



Dentro la crisi... Quali occasioni? Fare sistema per un nuovo modello di welfare locale

Franca Maino

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università di Milano
Laboratorio "Percorsi di secondo welfare", Centro Einaudi

Fossano, 21 marzo 2015

Giornata di formazione promossa dal Consorzio Monviso Solidale

2

Sito web: www.secondowelfare.it



CORRIERE DELLA SERA



I protagonisti del secondo welfare

PRIVATI PARTI SOCIALI TERZO SETTORE GOVERNI LOCALI primo welfare PRIMO RAPPORTO 2W

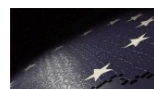
divisi in Dossier Interviste Segnalazioni UE Mondo Recensioni Rassegna Stampa Opinioni Working Paper

WELFARE CONTRATTUALE / **Contrattazione sociale**

di Giulia Mallone

Può sembrare strano, ma è proprio durante la crisi che il sindacato "esce" dai luoghi di lavoro per "allargarsi" al territorio. Non si limita più a discutere di orari, flessibilità, riorganizzazioni e questioni salariali, ma interagisce direttamente con le amministrazioni locali per garantire equità e servizi sociali all'intera cittadinanza. Se inizialmente la contrattazione sociale territoriale tra i sindacati dei pensionati e gli enti locali riguardava principalmente le condizioni dei cittadini anziani, oggi organizzazioni sindacali e amministrazioni concordano non solo tassazione e servizi socio-sanitari per la non autosufficienza ma si impegnano a definire insieme il bilancio cittadino e la sua più equa ripartizione tra vecchi e nuovi bisogni. Ne è un esempio il recente verbale d'intesa sulla spesa sociale firmato a Lodi da sindacati e amministrazione comunale.

WORKING PAPER /



**Italy's Secondo
Welfare in a
European
perspective**

LEGGI

Commenti

FONDAZIONI /



**Verso il quinto
Workshop
internazionale
sulle Fondazioni**

LEGGI

Commenti

GARANZIA GIOVANI /



**Neet, ma quanto
ci costate? La
corsa ad ostacoli
nel Sud Europa**

LEGGI

Commenti

e il LABORATORIO sul secondo welfare, attivo dal 2011

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi



Rapporto 2WEL: i temi affrontati

PRIMO RAPPORTO SUL SECONDO WELFARE IN ITALIA

2013

a cura di Franca Maino e Maurizio Ferrera

Il Rapporto è disponibile a questa pagina:

<http://secondowelfare.it/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondo-welfare.html>

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

IL CONTESTO

1. Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale *di Franca Maino*

I PROTAGONISTI

2. Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale *di Giulia Mallone*
3. Le assicurazioni: nessi e sinergie possibili *di Lorenzo Bandera, Franca Maino e Giulia Mallone*
4. Le Fondazioni di origine bancaria: sperimentazione e sostegno alle reti *di Lorenzo Bandera*
5. Le Fondazioni di comunità: una nuova declinazione della filantropia *di Lorenzo Bandera*
6. I Comuni: le risposte dei territori alla crisi *di Chiara Lodi Rizzini*

GLI STRUMENTI E LE POLITICHE

7. La finanza sociale come leva di sviluppo e innovazione *di Lorenzo Bandera*
8. Il social housing e i nuovi bisogni abitativi *di Chiara Lodi Rizzini*
9. Fondazioni di partecipazione e servizi per l'infanzia: il caso di Modena *di Stefano Neri*
10. La conciliazione famiglia-lavoro: le Reti territoriali in Lombardia *di Ilaria Madama e Franca Maino*

LE PROSPETTIVE

Promesse del secondo welfare e questioni aperte. Una conclusione *di Franca Maino e Maurizio Ferrera*

CONTENUTI



- La crisi del welfare
- Il secondo welfare: definizione ed evidenze empiriche
- Il secondo welfare e i suoi tasselli
- Le prospettive del secondo welfare tra limiti e potenzialità
- Partnership multi-stakeholder
- Fare rete: opportunità e rischi

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

Organizzazione della giornata

- **10.00 – 11.30** => *Secondo welfare e nuove forme di partnership pubblico-privato come risposta ai bisogni e come motore di crescita e sviluppo: contesto e spunti di riflessione*
- **11.45 – 13.00** => *Discussione guidata a partire da alcuni casi*
- **13.00 – 14.00: pausa pranzo**
- **14.00 – 17.00**
 - *Il terzo settore (ma non solo) come protagonista del secondo welfare*
 - *Esperienze positive di reti territoriali*
 - *Riflessioni su limiti e potenzialità di partnership e reti territoriali*

Esercitazione

- Lettura e commento di gruppo (30 min.) e restituzione/discussione (30 min.)
- Temi
 - Progetti e iniziative nati grazie a partnership/reti
- Traccia
 - Breve sintesi del tema per gli altri gruppi
 - Aspetti più interessanti emersi dalle esperienze
 - Prospettive e rischi
 - Possibile replicabilità degli interventi
 - Una valutazione complessiva

La crisi economica del 2008 ha assestato un duro colpo al nostro sistema di welfare



- ✧ Il sistema di welfare pubblico è sempre più in difficoltà nell'assolvere il compito per cui è stato creato
- ✧ Necessario non sprecare le (poche) risorse sia pubbliche che private a disposizione
- ✧ Necessario fare del welfare una risorsa in grado di tutelare le diverse forme di vulnerabilità sociale ma anche di creare sviluppo e occupazione

- **Spesa sociale** italiana in linea con media UE: 30% vs. 30,1% UE15 (2011)
- Ancora internamente squilibrata: pensioni superiori a media UE; famiglia/minori, lotta alla povertà, politiche attive del lavoro, in generale servizi sociali → inferiori alla media UE
- Comparativamente molto bassa anche la spesa per **istruzione**
- In generale il welfare pubblico è caratterizzato da alti livelli di **inefficienza**
- La triade “crescita, competitività e inclusione” richiede una politica incentrata anche sugli **investimenti sociali** (approccio UE)

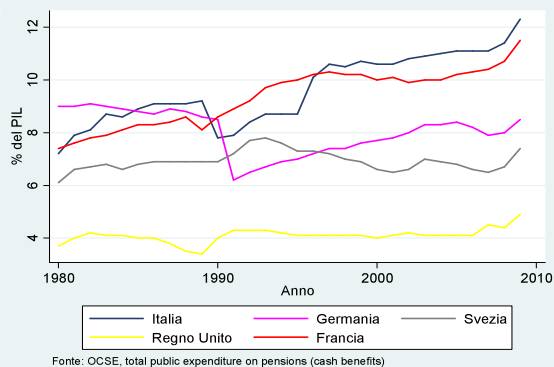
Spesa per funzioni in % sulla spesa sociale totale, Italia – UE 27 a confronto, 2012

Fonte: Dati Eurostat.

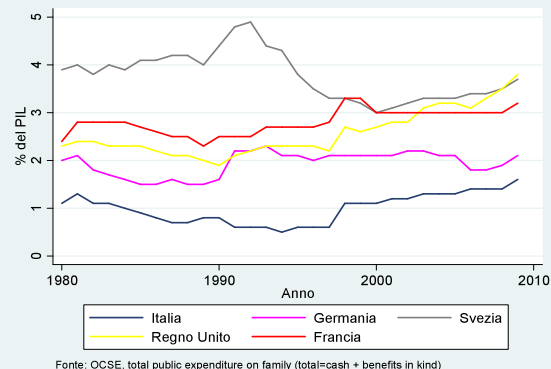
	Italia	UE 27
Pensioni	60,6%	45,3%
Sanità	26,3%	29,7%
Disabilità	5,9%	8,1%
Famiglia	4,7%	8,2%
Disoccupazione	1,9%	5,1%
Esclusione sociale	0,2%	3,3%

10

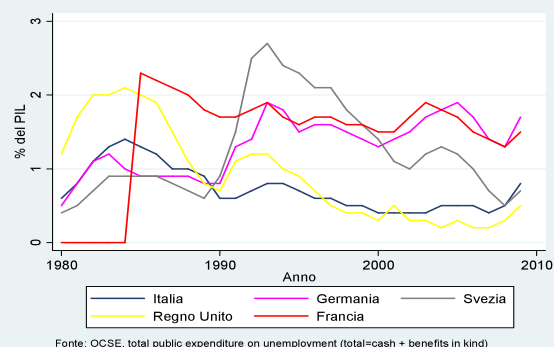
Spesa pubblica per le pensioni



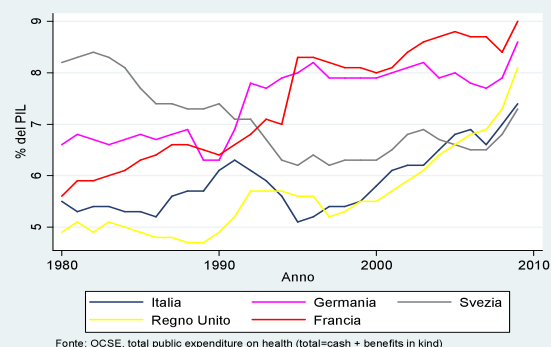
Spesa pubblica per i servizi alla famiglia



Spesa pubblica per la disoccupazione



Spesa pubblica per la sanità

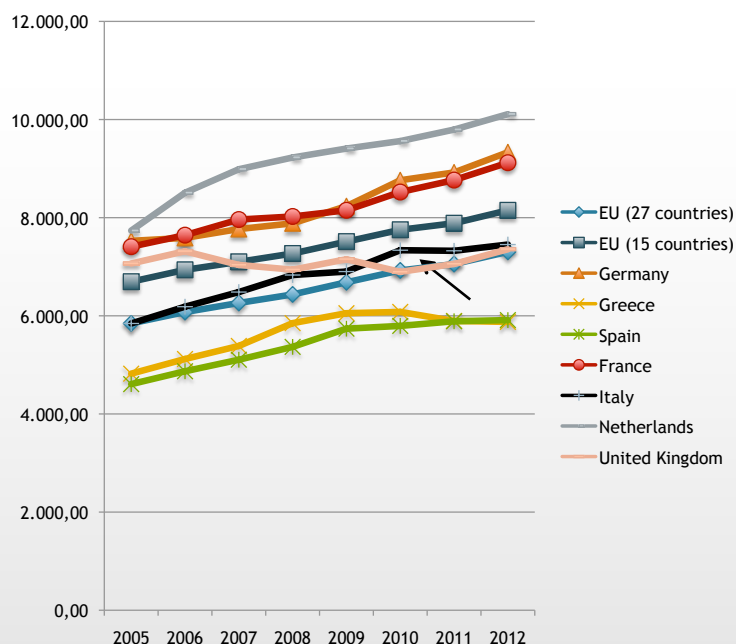


Spesa sociale pro-capite a PPP: tutte le funzioni

Livello della spesa sociale italiana:

- sotto media euro-zona
- stabile dal 2008 al 2010

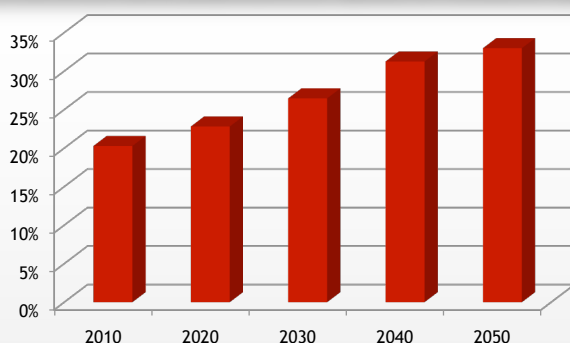
→ il problema italiano **non è un eccesso di spesa sociale**
→ è ancora la sua articolazione interna: spesa per previdenza troppo alta e altri ambiti sotto-protetti



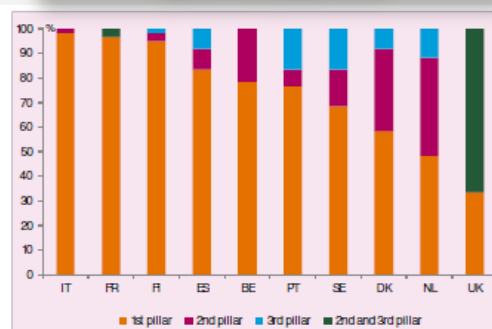
Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

La popolazione invecchia contando sul primo pilastro

Invecchiamento della popolazione: quota di residenti sopra i 65 anni



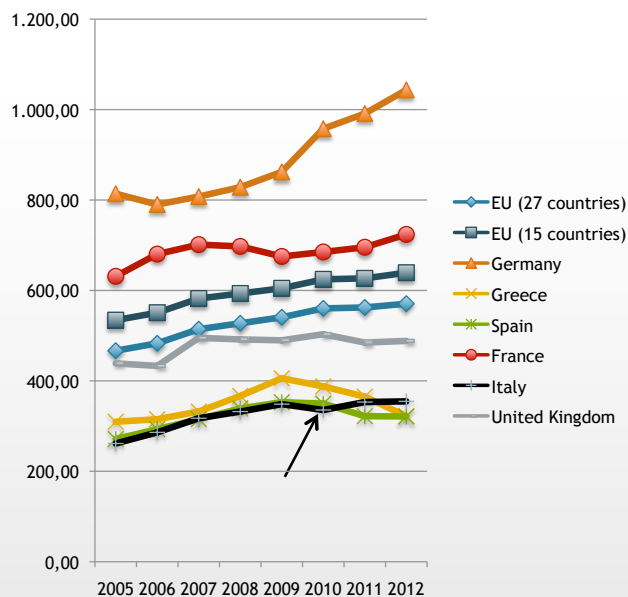
L'Italia fa molto affidamento sulle pensioni pubbliche



Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

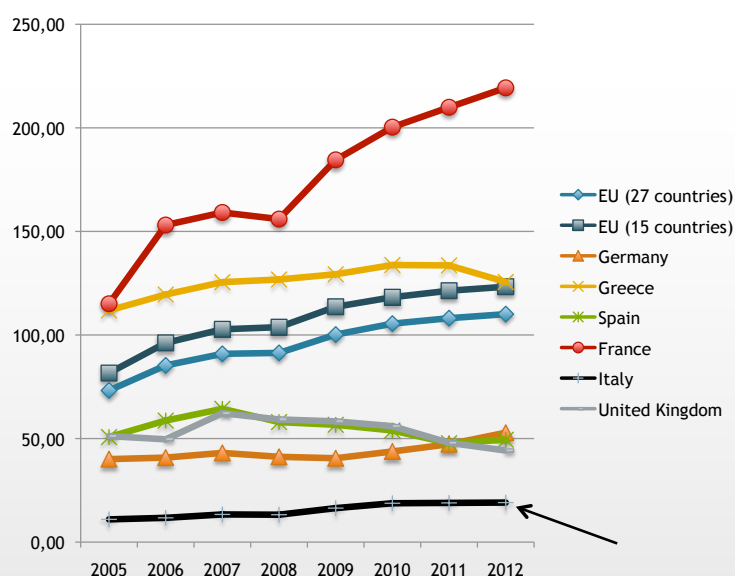
Spesa sociale pro-capite a PPP: famiglia/infanzia

- Spesa per famiglia e minori molto al di sotto di quella degli altri paesi:
 - 1,4% sul PIL (2,2% nei paesi OECD)
 - assenza di universalismo nelle prestazioni monetarie
 - pochi servizi (es. asili nido)
- Spesa in contrazione dal 2009
- **Fortemente auspicabile incrementare le risorse per:**
 - sostenere le famiglie a basso reddito
 - combattere la povertà dei minori
 - favorire la natalità e la conciliazione (→ famiglie a doppio reddito devono diventare la norma)

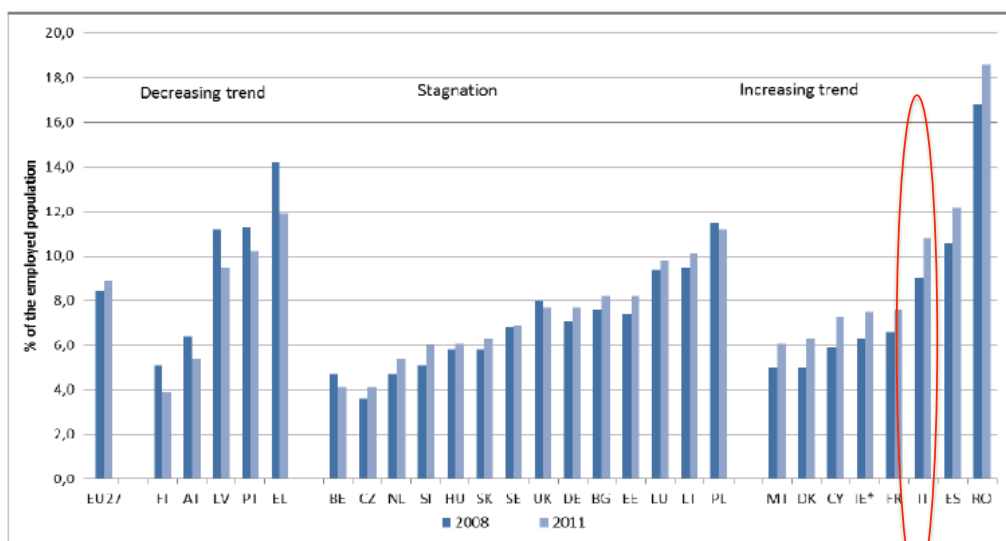


Spesa sociale pro-capite a PPP: povertà/esclusione sociale

- Spesa per la lotta alla povertà un po' sottostimata, ma comunque molto bassa
- **Non rinviabile un incremento di risorse su questo fronte**



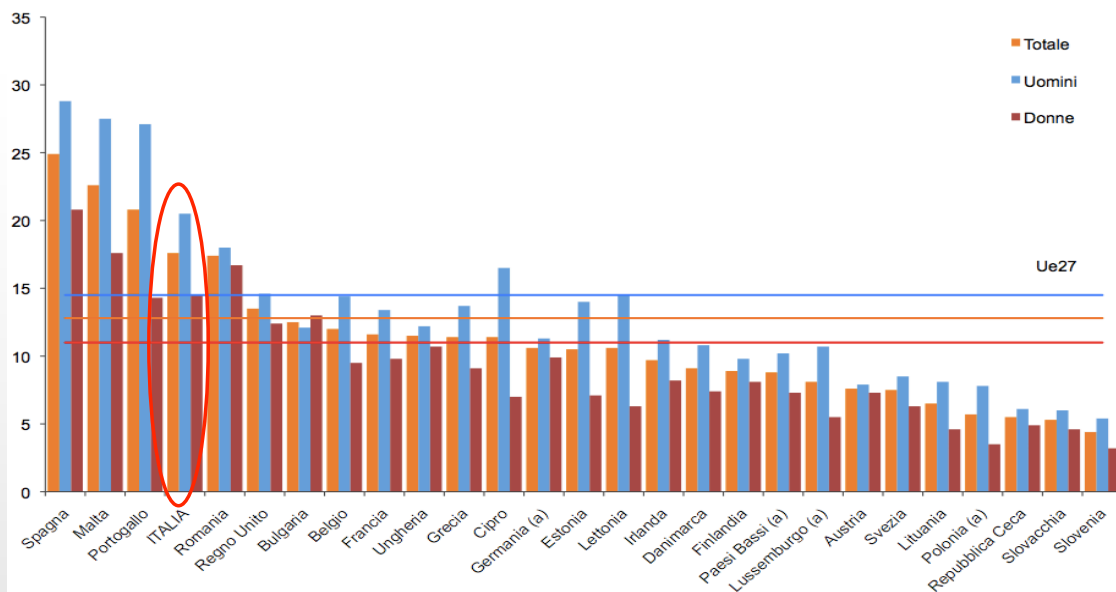
Rischio di povertà tra le persone occupate, confronto 2008-2011



Source: Eurostat – EU-SILC

- Tassi di disoccupazione giovanile in aumento e tra i più elevati di EU
- Neet in costante crescita: dal 2007 sono passati dal 18.9% al 23.9%
- Separazione tra percorso di istruzione/sistema educativo e tipo di occupazione/mercato del lavoro
 - Tassi di abbandono scolastico molto elevati (17.6%), al di sopra della media europea (12.8%)
 - Molti giovani dichiarano di non vedere alcuna utilità nel frequentare la scuola
 - Sistema della formazione professionale è oggi privo di riconoscibilità sociale e visibilità

Giovani che abbandonano prematuramente gli studi nei paesi UE - Anno 2012 (valori percentuali)

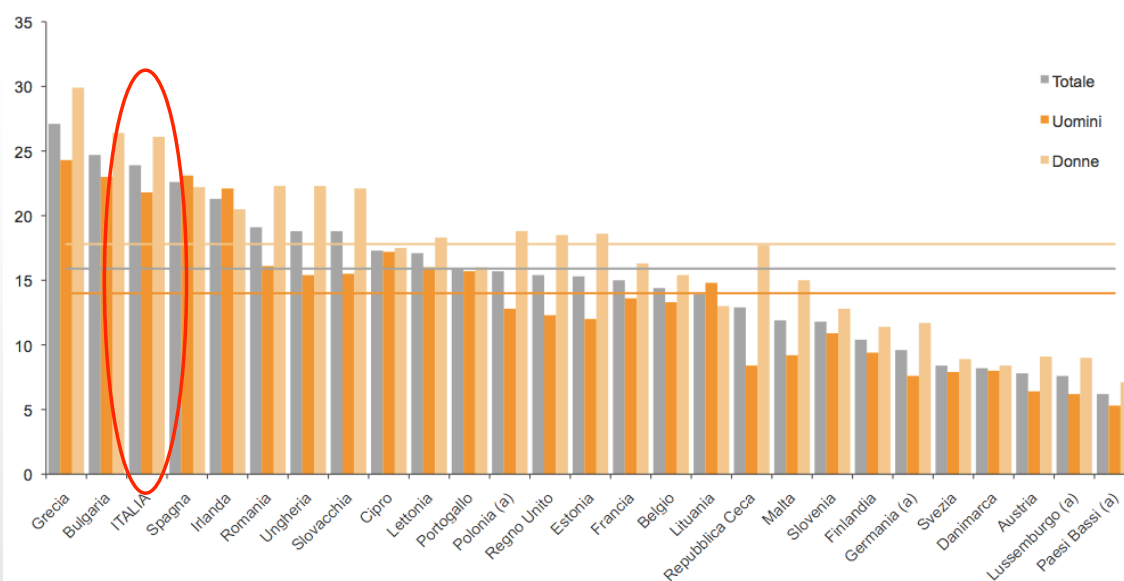


Fonte: ISTAT (2014)

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi



Giovani Neet di 15-29 anni nei paesi UE Anno 2012 (valori percentuali)



Fonte: ISTAT (2014)

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi





- Tasso di occupazione femminile in IT non raggiunge il 50%: 12 punti percentuali sotto la media UE e al Sud ben 21 punti sotto la media europea
- Donne non occupate e che non cercano lavoro (2011) => IT: ca. 35% - EU: 22%
- Tasso di fecondità (2011) => 1,3 figli per donna; 24% delle donne nate nel 1965 non ha avuto figli (Francia: solo il 10%)
- **Mancano circa un milione di posti di lavoro nel settore dei servizi alle famiglie** (stima che tiene conto delle badanti e di altre forme di aiuto domestico "in nero")

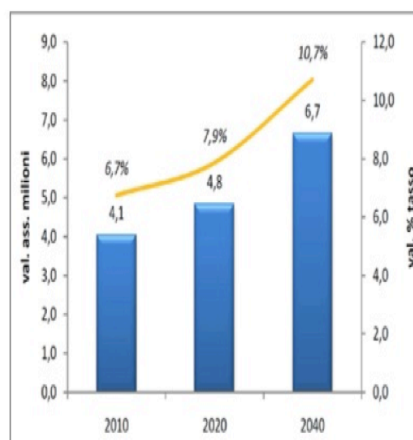
Maino - Università di Milano e Centro Einaudi



Percentuale di popolazione anziana
(+80 anni) e proiezioni (2000-2030)

	2000	2010	2020	2030
Italia	3,9	5,8	7,1	8,2
Media Ue-27	3	4,1	5	6,5

La progressione della disabilità in Italia
Stime Censis, 2010 – 2040



Fonte: Welfare Italia Laboratorio per le nuove politiche sociali - Affrontare il Futuro. Le tutele sociali nell'Italia che cambia, Roma 6 luglio 2011, pag 8

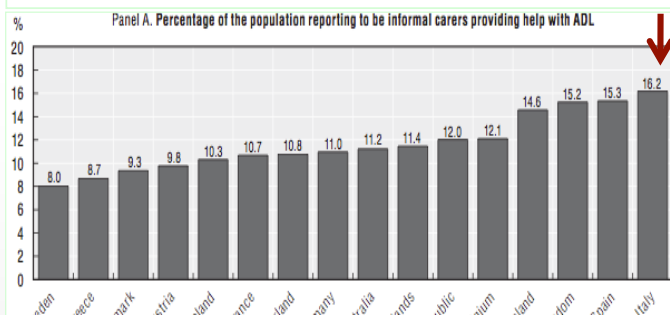
Maino - Università di Milano e Centro Einaudi



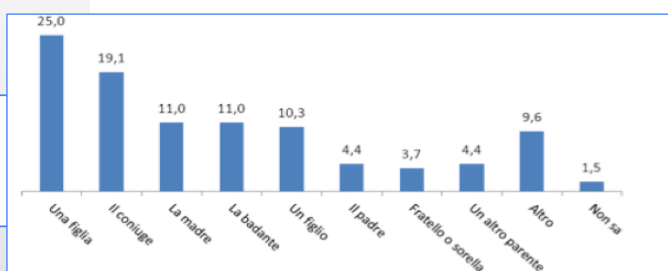
I costi

Le famiglie italiane hanno speso **9 miliardi 352 milioni di euro** – pari a circa il 10% della spesa sanitaria sostenuta dalle regioni – per retribuire il lavoro regolare o meno delle **774.000 “badanti”** in Italia (dati 2008)

Fonte: “Badanti: la nuova generazione”, 2008

Gli “informal carers” nei paesi OCSE, 2008

Fonte: Rapporto Help Wanted? Providing and Paying for Long-Term Care, OECD 2011.

Chi si occupa principalmente dei bisogni assistenziali delle persone non autosufficienti?

Fonte: Le nuove tutele oltre la crisi: il welfare possibile per giovani, migranti e non autosufficienti, Censis (2012).

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

Andamento dei fondi nazionali per le politiche sociali
(2009-2013, valori in milioni di euro)

Fondi statali	2009	2010	2011	2012	2013
Fondo nazionale per le Politiche Sociali	583,9	453,3	275	70	344,2
Fondo politiche per la famiglia	186	185,3	52,5	32	19,8
Fondo per la non autosufficienza	400	400	0	0	275
Fondo per le politiche giovanili	79,8	94,1	32,9	8	6,2
Fondo servizi per l'infanzia e adolescenza – Piano nidi	44	40	39	40	39,6
Fondo per il servizio civile	171,4	170,3	113	50	71,2
Totale	1.465,1	1.343	512,4	200	756

I Fondi nazionali per gli interventi sociali nel 2011 hanno perso il 63% delle risorse stanziare dallo Stato rispetto al 2010 e un ulteriore 37% dal 2011 al 2012.

Dal 2008 al 2013 il taglio dei fondi è stato pari al 92%

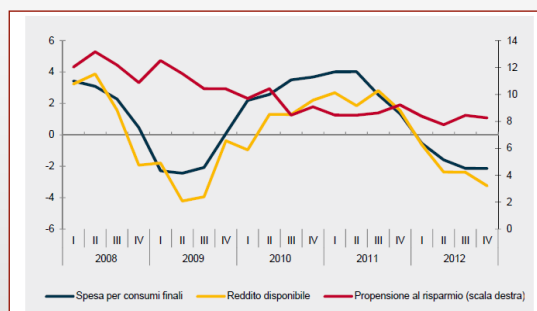
Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

Austerità e sfide per il sistema-famiglia

- Il **sistema-famiglia ha prodotto** al suo interno un ampio ventaglio di servizi per i propri componenti (minori, giovani e anziani) => MA **oggi è in sovraccarico e il welfare "fai da te" non regge più**
- La **crisi ha accentuato il problema**: per aiutare i propri componenti più fragili **molte famiglie hanno dovuto ridurre i consumi, intaccare i risparmi, indebitarsi**

Propensione al risparmio delle famiglie e sue determinanti – Anni 2008-2012

Fonte: Istat, conti economici nazionali



Il contesto / 1

- ✓ E' sempre più difficile e inefficace dare risposte attraverso erogazioni monetarie centralizzate => cresce l'inadeguatezza dei tradizionali sistemi di welfare, incentrati principalmente su erogazioni monetarie (pensioni, sussidi vari, redditi di cittadinanza, ecc.) piuttosto che sull'offerta di servizi
- ✓ La crescente differenziazione dei bisogni ha reso sempre più inefficaci le risposte standardizzate offerte dalle pubbliche amministrazioni



- ✓ NON si possono sprecare le (poche) risorse sia pubbliche che private a disposizione
- ✓ Rischio che ci sia spazio solo per operazione di manutenzione ordinaria (o peggio straordinaria) della macchina (il welfare state)
- ✓ Il welfare deve diventare una risorsa in grado di tutelare le diverse forme di vulnerabilità sociale ma anche di creare sviluppo e occupazione
- ✓ Necessario e urgente ridefinire il profilo e il ruolo delle istituzioni pubbliche (locali) e dei tanti soggetti privati e del privato sociale
- ✓ **Crisi come momento di rottura: indietro non si può tornare**
- ✓ **Puntare su** innovazione sociale, nuove forme di partecipazione e corresponsabilizzazione degli attori in campo, pratiche di co-progettazione

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi



- una protezione dai rischi (disoccupazione, malattia, vulnerabilità, povertà) in quanto **problema sociale che non** può più ricadere **interamente** sul **settore pubblico**
- un ampliamento del perimetro della protezione sociale **affiancando al PRIMO welfare un SECONDO welfare**

Il welfare si rinnova puntando su:

Apertura a soggetti non pubblici

- E' necessario coinvolgere accanto allo Stato anche il Mercato e il Terzo settore

Empowerment dei cittadini/beneficiari

- I cittadini, ove possibile, devono partecipare ai processi di attuazione degli interventi di welfare

Innovazione sociale

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi





Secondo welfare: catalizzatore di nuovi protagonisti/risorse ...



**che diventano ALLEATI
nel processo di rinnovamento del welfare
[in un contesto di stasi istituzionale de livello nazionale]**

- ✓ Imprese
- ✓ Sindacati
- ✓ Associazioni di categoria
- ✓ Enti bilaterali
- ✓ Assicurazioni
- ✓ Banche
- ✓ Casse mutue
- ✓ Fondazioni bancarie
- ✓ Fondazioni d'impresa
- ✓ Fondazione di comunità
- ✓ Cittadini
- ✓ Imprese sociali
- ✓ Cooperative
- ✓ Enti caritativi/religiosi
- ✓ Volontariato
- ✓ Regioni
- ✓ Governi locali

- ⇒ Come finanziatori ma anche dal punto di vista progettuale
- ⇒ Per mobilitare risparmio privato in forme più efficienti
- ⇒ Per mobilitare nuovi erogatori di prestazioni
- ⇒ Per coordinare, monitorare e fare valutazione



- Capacità della società e degli attori che la compongono (istituzioni, imprese, associazioni, famiglie, individui) di affrontare in modo INNOVATIVO problemi irrisolti in campo sociale e ambientale
- **Nuove idee (prodotti, servizi e modelli)** che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e creano nuove relazioni sociali e collaborazioni/partnership. Si tratta di innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa [Murray, Caulier Grice e Mulgan, *Il Libro bianco dell'innovazione sociale*, 2010]

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi



- ✓ Coinvolgendo in **ruoli attivi** i soggetti che condividono i problemi
- ✓ Attivando **nuove risorse** (umane, organizzative, tecnologiche, finanziarie)
- ✓ Sostenendo la crescita di **partenariati** (che coinvolgano soggetti pubblici, non pubblici, i destinatari e la società civile e che diventino reti stabili di collaborazione)
- ✓ Sostenendo l'innovazione nei settori di maggiori rilievo e l'innovazione che riguarda **aspetti centrali e strategici**
- ✓ Sostenendo scambi e reti per diffondere l'innovazione che esiste/funziona altrove
- ✓ Facendo ricorso a **strumenti finanziari** non convenzionali

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi



Milan Declaration – 23 ottobre 2014

1. L'**innovazione sociale** e la politica degli investimenti sociali **devono essere integrate in modo esplicito nella revisione della strategia Europa 2020 e sostenute da un'apposita iniziativa** faro
2. Eurostat dovrebbe considerare **prioritaria la raccolta di dati sull'innovazione nella politica sociale e sulla misurazione dell'impatto sociale** + vanno realizzate iniziative per il potenziamento delle capacità e per la formazione alla misurazione dell'impatto sociale, a beneficio di tutti i soggetti interessati
3. Gli SM dovrebbero essere invitati a **referire sui progressi nel campo dell'innovazione sociale**, utilizzando indicatori sociali basati sull'attivazione, la responsabilizzazione e il coinvolgimento delle comunità
4. Commissione e SM devono **garantire che strumenti importanti quali gli appalti pubblici e i fondi strutturali siano impiegati per sostenere l'innovazione sociale** in senso lato e l'ampio ventaglio delle imprese dell'economia sociale
5. È opportuno **istituire un gruppo di lavoro ad alto livello sull'innovazione sociale** e sull'innovazione nel campo della politica sociale, con la partecipazione di soggetti sociali ed economici a livello nazionale ed europeo, per discutere e valutare l'evoluzione delle politiche grazie a un'adeguata riflessione strategica

Fonte: <http://www.secondowelfare.it/editoriale/milan-declaration-puntare-sul-secondo-welfare-per-cambiare-europa.html>

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

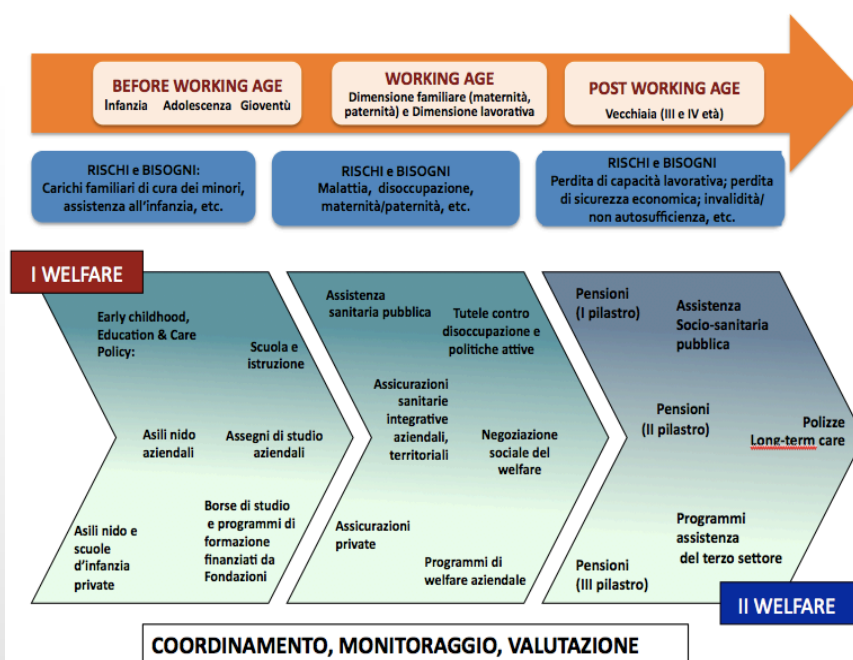
Verso un sistema integrato tra primo e secondo welfare ...

Secondo welfare si aggiunge agli schemi del primo welfare, ne integra le lacune, ne stimola la modernizzazione sperimentando nuovi modelli organizzativi, gestionali, finanziari e si avventura in sfere di bisogno inesplorate (e in parte inesplorabili) dal pubblico

.. che si sviluppa lungo il ciclo di vita
(approccio dell'investimento sociale)

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

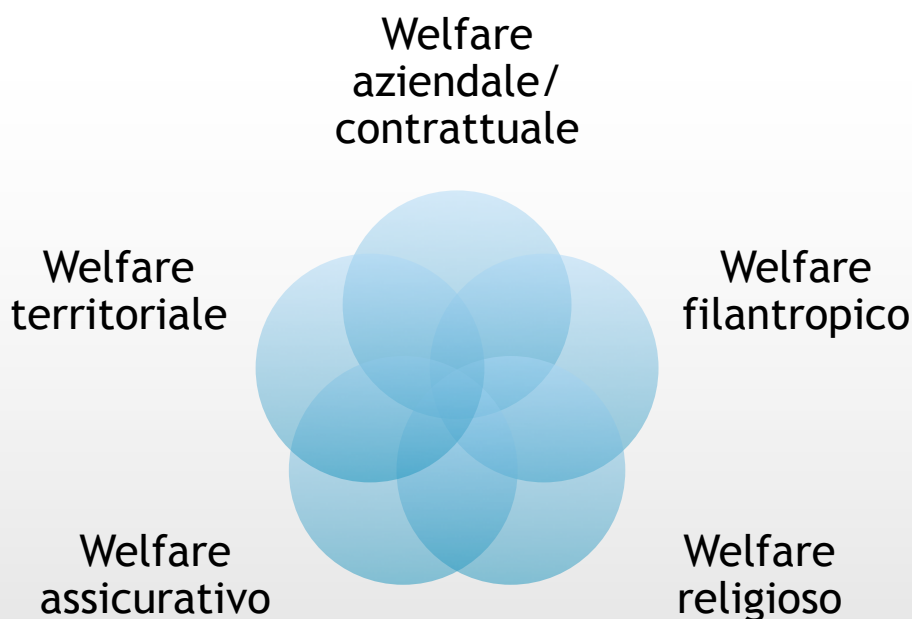
Ciclo di vita e secondo welfare: quali prestazioni?



Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

Aree di policy più "ospitali" per iniziative di secondo welfare

1. Formazione e training <ul style="list-style-type: none"> • Cura ed educazione della prima infanzia • Misure di prevenzione dell'abbandono scolastico • Borse di studio • Programmi di alternanza scuola - lavoro • Formazione continua 	2. Politiche abitative <ul style="list-style-type: none"> • Misure di prevenzione del fenomeno dei senzatetto • Housing sociale • Nuovi strumenti finanziari (es. prestito vitalizio ipotecario)
3. Occupazione <ul style="list-style-type: none"> • Schemi di garanzia giovani • Assistenza nella ricerca di lavoro • Job training • Politiche attive/Misure per il reinserimento nel mercato del lavoro • Polizze occupazionali/private contro il rischio di disoccupazione / polizze occupazionali/private di sostegno al reddito 	4. Salute <ul style="list-style-type: none"> • Medicina preventiva • Long-term care • Servizi di cura domiciliare • Servizi residenziali di cura • Sostegno economico ai componenti del nucleo familiare • Polizze sanitarie occupazionali/private
5. Conciliazione tra lavoro e vita privata <ul style="list-style-type: none"> • Ambienti di lavoro aperti ed accoglienti per le famiglie • Schemi integrativi di congedo parentale 	6. Economia sociale <ul style="list-style-type: none"> • Supporto finanziario per l'economia sociale e la social innovation • Iniziative di Corporate Social Responsibility • Microfinanza • Social (impact) bonds
7. Accessibilità dei luoghi di lavoro <ul style="list-style-type: none"> • Up-skilling • Programmi di welfare aziendale 	8. Inclusione <ul style="list-style-type: none"> • Servizi e misure di sostegno finalizzati all'attivazione dei beneficiari • Adeguato sostegno al reddito • Misure di inclusione attiva • Lavoratori poveri e disoccupazione di lungo termine • Inclusione di fasce sociali al margine (es. migranti e minoranze etniche)



Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

SECONDO WELFARE TRA RISCHI ED OPPORTUNITA'

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

1. I protagonisti: già raggiunta una **rilevanza** economica, finanziaria e occupazionale di tutto rispetto
2. Importanti realizzazioni che dimostrano di saper far fronte in modo efficiente ed efficace a nuovi tipi di **rischi e bisogni** non adeguatamente coperti dal pubblico
3. Sviluppo e azioni di 2W svolgono un ruolo importante nell'attutire le conseguenze sociali della **crisi**
4. Realizzazioni sono possibili grazie a soluzioni innovative sul piano degli **strumenti**, dell'**organizzazione** e della **governance**
5. Intraprendenza, creatività e "innovazione sociale" hanno riguardato anche soggetti pubblici, come **Comuni e Regioni**

Fonte: Primo Rapporto sul secondo welfare, 2013

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

Capacità di rispondere in modo innovativo ai nuovi rischi/bisogni

RISPOSTE INNOVATIVE

RISCHI/BISOGNI

Vulnerabilità

Conciliazione
famiglia-lavoro

Supporto alla
genitorialità

Disagio abitativo

Non autosufficienza

Esclusione sociale



Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

Iniziative e progetti: alcuni esempi



- Soggetti pubblico-privati aggregano nuove risorse, non necessariamente economiche, per rispondere a uno o più bisogni sociali presenti sul territorio
- Possibilità di creare fondi territoriali integrativi delle risorse garantite dal settore pubblico per rispondere a situazioni di grave disagio sociale, legate specialmente alla disoccupazione e alla perdita della casa
- Nuovi strumenti di finanza sociale che hanno come finalità lo sviluppo dei territori attraverso il coinvolgimento crescente della comunità
- Volontà delle imprese – sia profit che non profit - di sostenere, grazie allo sviluppo di misure di welfare aziendale, non solo i propri dipendenti ma la comunità del territorio nel suo insieme

- Comune di Forlì e PdZ
- Comune di MI e nuovo Piano welfare
- Le Dame della Carità a MI

- Fondo Emergenza Lavoro e Casa, Fond. Comunità di NO
- Fondo Famiglia-Lavoro, Arcidiocesi MI
- Lavoro accessorio, TO

- Social Bond di Ubi Banca
- Terzo valore di Banca Prossima
- Progetti di Social Housing

- Cooperativa Betania e work-life balance
- Social Club, TO
- Alessi
- Welfa-RE

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi



Innovazione sociale grazie anche a Comuni e Regioni



- Nonostante vincoli di bilancio e tagli ai trasferimenti, i Comuni hanno continuato a svolgere la propria funzione di sostegno sociale, colmando i vuoti lasciati dal governo centrale
- Percorso di rinnovamento:
 - sforzi per rendere più efficienti e mirati i bilanci, comprimendo spese non essenziali, razionalizzando gli uffici, riducendo gli sprechi
 - ridefinita l'agenda delle priorità, concentrando gli interventi sulla tutela dei bisogni più acuti nel tentativo di mantenere livelli accettabili di coesione sociale
 - sono cambiate le modalità d'intervento, attraverso l'adozione di nuove forme di governance e collaborazioni (reti) anche finanziarie con altri attori locali
- **Il pubblico cambia ruolo:**
 - agisce come regista di una costellazione ampia e flessibile di partner, alcuni dotati di capacità anche importanti di finanziamento
 - continua a garantire l'universalità dei servizi di base e interviene là dove "la rete" non arriva

Maino - Università di Milano e Centro Einaudi





1. **Rischio di un “incastro distorto” fra primo e secondo welfare**
2. **Disparità territoriale**
3. **Difficoltà nel “fare sistema”**
4. **Incompiuta adesione al paradigma dell’investimento sociale**
5. **Contrastare gli stereotipi**
6. **I rischi dell’innovazione sociale**



- Si indeboliscono gli incentivi alla ricalibratura del primo welfare, con ciò consolidando la tendenza alla conservazione dello status quo, sostenuta dalla percezione (errata) che «si è già fatto tutto» sul fronte delle riforme del primo welfare, e che tutto quel che manca si possa fare con il secondo
- Si accentua/esaspera la segmentazione del mercato del lavoro: insider vs outsider; grandi vs PMI; grado di inclusione delle misure di welfare aziendale
- Si accentua la disparità territoriale anche se esistono al Sud alcuni esempi di buone prassi (es. Fondazione con il Sud; Progetto La.Fem.Me)

3. Difficoltà di fare sistema

- Proliferazione di iniziative sparse nei territori e avviate da una pluralità variegata di attori può dar luogo a una **configurazione incompleta o troppo disordinata del secondo welfare**, incapace di cogliere e valorizzare complementarità e sinergie tra le sfere dello Stato, del mercato, del Terzo settore e della famiglia
- Capacità di innovazione sociale deve essere promossa e attivata - grazie alle reti di attori e dentro modelli di governance multi-stakeholder e multi-livello - nelle aree di sovrapposizione tra le quattro sfere, attribuendo alle istituzioni pubbliche, in particolare a livello locale, il compito di coordinare e monitorare i processi, **evitando la creazione di «doppioni» e la persistenza di «vuoti» funzionali**

Verso un welfare più responsabilizzante

- Occorre ribaltare l'idea che tutte le prestazioni debbano essere finanziate dalla fiscalità generale (la pressione fiscale che ne deriverebbe sarebbe alla lunga insostenibile) e poste in campo al welfare pubblico
- Riflettere sul concetto di **gratuità** e su quanto continui ad essere opportuno (oltre che sostenibile) garantire servizi gratuiti anche a chi si può permettere di sostenerne il costo (la popolazione più abbiente dovrebbe, per prestazioni "minori", uscire definitivamente dall'area della gratuità)
- Occorre pensare ad alzare in modo selettivo il livello della contribuzione individuale al costo delle prestazioni (es. farmaci e analisi mediche)
- **Va rafforzata la dimensione della contribuzione individuale e incentivato il fatto che una quota non residuale di prestazioni sia da finanziarsi tramite forme assicurative**, regolate dal settore pubblico, per liberare risorse pubbliche e attivare forme mature e innovative di risparmio privato
- Questo permetterebbe di liberare risorse per continuare (se non rafforzare) l'erogazione di prestazioni gratuite per i meno abbienti e, nel caso delle cure mediche, per le situazioni di cronicità

Verso un welfare sempre più territoriale

- Sostegno a prestazioni e servizi aziendali e interaziendali che producono **ricadute positive al di fuori dell'impresa** => Non solo prestazioni per i lavoratori ma anche per il territorio e la comunità
- Acquisto di servizi di welfare aziendale dal TS => sviluppo di imprese sociali e nuova occupazione (terziario sociale)
- **Accordi sperimentali tra PMI** per la gestione congiunta del welfare aziendale (accordi di rete) e **valorizzazione delle associazioni datoriali**
- **Contrattazione territoriale** e **bilateralità** come strumento di condivisione di soluzioni innovative e che possono stabilizzarsi nel tempo (es. bilateralità fatta a livello territoriale)
- Promozione e sostegno della **mutualità territoriale** attraverso le imprese (soprattutto nel settore sanitario e della LTC)

Puntare su monitoraggio e valutazione

1. **Monitorare e valutare le iniziative**
 2. Capire quali iniziative possono trasformarsi da sperimentazioni e progetti pilota in **programmi stabili** che possono contare su un flusso di risorse continuativo (progettazione)
 3. **Fare leva su monitoraggio e valutazione per «fare sistema», avviando e sostenendo un processo che sia incrementale e parta «dal basso», ma anche cumulativo, fondato cioè su benchmarking, diffusione di buone pratiche, apprendimento e che porti ad estendere questo modello in altri contesti**
- Necessaria una **regia** che contribuisca a una maggior diffusione e replicabilità di quelle pratiche che si rivelano positive e virtuose e che eviti la duplicazione, all'interno di uno stesso contesto, di esperienze simili promosse da soggetti che potrebbero – se accompagnati – collaborare di più



PARTNERSHIP E RETI

SPUNTI DI RIFLESSIONE TRA OPPORTUNITA' E RISCHI

Partnership e reti / 1



Senza progetto nessuna partnership (e viceversa)

- Il progetto è una costruzione sociale (non esiste “prima”, al più c’è un’ipotesi), prende forma dall’apporto dei soggetti coinvolti, dal grado di investimento e collaborazione
- Il progetto va riconfigurato in progress: sono necessari passaggi per chiarire man mano gli obiettivi; uno schema di lavoro per non disperdere energie può fare la differenza

Cruciale alimentare il capitale relazionale => Costruire relazioni non è facile, richiede determinazione e una buona resistenza ai disappunti/veti

- In che condizione ci troviamo e che condizioni attraversano gli interlocutori/potenziati partner?
- Cosa (non) possiamo offrire?
- Cosa vorremmo guadagnare?
- Cosa mettiamo in gioco?
- Quali sono i nostri vincoli?
- Per alimentare relazioni costruttive, durature e attivabili è fondamentale la comunicazione



Partner, community manager, regia

- Nei progetti di collaborazione, tra i partner è vitale raccordarsi, mantenere i contatti e continuare a scambiare, assicurare regia alle attività
- Le partnership hanno bisogno di apporti e di accordi, di divisione dei compiti e non solo di condivisione
- Per collaborare è necessario “scoprire le carte”, offrire crediti di fiducia
- Le partnership hanno bisogno anche di accompagnamento, di rilanci, di sintesi, di tessiture continue
- Spesso figure di community manager sono indispensabili

Risorse molteplici

- Non solo le risorse economiche, ma certamente anche quelle
- Senza budget per una partnership non si dà la possibilità di operare, di sviluppare concretamente il proprio progetto. Per questo è necessario trovare risorse, gestirle, darne conto e valutarne gli impatti
- Dove trovare risorse e come dare valore ai diversi contributi

Maino - UNIMI e Centro Einaudi



Due fattispecie possibili ma destinate al fallimento

- Partnership senza progetto
- Progetti senza partnership

Maino - UNIMI e Centro Einaudi



Partnership senza progetto



Proposte di partnership prive di un progetto di lavoro, di un pensiero strutturato sulle cose da fare, sugli obiettivi, sulle caratteristiche degli attori, sulla sostenibilità per le organizzazioni promotrici

A “catturare” è l’insieme dei soggetti che si considera già come partnership. Si confondono i soggetti/organizzazioni che lavorano a una proposta che si prospetta interessante con la partnership.

Ciascuna organizzazione è dotata di credibilità, ispira fiducia, lascia intravedere le condizioni preliminari che alimentano la speranza che si possa lavorare bene insieme. I soggetti che rappresentano le organizzazioni intenzionate a dare vita a un raccordo produttivo si fanno avanti con credenziali adeguate => MA se sarà una partnership, una coalizione collaborativa lo si scoprirà strada facendo.

Spesso il tempo dedicato alla progettazione è scarso, le credenziali insieme all’urgenza hanno fatto passare in secondo piano tempo e disponibilità a passare dall’ipotesi progettuale di massima ad un progetto realizzabile.

Bandi che impongono modalità di progettazione non superficiali sono un aiuto (contribuiscono a contrastare la leggerezza con cui si decide di collaborare).

Maino - UNIMI e Centro Einaudi



Progetti senza partnership



Progetto dagli obiettivi definiti ma in assenza di accordi, anche incerti e da definirsi in progress, con le organizzazioni coinvolte.

Occasioni di lavoro e di scambio interessanti, in genere operative e focalizzate, che non fanno perdere tempo (nel breve) ma che si rivelano progetti di collaborazione privi di idee sulla forma di partnership.

La partnership è oscurata dall’immediatezza del fare. Quando si introduce il tema della rete che sorregge la collaborazione, che le darà energia per proseguire, il tema viene rimandato, messo in successione ai primi risultati.

A volte sono i soggetti a non dare importanza, a volte hanno debole riconoscimento nelle loro organizzazioni e così i primi frutti della collaborazione sono prove da presentare più che risultati per i quali c’è interesse condiviso.

I progetti senza partnership (o in attesa di partnership) sono nelle mani di chi partecipa e non nelle strategie delle organizzazioni di cui si fa parte.

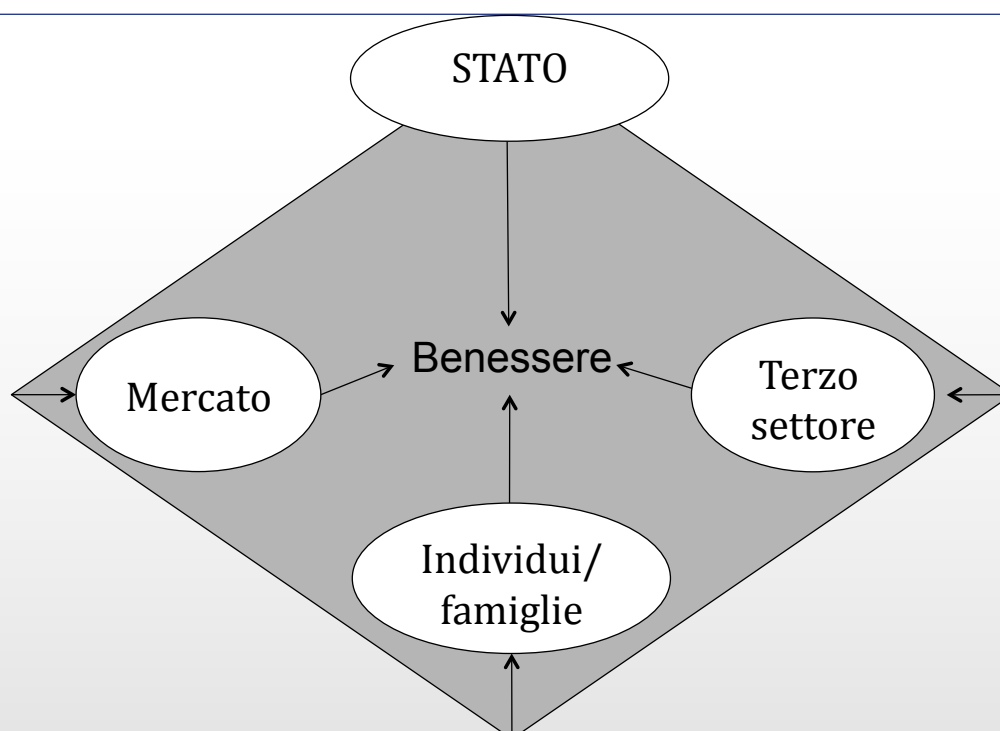
Maino - UNIMI e Centro Einaudi



Quali sono i rischi che si corrono nell'investire in partnership poco vagliate?

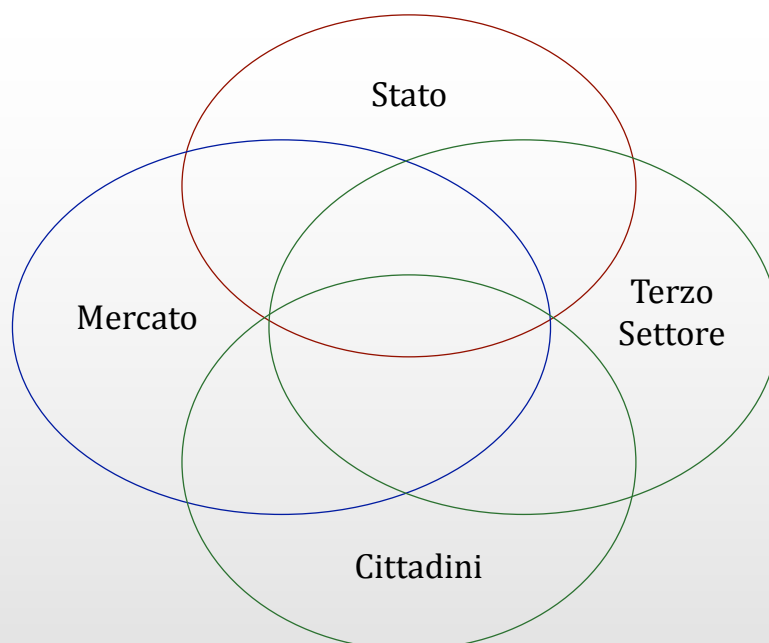
- Perdita di tempo
- Fatica dell'incertezza e del continuo trovare buone ragioni per proseguire
- Intrappolati in contratti "psicologici", dai quali non è indolore sfilarsi
- Investimento fatto di "slanci", momenti carichi di aspettative, desideri, vagheggiamenti espressi in forma convinta
- Obiettivi troppo ambizioni
- Fare i conti con forze/interessi differenti: organizzazioni di grandi dimensioni esprimono (anche senza consapevolezza) orientamenti non sempre condivisi
- Tutti (soggetti/organizzazioni) operano dovendo fare i conti con dinamiche relazionali condizionanti, interne o di contesto => fallace e controproducente pensare che chi siede al tavolo ha un potere assoluto, agisce in assenza di condizionamenti, rappresenta una posizione che non necessita di negoziazioni con i sistemi di cui il soggetto fa parte

Maino - UNIMI e Centro Einaudi



Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

Stato, Mercato, Terzo settore e cittadini nel secondo welfare



Maino - Università di Milano e Centro Einaudi

Prospettive diverse da cui guardare alle partnership

Il punto di vista del privato

Il punto di vista del pubblico

Il punto di vista del non profit

Fonte: H. Linder (1999), *Coming to Terms With the Public-Private Partnership. A Grammar of Multiple Meanings*, in "American Behavioral Scientist", vol. 43 no. 1, pp. 35-51.

Maino - UNIMI e Centro Einaudi

Otto obiettivi cui gli attori privati tendono nella costruzione di partnership, in particolare con il pubblico:

- **promuovere nuove competenze manageriali** (meno burocrazia, più efficienza)
- **migliorare l'erogazione dei servizi** (più gestione di mercato per offrire migliori servizi)
- **rigenerare gli orientamenti di fondo** (attraverso la contaminazione delle prassi pubbliche con il dinamismo del mercato)
- **spostare sul privato i rischi finanziari che il pubblico non può sostenere** (pena un incremento impositivo e un marcato contenimento dell'azione individuale a vantaggio di quella collettiva)
- **ristrutturare i servizi pubblici** esternalizzando i processi di regolazione e controllo
- **condividere poteri** (scambiando collaborazione nella diffusione delle politiche pubblico per un allentamento dei vincoli posti al privato)
- **interventi per promuovere comunità, autonomia e tradizione messi in atto con l'intervento massiccio dei privati che operano a livello locale**
- **tentativo di insinuarsi nello spazio delle politiche pubbliche per creare spazio all'azione privata**

L'intervento pubblico è considerato inadeguato a dare risposte alle esigenze dei cittadini

In realtà esistono casi virtuosi di partnership (es. welfare aziendale/contrattuale; CSR)

Maino - UNIMI e Centro Einaudi



Quattro possibili approcci (cfr. G. Maino 2015)

- **approccio "resistente"**: volto a dare continuità all'azione pubblica, a costo di arruolare il privato e le sue risorse su progetti che possono essere innovativi, avere un ritorno di immagine => prevale l'idea del primato del pubblico che, in virtù di questa superiorità può provare ad ingaggiare attori privati (e non profit) in cooperazioni che vengono presentate come mosse da interessi superiori
- **approccio "risentito"**: il profit ha risorse, beni, spazi di azione, margini e deve essere condotto a restituire parte dei vantaggi in forma di collaborazione, sostegno, risorse [a volte questo atteggiamento viene dispiiegato anche nei confronti del non profit]
- **approccio incentrato sulla sussidiarietà**: introduzione di elementi di Big society (più società civile e meno Stato) per attivare processi di smarcamento e deresponsabilizzazione del pubblico
- **approccio partecipativo**: mira a ricercare occasioni di collaborazione localizzate, di apprendimento da esperienze non conosciute, per costruire politiche innovative e di sviluppo, aggregazioni per promuovere responsabilità comune => collaborazione che porti vantaggi ai soggetti impegnati e ai contesti nei quali questi sodalizi prendono forma mettendo al centro inclusione attiva, cura dell'ambiente, sviluppo economico territoriale

Maino - UNIMI e Centro Einaudi





Senza pubblico anche il privato vede ridurre le proprie possibilità di sviluppo: è solo dall'equilibrio della regolazione della sfera pubblica che si creano condizioni perché l'azione dei soggetti privati possa operare con il massimo delle opportunità

Tuttavia non sempre le intenzioni collaborative del pubblico sono mosse esclusivamente da intenzioni favorevoli

È auspicabile un rinnovato intervento pubblico che coinvolga una molteplicità di attori (tra i quali le banche, le imprese private, le imprese pubbliche, le imprese a partecipazione statale, le imprese cooperative, l'impresa europea, le public utilities) e valorizzi al massimo una pluralità di sfere e di istituzioni: l'associazionismo, il volontariato, il terzo settore, le reti

Maino - UNIMI e Centro Einaudi



Anche il non profit può agire con intenzioni non necessariamente pro-sociali o collaborative => quattro possibili approcci (cfr. G. Maino 2015):

- **approccio difensivo:** per molte organizzazioni il senso delle collaborazioni è sopravvivere e non venire travolte da crisi interne connesse all'attuale crisi sociale
- **approccio erosivo:** pubblico e privato dispongono di risorse male utilizzate, accumulate grazie a meccanismi ingiusti o non equilibrati => di conseguenza collaborare significa trovare il modo per ri-orientare l'allocazione delle risorse e rimetterle, attraverso il non profit, a disposizione delle collettività
- **approccio "mercantile":** collaborare/costruire partnership significa aprire varchi, inserirsi, raccogliere informazioni, creare relazioni che consentono di non venire esclusi dai flussi informativi, presidiare/presenziare all'informalità della costruzione di orientamenti => molto simili alle azioni di marketing volte a consolidare i rapporti fra fornitori e committenti (o anche a studiare competitor più dinamici, di maggior successo)
- **approccio propositivo:** mira a cercare luoghi di confronto, spazi di intervento, contenitori per portare contributi e cercare soluzioni inedite

Maino - UNIMI e Centro Einaudi



Alcune proposte / 1

- Favorire partnership tra profit e no profit per aree, trasversalità, conversione di modelli gestionali (azionariato diffuso, co-produzioni, coincidenza produttore e consumatore)
- Rispetto alla responsabilità sociale di impresa:
 - ➔ coinvolgere le imprese nelle azioni di rete
 - ➔ favorire il lavoro dei dipendenti/volontari garantendo una flessibilità oraria compatibile con le esigenze produttive
 - ➔ rispondere a esigenze di conciliazione
 - ➔ qualificare con marchi sociali/etici parte della produzione anche ingaggiando persone svantaggiate, disabili, ecc.

Alcune proposte / 2

- Da pubblico munifico a pubblico intelligente: utilizzare le poche risorse economiche per attivare processi capaci di produrre effetti di portata esponenziale rispetto all'investimento, favorendo processi di messa in rete delle azioni su obiettivi comuni:
 - creare tavoli di creatività sociale
 - promuovere azioni di co-progettazione
 - assegnare con procedure di evidenza pubblica (con o senza accreditamento) dove è reso obbligatorio il lavoro di rete
 - accompagnare i processi attuativi con ruolo di controllo, facilitazione e monitoraggio
- Promuovere iniziative di accesso al credito sociale con formule di corresponsabilità pubblico/privato
- Intercettare fondi privati, donazioni, lasciti per far circuitare a beneficio della collettività risorse bloccate a vantaggio di pochi

- Assicurare un sostegno economico pubblico a iniziative che promuovono l'impiego di forze volontarie organizzate e competenti per rendere possibile la realizzazione di azioni complesse
- Promuovere misure di sostegno al reddito condizionato alla disponibilità del soggetto a partecipare concretamente alla rete di attività produttive in ambito sociale, ambientale, a formarsi
- Creare condizioni per ingaggiare persone anziane attive su aree nelle quali possono esprimere le loro competenze maturate nella loro vita lavorativa
- Formare volontari competenti
- Pianificare azioni di formazione del pubblico e del privato insieme su temi condivisi per utilizzare lo stesso linguaggio, condividere punti di vista differenti, creare sinergie prima di attuare azioni concrete

partner:



Anche su Facebook e Twitter









Percorsi di secondo welfare
192 "Mi piace" · 28 ne parlano

Sito web di Cultura/Società
Uno spazio destinato a ricerca e raccolta di materiali ed esperienze che favoriscano il dibattito e la condivisione di best practices legate al secondo welfare. Sito web: www.secondowelfare.it - Twitter: @Secondowelfare

Informazioni Foto "Mi piace"



Secondo Welfare
@Secondowelfare

Percorsi di Secondo Welfare: uno spazio destinato a ricerca, raccolta e analisi di esperienze concrete e best practices legate al #secondowelfare #2wel
secondowelfare.it

1.149	318	780
TWEET	FOLLOWING	FOLLOWER
<p>Secondo Welfare @Secondowelfare 59m</p> <p>Domani a #Treviso "Audit famigliaelavoro. L'esperienza delle aziende venete": secondowelfare.it/news/audit-fam... @OssVeneto @SemagiottoRemo</p> <p>Dettagli</p>		
<p>Secondo Welfare @Secondowelfare 1h</p> <p>A #Napoli si parla di #welfare secondowelfare.it/terzo-settore/... @ComuneNapoli @rep_napoli @cormezzoigiorno</p> <p>Dettagli</p>		

FB: Percorsi di secondo welfare
TW: @Secondowelfare