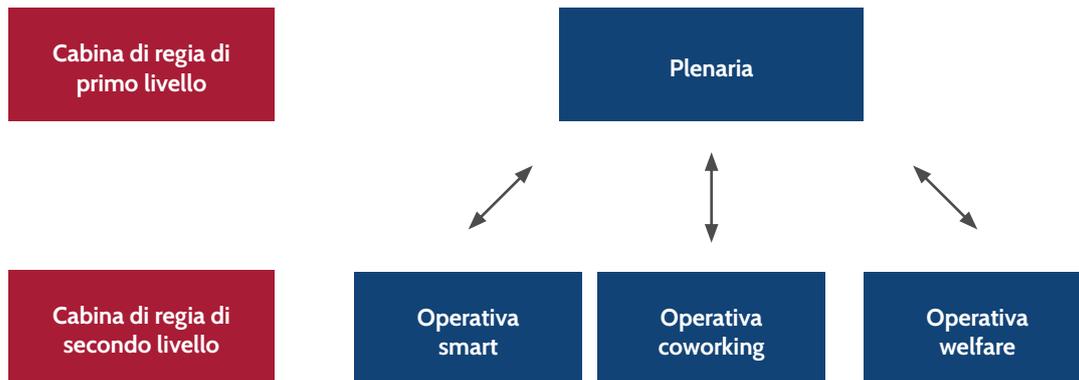
A.P.I.-Associazione Piccole e Medie Industrie	INTEC Cooperativa Sociale
ASP IMMeS e PAT	L'IMPRONTA - Associazione Onlus
Università degli Studi di Milano - Bicocca	VIA LIBERA - Cooperativa Sociale
Il Melograno Società Cooperativa Sociale	Studio L. Micheal Pandolfino
Lo Scrigno società cooperativa sociale ONLUS	Piccolo Principe
Cooperativa Sociale Eureka! soc. coop	Artelier - Società Coop. Sociale Onlus
Atlas Copco BLM Srl	IN THE BOX Srl
Euroclone Spa	Studio Balzi
Silea Srl	Azione Solidale Società Cooperativa Sociale
Genera Società Cooperativa Sociale Onlus	ASYSTEL ITALIA Spa
A&I Scs Onlus	CLO - Cooperativa Lavoratori Ortomercato
AGRIVIS - Società Cooperativa Sociale Agricola	ECONOCOM INTERNATIONAL
FOR-TE - Cooperativa Sociale	La Cordata

Fonte: elaborazione degli autori

All'interno di MIRE, è stata istituita una cabina di regia che si è riunita periodicamente con tutti i partner. Nello specifico, sono stati realizzati degli incontri in "plenaria" (definiti anche di "primo livello"), finalizzati a definire la governance del progetto e ad aggiornare tutti gli attori coinvolti. Al tempo stesso, sono state predisposte delle cabine di regia "operative" (o "di secondo livello"), con un numero ristretto di partecipanti e presiedute dal capofila. Queste cabine di regia hanno riguardato macro temi quali smart working, coworking e welfare territoriale. Lo scopo di questi momenti è stato definire le attività da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi previsti dalle singole azioni

progettuali. Questo doppio livello di governance è stato voluto per facilitare il confronto e il rapporto con i partner della rete (Figura 3).

Figura 3. Il funzionamento della governance di MIRE



Fonte: Elaborazione degli autori

Il lavoro in rete è stato agevolato dagli incontri online che hanno permesso alla quasi totalità dei partner di rimanere agganciati, di contro gli appuntamenti online non hanno alimentato la crescita di relazioni fra i partner.

2.2 Le azioni realizzate

MIRE ha previsto tre macro-azioni progettuali, sulla base delle quali si sono sviluppate una serie di attività nel corso del triennio (Tabella 3). Le tre macro-azioni hanno riguardato:

1. la realizzazione di attività volte a favorire l'introduzione di modelli organizzativi flessibili centrati sul work-life balance, tra cui il lavoro agile;
2. la promozione della conoscenza e dell'utilizzo di spazi di coworking;
3. la definizione di modelli di welfare territoriale in rete.

La prima azione si è concentrata principalmente sullo smart working e sul ruolo del leader agile. Sono stati erogati webinar e organizzati incontri sul tema avvalendosi della consulenza e presenza di una società esterna (la Smart Working Srl) che oltre ai webinar sullo smart working ha portato avanti anche un percorso sul "leader agile" con cinque figure manageriali di altrettante cooperative. I destinatari delle azioni di smart working sono state 13 aziende partner, alle quali si sono aggiunte altre 13 aziende (non partner del progetto).

L'azione di coworking invece ha visto ancora una volta l'organizzazione di incontri informativi tenuti

dai partner insieme alla creazione di postazione di coworking accessibili ai lavoratori nelle zone del Municipio 5 e 7 di cui hanno usufruito lavoratori dipendenti e autonomi principalmente delle MPMI (micro, piccole e medie imprese).

L'ultima azione, invece, ha riguardato la realizzazione di un percorso di coinvolgimento delle imprese del territorio (Municipio 5 e 7) sui temi del welfare territoriale e ha preso il nome di "Cittadella del welfare". Anche in questo caso sono stati previsti percorsi formativi erogati attraverso la formula dei webinar e sportelli informativi in presenza indirizzati principalmente a MPMI e lavoratori autonomi che hanno avuto la possibilità di partecipare alla sperimentazione diretta. La Cittadella del welfare inoltre ha permesso la creazione di una community virtuale utile alle aziende per rimanere informate e confrontarsi.

Tabella 3. Attività svolte nell'ambito del progetto MIRE

Azioni previste	Attività svolte
<p>Promozione di attività che favoriscano l'introduzione di modelli organizzativi flessibili centrati sul work-life balance, tra cui lavoro agile</p>	<p>Ottobre - novembre 2020 - Analisi stato dell'arte del lavoro agile (14 imprese coinvolte)</p> <p>Dal 19 gennaio all'8 febbraio 2021 - Svolgimento di 5 webinar (400 partecipanti)</p> <p>Da settembre a novembre 2021 - Indagine preliminare dei bisogni formativi (6 imprese coinvolte)</p> <p>Dall'11 gennaio al 30 settembre 2022 - Percorso di supporto e implementazione del lavoro agile (10 imprese coinvolte), con focus specifico sulla figura del "leader agile"</p> <p>26 settembre 2022 - Evento intermedio di progetto c/o Luiss Hub: presentazione del percorso di supporto e implementazione del lavoro agile (mattino)</p>
<p>Promozione della conoscenza degli spazi di coworking</p>	<p>7 e 10 giugno 2021 - 2 webinar (65 partecipanti)</p> <p>26 settembre 2022 - Evento intermedio di progetto c/o Luiss Hub: 26 settembre 2022 (11 prenotazioni per sperimentare spazio di coworking) (al pomeriggio)</p> <p>Da marzo a maggio 2023 - 4 postazioni di coworking gratuite nei due hub dei Municipi 5 e 7 a disposizione delle aziende dei lavoratori dipendenti e autonomi di quei territori (240 presenze)</p>
<p>Prosecuzione nella definizione di modelli di welfare territoriali in rete</p>	<p>Dicembre 2022 - maggio 2023 - Percorso di coinvolgimento delle imprese del territorio sui temi del welfare: "La cittadella del welfare"</p> <p>Il percorso ha previsto la sperimentazione, rispettivamente nei Municipi 5 e 7, di un hub fisico e virtuale in cui sono stati organizzati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • due sportelli informativi e di consulenza rivolti alle aziende e a lavoratori/trici • otto webinar formativi rivolti alle aziende (58 partecipanti) <p>Sono stati realizzati una serie di incontri di scambio tra le aziende partecipanti. In totale hanno partecipato alle attività 16 organizzazioni;</p> <p>Per le indagini dei bisogni: sono stati intervistati 8 HR (di 12 aziende) e sono stati coinvolti 9 lavoratori nel focus group (in rappresentanza di 7 aziende).</p> <p>18 maggio 2023 - Evento di chiusura in presenza: un tavolo di discussione aperta per la costruzione di buone pratiche per le reti di politiche del lavoro e di welfare (8 organizzazioni presenti e 1 rappresentante del "Tavolo del lavoro" del Municipio 5).</p> <p>È stata creata una community virtuale per consentire alle imprese di restare informate e di confrontarsi.</p> <p>È stato realizzato un modello per riassumere le logiche alla base dell'intervento.</p>

Fonte: Elaborazione degli autori

3. La metodologia di lavoro

Come detto (§ introduzione), la ricerca si è posta due obiettivi. Il primo è stato delineare i tratti distintivi del “modello MIRE” e contestualizzarli nell’ambito dei processi di cambiamento del welfare aziendale e territoriale al fine di valutarne la replicabilità e l’esportabilità in altri contesti territoriali e rispetto a nuove aziende. Il secondo obiettivo ha riguardato l’individuazione dei possibili sviluppi dell’iniziativa nel territorio, a partire dalle principali difficoltà affrontate e dalle opportunità emerse nel corso dell’implementazione di MIRE.

Considerando questi obiettivi, l’analisi si è articolata lungo due attività principali. La prima, ha riguardato la lettura delle iniziative progettuali alla luce dei principi definiti dall’Agenda 2030 e dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Questa scelta è frutto della consapevolezza che il dibattito attuale sul welfare aziendale e sulla Responsabilità Sociale d’Impresa evidenzia come queste pratiche possano essere una leva per lo sviluppo sostenibile dal momento che consentono di rispondere (seppur parzialmente) a svariati SDGs definiti a livello internazionale. In secondo luogo, sono stati indagati i punti di forza e di debolezza della progettualità allo scopo di delineare possibili attività future in grado di migliorare gli aspetti operativi e gestionali delle iniziative e, di conseguenza, la loro capacità di raggiungere gli obiettivi individuati (efficacia delle iniziative).

L’attività di valutazione ha previsto un’analisi desk e la realizzazione di focus group e interviste in profondità. In particolare, tra ottobre e novembre 2023, sono stati realizzati 2 focus group (il primo con i/le responsabili delle cooperative che hanno realizzato l’ATI e il secondo con le responsabili delle tre sigle sindacali coinvolte nel progetto) (Tabella 4); unitamente a 6 interviste in profondità che hanno coinvolto alcuni responsabili di Comune di Milano, Piano C, Equa Cooperativa Sociale, Smart Working S.r.l., API - Associazione Piccole e Medie Industrie, Atlas Copco BLM (Tabella 5).

La scelta di queste organizzazioni quali target delle interviste e dei focus group è stata fatta a seguito di un’intervista preliminare con il Comune di Milano. Questa intervista ha permesso di individuare i soggetti che hanno avuto un ruolo centrale nella realizzazione delle azioni sopra descritte (le cooperative dell’ATI, le sigle sindacali, Smart Working S.r.l. e API) e che hanno partecipato attivamente alle iniziative promosse da MIRE (Piano C, Equa Cooperativa Sociale e Atlas Copco BLM).

Tabella 4. Focus Group

Focus group	Partecipanti	Quando
ATI (ABCittà Coop Sociale- Piano C Associazione - Equa Cooperativa Sociale - Lo Scrigno Cooperativa Sociale Onlus - Cooperativa Sociale Eureka!)	Simone Puttin - ABCittà Coop Sociale Vanessa Pelizza e Cristina Coppellotti - Piano C Associazione Cecilia Storti- Equa Cooperativa Sociale Liliana Ghiringhelli - Lo Scrigno Cooperativa Sociale Onlus Akiko Orimoto - Cooperativa Sociale Eureka! (assente)	2 novembre via Zoom
Sindacati (CGIL - CISL - UIL)	Michela Rusciano - UIL Virginia Montrasio - CGIL Alessandra Poma - CISL (assente)	22 novembre via Zoom

Fonte: Elaborazione degli autori

Tabella 5. Interviste

Interviste	Partecipanti	Quando
Comune di Milano	Valentina Salis Maria Cristina di Bari	18 ottobre via Zoom
Piano C - Associazione	Vanessa Pelizza Cristina Coppellotti	7 novembre via Zoom
Equa Cooperativa Sociale	Cecilia Storti	9 novembre via Zoom
Smart Working S.r.l.	Federico Bianchi Rosario Carnevale	9 novembre via Zoom
API - Associazione Piccole e Medie Industrie	Alessandra Pilia Luca Saccomandi	10 novembre via Zoom
Atlas Copco BLM S.r.l.	Pamela Atzeni	14 novembre via Zoom

Fonte: Elaborazione degli autori

4. Le evidenze emerse dall'analisi

La presente sezione descrive le principali evidenze emerse dall'analisi desk e dalla realizzazione dei focus group e delle interviste in profondità. Le evidenze empiriche sono presentate tenendo conto delle tre macro-azioni di progetto, ovvero: smart working e coworking (che sono state analizzate congiuntamente in considerazione della loro vicinanza tematica) (§ 4.1) e promozione del welfare di rete (4.2). Per ciascuna di queste azioni si presenta il loro legame con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e i principali punti di forza e di debolezza che le caratterizzano.

4.1 Le azioni di promozione di smart working e coworking

4.1.1 Il legame con gli SDGs

Le due macro-azioni relative alla "Promozione di attività che favoriscono l'introduzione di modelli organizzativi flessibili" e alla "Promozione della conoscenza e dell'utilizzo di spazi di coworking" sono andate nella direzione di sostenere le imprese nella promozione dell'innovazione organizzativa (Obiettivi 8 e 9).

Come evidenziato nel §1, le attività riguardanti la promozione dello smart working e del coworking favoriscono il rinnovamento organizzativo nel rapporto tra lavoratori, promuovendo maggiore autonomia delle persone, una modalità di lavoro basata sul raggiungimento di obiettivi e risultati chiave (quindi sul metodo OKR, cioè Objective and Key Results³), nuovi modelli di comunicazione, nuovi rapporti di fiducia tra impresa e collaboratori.

Tutto ciò va nella direzione delineata dagli Obiettivi 8 e 9 dell'Agenda 2030 i quali prevedono, da un lato, una crescita economica inclusiva e sostenibile e, dall'altro, la promozione di un'innovazione (tecnologica e organizzativa) equa e responsabile.

Inoltre, la promozione di smart working e coworking è propedeutica alla riduzione dell'impatto ambientale provocato dagli spostamenti casa-lavoro (Obiettivi 11 e 13). Come detto, infatti, il lavoro agile consente di ridurre gli spostamenti tra la residenza e il luogo di lavoro, abbattendo così l'inquinamento.

4.1.2. Smart working e coworking: punti di forza

Per quanto riguarda le attività di promozione dello smart working e dei luoghi di coworking, a seguito delle interviste e dei focus group sono stati individuati, tre punti di forza che riguardano: 1) l'organizzazione della governance di progetto; 2) l'interesse delle imprese verso il tema dello smart

3. Il metodo OKR è un framework per il management delle attività lavorative progettato per incoraggiare le organizzazioni a definire, comunicare e monitorare gli obiettivi e i risultati organizzativi generali e riguardanti i singoli lavoratori/trici o i team di lavoro.

working; 3) la collaborazione con organizzazioni esterne esperte del tema.

Organizzazione della governance di progetto (sviluppata su due “livelli”). La presenza di una duplice cabina di regia ha permesso alle organizzazioni partner e alle imprese coinvolte nel progetto di confrontarsi direttamente e periodicamente sul tema dello smart working. In questo modo si è creato un collegamento diretto tra le organizzazioni coinvolte in queste attività e si è rafforzata la collaborazione. In merito, dalle interviste è emerso che:

“Le due cabine di regia sono state funzionali. Magari per qualcuno poteva essere ridondante partecipare sia alla plenaria che ai gruppi; ma quando ci sono tanti attori e più livelli ci si presta; grazie a questa doppia azione ci si assicura che la rete rimanga informata” (intervista 2, responsabile di cooperativa sociale).

L’interesse delle imprese verso il tema dello smart working. Lo smart working ha rappresentato una questione di particolare rilevanza per molte aziende, soprattutto nel periodo in cui il progetto è stato avviato. Ciò è dipeso da due fattori. Il primo riguarda le contingenze dettate dalla pandemia, che hanno portato tante organizzazioni e lavoratori/trici a sperimentare questa modalità lavorativa e quindi le ha “costrette” a informarsi circa il suo funzionamento. Il secondo fattore è invece inerente la volontà - di alcune organizzazioni - di conoscere come lo smart working possa rappresentare un’innovazione organizzativa cruciale per incrementare il benessere dei dipendenti. E questo contribuisce a mettere in luce anche come (alcune) imprese siano sempre più consapevoli di poter contribuire a generare benessere e a migliorare la qualità della vita delle persone che lavorano, soprattutto dal punto di vista del work-life balance. Come evidenziato nel corso delle interviste:

“Lo smart working è ancora un tema necessario. La normativa-Covid prevedeva un uso semplificato dello strumento e a qualcuno è sfuggito: ora si è tornati a disciplina 81 del 2017. È un istituto richiesto soprattutto tra giovani. I lavoratori e gli imprenditori delle nostre generazioni chiedono se c’è lo smart working. Chi opera nell’area produttiva difficilmente ha possibilità di lavorare a casa, quella amministrativa ha questa possibilità più spesso, ma comunque dipende dai casi” (intervista 5, responsabile di associazione datoriale).

Collaborazione con organizzazioni esterne esperte sul tema. Infine, la collaborazione con realtà di consulenza e formazione esterne alla rete di partner e che si sono occupate di sviluppare un intervento tarato sulle singole organizzazioni che ne hanno preso parte è stato considerato un ulteriore punto di forza. Particolarmente utile in questo senso è stato il percorso sul “leader agile”, il quale è stato finalizzato a dare risposte e soluzioni per consentire alle organizzazioni coinvolte di innovarsi da un punto di vista organizzativo e culturale. Nelle parole di uno degli intervistati:

“Avevamo già fatto smart working. Infatti ho partecipato per migliorare. Alcuni spunti utili sono stati (...) lavoro da remoto e time management. Abbiamo coinvolto un formatore di Smart working srl per fare un’iniziativa di gruppo sulla gestione del tempo. Altri spunti hanno riguardato il

cambiamento di mentalità e del management. Eravamo già dentro questo processo (...) il percorso ci è servito per avviare altri ragionamenti sul futuro e implementare quanto già facevamo" (intervista 6, responsabile di impresa for profit).

4.1.3. Smart working e coworking: punti di debolezza

I punti di debolezza relativi al percorso su smart working e coworking che sono emersi grazie alle interviste e ai focus group riguardano: 1) le risorse economiche ridotte; 2) la presenza di aziende poco interessate al coworking; 3) la poca omogeneità tra le organizzazioni che hanno partecipato al percorso formativo e di consulenza.

Risorse economiche ridotte. Secondo i partecipanti alle interviste e ai focus group, risorse aggiuntive avrebbero permesso, da un lato, di rafforzare il partenariato e la partecipazione dei partner. Dall'altro lato, di facilitare il coinvolgimento delle imprese: prevedendo un budget per la realizzazione di servizi di welfare aziendale per lavoratori e lavoratrici, le organizzazioni sarebbero state maggiormente invogliate a partecipare. Come raccontato nel corso di uno dei focus group:

"Oggi partecipano alla rete coloro che vedono in essa dei benefici immediati. I primi ad aderire infatti sono stati i fornitori di servizi. Se ci sono risorse solo per finanziare azioni di sistema partecipano esclusivamente quelli che possono beneficiarne immediatamente (...). C'è questo tema qui di non lasciare tante risorse per i destinatari. Una volta che c'è una platea interessante di lavoratori e lavoratrici, noi sindacati possiamo parlarci per vedere come massimizzare i risultati di questa proposta. Anche perché, prima di arrivare nelle aziende c'è anche la dimensione territoriale: si può fare un patto con le organizzazioni sindacali, confederali e datoriali del territorio e dire prendiamo delle risorse e alcune le mettiamo noi e facciamo qualcosa in materia di conciliazione e welfare" (focus group 2, responsabile sindacale).

Aziende poco interessate al coworking. Comparata allo smart working, la promozione di aree di coworking è stata percepita dalle imprese come meno rilevante. Questo perché non è percepito come un tema centrale nel caso di aziende "tradizionali" (es. quelle che si occupano di produzione metalmeccanica, di servizi, del commercio, ecc). I coworking infatti possono essere un'opportunità soprattutto per tanti liberi professionisti che operano in settori differenti. Oltre a fornire uno spazio di lavoro, i coworking possono infatti favorire il networking, lo scambio di informazione, la circolazione di contatti, eccetera.

Poca omogeneità tra le organizzazioni che hanno partecipato al percorso. Infine, il fatto che il percorso di formazione e consulenza sullo smart working abbia coinvolto realtà molto diverse tra loro è stata segnalata come complessità. Per alcune di queste realtà, lo smart working può essere applicato a un numero molto limitato di figure (come, ad esempio, le cooperative sociali); mentre per altre può essere uno strumento decisivo per innovarsi. Ciò ha condizionato le attività di accompagnamento poiché, di fatto, ci sono state poche possibilità di confronto e di scambio tra i

partecipanti. Come raccontato da due persone intervistate:

“Due aspetti che hanno generato delle difficoltà: lunghezza del percorso e la varietà dell’aula che ha reso più generalista il corso. Alcuni si aspettavano qualcosa di più efficace e mirato al settore di attività in cui operano.” (intervista 5, responsabile di associazione datoriale).

“Trovo più interessante il percorso se ci sono dei miei pari. Se volessi confrontarmi preferirei farlo con qualcuno che è dell’ufficio del personale come me piuttosto che con persone che fanno cose diverse dalle mie” (intervista 3, responsabile di cooperativa sociale).

4.2 L’azione di promozione del welfare in rete: il legame con gli SDGs

4.2.1. Il legame con gli SDGs

Per quanto riguarda invece la terza macro-azione di MIRE - relativa alla “Definizione di modelli di welfare territoriale in rete” - le attività realizzate sono andate nella direzione di promuovere le logiche del welfare aziendale territoriale (o “a filiera corta”).

In particolare, con MIRE si è creata una rete “di offerta” che ha coinvolto una ATI di 5 cooperative del territorio che si sono messe in rete per intercettare i bisogni di imprese e lavoratori/trici.

Come detto (§1), questa proposta va nella direzione di costruire una rete “di offerta” territoriale finalizzata a erogare prestazioni di welfare che originano dal territorio. Questo genera due ordini di opportunità:

1. le risorse investite dalle imprese vanno ad alimentare la filiera locale, restando così sul territorio e promuovendone lo sviluppo. In questa direzione si rafforza l’idea dello *shared value* (Porter e Kramer 2011) già menzionata in precedenza. Così il welfare aziendale è maggiormente orientato ad aprirsi al territorio e ad attivare filiere di produzione di valore (economico e sociale) corte;
2. si realizza un’offerta di servizi “di prossimità”, e quindi geograficamente vicina ai lavoratori e alle lavoratrici che vivono sul territorio. Molto spesso le offerte di welfare aziendale messe a disposizione dai provider “tradizionali” privilegiano i grandi fornitori e la grande distribuzione: questo va a discapito dei lavoratori, che non sempre riescono a trovare, all’interno delle piattaforme, fornitori di beni e servizi prossimi al territorio in cui vivono (Razetti e Santoni 2019).

Tutto ciò consente quindi alle pratiche di welfare aziendale di divenire più efficaci e più coerenti con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Grazie alla creazione di reti “di offerta” locali si sostengono le organizzazioni che vogliono sperimentare welfare, azioni di conciliazione vita-lavoro e di flessibilità. Si facilita perciò il raggiungimento di quei SDGs per cui il welfare aziendale rappresenta un elemento strategico, cioè: Salute e Benessere (Obiettivo 3), Istruzione (Obiettivo 4), Uguaglianza di genere (Obiettivo 5), Lavoro e crescita economica (Obiettivo 8), Industria e innovazione (Obiettivo 9), Città sostenibile (Obiettivo 11), Clima (Obiettivo 13) (vedi §1).

4.2.2. Il welfare aziendale di rete: punti di forza

Con riferimento alle attività finalizzate alla costruzione di una rete “di offerta” di servizi di welfare per le imprese, le interviste e i focus group hanno permesso di individuare tre punti di forza: 1) l'esistenza di una conoscenza pregressa tra le cooperative dell'ATI; 2) l'interesse di molte imprese verso il welfare aziendale; 3) la predisposizione, da parte dell'ATI, di alcuni servizi utili alle imprese per introdurre o rafforzare il sistema di welfare.

Conoscenza pregressa della rete di cooperative che ha formato l'ATI. Le cooperative sociali che hanno costituito l'Associazione Temporanea di Imprese per strutturare servizi e offerte nel campo del welfare aziendale hanno un pregresso di collaborazioni e progetti avviati e svolti insieme. Questo ha alimentato una certa fiducia tra i responsabili delle cooperative che hanno lavorato insieme; inoltre ciò non ha richiesto un lavoro preliminare di conoscenza. Come raccontato dalle persone partecipanti ai focus group:

“Gli elementi che hanno facilitato il raggiungimento degli obiettivi sono stati prima di tutto una buona intesa tra tutti noi. Siamo riusciti a fare la proposta al Comune e ci siamo messi in ATI solo gli ultimi mesi del progetto per rispondere alla manifestazione di interesse del Comune finalizzata a realizzare l'ultima parte di MIRE. Questa nostra intesa è dovuta a una visione comune sul modo di lavorare su questi temi” (focus group 1, responsabile di cooperativa sociale).

“Ha funzionato molto la coesione fra di noi ma anche il fatto che rappresentiamo un buon mix di competenze diversificate. Anche se giuridicamente siamo cooperative, ognuno ha una sua specifica da portare e questo ha permesso al progetto di funzionare. Un'altro elemento importante è stato l'innervamento nei territori. Il fatto che il progetto si sia svolto nei Municipi 5 e 7 ha permesso alle cooperative che li vi operano di avere conoscenza dei territori e sfruttare conoscenze e collegamenti che già c'erano” (focus group 1, responsabile di cooperativa sociale).

Il tema del welfare aziendale è considerato come attuale e di interesse dalle imprese del territorio. I servizi e le misure di welfare che le aziende possono mettere a disposizione dei propri collaboratori per migliorare il work-life balance e, più in generale, il loro benessere sono percepiti come un'opportunità interessante. Questo è dipeso principalmente da due ragioni. La prima riguarda la dimensione economica, in quanto il Legislatore ha previsto un vantaggio fiscale e contributivo per le cifre che le aziende destinano al welfare d'impresa⁴. La seconda si lega al fatto che il welfare è visto da un numero sempre maggiore di organizzazioni come una possibilità per attrarre forza lavoro e per ridurre il turn-over (e quindi i licenziamenti). Come riportato dagli intervistati, questi temi sono molto evidenti alle imprese:

4. La fonte normativa del welfare aziendale è il TUIR, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, che stabilisce che per i servizi, le misure e i rimborsi relativi al welfare aziendale non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente. Tali cifre sono così escluse dalla tassazione e dalla contribuzione.

“Il welfare fa parte del benessere aziendale. Si parla sempre di più di nuove organizzazioni del lavoro: di parità di genere, di coinvolgimento dei dipendenti e come farli sentire ingaggiati, eccetera. Si tratta di un tema molto attuale” (responsabile di cooperativa sociale)

“Il tema del rapporto tra welfare e territorio è centrale anche per le imprese tradizionali: è un campo di sperimentazione che si svilupperà fortemente in futuro” (focus group 1, responsabile di cooperativa sociale).

“Il welfare aziendale e il benessere dei dipendenti sono temi caldi per le nuove generazioni. Un altro tema che stiamo cercando di sviluppare è quello della diversità (anche generazionale) e dell’inclusione. Stiamo cercando sempre di più di prendere spunti in materia di welfare e well-being, benessere anche mentale, benessere sociale. Per questo abbiamo superato anche la vecchia mentalità del voucher e abbiamo investito sui servizi veicolati attraverso una piattaforma welfare. Un altro tema è poi quello della parità di genere, quindi dell’ottenimento della certificazione a parità di genere e anche del supporto per la gestione di azioni più concrete su questa materia” (intervista 6, responsabile di impresa for profit).

“Il tema welfare aziendale è importante. Diventa attrattivo anche per i lavoratori. (...) Il welfare aziendale non riguarda solo un approccio monetario: riusciamo a far capire alle imprese il beneficio del welfare aziendale che contraddistingue l’azienda e fidelizza il lavoratore” (intervista 5, responsabile di associazione datoriale).

Sono stati predisposti una serie di servizi “preliminari” utili alle imprese per introdurre o rafforzare il sistema di welfare. Nel breve tempo a disposizione, l’ATI ha avviato un percorso di supporto e consulenza alle organizzazioni interessate al tema del welfare. Grazie alle competenze delle cooperative dell’ATI, i servizi implementati hanno permesso alle organizzazioni coinvolte di conoscere i bisogni di lavoratori e lavoratrici, fare un’analisi approfondita del loro piano di welfare e riflettere circa la possibilità di migliorarlo e rafforzarlo. La proposta dell’ATI è stata infatti coerente con gli obiettivi prefissati; in merito si è svolto un percorso di ascolto con i responsabili HR delle aziende, un focus group con i lavoratori, degli incontri di restituzione e dei momenti di consulenza con le aziende allo scopo di esplorare le principali possibilità in ambito welfare per il futuro. Come evidenziato nel corso dei focus group:

“Abbiamo prodotto una documentazione molto approfondita sul monitoraggio in itinere dei bisogni delle persone e delle aziende; abbiamo lavorato poi a una relazione finale e al modello di welfare di rete che abbiamo pensato: si tratta delle riflessioni conclusive che abbiamo tratto dalla nostra esperienza. In generale abbiamo realizzato tre linee di azione concrete: formazione, consulenza organizzativa con eventuali miglioramenti delle iniziative già attivate dalle imprese, lavoro sui dipendenti. Su questo è stato centrale il ruolo di ABCittà” (focus group 1, responsabile di cooperativa sociale).

4.2.3. Il welfare aziendale di rete: punti di debolezza

Con riferimento ai punti di debolezza, sono stati invece individuati due aspetti: 1) le tempistiche ridotte e limitate per la realizzazione delle iniziative; 2) la difficoltà nel coinvolgere le aziende del territorio.

Tempistiche limitate. Tutte le attività riguardanti l'azione per la promozione del welfare aziendale in rete si sono svolte in un arco temporale di circa 6 mesi: questo non ha permesso di realizzare un'offerta concreta di servizi di welfare per le imprese e lavoratori/trici e ha consentito di impostare solamente una serie di interventi preliminari allo sviluppo del welfare nelle aziende. La scarsità di tempo è dipesa dal fatto che le precedenti azioni progettuali (per la promozione di smart working e coworking) hanno richiesto più tempo del previsto; inoltre, per esigenze rendicontative, l'azione sul welfare in rete doveva essere conclusa entro la prima parte del 2023. Come emerso nel corso dei focus group:

“La prima difficoltà è stata il tempo. Il fatto che tutto sia slittato di qualche mese per motivi procedurali ha ridotto le tempistiche. È stato difficile fare tutto nel tempo rimasto. Anche perché la prima fase è stata molto lunga e quindi c'è stato meno tempo per questa azione” (focus group 1, responsabile di cooperativa sociale).

Difficoltà nel coinvolgimento delle imprese del territorio. Un'ulteriore complessità è stata il difficile reperimento delle aziende. Secondo gli intervistati, la complessità relativa al coinvolgimento delle aziende, non si lega ai temi oggetto dell'iniziativa, per i quali c'è un generale interesse, ma piuttosto a:

- l'esistenza di vincoli eccessivi per la collaborazione. Ad esempio l'Allegato D (previsto da Regione Lombardia) il quale prevedeva per l'impresa la rinuncia a qualsiasi altro contributo economico derivante dalla partecipazione ad attività simili;
- la presenza di tante micro e piccole aziende con cui è difficile entrare in contatto, dato che sono concentrate sul loro business e hanno poco tempo per svolgere questo genere di attività;
- la scarsità di contatti di imprese attive nel contesto in cui l'ATI ha operato (cioè i Municipi 5 e 7).

Nelle parole delle persone che hanno partecipato ai focus group:

“C'è stata un po' di difficoltà a ingaggiare le aziende, anche se c'è stato tanto lavoro e sforzo da parte nostra. Durante le formazioni dei responsabili si vedeva questa difficoltà nel concedersi del tempo per queste attività. Il welfare aziendale e lo smart working sono temi che affasciano tutti, ma gli obiettivi aziendali da raggiungere hanno la precedenza sugli approfondimenti di questo genere” (focus group 1, responsabile di cooperativa sociale).

“C'è anche una questione culturale che abbiamo stanato. Tante aziende profit, soprattutto di

piccole dimensioni, sono un po' lontane dal welfare. Il Terzo Settore invece è stato molto più attivo e ricettivo. Forse dipende anche dal territorio, dal fatto che sono aziende troppo piccole: però abbiamo trovato aziende frammentate, composte da poche persone, e quindi anche quando chiedevi delle risorse umane era tutto esternalizzato. (...) Se avessimo avuto più tempo magari saremmo riusciti a ingaggiarle, ma con il tempo che avevamo era impossibile" (focus group 1, responsabile di cooperativa sociale).

5. Rafforzare il legame con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

L'attività di modellizzazione realizzata nell'ambito di MIRE consente di collocare il progetto nel più ampio quadro dell'innovazione del welfare aziendale e territoriale. Come visto (§1), le azioni legate al progetto sono state inquadrare attraverso un framework specifico: quello dell'Agenda 2030 e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Allo scopo di approfondire le modalità con cui questo legame può essere rafforzato, nella presente sezione saranno delineate possibili linee di intervento future.

5.1 Prospettive di sviluppo future

Al fine di rafforzare le azioni che potranno essere sviluppate a valle di MIRE e ponendo particolare attenzione alle ricadute che esse possono avere in termini di sviluppo sostenibile, è essenziale valorizzare la dimensione della rete. Per fare ciò, è auspicabile che si seguano due traiettorie: rafforzare la rete "di offerta", avviata nel corso del triennio appena concluso (§ 5.1.1); promuovere la creazione di una rete "di domanda" (§ 5.1.2).

5.1.1 Rafforzare la rete "di offerta"

Per rafforzare la rete "di offerta", avviata dal progetto MIRE attraverso la costituzione dell'ATI, è - in prima battuta - necessario costruire un'offerta di servizi per le imprese e i lavoratori/trici coerente con le loro necessità e bisogni. Per fare ciò è auspicabile ripartire da quanto offerto dall'ATI (vedi §3 e §4) per poi - in seconda battuta - strutturare un'offerta di servizi innovativi, strategici dal punto di vista della conciliazione e del benessere delle persone nelle organizzazioni. Si fa quindi riferimento, ad esempio: a convenzioni con asili nido, doposcuola, attività sportive e ricreative per i minori, servizio compiti, ludoteche, supporto per problematiche specifiche (DSA, BES, ecc), assistenza amministrativa e burocratica; ma anche servizi di cura e assistenza per familiari anziani e/o non autosufficienti.

Considerato quanto previsto dalla normativa sul welfare aziendale⁵, potrebbero inoltre essere previste altre attività “accessorie”, messe a disposizione dalle cooperative sociali direttamente a lavoratori e lavoratrici, come ad esempio: care manager e presa in carico allo scopo di individuare i servizi più adatti ai bisogni emergenti, servizi di sanità integrativa (check up e visite mediche specifiche) e attività per il tempo libero (cultura, formazione e intrattenimento).

Per strutturare un’offerta di servizi di welfare più articolata e complessa è però necessario prestare attenzione a due aspetti:

- **gli strumenti che si utilizzano.** In questa direzione, conoscendo lo sviluppo del mercato del welfare aziendale e quindi le modalità con cui imprese e lavoratori/trici si avvicinano a questi servizi, può essere utile adottare lo strumento della piattaforma. Un portale digitale di marketplace - che quindi consente alla domanda e all’offerta di incrociarsi - può rappresentare un mezzo utile per mettere a disposizione le prestazioni di welfare aziendale ai lavoratori/trici. Anche per le aziende rappresenta un valido strumento per rendicontare le spese e valutare l’utilizzo che si fa del welfare;
- **le opportunità di integrazione con l’offerta pubblica,** e quindi a non replicare l’offerta di welfare territoriale. Grazie al coinvolgimento di un partenariato ampio, il percorso di individuazione dei servizi di welfare può essere fatto anche con le parti sociali: tali soggetti possono avere un ruolo decisivo nell’individuare quelle prestazioni che sono in sovrapposizione con il welfare pubblico e che quindi possono essere ripensate e/o riviste in una logica di maggiore integrazione.

Inoltre, allo scopo di rafforzare la rete “di offerta” è poi importante valorizzare altri servizi di consulenza e di formazione per le imprese e i loro collaboratori. In questa direzione vanno individuate tematiche che sono oggi strategiche per le organizzazioni, anche in una prospettiva di sostenibilità. Tra queste ci sono la parità di genere e le policy per l’inclusione delle diversità: si tratta di quell’insieme di pratiche e politiche volte a promuovere la diversità e l’inclusione all’interno di un’organizzazione. La diversità riguarda la presenza di individui con background, caratteristiche e prospettive diverse (età, genere, nazionalità, ecc); l’inclusione riguarda invece la creazione di un ambiente che accoglie e valorizza tutte le persone, promuovendo la partecipazione attiva e l’equità.

L’attenzione verso queste tematiche è legata anche all’introduzione di nuovi strumenti rendicontativi, sempre più diffusi nel nostro Paese, come il Bilancio di sostenibilità e il Report di parità di genere (vedi §1). Come emerso anche dalle interviste (§4) le imprese stanno infatti maturando maggiore consapevolezza circa la rilevanza di questi temi, che - a loro volta - sono strategici per il raggiungimento di ben due Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:

5. La normativa sul welfare aziendale vigente in Italia prevede un ampio bacino di prestazioni che possono essere veicolate dalle imprese ai propri dipendenti. Oltre a quelle dai risvolti più “sociali”, ce ne sono altre che riguardano il tempo libero, l’ambito ricreativo e quello culturale.

- **Obiettivo 5**, raggiungere l'uguaglianza di genere e empowerment di tutte le donne e le ragazze. Considerando la condizione del mercato del lavoro italiano e, quindi il gap occupazionale tra uomini e donne, è fondamentale valorizzare le pratiche finalizzate a ridurre le disparità;
- **Obiettivo 8**, promuovere una crescita economica sostenuta, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti e tutte. Il lavoro offre alle persone la possibilità di vivere con dignità: favorire la crescita economica e raggiungere alti livelli di produttività può dunque giovare al benessere comune.

Infine, si sottolinea che tutto quello che è stato qui descritto dovrebbe essere fatto senza tralasciare gli apprendimenti acquisiti fino ad ora. A tal riguardo, il riferimento è in particolare ai temi dello smart working e del coworking, i quali possono ancora essere valorizzati con le organizzazioni che vogliono investire nel campo del welfare. Date le opportunità offerte da queste pratiche, e considerato anche la loro coerenza con le questioni della sostenibilità (§4), tutto quello che si è appreso in tema di smart working e coworking può essere valorizzato in futuro in un'ottica di formazione per le imprese e i lavoratori/trici che saranno coinvolti. Le competenze e le capacità assimilate nel triennio di MIRE possono perciò essere valorizzate e "trasferite" alle imprese del territorio interessate.

5.1.2 Promuovere una rete "di domanda"

Per incrementare l'impatto degli interventi legati al progetto MIRE è poi necessario riuscire a costruire una rete "di domanda". Come si legge nel §1, la rete "di domanda" fa riferimento a formule aggregative tra imprese che si costituiscono per poter usufruire di misure e interventi di welfare.

Per fare ciò è, in primo luogo, necessario valorizzare al meglio il partenariato e i legami tra i partner di progetto che si sono consolidati in questi anni. A tale scopo, da un lato, è necessario mettere a sistema quanto, in questo triennio, è stato sperimentato e ha prodotto risultati positivi. Si fa riferimento a:

- il doppio livello di governance (§2) che ha permesso la predisposizione di due tipi di cabine di regia: quella "plenaria", per tutti i partner, finalizzata a condividere info generali e l'andamento del progetto; quella "di secondo livello", dedicata a una cerchia ristretta di partner, sulla base delle attività da dettagliare e progettare;
- l'organizzazione di alcuni incontri "in presenza" e di altri "a distanza". Questa modalità è stata percepita come maggiormente flessibile e ha consentito a tutti i partner di "restare agganciati"

In secondo luogo, sarà decisivo costruire una rete di imprese. L'attuale percorso di MIRE è stato limitato dal fatto che l'ATI non è riuscita a coinvolgere nessuna impresa profit, ma solo organizzazioni non profit che avevano pochi margini per implementare azioni di welfare articolate. Per questo, in prospettiva futura, è necessario intervenire a livello progettuale per porsi l'obiettivo di costituire una rete di imprese concretamente interessate a rafforzare (o avviare) il loro piano di welfare. In questa direzione sarebbe auspicabile:

- **focalizzarsi su specifici territori in cui i partner di progetto possono essere attivi e in cui svolgono attività e hanno contatti già avviati.** Come detto, il fatto di essersi limitati ai Municipi 5 e 7 è stato un limite, in quanto non si è riusciti a raggiungere un numero adeguato di imprese; inoltre in tali contesti territoriali ci sono soprattutto micro e piccole imprese che si occupano di commercio, che hanno pochi margini per fare welfare;
- **favorire la circolazione di contatti tra i partner di progetto.** Per fare ciò è necessario superare gli interessi individuali (della singola organizzazione) e mettersi a disposizione del partenariato. Ciò vale soprattutto per le organizzazioni datoriali, che possono contare su una vasta rete di aziende associate: sin dalla fase di progettazione delle attività va spiegato loro che è richiesto uno sforzo su questo fronte;
- **coinvolgere altri partner territoriali, in particolare enti e professionisti che si confrontano abitualmente con le imprese** e che, quindi, potrebbero coinvolgere altre organizzazioni nella rete. Si fa quindi riferimento a consulenti del lavoro, società che si occupano di consulenza per temi specifici (come il welfare o lo smart working), associazioni di categoria per le piccole e medie imprese (come API o CONFAPI) oppure per imprese che si occupano del commercio (CNA o Confesercenti);
- **valorizzare la posizione strategica del Comune di Milano**, che potrebbe essere un soggetto cruciale per il coinvolgimento delle aziende sul territorio. Si potrebbero utilizzare dei canali ufficiali (ad esempio la PEC) per comunicare con le realtà del territorio e coinvolgerle nel progetto; sempre a tale scopo si potrebbe valorizzare la rete di contatti che il Comune utilizza per altre attività, come eventi o partnership;
- **prevedere una parte del budget progettuale per finanziare i piani di welfare delle imprese.** In questo modo le risorse sarebbero destinate a promuovere prestazioni rivolte direttamente a lavoratori e lavoratrici, che potrebbero così usufruire di servizi di conciliazione vita-lavoro. Inoltre, le aziende avrebbero l'opportunità di sperimentare in maniera gratuita le potenzialità che il welfare aziendale offre da un punto di vista del clima organizzativo, della *retention* e dell'*attraction* (Tiraboschi 2022).

6. Considerazioni conclusive: superare la sperimentazione

L'attività di valutazione di MIRE ha consentito di collocare il progetto nel più ampio quadro dello sviluppo sostenibile. Come visto, l'opportunità di migliorare l'efficacia delle azioni di MIRE è strettamente interconnessa alla sua capacità di rispondere in maniera più coerente agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. In particolare, come evidenziato nel §5, ciò sarebbe possibile valorizzando la dimensione della rete: sia rafforzando quella "di offerta" (iniziata attraverso l'opera dell'ATI), sia creandone una "di domanda".

Rafforzare il legame fra gli interventi sperimentati attraverso MIRE e lo sviluppo sostenibile rappresenta un'opportunità per il futuro del progetto e dell'Alleanza. In primo luogo, questo è vero se si considera che tutte le organizzazioni partner della rete (dalle parti sociali alle cooperative, dagli Enti Pubblici alle imprese) sono chiamate (e sempre di più lo saranno in futuro) a valorizzare il tema della sostenibilità e dell'impatto attraverso le iniziative che promuovono. In secondo luogo, il rafforzamento del legame con gli obiettivi di sviluppo sostenibile rappresenta una leva per coinvolgere nuove imprese, le quali sono sempre più attente agli investimenti ESG (cioè legati all'ambiente, all'impatto sociale e alla governance), tra cui il welfare e il *well-being* di lavoratori/trici.

In altre parole, MIRE può offrire un framework unitario entro il quale le imprese affrontano in maniera condivisa sfide cui altrimenti dovrebbero far fronte singolarmente. Tale framework potrebbe inoltre catalizzare l'interesse di nuove imprese potenzialmente coinvolgibili nell'iniziativa favorendone il consolidamento. Inoltre, è auspicabile lo sviluppo di collaborazioni intersettoriali in grado di promuovere il dialogo e la cooperazione con altre Alleanze di ATS Milano (o altre progettualità che, sul territorio, si pongono obiettivi simili). Questo permetterà la circolazione di esperienze, dati e informazioni e consentirà di ottimizzare le risorse e unire le forze per raggiungere gli obiettivi. Infatti, a livello generale, la costituzione di reti ("di domanda" e "di offerta") promuove la sostenibilità economica dei progetti dal momento che se aumenta il numero di soggetti coinvolti, si riducono i costi e si incrementa la scalabilità delle iniziative.

Nella direzione di promuovere il consolidamento di MIRE (e più in generale delle progettualità sperimentali che si avviano su target circoscritti ma che potrebbero essere poi estese a target più ampi) è poi utile prevedere la presenza di una figura professionale specificatamente dedicata al lavoro di rete nel territorio, il cosiddetto *Welfare community Manager*. Una figura di questo tipo, forte di una buona conoscenza degli attori coinvolti nell'iniziativa e del funzionamento del partenariato, dovrebbe agire in qualità di facilitatore nella co-costruzione della rete e degli interventi, anche allo scopo di sgravare i partner di alcune attività. In questo senso, sarebbe utile prevedere delle risorse specifiche volte a garantire la presenza di professionisti di questo tipo.

Tutto ciò si iscrive a pieno nel quadro dello sviluppo sostenibile, in quanto - come evidenziato dal Goal 17 dell'Agenda 2030 - è necessario realizzare partnership per raggiungere gli obiettivi prefissati. Anche per i progetti come MIRE è quindi necessario incrementare le partnership all'interno del territorio, coinvolgendo più attori e stakeholder, pubblici, privati e della società civile. Questo richiede uno sforzo importante per i soggetti in gioco, che sono chiamati a superare i loro interessi particolaristici e a collaborare attivamente per il benessere delle persone e delle organizzazioni che vivono e operano sul territorio.

Riferimenti bibliografici

ASviS (2020), *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*, Rapporto ASviS 2020, Roma.

Agostini C. e Santoni V. (2023), *Il modello Agriwel. Il welfare aziendale e la conciliazione vita-lavoro nelle imprese del settore agricolo*, Rapporto di ricerca, Progetto Agriwel.

Bianchi F. e Casula B. (2023), *Il contributo del welfare aziendale territoriale alla co-progettazione delle politiche sociali locali*, Working Paper 2WEL, n. 2/2023, Percorsi di secondo welfare.

Censis (2023), *6° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Roma.

Cgil e Fondazione di Vittorio (2022), *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma.

Dal Maso D., Gabella V., Langella V., Maino F., Melloni E. e Valentino S. (2022), *Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*, Position Paper, Social Value Italia.

Di Bernardino D. (2023), *Verso una rinnovata responsabilità sociale delle imprese*, Milano, FrancoAngeli.

Di Marcello R. (2021), *Mobility Management e mobilità ciclistica*, Homeless Book, Faenza.

Istat (2022), *Annuario statistico italiano 2022*, Roma.

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

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

Maino F. e Rizza R. (2018), *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in "Stato e Mercato", vol. 113, n. 2, pp. 197-224.

Maino F. e Santoni V. (2023), *Welfare aziendale e territorio tra reti di domanda, reti di offerta e reti multiattore*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Welfare territoriale e multi-employer, post-pandemia e smart-working*, Milano, Wolters Kluwer.

OCSEL (2021), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, Roma, VI Rapporto OCSEL.

Presenti L. (a cura di) (2019), *Il mercato dei provider in Italia*, Milano, Altis - Università Cattolica.

Porter M.E. e Kramer M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in "Harvard Business Review", Gennaio - Febbraio, pp. 1-17.

Prandini R. (2014), *Welfare aziendale territoriale: semantiche innovazioni e primi esempi*, in R. Rizza e F. Bonvicini (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FrancoAngeli.

Razetti F. e Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*,

in Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 119-152.

Santoni V. (2019), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro", n. 153, pp. 185-201.

Santoni V. (2022), *Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta"*, in F. Maino (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia, Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*, Torino, Giappichelli, pp. 189-223.

Santoni V. (2023), *Tra impresa e territorio: welfare aziendale e sostenibilità in Italia*, in F. Maino (a cura di), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare, Sesto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2023*, Milano.

Santoni V., Razetti F. e Maino F. (2021), *Un welfare aziendale "a filiera corta". Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare.

Tiraboschi (a cura di) (2022), *Welfare for people. Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, Quarto Rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo, Bergamo, ADAPT University Press.

Welfare Index PMI (2022), *Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese. Un fattore strategico per le imprese, una priorità per le istituzioni*, Rapporto 2022, Roma.

