



ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)
Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a: selezione@adapt.it*

Per quanto impercettibile, esiste un sottile filo di congiunzione che lega le decisioni di investimento del risparmio privato di un individuo, da una parte, e politiche innovative di offerta di servizi di *welfare*, dall'altra. La crisi economica iniziata nel 2007, accanto alle disfunzioni e alle difficoltà del *Welfare State* italiano, mettono in risalto l'esigenza di **cercare e trovare soluzioni innovative** da affiancare alle tradizionali politiche sociali, capaci di **progettare processi di welfare virtuosi che mettano al centro la persona**. E nella difficile ricerca di risorse e di fonti di finanziamento alternative, la **finanza sociale** prova a muovere i primi passi anche nel nostro Paese, laddove essa ben può rappresentare quello strumento in grado di rispondere alla "ricalibratura sottrattiva" del *welfare* pubblico: **un mix tra filantropia e investimento finanziario** che funge da leva all'utilizzo a scopi sociali di capitali privati (al riguardo si veda il recente approfondimento di [D. Gambardella, M.C. Rossi, R. Salomone, La finanza sociale come strumento per le politiche pubbliche, in WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT - 350/2018](#), che ha il merito di aver portato all'attenzione del dibattito sul lavoro il tema).

Tra gli strumenti di finanza sociale fino ad oggi a disposizione, meritano di essere menzionati i **Social Bond** e i **Social Impact Bond**. La differenza tra i due, in maniera sintetica e semplificativa, può essere ricondotta al fatto che i primi sono meno rischiosi con un rendimento finanziario - per l'investitore - certo, ma capaci di destinare minori somme a progetti sociali; i secondi - che risultano più rischiosi e che, nonostante il nome, non sono dei veri e propri bond - invece sono titoli il cui ritorno finanziario è legato al successo o all'insuccesso dei progetti e quindi dell'impatto sociale

effettivamente generato. Si tratta, dunque, di modalità innovative di finanziamento, capaci anche di innescare un vero e proprio cambiamento istituzionale, laddove questo influenza l'evoluzione stessa di una società nel tempo.

Nel nostro Paese – dove il progressivo mutamento ed allargamento dei bisogni sociali si sta sempre più scontrando con le ristrettezze dei bilanci pubblici – **una prima esperienza di questo tipo è quella messa in campo nella Provincia autonoma di Trento**, dove gli strumenti di finanza sociale sono stati impiegati per implementare **iniziative di politica attiva del lavoro e di welfare attivo per l'occupazione, governate a livello territoriale** (vedi ancora D. Gambardella, M.C. Rossi, R. Salomone, *La finanza sociale come strumento per le politiche pubbliche*,). **Tali iniziative sembrano in grado di generare interventi mirati all'idea del rafforzamento del modello di welfare in ottica territoriale e a partire dalla centralità della persona, della sua occupabilità e del suo (re)inserimento al lavoro.**

In questo modo, in pratica, all'interno di un ambito territoriale ben definito, si prova ad attivare **nuove connessioni e nuove relazioni sia tra attori privati, sia tra questi e gli stakeholder istituzionali pubblici locali, nonché con le imprese e con le realtà della formazione**. Ma affinché la costruzione di nuove partnership pubblico/privato apporti un valore aggiunto capace di generare successo, è necessario promuovere **nuove logiche di governance** che stimolino la **partecipazione attiva** e il **senso di appartenenza a una comunità locale**, rafforzandone così la coesione sociale al suo interno.

Provare a costruire il futuro del welfare significa, pertanto, partire innanzitutto da alcune riflessioni di fondo e da precisi interrogativi che, collegando il tema della finanza sociale a quello del *welfare* territoriale, portino ad illustrare in che modo tali strumenti possono risultare utili a costituire sistemi di *welfare* aziendali territoriali e come le innovazioni prodotte in queste esperienze, in termini di logiche, di relazioni tra attori, di

scambio tra gli stessi e di governance, risultino funzionali a nuovi modelli di *welfare*, non trascurando l'importante aspetto di mettere al centro la persona.

Finanza sociale e *welfare* aziendale di territorio: quali punti di contatto? È possibile intravedere in alcune caratteristiche del fenomeno della finanza sociale dei punti di contatto con esperienze di *welfare* aziendale pensate su scala territoriale. In primo luogo in termini di logiche e relazioni. Giochi a somma positiva e relazioni cooperative sviluppate su scala territoriale sono alla base tanto dei fenomeni di finanza locale che delle esperienze di *welfare* aziendale territoriale. Entrambi, almeno in teoria, sono caratterizzati da strategie win-win all'interno delle quali gli attori sono coinvolti in un'ottica di sistema in cui al beneficio prodotto non è riconosciuto soltanto un valore strettamente economico (costo/guadagno) ma piuttosto legato all'impatto sociale, organizzativo e produttivo che possono generare nel contesto di riferimento complessivo. Le nuove logiche d'investimento private quindi strutturano uno scambio territorio-impresa (o sistema impresa) di reciproco impatto in termini produttivi e di sviluppo locale. È dunque anche il concetto stesso di scambio a mutare in una duplice accezione: la prima riferita alle caratteristiche della remunerazione in sé dell'investimento; la seconda attinente alla relazione tra le due sfere, pubblica e privata, che si trovano qui a operare in un rapporto dialettico e reciprocamente incentivante all'interno di un sistema territoriale di riferimento.

Quale ruolo per il pubblico e quale coinvolgimento per i privati? Rispetto agli attori coinvolti sia nelle esperienze di finanza sociale che di *welfare* aziendale a livello territoriale vediamo sempre più spesso il coinvolgimento di attori nuovi per l'ambito di riferimento quali ad esempio banche, assicurazioni, centri di ricerca e fondazioni. Già questo di per sé produce una innovazione sia rispetto alle modalità con cui si sviluppano tali iniziative sia rispetto agli output prodotti.

Rispetto alla finanza sociale molti di questi soggetti partecipano con il ruolo d'investitori recitando però anche una parte attiva e capacitante rispetto all'attore pubblico.

Sul *welfare* aziendale, invece, essi assumono al momento un ruolo (in riferimento a banche e assicurazioni) più marcatamente commerciale e di riflesso, per ovvi interessi, anche promozionale se pur ancora largamente disarticolato. Tuttavia possiamo immaginare una declinazione di questo ruolo promozionale su un orizzonte territoriale come sostegno alle aziende che intendano affrontare la sfida di ricalibrare il proprio modello organizzativo attraverso pratiche innovative, di cui il *welfare* può rappresentare una componente, sostenendone in modo articolato un'integrazione nell'ambito, ad esempio, di un sistema di filiera produttiva.

Guardando invece all'attore pubblico emerge la necessità sia per la finanza sociale che per il *welfare* aziendale territoriale di essere inquadrati in una innovativa governance pubblica al fine che gli impatti generati siano il più possibile riconducibili all'intera collettività territoriale e non solo alle categorie di soggetti beneficiari (ad esempio i lavoratori di una filiera produttiva su un territorio).

La capacità di tali strumenti di fungere da leva all'utilizzo a scopi sociali di capitali privati si rapporta alla possibilità di produrre un "impatto sociale" la cui individuazione non può non coinvolgere l'attore pubblico.

Gli strumenti di finanza sociale possono risultare utili concretamente alla costruzione di sistemi di *welfare* aziendali territoriali? La questione qui appare complicata e ad oggi il raccordo pratico tra strumenti di finanza sociale e *welfare* aziendale territoriale rappresenta solo uno spunto di riflessione importante, dal quale provare a costruire nuove soluzioni. Da una parte ci sono ancora le difficoltà legate all'utilizzo di strumenti di finanza sociale in generale che ne rendono la loro affermazione tutt'altro che facile. Dall'altra occorre evidenziare che per quanto il *welfare* aziendale pensato su scala territoriale, o di filiera, abbia, intuitivamente, un ovvio impatto sociale, l'attore pubblico non sempre è pronto e non appare alquanto preparato a riconoscerne le potenzialità e a partecipare attivamente alla costruzione di

ragionamenti e modelli di territorio multi-stakeholders. Questo rende ancor più difficile la valutazione e il riconoscimento del suo possibile impatto sociale e rappresenta un freno allo sviluppo di un'ulteriore riflessione.

Se l'ambito del *welfare* aziendale resta un tema di relazioni industriali e di organizzazione del lavoro a qualsiasi livello di contrattazione è sicuramente a livello territoriale che progettazioni sistemiche e pratiche concertative potrebbero contribuire ad accrescere i suoi effetti moltiplicativi su un orizzonte comunitario. È in tal senso che potrebbe essere, in futuro prossimo, oggetto di una finanza sociale che lega il suo obiettivo sociale allo sviluppo di modelli produttivi locali integrati, innovativi ed efficienti capaci di generare contestualmente effetti sociali collettivi.

In conclusione, è proprio a partire da queste riflessioni sul rapporto tra finanza, *welfare* e territorio, che è possibile **ripensare, in un'ottica più ampia, finanche il concetto stesso di cittadinanza, ampliandolo in uno di "con-cittadinanza"**, basato sulla condivisione di informazioni, conoscenze, azioni solidaristiche, esperienze, luoghi e beni-comuni. Le relazioni fra i diversi attori locali - pubblici, privati profit e privati non profit - hanno un ruolo centrale nell'implementazione di nuove offerte di *welfare* e di politiche sociali efficaci, che agiscano in coerenza ad una "logica di prevenzione e di promozione, piuttosto che di protezione, attraverso programmi di intervento sostenibili e aderenti ai contesti locali".

Maria Sole Ferrieri Caputi

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
Università degli Studi di Bergamo

 [@mariasole_fc](https://twitter.com/mariasole_fc)

Valerio Gugliotta

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
Università degli Studi di Bergamo



[@valerio_gugliot](#)

Scarica il **PDF** 

Leggi anche

1. [Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA](#) 27. Welfare territoriale Antonella Mauro...
2. [Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA](#) 29. Welfare locale Giulia Tiberi...
3. [Nuova geografia del lavoro/1 - Il futuro del lavoro attraverso la lente del territorio](#) Valerio Gugliotta, Margherita Roiatti...
4. [Nuova geografia del lavoro/2 - Occupazione e impresa a Pinerolo](#) Valerio Gugliotta, Margherita Roiatti...
5. [Welfare aziendale: una chiave di lettura della proposta di Linee Guida per le aziende bergamasche](#) Antonella Mauro...
6. [Esperienze di rappresentanza sociale e del lavoro sul territorio. Il caso Milano](#) Rocco Dipinto...