

# Creare lavoro e generare valore condiviso: quale ruolo per la comunità?

Franca Maino

Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*, Centro Einaudi, Torino

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università degli Studi di Milano

---

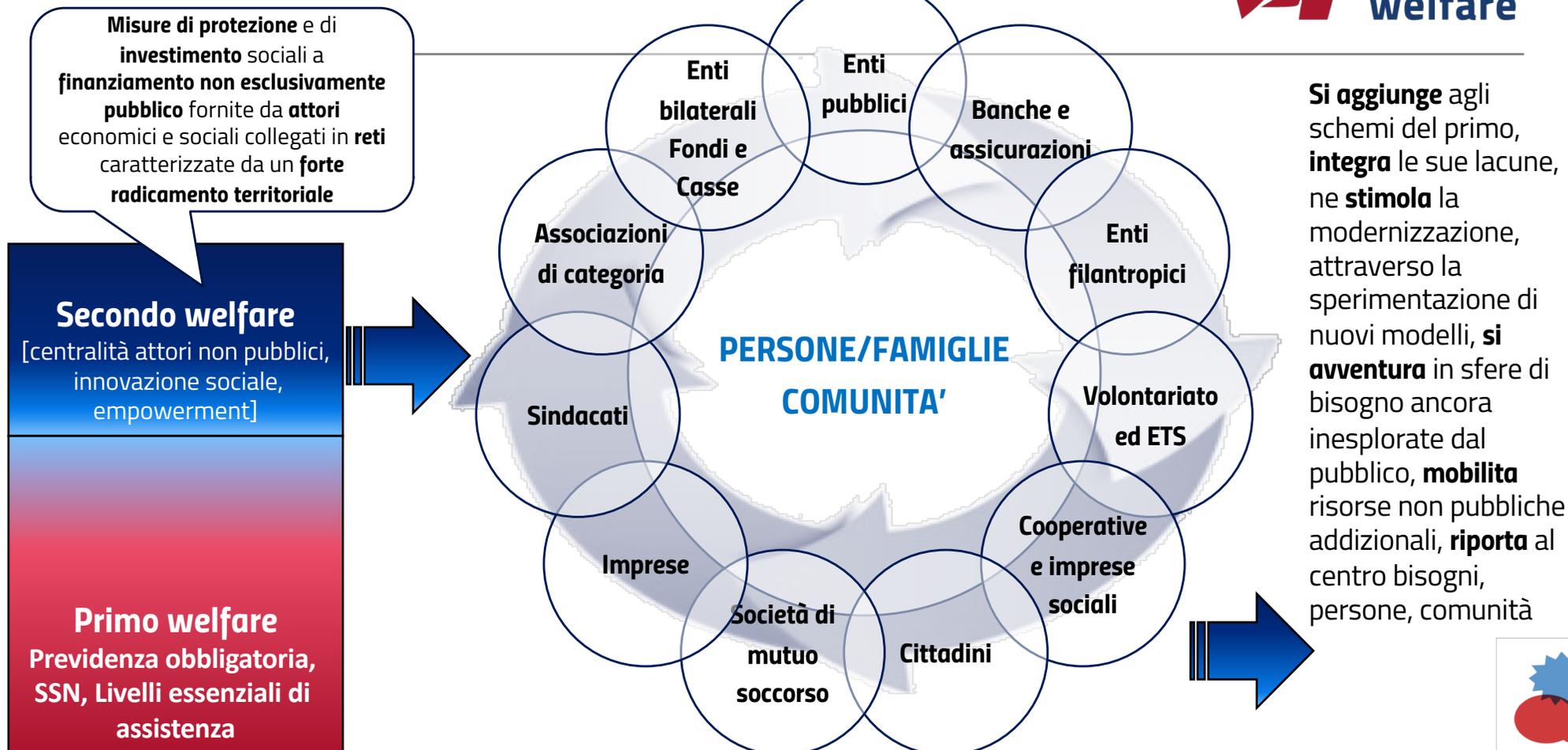
World Social Work Day 2019

«Servizio sociale e relazioni umane: l'esperienza di Valoriamo»

Bosisio Parini (Lecco), 20 marzo 2019

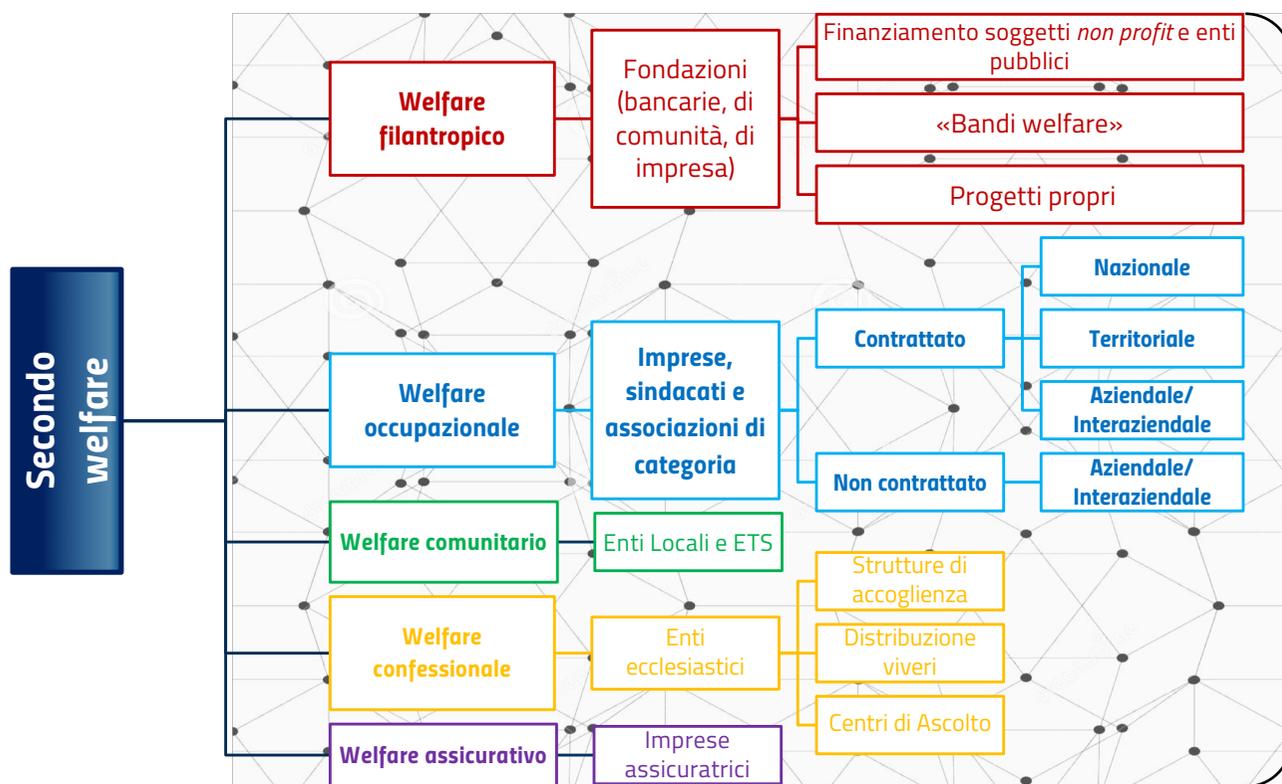


# Secondo welfare: un nuovo paradigma che mette persone e comunità al centro



# Le diverse forme del secondo welfare

Soggetti promotori/facilitatori      Iniziative...



*... che mobilitano e mettono in **rete** - in modo più o meno stretto, più o meno innovativo – **altri soggetti** non pubblici e pubblici, per offrire protezione sociale*



# Un crescente attivismo dal basso e un nuovo ruolo per il Pubblico

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



# Gli elementi facilitanti /1

*Dinamiche economiche, sociali e culturali favorevoli*

*Attori*

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

**Disponibilità di risorse:** economiche, ideative, di capitale sociale

**Attività di comunicazione, condivisione e disseminazione** di buone esperienze

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

**Presenza di attori che agiscono da "collante"** tra i partner delle reti e dei territori e assumono un ruolo decisivo nelle fasi di impostazione degli interventi per favorire **scelte condivise**



# Gli elementi facilitanti /2

## *Modelli di governance multi-attore e partecipata*

*Amministrazioni locali attive e sensibili al tema del WA e della conciliazione*

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

**"Tavoli"** di co-progettazione

**Figure ad hoc** di facilitazione/ coordinamento operativo: welfare manager, diversity manager, community manager

**Punti di accesso territoriale:**  
hub o welfare point

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

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



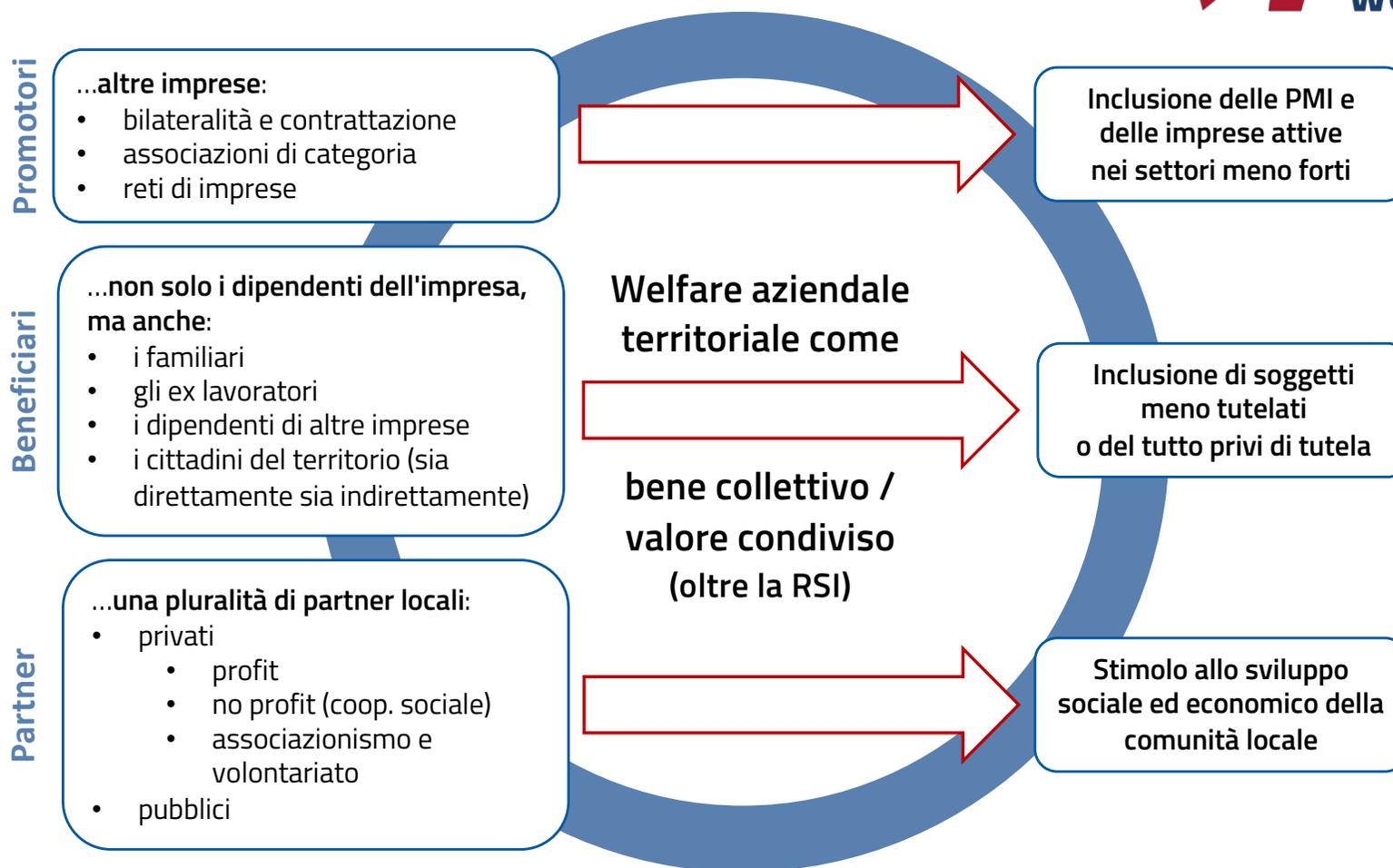
# Facendosi carico delle barriere al cambiamento e dei possibili rischi

- **Bisogni** => in continua evoluzione, richiedono soluzioni efficaci, di qualità e flessibili
- **Beneficiari** => crescenti diseguaglianze tra **insider** e **outsider** del mercato del lavoro; di genere; tra generazioni
- **Imprese** => differenze tra grandi e PMI / settori produttivi / posizioni lavorative / inquadramento contrattuale
- **Territori** => differenze socio-economiche e in termini di **capacity building**
- **Regolazione** => regole fiscali e contributive non sempre chiare, a volte obsolete, leggi troppo spesso mutevoli
- **Contesto "culturale"** => persistente ancoraggio a sistemi di welfare e produttivi in crisi e inadeguati; contrarietà/resistenze dei lavoratori alla revisione delle politiche retributive e fiscali; inerzia imprenditoriale; diffidenza sindacale; diffidenza del TS verso il mercato (sociale) e scarsa disponibilità all'ibridazione



# Fare rete: una sfida da raccogliere

Da aziendale il welfare diventa territoriale nella misura in cui dalla singola impresa si allarga a e coinvolge i ...



# Potenzialità del progetto Valoriamo

Può contribuire ad ...

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



# Potenzialità del progetto Valoriamo

Può contribuire a ...

- diffusione di prestazioni/servizi che producono **ricadute positive al di fuori della singola impresa**
- acquisto di servizi di WA dal Terzo Settore e dalle MPMI
- **accordi sperimentali tra MPMI** per la gestione congiunta del welfare aziendale

nuove imprese (sociali),  
nuova occupazione e  
sviluppo di un mercato di  
servizi alla persona

- definizione di indicatori e raccolta sistematica di dati per valutare l'impatto delle misure
- sperimentazione/definizione di nuovi strumenti per accrescere l'ammontare delle risorse non pubbliche e/o favorire l'aggregazione di domanda e offerta
- introdurre incentivi per trasformare le sperimentazioni in azioni di sistema inclusive e sostenibili e riorientare le scelte di *policy* mettendo al centro le persone e la comunità



# Per saperne di più



Introduzione	7
Prospettive future per il welfare <b>Franca Maino</b> , Sfide e nuove opportunità per il welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona	13
Il livello nazionale <b>Maria Concetta Ambra e Mimmo Carrieri</b> Welfare e relazioni industriali: un nuovo matrimonio?	27
Dal nazionale al regionale <b>Franca Maino, Roberto Rizza</b> , Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro: una ricerca sulle PMI emiliano-romagnole	45
I player di mercato <b>Valentino Santoni</b> , I provider di servizi tra piani di welfare aziendale e nuove partnership	67
Il welfare negli accordi aziendali <b>Giulia Mallone</b> , Le politiche di conciliazione vita-lavoro nella contrattazione decentrata	83
Non è un Paese per padri <b>Maddalena Cannito</b> , La conciliazione vita-lavoro nel welfare aziendale e nelle pratiche organizzative	95
La legge sullo Smart working <b>Elena Barazzetta</b> , Azienda e dipendenti sempre più protagonisti del benessere organizzativo	113
Le Regioni come laboratori di innovazione sociale <b>Elisabetta Cibinel</b> , La nuova programmazione regionale a sostegno del welfare aziendale: Lombardia e Piemonte a confronto	129
LE AZIENDE SI RACCONTANO	
Il caso Ducati Prendersi cura della salute delle persone è un investimento irrinunciabile A cura di <b>Dario Colombo</b>	145
Il caso Gruppo Hera Il benessere dei dipendenti è anche una questione organizzativa A cura di <b>Elisabetta de Luca</b>	153
Autori	159

# Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*

www.secondowelfare.it



HOME  
IL PROGETTO  
OUR PROJECT  
LE NOSTRE ATTIVITA'

LE NOSTRE RICERCHE  
WORKING PAPER  
FOCUS TEMATICI  
NEWSLETTER

PARTNER  
IL NOSTRO NETWORK  
GRUPPO DI RICERCA  
CONTATTI

---

---

*I protagonisti del secondo welfare*

PRIVATI
PARTI SOCIALI
TERZO SETTORE
GOVERNI LOCALI
primo welfare
RAPPORTI
FOCUS

Associazioni datoriali | Sindacati | Enti Bilaterali

divisi in
Interviste
Segnalazioni
UE
Mondo
Recensioni
Rassegna Stampa
Opinioni
Working Paper
Second Welfare
Inchieste
Pillole

---

**TERZO SETTORE /**  
**Valoriamo, welfare aziendale a Km0**  
di Franca Maino e Federico Razetti

Valoriamo è un progetto, finanziato da Fondazione Cariplo attraverso il Bando "Welfare in Azione", che si propone di innovare l'attuale sistema di welfare locale favorendo l'integrazione tra il welfare pubblico e le iniziative di tipo aziendale e contrattuale. In particolare, Valoriamo intende rispondere a quelle nuove situazioni di vulnerabilità legate a problematiche lavorative e di conciliazione a cui le tradizionali forme di welfare non riescono a offrire risposta. Ce ne parla Anna Riva in questa intervista.

LEGGI

**POVERTÀ E INCLUSIONE /**

*Alleanza contro la povertà in Sicilia: serve un percorso condiviso*

LEGGI

**VOLONTARIATO /**

*Hub locali dove si sperimentano le politiche sociali: come stanno cambiando i CSV*

LEGGI

**VOLONTARIATO /**

*Come stanno cambiando i Centri di Servizio per il Volontariato?*

LEGGI

In partnership con



Contatti: [franca.maino@unimi.it](mailto:franca.maino@unimi.it)

