



# UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Dipartimento di Scienze Politiche sociali e cognitive

**Dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro**

**XXXVI**° Ciclo

Coordinatore: Prof. Claudio Melacarne

## **Titolo della tesi**

**Promuovere l'innovazione sociale attraverso il Welfare Aziendale territoriale.  
L'analisi di tre studi di caso**

*Candidato/a*

Barbara Casula

Arezzo

*Firma digitale del/della  
candidato/a*

*Supervisore*

Francesca Bianchi

Università di Siena

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di ricerca  
2022/2023

Università degli Studi di Siena  
Dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro  
XXXVI° Ciclo

*Data dell'esame finale*

—

*Commissione giudicatrice*

—

—

—

—

—

*Supplenti*

—

—

## Abstract

L'innovazione sociale è riconosciuta nello scenario delle politiche sociali europee e nazionali come la base fondativa di una società nella quale lo sviluppo economico non può fare a meno del capitale umano e sociale, mentre il welfare deve confrontarsi con bisogni complessi riferiti all'intero ciclo di vita delle persone e delle famiglie nei propri contesti di vita e lavoro. Tra i tentativi di riforma del welfare italiano, spinti dalla crescente enfasi sull'innovazione sociale, la ricerca prende in esame il welfare aziendale territoriale (WAT). Il WAT è un fenomeno relativamente recente, spesso inquadrato nelle forme di innovazione del welfare per la sua governance flessibile, a cui partecipano più attori e fonti di finanziamento (pubblici e privati) con l'intento di superare le criticità del welfare tradizionale (aziendale e pubblico) e promuovere il benessere nell'intera comunità. In aderenza alla prospettiva teorica dello sviluppo territoriale, scelta come framework teorico della ricerca, il focus dell'analisi è sui processi relazionali che si innescano nei progetti di WAT e coinvolgono le istituzioni pubbliche del welfare, il mercato, la società civile e i cittadini. L'intento della ricerca è descrittivo ed esplorativo, mirando a descrivere e comprendere le relazioni tra gli stakeholder e le soluzioni di governance adottate nella fase di programmazione e gestione delle iniziative. Nell'analisi, facendo ricorso alla metodologia dei casi di studio, si isolano gli elementi di forza e di criticità che determinano la portata innovativa del WAT, arrivando a riconoscere che il fenomeno si sta sviluppando progressivamente e, quando ricorrono particolari condizioni di governance, può contribuire alla ridefinizione in chiave innovativa dei confini tra mercato, politica e società, tra azione civica e imprenditorialità.

**Parole chiave:** innovazione sociale, welfare aziendale, sviluppo territoriale, governance, co-progettazione, terzo settore, aziende, secondo welfare.

Social innovation is recognized in the scenario of European and national social policies as the foundation of a society in which economic development cannot do without human and social capital, while welfare must deal with complex needs related to the entire life cycle of individuals and families in their own living and working contexts. Among the attempts to reform Italian welfare, driven by the growing emphasis on social innovation, the research examines territorial corporate welfare (WAT). WAT is a relatively recent phenomenon, often framed in the forms of welfare innovation due to its flexible governance, in which several actors and sources of funding (public and private) participate with the aim of overcoming the criticalities of traditional welfare (corporate and public) and promoting well-being in the entire community. In adherence to the theoretical perspective of territorial development, chosen as the theoretical framework of the research, the focus of the analysis is on the relational processes that are triggered in WAT projects and involve public welfare institutions, the market, civil society and citizens. The intent of the research is descriptive and exploratory, aiming to describe and understand the relationships between stakeholders and the governance solutions adopted in the

planning and management phase of initiatives. In the analysis, using the case studies methodologies, we isolate the elements of strength and criticality that determine the innovative scope of the WAT are isolated, coming to recognize that the phenomenon is developing progressively and, when particular governance conditions are present, it can contribute to the redefinition of the boundaries between market, politics and society in an innovative way, between civic action and entrepreneurship.

**Keywords:** social innovation, territorial development, governance, co-design, third sector, companies, second welfare

*“Nel cuore di colui che vuole fare qualcosa di nuovo, le forze dell’abitudine si alzano a ribellarsi”*

J. Schumpeter



## RINGRAZIAMENTI

Nell'accingermi a concludere il percorso di Dottorato non posso che soffermare il mio pensiero a coloro i quali mi hanno accompagnata in questa esperienza di crescita e dedicare un affettuoso e sincero ringraziamento.

Alla Prof. ssa Francesca Bianchi per i confronti costruttivi, per la capacità di mostrarmi aspetti relativi al lavoro da fare e al lavoro realizzato, che senza di lei probabilmente non avrei colto nella loro pienezza, per i continui stimoli all'approfondimento e all'equilibrio, gli spunti critici e la guida metodologica. La ringrazio per la sua disponibilità mai venuta meno e la fiducia dimostratami.

Desidero ringraziare il Coordinatore del Corso di Dottorato il prof. Claudio Melacarne e tutti i docenti del collegio del Dottorato per la disponibilità e il contributo nella conduzione della ricerca.

Un pensiero meritano le colleghe consigliere che hanno contribuito in modo decisivo all'idea di affrontare, in prima persona, la sfida dell'innovazione sociale nei nostri contesti di lavoro. Grazie a loro ho appreso la forza del pensiero divergente, anche quando costa fatica.

Un particolare ringraziamento è dovuto a tutti i professionisti e professioniste, che a vario titolo hanno contribuito al lavoro di ricerca. Ho incontrato tantissime persone e da ognuna di loro ho tratto delle possibili chiavi di lettura per osservare il welfare del presente e del futuro, condivido con loro la soddisfazione per questo lavoro, ringraziando per aver dato valore e significato al mio impegno, anche nei momenti di maggiore difficoltà.

## Sommario

Introduzione .....	11
CAPITOLO 1. L'innovazione Sociale.....	17
1.1.1. L'innovazione sociale tra prodotto e processo .....	19
1.2 Le prospettive di ricerca sull'innovazione sociale .....	22
1.3 Origini e caratterizzazione dell'approccio dello sviluppo territoriale.....	26
1.3.1 Modelli conoscitivi ed esplicativi dell'innovazione sociale : SINGOCOM e il modello ALMOLIN .....	29
1.4 Le governance delle innovazioni sociali e la <i>Multilevel Governance</i> .....	35
1.4.1 KATARSIS e la governance <i>bottom-linked</i> .....	38
1.5 Innovazione sociale e welfare .....	40
CAPITOLO 2. Dal welfare aziendale al welfare aziendale territoriale .....	42
2.1 Il secondo welfare .....	43
2.2 Caratteristiche del welfare aziendale in Italia .....	46
2.2.1 Le prestazioni garantite dai piani di welfare aziendale .....	47
2.2.2 La finalità sociale del welfare aziendale .....	53
2.2.3 Il rischio privatizzazione e mercificazione del welfare.....	56
2.2.4 Il concorso del secondo welfare e del welfare aziendale alle disuguaglianze sociali .....	58
2.2.5 La frammentazione del sistema produttivo italiano e le conseguenze sul welfare aziendale.....	60
2.3 Quali prospettive per il welfare aziendale? .....	62
CAPITOLO 3 Il welfare aziendale territoriale.....	65
3.1 Il sostegno del WAT alla vitalità del tessuto economico e produttivo della comunità .....	67
3.2 La costruzione di riposte integrate ai bisogni del territorio .....	72
3.3 Attori e approcci al WAT.....	77
3.3.1 Il soggetto pubblico.....	80
3.3.2 Le professioni del welfare: I consulenti e provider nel WAT .....	84
3.3.3 Gli spazi di protagonismo delle associazioni di categoria nel WAT .....	88
3.4 Potenzialità e limiti dell'azione del terzo settore nel WAT .....	91
3.5 Quale affinità tra il WAT e l'innovazione sociale? .....	94



CAPITOLO 4 – I casi di studio: Biella Welfare, Tradate Welfare, Welfare di marca	97
4.1 La scelta dei casi di studio: processo e criteri .....	98
4.2 La fase operativa sul campo: accesso e strumenti di raccolta dei dati .....	106
4.3 La rete di Biella Welfare .....	111
4.3.1 L'impostazione contrattuale della governance di Biella Welfare .....	115
4.4 La rete di Tradate Welfare .....	123
4.4.1 L'orientamento progettuale della governance di Tradate Welfare.....	128
4.5 La rete di Welfare di marca.....	133
4.5.1 La governance improntata su obiettivi di lungo termine di Welfare di marca ...	137
4.6 Prime considerazioni sull'innovazione sociale del WAT nella risposta ai bisogni delle persone .....	142
CAPITOLO 5 - Il WAT è un'innovazione sociale?.....	149
5.1 La configurazione multi-attore della rete .....	151
5.2 La configurazione multilivello e multiscalare della rete .....	155
5.3 La partecipazione dei cittadini/beneficiari alla programmazione del WAT .....	159
5.4 La direzione dei processi decisionali e la governance <i>bottom-linked</i> .....	163
5.5 Considerazioni conclusive .....	167
Bibliografia .....	175
APPENDICE.....	191
A - La rete di Biella Welfare.....	192
A.1 - Cornice demografica di riferimento di Biella Welfare .....	193
A.2 Cornice dei servizi sociali e socio assistenziali di Biella Welfare .....	197
B - La rete di Tradate Welfare .....	207
B.1 Cornice demografica di riferimento di Tradate Welfare .....	209
B.2 Cornice dei servizi sociali e socioassistenziali di Tradate Welfare .....	216
C. La rete di Welfare di marca.....	223
C.1 Cornice demografica di riferimento di Welfare di marca.....	224
C.2 Cornice dei servizi sociali e socioassistenziali di Welfare di Marca.....	231
D - Glossario degli indicatori della struttura della popolazione.....	236
E - Intervista a osservatori privilegiati .....	237
F - Intervista ai partecipanti casi di studio .....	238



## Introduzione

Per welfare state si intende il complesso di politiche e di interventi pubblici volte a sostenere la sicurezza e il benessere sociale dei cittadini, attraverso diverse forme di assistenza, assicurazione e sicurezza sociale. Il welfare state è un'elaborazione moderna, che introduce specifici diritti sociali nel caso di eventi prestabiliti, nonché doveri di contribuzione finanziaria (Ferrera, 1993), secondo il principio di uguaglianza e giustizia sociale (Marshall, 2002; Saraceno, 2013; Ferrera, 2019).

Il welfare, così definito, è entrato in crisi nella maggior parte dei paesi europei nei primi anni 2000, in concomitanza e in conseguenza dei profondi cambiamenti demografici, economici, sociali e culturali che hanno attraversato in quegli anni l'economia globale, sconvolgendo i sistemi tradizionali di protezione sociale strutturati dalle principali economie moderne (Ferrera, 1993; Esping Andersen, 2000; Ferrera, 2006, 2007; Gallino, 2012).

Le trasformazioni avvenute hanno portato gli Stati europei a ridefinire, sulla base dei nuovi assetti economici e sociali, le proprie risposte di welfare in ragione di domande di protezione sociale sempre più differenziate e complesse. Gli stati sovrani, anche su sollecitazione delle istituzioni sovranazionali, hanno avviato un percorso di "ricalibratura" dei propri sistemi di welfare, per ridurre l'impatto dei nuovi rischi sociali senza tuttavia trascurare quelli più tradizionali (Ferrera & Hemerijck, 2002; Kenneth, Nieuwenhuis & Yerkes, 2022). Seppur con differenze e peculiarità determinate dal proprio sistema di welfare (Ferrera & Hemerijck, 2002; Ferrera, 2013a), tali processi sono stati guidati dalle politiche europee, caratterizzate da un primo approccio di austerità e ritiro dello Stato, per poi fare ricorso, nel tempo, sempre più spesso e intensamente alla soluzione della sussidiarietà orizzontale e verticale<sup>1</sup>, nell'ottica dell'innovazione e investimento sociale.

Per identificare le spinte di sussidiarietà verticale si fa riferimento in questa ricerca, ai processi di territorializzazione del welfare, all'interno dei quali si sviluppa anche la sussidiarietà orizzontale. La sussidiarietà orizzontale, infatti, apre l'arena del welfare alle organizzazioni della società civile, rafforzando la democrazia (Andreotti, Mingione & Polizzi, 2012). Il principio che guida queste trasformazioni è quello per cui la governance locale (urbana, comunitaria, di quartiere) è più facile quando i destinatari finali sono coinvolti direttamente e il rapporto tra governo e governati è più diretto (Garcia, 2006; Moulaert, Mehmood & Manganelli, 2017). Secondo questo punto di vista il livello locale rappresenta la dimensione in cui le visioni e le identità sono prodotte e riprodotte al meglio, attraverso l'interazione sociale e l'empowerment (Moulaert, 2015).

Il protagonismo dei soggetti istituzionali pubblici locali e l'allargamento orizzontale della governance del welfare locale, si intuisce facilmente, non è solo

---

<sup>1</sup> La Legge Costituzionale 3/2001 modifica il Titolo V e inserisce i principi di sussidiarietà nell'ordinamento italiano. La commissione europea inserisce questo principio all'art. 5, paragrafo 3, del trattato sull'Unione europea (TUE). e il Protocollo n. 2 sull'applicazione dei principi di sussidiarietà e di proporzionalità – Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea C310/207 del 16.12.2004.

lo spostamento dei livelli di responsabilità legislativa e amministrativa da un livello geografico ad un altro, o dal soggetto pubblico ad altri, ma coinvolge l'intero territorio. Il territorio, a sua volta, non è solo lo spazio geografico che contiene gli attori, ma è una costruzione culturale emergente fra spazi e culture in cui avvengono le alleanze, conflitti, meccanismi di inclusione ed esclusione tra i servizi e le strutture caratterizzanti il welfare moderno (Arletti, 2018). All'interno di queste dinamiche, la sussidiarietà orizzontale consente di rispondere alla necessità e volontà di mobilitare energie, idee, risorse, risposte provenienti da più aree dello Stato, Mercato, Terzo Settore e società civile.

La territorializzazione, intesa in senso ampio, appare un'affascinante proposta di processo che, se opportunamente guidato, dovrebbe dar vita alle cd "iniziative di impatto collettivo" teorizzate da Kania e Kramer (2011), ovvero "impegni a lungo termine da parte di un gruppo di attori importanti, provenienti da diversi settori, per un programma comune finalizzato a risolvere un problema sociale specifico", con l'attesa di impatti anche su scale più ampie (Vicari & Moulaert, 2009).

L'incontro tra queste pressioni "teoriche" e "politiche" con le realtà operative degli ambiti territoriali in cui si articola il sistema integrato di interventi e servizi sociali<sup>2</sup> ha portato al presente lavoro di ricerca, finalizzato ad approfondire in modo critico i processi di territorializzazione del welfare (Andreotti, Mingione & Polizzi, 2012; The Young Foundation, 2014; Oosterlynck *et al.*, 2015) e, soprattutto la partecipazione al welfare locale da parte di attori non pubblici, ulteriori e diversi dal terzo settore.

La cornice teorica entro la quale si è ritenuto di poter affrontare e problematizzare il tema della territorializzazione è data dal concetto di innovazione sociale, utilizzato come lente di osservazione, ma anche come obiettivo da parte del welfare locale. Per analizzare il contributo degli attori non pubblici si è, invece, scelto di analizzare il welfare aziendale e la sua articolazione in welfare aziendale territoriale (d'ora in poi WAT), osservato dal punto di vista della prospettiva teorica del secondo welfare.

L'innovazione sociale sembra essere il concetto più calzante, in quanto essa è inquadrata, secondo il framework teorico di riferimento dell'approccio allo sviluppo territoriale, come un processo sociale di costruzione di risposte nuove ed alternative alla crisi del welfare ed al pressing delle istanze sociali da questa generate (Bureau of European Policy Advisers, 2011) che si compone di 3 dimensioni principali, la dimensione del prodotto (la risposta ai bisogni) la dimensione delle relazioni tra gli attori (interdipendenza e relazioni paritarie) e la dimensione delle relazioni di potere tra attori e istituzioni (trasformazione sociale) (Moulaert *et al.*, 2014).

Per quanto riguarda il focus sul welfare aziendale e sulla partecipazione del mondo produttivo, si è scelto di approfondire il tema del WAT perché per mezzo di esso si stanno realizzando percorsi locali di produzione di valore sociale sulla base di un principio di responsabilità sociale diffusa e di investimento sociale (Ferrera & Maino, 2015; Razetti e Santoni, 2019), che convergono verso la dimensione sociale

---

<sup>2</sup> Legge Quadro 328 del 28.12.2000 "Legge Quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali".

della crescita economica, per rispondere ai bisogni sociali delle comunità (Westley, 2008; Porter e Kramer, 2011; Maino, 2021b). Questi percorsi, come vedremo, privilegiano la territorializzazione e l'aggregazione tra più attori locali, portando anche all'inquadramento del WAT come "un vero e proprio laboratorio di innovazione sociale" (Maino & Ferrera, 2013).

Da queste premesse teoriche, la ricerca intende rispondere all'interrogativo sulla capacità e possibilità del WAT di introdurre, soprattutto a livello locale, elementi di innovazione sociale e trasformazione sistemica (Moulaert et al. 2005; Avelino et al. 2020; Moulaert e Mehmood 2020), e apportare benefici a tutte le persone e non solo a lavoratori o provider.

Gli interrogativi di ricerca sono pertanto traducibili in 3 domande:

- ✓ Il welfare aziendale territoriale, nell'esperienza italiana, è un'innovazione sociale, intesa come trasformazione (comunitaria e generativa) delle comunità?
- ✓ Quali sono gli elementi che caratterizzano i ruoli e le dinamiche relazionali tra gli attori del Welfare nelle fasi di programmazione e realizzazione delle iniziative/esperienze di welfare aziendale territoriale in Italia?
- ✓ Come il welfare aziendale territoriale incide (positivamente o negativamente) sulle relazioni tra gli attori, in particolare tra i beneficiari delle prestazioni, rispetto agli obiettivi di trasformazione sociale della comunità?

Il focus è sul processo di innovazione sociale e, in particolare, sui ruoli e le dinamiche relazionali tra gli attori del welfare. L'obiettivo della ricerca è esplorare i processi e le pratiche di relazione tra i diversi stakeholder nel WAT, isolando gli elementi di forza e di criticità che ne determinano la possibilità di inclusione tra le forme di innovazione del welfare.

Per rispondere a queste domande è stato necessario precedere l'analisi sul campo con una intensa attività di revisione della letteratura per mezzo della quale, a partire dai macro-concetti di innovazione sociale e welfare, si è entrati sempre più nel dettaglio del welfare aziendale e delle iniziative di WAT. La descrizione del WAT, in particolare, trova espressione in molteplici fonti accademiche e tecniche, rispetto alle quali è stato svolto anzitutto il lavoro di raccolta e ricostruzione dei temi portanti che collocano il WAT nell'ampio scenario del welfare aziendale e delle pratiche di co-progettazione, ma allo stesso tempo ne consentono la descrizione come una forma specifica di-co-progettazione, che contempla l'azienda tra gli attori indispensabili. Considerando il numero ridotto di esperienze nel territorio e la nascita relativamente recente del fenomeno (le prime esperienze nascono nel 2014 con un regime fiscale diverso da quello introdotto nel 2016, che ha trasformato il welfare aziendale e il WAT) nella revisione delle fonti ci si è confrontati con la (relativamente) poca letteratura scientifica specifica sul fenomeno, su cui si concentra di più il dibattito tecnico e politico, che trova espressione in articoli su riviste specialistiche, convegni, seminari e attività formative che si collocano a metà strada tra l'area economico/giuridica e l'area della programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali. Il lavoro svolto si pone dunque l'obiettivo di produrre conoscenza a partire dalla ricostruzione organica dell'esistente sul tema specifico del WAT e connetterlo con i processi di innovazione del welfare locale che

coinvolgono attori e alleanze tra soggetti pubblici e non pubblici. La ricostruzione non ha solo interessi teorici, ma l'analisi critica del WAT e gli apprendimenti ricavati appaiono utili allo sviluppo di esperienze improntate all'equilibrio tra sussidiarietà orizzontale e verticale in direzione innovativa e di sviluppo territoriale. Data la natura degli interrogativi che animano la ricerca e la centralità che l'approccio dello sviluppo territoriale riserva alla governance quale elemento che condiziona ed è a sua volta trasformato dai processi di governance in senso inclusivo (Maccallum *et al.*, 2016) si è deciso di adottare la metodologia della ricerca qualitativa e in particolare avvalersi della metodologia dei casi di studio. L'unità d'analisi (Sena, 2021) sono gli attori e le dinamiche di relazione tra gli stessi nelle reti di WAT, nelle fasi di programmazione e realizzazione delle iniziative, con particolare attenzione concetti di governance multistakeholder e governance *bottom-linked*, che nell'approccio dello sviluppo territoriale, distinguono le buone prassi dalle innovazioni sociali (Moulaert *et al.* 2017).

La scelta dei casi di studio risponde, inoltre, ad un preciso intento conoscitivo, connesso alla estrema dipendenza delle innovazioni sociali dal contesto, che non consente facili generalizzazioni, ma richiede l'analisi in profondità degli elementi che le caratterizzano (Yin, 2013; Sena, 2021).

Il documento si articola in cinque capitoli principali, che intendono disegnare un processo dal generale dell'innovazione sociale al particolare della governance del WAT, per provare a generalizzare gli esiti dell'analisi sul WAT in termini di innovazione sociale. Nel primo capitolo si presentano i principali paradigmi interpretativi delle innovazioni sociali. All'interno dell'ampia letteratura sull'innovazione sociale (Westley, 2008; Howaldt & Schwarz, 2010; The Young Foundation, 2012b; Jenson & Harrison, 2013; Moulaert, Mehmood & Manganelli, 2017) si è ritenuto di approfondire le prospettive di studio che considerano la dimensione territoriale e locale dell'innovazione sociale e si concentrano sulle relazioni endogene, in particolare quelle immateriali, che contribuiscono e condizionano la capacità dei contesti locali di competere e innovarsi (Martinelli, 2020; Martinelli, Ron & Clifton, 2022). Tra queste, l'approccio allo sviluppo territoriale sembra essere particolarmente efficace per cogliere la dimensione sistemica e relazionale del WAT, perché considera l'innovazione sociale non solo come prodotto, ma come processo finalizzato a produrre "cambiamento" e la "trasformazione sociale" (Moulaert, 2017). L'approccio dello sviluppo territoriale propone una visione secondo cui sono le trasformazioni durature delle relazioni interne alle comunità che distinguono le buone prassi dalle innovazioni sociali (Moulaert *et al.* 2017).

Nel secondo capitolo si propone la descrizione del fenomeno del welfare aziendale dal punto di vista della prospettiva interpretativa del secondo welfare. Si è scelto di dedicare un capitolo introduttivo al welfare aziendale per mettere in evidenza le caratteristiche tecniche principali e soprattutto luci e ombre del fenomeno, rispetto alle quali il WAT si propone quale soluzione aggregativa tesa a superare i limiti dell'autoreferenzialità e i rischi di privatizzazione insiti nel modello tradizionale di welfare aziendale. Il terzo capitolo è dedicato alla descrizione del WAT. In questo capitolo si è scelto di integrare la letteratura sul tema con le parole di 7 osservatori privilegiati intervistati nel 2022 e il punto di vista di alcuni attori direttamente

coinvolti nelle esperienze, intervistati nel 2023 nella fase di raccolta dati sui casi di studio. Questa scelta è dettata dalla necessità di avvalersi dell'esperienza sul campo per coniugare quanto proposto in letteratura sul WAT con le criticità derivanti dalla declinazione pratica dei principi di valore sociale nell'allestimento delle iniziative. L'impressione ricavata dalla sola analisi della letteratura è che il WAT tenda a essere rappresentato come una forma alternativa/integrativa di erogazione di prestazioni e servizi e di ampliamento della platea dei beneficiari. IL WAT è infatti un fenomeno recente e non si può escludere che il carattere sperimentale di molte iniziative porti gli osservatori a soffermarsi sulla dimensione di prodotto e risposta ai bisogni. La letteratura sul tema, analizzata nella ricerca e citata in questo lavoro, tende a soffermarsi sulle fasi di avvio delle iniziative e sui prodotti del WAT, forse perché ne rappresentano l'esito più immediato rispetto invece alle trasformazioni sul lungo periodo postulate dall'approccio dello sviluppo territoriale. Si ritiene però che, oggi, ci siano sufficienti esperienze e i tempi siano maturi per entrare nel dettaglio di altri aspetti che, se e quando rilevati, consentono l'inclusione del WAT nel più ampio dibattito sulle forme di innovazione sociale del welfare, come quelle proposte dall'approccio dello sviluppo territoriale, relative al superamento dell'antagonismo tra pubblico e privato e della mobilitazione politica delle persone. Questo aspetto emergerà anche nelle interviste con i testimoni chiave incontrati nella ricerca, che ritengono che sia venuto il momento di

*“fare una scrematura, andare un po' più a fondo su quelle esperienze, fare una mappatura dei casi più significativi e li vada ad approfondire”* (Intervista 2 - osservatore privilegiato, 2022).

In linea con queste premesse, nel quarto capitolo si presentano i dati raccolti attraverso l'analisi di tre esperienze significative, condotta mediante la metodologia dei casi di studio, delle quali si è approfondita l'osservazione e analisi critica dei processi interni alle reti e alla governance del WAT. Nel quarto capitolo si propone una breve presentazione del protocollo di ricerca qualitativa della ricerca, le motivazioni che hanno orientato la scelta del metodo dei casi di studio e il processo di selezione delle esperienze, nonché le difficoltà insite in questo percorso, caratterizzato dalla circostanza di dover garantire l'equilibrio tra l'omogeneità e la varietà dei casi che riguardano il soggetto promotore, il modello dell'infrastruttura digitale, la fase di sviluppo di ciascuna, per garantire la generalizzazione analitica degli esiti della ricerca (Sena, 2021). La parte centrale del capitolo è dedicata alla descrizione delle esperienze di Biella Welfare, Tradate Welfare e Welfare di Marca. Per ciascun caso di studio si presenta, in linea con il protocollo della ricerca e delle interviste, il processo di genesi del progetto e il modello di governance delle reti. Nella stesura del capitolo si è scelto di dare ampio spazio al materiale empirico ottenuto dalla combinazione dell'analisi documentale con oltre 30 interviste semi strutturate e l'osservazione diretta. Data la ricchezza e la consistenza del materiale, si è scelto di dedicare il capitolo alla descrizione della governance delle reti, ma inserire in un'Appendice finale la descrizione, per ciascun caso, del contesto di riferimento in cui nascono le iniziative, che, nel rispetto del modello di osservazione (ALMOLIN) adottato nella ricerca, costituiscono la cornice di spazio e tempo che

condizionano, a monte, l'innovazione sociale (Moulaert *et al.*, 2012). In questo modo si è voluto offrire al lettore il quadro informativo e descrittivo più ampio e profondo possibile dell'oggetto di studio (Sena, 2021), valorizzandone la natura fortemente contestuale che caratterizza le forme di innovazione del welfare. La descrizione dei risultati della ricerca si conclude con le riflessioni rispetto alla tenuta delle considerazioni sull'affinità del WAT e la prima dimensione dell'innovazione sociale, che guarda alla risposta ai bisogni delle persone. Si è ritenuto di dover approfondire anche la prima dimensione, perché, sebbene ci sia un'ampia documentazione sul tema, dall'analisi dei casi di studio è emerso che l'osservazione delle reti e dei prodotti del WAT operata in letteratura, si concentra prevalentemente sulle fasi iniziali delle iniziative, mentre appare meno ricca la produzione documentale sulla tenuta dell'offerta nel tempo e sulla reale risposta ai bisogni delle persone. Il quinto e ultimo capitolo riporta il quadro delle dinamiche di governance (casi di studio) osservate attraverso le reti (unità di analisi). Dato l'intento descritto della ricerca, il confronto tra la governance delle innovazioni sociali e le esperienze analizzate non ha la finalità di valutare i casi di studio, quanto costruire, attraverso di essi, conoscenza in merito al WAT e alla robustezza dell'ipotesi di inclusione del WAT nell'alveo dell'innovazione sociale e, di conseguenza, individuare se e come i modelli di relazione tra gli attori favoriscano o limitino tale esito innovativo, nonché la scalabilità del WAT in altre aree di welfare o contesti territoriali.



## CAPITOLO 1. L'innovazione Sociale

Soprattutto nei tempi attuali di crisi sociale, politica ed economica, l'innovazione sociale ha suscitato molte speranze e ha innescato molti dibattiti accademici e politici, che a loro volta hanno contribuito a creare un panorama articolato di approcci di studio (Howaldt & Schwarz, 2016; Jenson, 2017). L'innovazione sociale è un fenomeno complesso, tanto da essere definito un *quasi-concept*: un ibrido caratterizzato da una serie indeterminata di qualità che lo rende adattabile ad una varietà di situazioni.

Infatti, il termine *social innovation* è utilizzato, indifferentemente, per descrivere le trasformazioni sociali, lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi e programmi o per rappresentare nuove strutture organizzative, imprenditoriali (es. imprese sociali) e manageriali. Il termine è anche spesso utilizzato per definire i modelli di sviluppo o le soluzioni per l'empowerment delle comunità (The Young Foundation, 2014). Le innovazioni sociali possono essere micro o macro, strutturali o locali, possono essere avviate da soggetti con spirito imprenditoriale o solidale, possono realizzarsi all'interno di un singolo network oppure determinare cambiamenti sistemici (Moulaert & Nussbaumer, 2005). La vasta letteratura sul tema, pur in presenza di molti fattori comuni, non consente di ricondurre l'innovazione sociale a un unico modello di funzionamento di fenomeni micro e macro, locali o nazionali, radicali ed incrementali, che possa avere finalità esplicativa e predittiva (Moulaert & Nussbaumer, 2005; The Young Foundation, 2012b, 2014; Moulaert *et al.*, 2014; Caroli, 2015; Montgomery, 2016; Addari & Lipparini, 2017; Montanari *et al.*, 2017). Un contributo importante alla definizione convenzionale di innovazione sociale, condivisa in ambito accademico e pratico, è stato fornito dall'Unione Europea, la quale, individuando nell'innovazione sociale la strada per affrontare i grandi stravolgimenti sociali ed economici del secondo millennio (European Commission, 2014), ha finanziato l'attività di ricerca empirica e comparativa affinché fornisse sostegno alla realizzazione del principio per cui

*“New social realities require new responses. Change is rapid – and policies need to keep pace, responding innovatively and flexibly to the challenges of globalisation, technological advances and demographic developments”* (European Commission, 2008, p. 19).

Sulla scorta di tale impulso, a partire dal 2009, le politiche sociali ed economiche europee si sono rinnovate secondo un orientamento integrato ed ecosistemico, assumendo prospettive ampie di intervento sul lungo periodo quali, ad esempio, la Strategia “Europa 2020”<sup>3</sup> per la crescita “intelligente, sostenibile, inclusiva” dei

---

<sup>3</sup> La Strategia poneva alcuni ambiziosi obiettivi in materia di occupazione, innovazione, clima, istruzione e integrazione sociale articolate in diverse iniziative tese a modernizzare il sistema formativo ed occupazionale, favorire l'inclusione sociale delle persone a rischio povertà ed emarginazione e processi di sviluppo sostenibile dal punto di vista sociale ed ambientale, per una

Paesi dell'UE; l'iniziativa "Unione dell'innovazione"<sup>4</sup> e lo sviluppo delle politiche di Social Investment<sup>5</sup>.

A partire dal 2014, con l'intento di "avvicinare la sfera economica e sociale per fare dell'empowerment sociale una delle principali direttrici della crescita economica" (Bureau of European Policy Advisers, 2011), l'innovazione sociale è stata integrata esplicitamente nei regolamenti dei fondi strutturali, diventando lo strumento attraverso il quale giungere a una società inclusiva e sostenibile, nell'ottica di uno sviluppo economico attento al valore del capitale umano e sociale (Groot & Dankbaar, 2014; Addari & Lipparini, 2017).

Dato il grande interesse per l'innovazione sociale e il rischio correlato, che questa si trasformasse velocemente in un *buzz term* (Pol & Ville, 2009), l'Unione Europea ha avviato un vero e proprio percorso di policy learning, utile a orientare tutti gli *stakeholders*, nella comprensione del significato tecnico e politico del termine e, soprattutto, sostenere gli Stati membri nell'adattarsi alle nuove sfide (European Commission, 2013; Barani, 2015; Scialdone, 2015).

In quest'ottica e nell'ambito di tale processo, nel 2009, è stato realizzato lo storico Workshop sull'innovazione sociale<sup>6</sup>, i cui esiti sono stati pubblicati nel 2011 nel Rapporto *Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union*. Il Rapporto definisce gli impegni degli Stati nel trasformare il concetto di innovazione in azione politica e strategica, individuando anche i supporti necessari a tali azioni, quali: adeguati finanziamenti alle misure di innovazione, definizione degli strumenti di governance della rete degli *stakeholders*; l'individuazione delle capacità necessarie agli attori per partecipare efficacemente al processo di

---

crescita "intelligente" (conoscenza e innovazione), "inclusiva" (occupazione e coesione sociale) e "sostenibile".

<sup>4</sup> Comunicazione 546 della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni del 6 ottobre 2010 denominata "Iniziativa faro - Europa 2020: l'Unione dell'innovazione". L'iniziativa ha l'obiettivo di promuovere un nuovo approccio strategico in materia di innovazione, costituisce la base di un impegno comune da parte degli Stati membri, delle istituzioni dell'Ue a finanziare sistemi nazionali d'innovazione, strategie di specializzazione intelligente, progetti transnazionali e d'innovazione sociale.

<sup>5</sup> La Comunicazione della Commissione Europea "Towards Social Investment for Growth and Cohesion - Implementing the European Social Fund 2014/2020" del 20 febbraio 2013 pone al centro dell'attenzione delle istituzioni comunitarie una strategia non esclusivamente fondata sull'ambito della protezione sociale e sugli strumenti di stabilizzazione dell'economia, ma soprattutto sulla dimensione degli investimenti sociali. La Commissione incalza gli Stati membri a dare nell'architettura generale delle politiche sociali maggiore spazio al social investment nell'allocazione delle risorse, nella convinzione che sia questa la via per arrivare a misure adeguate a target specifici e così migliorare la sostenibilità dei regimi di welfare.

<sup>6</sup> Durante il Workshop, il BEPA riuni circa 40 *stakeholders* appartenenti alla società civile, esperti e rappresentanti della politica per discutere sulle azioni che l'Europa avrebbe dovuto compiere, nel solco della Renewed Social Agenda, per includere l'innovazione sociale nelle politiche europee e definire le responsabilità e le azioni necessarie per promuovere l'innovazione sociale a tutti i livelli, individuare strumenti e processi, azioni a supporto dell'innovazione sociale, di governo ed accompagnare questo percorso di cambiamento culturale ed istituzionale. La Renewed Social Agenda è stata adottata dalla commissione europea nel Giugno 2008, con l'intento di fornire una risposta europea ai nuovi e vecchi rischi sociali, esasperati dalla crisi economica e del Welfare, a partire proprio dalla creazione di una Agenda di impegni ed interventi sulla dimensione Sociale Europea, orientati e sostenuti dall'Innovazione sociale, quale strumento per affrontare i cambiamenti sociali e la crisi da questi determinata.

innovazione, l'elaborazione di strumenti di valutazione e monitoraggio degli esiti del ciclo innovativo (Bureau of European Policy Advisers, 2011).

Il Rapporto contiene anche la definizione di innovazione sociale, frutto del dibattito interno ed esterno al Workshop, che da quel momento in poi sarà adottata ufficialmente e convenzionalmente nel lessico comunitario

*[...] innovations that are social in both their ends and their means. [They are] new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. In other words they are innovations that are not only good for society but also enhance society's capacity to act* (Bureau of European Policy Advisers, 2011, p. 9).

Il processo sotteso all'innovazione sociale implica trasformazioni tanto «di prodotto» (la natura dei servizi offerti) quanto «di processo» (chi offre il servizio e con quali risorse e modalità), che si distinguono dal resto delle sperimentazioni nel sociale, perché coinvolgono anche la dimensione dell'empowerment. L'empowerment è inteso come la capacità delle innovazioni sociali di svilupparsi dal basso, intervenire sulle modalità di azione di individui e gruppi sociali, territorialmente definiti (Moulaert *et al.*, 2005; Moralli & Klein, 2017), tanto da riuscire a migliorare, effettivamente ed in modo duraturo, la loro qualità di vita (Canale, 2013) e la loro capacità di agire come comunità/società (Barani, 2015). Innovazione è dunque: un processo (di mobilitazione e partecipazione); un prodotto (miglioramento delle relazioni sociali, strutture di gestione/organizzative); un nuovo modello di azione di individui e gruppi (The Young Foundation, 2012b). Per analizzare la portata dell'innovazione sociale applicata al welfare e, soprattutto, per l'analisi del WAT quale forma di innovazione sociale, è necessario approfondire la definizione e la multidimensionalità del concetto. A quest'analisi sono dedicati i prossimi paragrafi.

### 1.1.1. L'innovazione sociale tra prodotto e processo

L'incipit della definizione del Bepa richiama il fatto che ogni attività di innovazione sociale è un prodotto sociale. Il capoverso rappresenta il superamento della concezione liberale di innovazione solo materiale, industriale e tecnologica, che si realizza solo nel mercato, per valorizzare la dimensione sociale del prodotto. In altre parole, se il termine innovazione si riferisce alla capacità di creare ed implementare nuove idee che producano valore, il termine sociale concerne, invece, il tipo di valore creato, che, discostandosi da una logica di mero profitto, è orientato a incidere sulla qualità della vita, la solidarietà e il benessere delle persone (Porter & Kramer, 2011; The Young Foundation, 2012b).

La dimensione di prodotto dell'innovazione riguarda l'esito tangibile, ciò che cambia e si ottiene nella vita delle persone o del gruppo, mentre l'accezione sociale riguarda le relazioni nuove (o riformate) che si instaurano tra più persone che decidono di affrontare un problema o realizzare un interesse sociale (Caroli, 2015).

Entrando ancora di più nel dettaglio, il prodotto sociale è il “valore sociale” dell’innovazione, inteso come la creazione di benefici o la riduzione di costi per la società nel suo complesso, attraverso l’impegno di più attori nel fronteggiare i bisogni e i problemi sociali complessi (NESTA, 2007). L’atto del mettersi insieme per risolvere un problema rappresenta il processo innovativo<sup>7</sup>, nel quale si crea un bene di natura sociale principalmente indirizzato alla società nel suo complesso, invece che ai singoli attori privati<sup>8</sup> (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008; Moulaert, 2017). L’innovazione sociale, pertanto, non è solo un completamento dell’innovazione materiale e tecnologica, ma mette in gioco dinamiche che hanno valore organizzativo e politico, intorno alle quali si ricompongono le diverse risposte ai problemi derivanti dalla trasformazione delle relazioni tra Stato (forma della redistribuzione), mercato (basato sullo scambio) e famiglia/comunità (basato sulla reciprocità). L’innovazione, contestualmente, rappresenta anche la soluzione tangibile, il prodotto (bene o servizio) che risponde ai problemi che, spesso, per la loro multidimensionalità e complessità, non trovano soddisfazione nel mercato o nelle politiche pubbliche (Moralli & Klein, 2017).

In altre parole:

*“Novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals”* (Phills, Deiglmeier and Miller, 2008, p. 36).

La definizione di innovazione sociale, in accordo con l’incipit, prosegue enfatizzando il fatto che l’innovazione non è per forza qualcosa di nuovo, ma è ciò che risponde meglio ai bisogni delle persone e in particolare dei gruppi più vulnerabili, rispetto alle soluzioni già esistenti (Murray *et al.*, 2011; Neumeier, 2012). Questo principio era già contenuto, secondo quanto riporta il report del BEPA, anche nella definizione proposta dal New Zealand Centre for Social Innovation<sup>9</sup>, che inquadrava l’innovazione sociale nelle attività di “design e implementazione di modalità migliori di risposta ai bisogni sociali” e anche in

---

<sup>7</sup> Howaldt e Schwarz utilizzarono la stessa logica nell’impianto teorico del progetto SEMPRE nel quale adottarono l’espressione “fatto sociale” per indicare le relazioni e collaborazioni tra gli attori derivanti dal processo di costruzione sociale dell’innovazione stessa (Howaldt & Schwarz, 2010; Murray *et al.*, 2011; Moralli & Klein, 2017, p. 33).

<sup>8</sup> Tale caratteristica consente di connettere l’innovazione sociale con i temi del capitale sociale e beni relazionali. Il valore sociale è determinato dai beni relazionali, ossia da beni il cui consumo alimenta il bene stesso e la cui utilità è determinata, non tanto dalle caratteristiche intrinseche dell’oggetto, ma dalle modalità di fruizione con altri soggetti. La produzione di beni relazionali non può essere lasciata all’agire del mercato in quanto non può avvenire secondo le regole di produzione dei beni privati, perché nel caso dei beni relazionali non si pone solo un problema di efficienza, ma anche di efficacia. Al contempo, questa non può avvenire nemmeno secondo le modalità di fornitura dei beni pubblici da parte dello Stato, anche se i beni relazionali hanno tratti comuni con i beni pubblici (Donati & Colozzi, 2011; Zamagni, 2015; Sensi, 2020).

<sup>9</sup> Offre consulenza nella realizzazione di investimenti ad elevato impatto sociale che possano essere replicate e integrate nella politica e nella pratica mainstream. Per approfondimenti si veda il sito internet dell’organizzazione <https://www.centreforsocialimpact.org.nz>

quella del Social Innovation Exchange<sup>10</sup>, secondo cui l'innovazione sociale consiste in “*new ideas that work to meet pressing unmet needs*” non adeguatamente coperti ed intercettati né dalle politiche pubbliche, né dal mercato, soprattutto nei momenti di crisi (Bureau of European Policy Advisers, 2011, p. 36).

Il secondo capoverso della definizione ha delle implicazioni anche sullo studio delle innovazioni, perché suggerisce che l'innovazione sociale sia un fenomeno sostanziale, soggetto alle attribuzioni di valore da parte di chi lo osserva e la pratica (Gillwald, 2000; Pol & Ville, 2009):

*“social innovation does not necessarily need to be new “in se”, but rather, new to the territory, sector, field of action”* (The Young Foundation, 2012a, p. 9).

Pertanto, l'innovazione sociale rappresenta una soluzione riconosciuta come benefica e desiderabile da singoli individui, gruppi di persone o da intere comunità, man mano che le persone adottano tale soluzione e la ripetono tanto da trasformarsi nella modalità abituale di farlo, come precisa Francis Wesley

*“un'innovazione sociale avviene quando un gruppo di attori cambia il proprio modo di fare le cose e questo porta a un miglioramento tangibile, durevole e di ampio impatto per quel gruppo”* (Westley, 2008).

Seguendo questo ragionamento, ciò che sembra distinguere le “normali” scelte organizzative dalle vere e proprie innovazioni sociali è la costruzione sociale del bisogno e della risposta innovativa, nonché l'adozione socialmente condivisa. Anche nel terzo capoverso della definizione del BEPA si insiste sul valore delle dinamiche relazionali tra i diversi soggetti coinvolti in tutte le fasi del processo innovativo e, nello specifico, sulla mutua dipendenza tra loro (The Young Foundation, 2012b). Secondo alcuni autori queste dinamiche rappresentano l'elemento potente che contribuisce a trasformare l'invenzione in innovazione sociale, generativa di cambiamenti sistemici (NESTA, 2007) altrimenti non raggiungibili attraverso interventi isolati di singoli attori e organizzazioni (Kramer & Kania, 2011) o mediante forme di controllo verticale (Messina, 2019). Coerentemente con questa spiccata dimensione relazionale, l'innovazione sociale si contraddistingue per l'allestimento di condizioni di governance multistakeholder a forte vocazione sistemica, nel quale si sviluppano soluzioni innovative che nessun attore potrebbe realizzare singolarmente (Kramer & Kania, 2011, p. 6; Anderson, Curtis & Wittig, 2015; Orlandini, 2015; Montanari *et al.*, 2017). La dimensione della governance ha un valore centrale nei processi di innovazione sociale, soprattutto se posta in correlazione con la parte finale della definizione, nella quale si riconosce che “*Social innovation is never neutral but always politically and socially constructed*” (Nicholls & Murdock, 2012, p. 4) e che i

---

<sup>10</sup> Rete globale di innovatori sociali che promuove lo scambio di conoscenze, idee e buone pratiche tra governi, imprese, organizzazioni no-profit e accademici per affrontare le sfide di innovazione sociale. Per approfondimenti si veda il sito internet dell'organizzazione <https://socialinnovationexchange.org/>

processi di innovazione sociale determinano cambiamenti sistemici, di natura organizzativa e istituzionale.

Il capoverso enfatizza la funzione politica e propriamente collettiva dei prodotti e processi innovativi, riconoscendo che la portata delle innovazioni non riguarda solo il livello micro, non si esaurisce nell'applicazione di risposte “*cerotto*” a bisogni complessi (Moulaert, MacCallum & Miller, 2014, p. 17). Le innovazioni sociali sono tali se perseguono qualcosa di più di una finalità assistenziale e mobilitano ampie fasce della popolazione che entrano in relazione per creare e diffondere “*public good*” e “*societal challenges*” (The Young Foundation, 2012b). Per questo motivo, molti autori individuano nell’empowerment una specifica dimensione dell’innovazione sociale, che genera e accompagna i cambiamenti nelle relazioni di potere e mette le persone nella condizione di essere attori e non solo beneficiari delle innovazioni sociali, accedere alle risorse e mobilitarsi per rispondere ai propri bisogni ed aspirazioni (Mulgan, 2006; Bureau of European Policy Advisers, 2011; The Young Foundation, 2012b; Anderson, Curtis & Wittig, 2015; Bund *et al.*, 2015)<sup>11</sup>.

La capacità trasformativa delle innovazioni sociali può assumere una prospettiva ancora più ampia rispetto a quella dell’empowerment individuale, come quella suggerita da Moulaert e adottata in questo lavoro, secondo cui l’innovazione sociale si raggiunge quando la mobilitazione determina la trasformazione delle dinamiche di governance (a varie scale e/o livelli) tali da portare a cambiamenti giuridici e istituzionali (Moulaert *et al.*, 2005; Moulaert, 2017).

Dalla lettura di ciascun capoverso della definizione di innovazione sociale emerge che il concetto ha diverse accezioni, spesso legate ad altrettante prospettive (Jenson & Harrison, 2013; Howaldt *et al.*, 2014; Kruger *et al.*, 2018) Tali approcci variano in funzione della dimensione dell’innovazione sociale oggetto di interesse, fermo restando che l’articolazione in unica definizione convenzionale riconosce la complessità del concetto e considera ogni dimensione in integrazione con le altre (European Support to Social Innovation, 2018).

Segue dunque la presentazione delle varie prospettive di ricerca sull’innovazione sociale, per meglio contestualizzare il framework di riferimento della ricerca.

## 1.2 Le prospettive di ricerca sull’innovazione sociale

Il Bureau of European Policy Advisers, nell’elaborazione del citato rapporto finale del 2011, partiva dal presupposto che l’innovazione sociale deve essere studiata tenendo conto di diverse dimensioni e prospettive, da cui discendono altrettanti approcci di ricerca, descritti sinteticamente nella Figura 1.

---

<sup>11</sup> Questa parte della definizione enfatizza la natura sociale ed emancipatoria delle innovazioni richiamando la connessione tra innovazione sociale e agency, sul tema è interessante l’articolo “Social innovation addressing societal needs and challenges” (Holtgrewe & Millard, 2018). Nell’articolo sono numerosi i riferimenti al significato sociologico dell’agency connessa all’innovazione sociale, a partire dalla prima concettualizzazione operata da Giddens (Giddens, 1984)

Approccio della richiesta/domanda sociale	Approccio della sfida sociale	Approccio Sistemico:
riferita alla capacità dell'innovazione di rispondere ai bisogni delle persone e dei gruppi vulnerabili nella società	riferita al confine tra "sociale" ed "economico" ed al superamento dello stesso nell'ottica del valore sociale	teso al rimodellare la società nella direzione di un'arena più partecipativa in cui le persone sono responsabilizzate.

Fig. 1 – Sintesi degli approcci di ricerca all'innovazione sociale.

Tale distinzione, funzionale e utile allo scopo definitorio, non è l'unica. Neumeier (2012), ad esempio, propone diverse dimensioni di ricerca secondo il livello di dettaglio dell'analisi in micro-meso-macro:

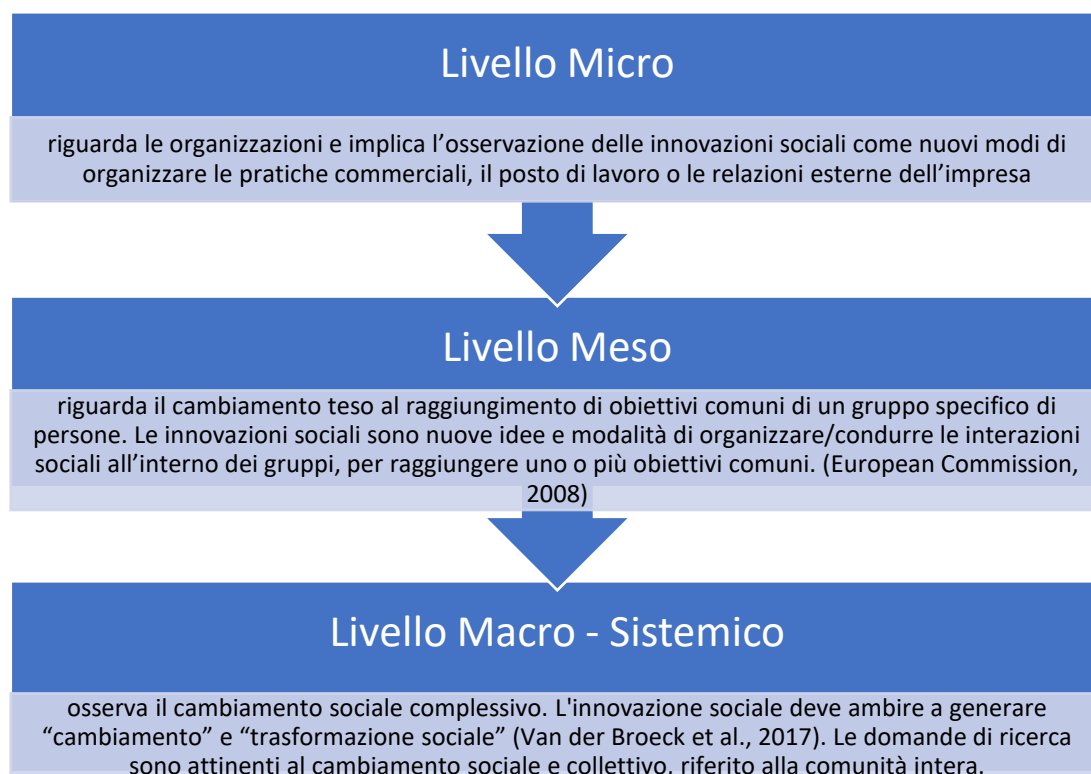


Fig. 2 – Sintesi del livello di dettaglio degli approcci di ricerca all'innovazione sociale.

Frank Moulaert e i suoi collaboratori partecipano a questo dibattito distinguendo due ideologie principali che orienterebbero la ricerca sull'innovazione: il neoliberismo socialmente orientato e i movimenti per la trasformazione socio-politica (Moulaert & Van Dyck, 2013; Moulaert, 2017).

Nel primo filone si colloca la cd letteratura "anglo-americana" che tende a sostenere la dimensione della domanda, per identificare e promuovere soluzioni pratiche nel quadro dell'ordine economico esistente, secondo una visione micro-economistica e strumentale all'imprenditoria sociale (Sabato, Vanhercke & Verschraegen, 2015).



Questa letteratura si concentra fortemente sulla prima parte della definizione convenzionale, prestando attenzione alla progettazione, l'implementazione e la diffusione di "nuove idee che funzionano nel raggiungimento di obiettivi sociali" (Mulgan, 2007). Nell'ambito di questo filone di studi, l'obiettivo dell'innovazione sociale, in particolare nel settore del welfare, tende ad essere la trasformazione dell'economia in chiave inclusiva, che integri le fasce più vulnerabili in termini occupazionali ed economicamente produttivi (attraverso programmi di *work-fare*), e il sostegno a iniziative di economia solidale in armonia con l'economia di mercato (Moulaert & Van Dyck, 2013; Oosterlynck *et al.*, 2013). Rientrano tra i sostenitori di questo approccio, in particolare la Young Foundation<sup>12</sup> e il gruppo Social Innovation Exchange (SIX). Entrambi i gruppi tendono ad assegnare un ruolo particolarmente importante all'imprenditorialità (sociale) come motore dell'innovazione secondo un quadro schumpeteriano. La ricerca, in questa prospettiva, si concentra sull'osservazione e perseguimento dell'empowerment individuale, sostiene l'idea di un processo e prodotto che si concentra sugli individui e il loro benessere, perché considera innovativo ciò che soddisfa le esigenze individuali e collettive trascurate dal mercato. Per descrivere criticamente questo approccio, alcuni autori utilizzano il termine di "neoliberismo premuroso" (Jessop *et al.*, 2013; Montgomery, 2016). L'adozione di questa prospettiva nella ricerca e nell'interpretazione dell'innovazione sociale è influenzata (e sostiene) il modello politico liberale, nel quale i responsabili politici ricorrono all'azione delle organizzazioni della società civile e dell'economia sociale, non già come una forma di empowerment collettivo, ma come strumento per la ristrutturazione del welfare. L'obiettivo di queste politiche sarebbe quello di salvaguardare la coesione e l'ordine sociale in condizioni di risparmio del denaro pubblico, attraverso la privatizzazione dei diritti e il ridimensionamento, verso il basso, dei costi e della qualità dei servizi (Moulaert & Ailenei, 2005; Swyngedouw & Moulaert, 2010; Jessop *et al.*, 2013; Moulaert *et al.*, 2014; Haikio *et al.*, 2017).

Il secondo approccio, rappresentato dalla letteratura prevalentemente continentale e canadese, studia l'innovazione sociale come fenomeno collettivo. In particolare, questo punto di vista ha come riferimento gli studi e le ricerche sullo sviluppo territoriale. Tra le definizioni di sviluppo territoriale esistenti in letteratura, qui di seguito si fa riferimento al significato di sviluppo territoriale e locale facente capo alla cd. scuola canadese, coordinata da Frank Moulaert, che connettono lo sviluppo del territorio con l'innovazione sociale, riconoscendo a quest'ultima una valenza politica esplicita per la mobilitazione di persone e gruppi vulnerabili e per un cambiamento strutturale della società (Jessop *et al.*, 2013; Moulaert, 2017; Saruis *et al.*, 2019). Parlare di sviluppo territoriale in questa ricerca implica la scelta di concentrare l'attenzione su realtà geografiche abbastanza circoscritte, lasciando così sullo sfondo i grandi temi dello sviluppo socioeconomico nazionale e internazionale. Questo orientamento parte dal presupposto che l'innovazione sociale, per essere tale, deve ambire a generare "cambiamento" e "trasformazione

---

<sup>12</sup> La Young Foundation è un think tank inglese, specializzata in innovazione sociale. Prende il nome da Michael Young, Lord Young di Dartington, un sociologo e politico responsabile della creazione di diverse organizzazioni come Open University, Which? e Language Line. Per approfondimenti si visiti il sito ufficiale della fondazione <https://www.youngfoundation.org>



sociale” (Van der Broeck, Moulaert & Manganelli, 2017). L’approccio propone una riflessione critica sul neoliberalismo e sul pensiero mainstream, accusati di interpretare la realtà e di attribuire alle innovazioni sociali “*un’ontologia economica basata sul mercato e sullo sviluppo tecnologico*” (Moulaert & Nussbaumer, 2005, p. 48). Il pensiero e l’approccio neoliberalista adotta un punto di vista estremamente fiducioso sulla capacità del mercato di rispondere, da solo, ai bisogni delle persone, ma nel farlo, secondo la critica del modello canadese, finisce per ricondurre l’innovazione sociale alla soddisfazione dei bisogni dei singoli individui, trascurando la multifunzionalità dell’economia o le altre sfere esistenziali (non economiche) delle comunità locali e regionali, come l’ambiente naturale, le caratteristiche socioculturali (artistiche, educative, sociali) e sociopolitiche. Il neoliberalismo (e la ricerca sull’innovazione sociale condotta secondo questa prospettiva) tende a osservare e perseguire l’empowerment individuale, sostiene un tipo di processo e prodotto che guarda solo alle esigenze individuali e collettive trascurate dal mercato, ma non intende entrare nel merito delle cause strutturali dei problemi, né tantomeno si interessa, anche solo in chiave propositiva, agli esiti collettivi delle politiche e degli interventi. In contrapposizione al modello neoliberalista, la dimensione macro tende, invece, a inquadrare la relazione tra innovazione sociale e welfare nel discorso politico e nel rapporto tra istituzioni pubbliche del welfare, mercato e società civile a tutti i livelli istituzionali e geografici (Moulaert *et al.*, 2022).

Nonostante questa definizione nasca dalla critica al liberismo e si contrapponga alla visione economicista dell’innovazione sociale, essa non attribuisce un carattere negativo al mercato, ma enfatizza la necessità che le relazioni di mercato facciano da sfondo, siano incorporate e vincolate, ma non possono essere le uniche relazioni importanti per definire e conoscere l’innovazione sociale (Moulaert & Nussbaumer, 2005)<sup>13</sup>.

Il punto di vista dell’approccio allo sviluppo territoriale riconosce che le pratiche socialmente innovative sono legate alle azioni collettive e alle trasformazioni sociali che non riguardano tanto (o non solo) il prodotto finale relativo alla soluzione del problema o la soddisfazione del bisogno, ma anzi, riguardano prevalentemente la riproduzione di vari tipi di capitale non commerciale,

---

<sup>13</sup> Non è possibile in questa sede riprendere la concettualizzazione del capitale non commerciale e comunitario che orienta la teoria dello sviluppo locale. Nell’ottica della presentazione del framework è importante tenere in considerazione che tali capitali non sono governati solo dalla concorrenza di mercato, ma anche da altre norme di coordinamento socioeconomico, scollegati dalla logica del massimo profitto, tipica dell’allocazione del mercato. L’investimento è guidato da principi etici, come la soddisfazione dei bisogni privati e collettivi di tutti membri della comunità, o di particolari gruppi esclusi dai benefici dal mercato. Ancora, nella logica economicista, il criterio principale per decidere gli investimenti è la redditività e la commerciabilità delle materie prime e dei prodotti generati attraverso gli investimenti di capitali privati. Nella logica comunitaria, invece, la gamma di criteri è più ampia e riguarda la soddisfazione dei bisogni primari, coinvolgendo anche l’articolazione (e innovazione) istituzionale necessaria per gestire i capitali privati – pubblici – collettivi e la scelta dei relativi bisogni da soddisfare. Per approfondimenti si rimanda al saggio *The social Region* (Moulaert & Nussbaumer, 2005).

interconnessi tra loro, attraverso un complesso insieme di istituzioni<sup>14</sup> e relazioni tra esse, diverse e ulteriori da quelle di mercato.

### 1.3 Origini e caratterizzazione dell'approccio dello sviluppo territoriale

La visione fondativa dell'approccio dello sviluppo territoriale è quella per cui le pratiche socialmente innovative sono legate alle azioni collettive e alle trasformazioni sociali dal basso verso l'alto (Moulaert & Van Dyck, 2013) che costituiscono un veicolo di capacitazione socio-politica di gruppi ed iniziative coinvolte in processi d'innovazione (Moulaert & Van Dyck, 2013; Haikio *et al.*, 2017). L'approccio riconosce nell'innovazione sociale le iniziative che partono dalla base delle comunità, per soddisfare i bisogni umani (primari) insoddisfatti, per consentire ai gruppi sociali e alle comunità escluse di accedere ai diritti sociali e di cittadinanza, mediante la trasformazione delle relazioni di potere e delle pratiche di governance (Moulaert *et al.*, 2005; Bouchard *et al.*, 2015). Le innovazioni sociali si basano su azioni collettive nelle quali è evidente la mobilitazione sociopolitica dei gruppi, perché permette di ottenere la soddisfazione di bisogni primari, individuali, ma anche un processo di rinforzo delle relazioni sociali, finalizzate alla trasformazione dei contesti. Gli studi urbani, più di altri, hanno utilizzato il framework teorico dell'approccio allo sviluppo territoriale, condividendo con esso la concezione dello spazio, non come confine fisico, ma come contesto nel quale avvengono le relazioni sociali, nascono e vivono le comunità. In particolare, tali ricerche, si sono concentrate sull'analisi di come gli elementi materiali, sociali e politici delle città e dei quartieri, condizionano lo sviluppo individuale e collettivo degli abitanti. Tali ricerche hanno confermato e raffinato la concezione del territorio come "forme spaziali" dalle relazioni tra "attanti" (agenti, esseri viventi, elementi naturali) che abitano e vivono quel territorio (Vicari & Moulaert, 2009; Swyngedouw & Moulaert, 2010).

L'approccio dello sviluppo territoriale trova la sua origine nei progetti di ricerca azione sullo sviluppo integrato d'area (IAD)<sup>15</sup>. I progetti IAD erano caratterizzati

---

<sup>14</sup> Istituzione è usato nel testo nel suo significato più generale, come leggi, regolamenti, organizzazioni, habitus ecc. In altre parole: meccanismi e processi di socializzazione formali e informali che hanno raggiunto una certa stabilità e/o regolarità nel tempo sotto forma di habitus, leggi e regole di comportamento e sanzionatori, organizzazioni come agenti multi-membri istituzionalizzati (Moulaert, 2015).

<sup>15</sup> Il modello è stato adottato per la prima volta nel progetto Poverty III, il terzo programma dell'Unione Europea che alla fine degli anni '80, aveva lo scopo di favorire l'integrazione dei gruppi di popolazione meno privilegiati in Europa. All'interno di questo progetto il gruppo di ricerca coordinato da Frank Moulaert ha iniziato a interrogarsi sulle strategie più efficaci per combattere l'esclusione sociale arrivando a strutturare un primo progetto di ricerca-azione "Integrated Area Development" (IAD; 1991-1994) che intendeva studiare il significato e le dinamiche di esclusione sociale a livello locale e soprattutto comprendere come i fattori determinanti l'esclusione sociale sono presenti (e agiscono) all'interno dei sistemi socioeconomici e sociali politici delle comunità locali. Il modello è trattato soprattutto nella letteratura anglosassone e francofona, portando alla stretta collaborazione con il Centre de Recherches interdisciplinaires en sciences humaines et sociales (CRISES) a Montreal nelle ricerche internazionali finanziate nell'ambito dei Programmi Quadro della Commissione Europea quali SINGOCOM, KATARSIS e SOCIAL POLIS.

dal tentativo di collegare la visione socialmente innovativa dello sviluppo (soddisfazione dei bisogni di base, emancipazione culturale, responsabilizzazione sociale e politica) ad una rete attiva di agenti e risorse su varie scale spaziali e contesti istituzionali, per individuare i processi di esclusione che intervengono nei cosiddetti “spazi frammentati” del contesto urbano (Van der Broeck, Moulaert & Manganelli, 2017) e adottare le opportune strategie per contrastare le cause di isolamento o marginalità (De Muro *et al.*, 2007; Moulaert *et al.*, 2012; Howaldt *et al.*, 2018). Il modello consisteva in azioni di rinforzo e ricostituzione delle relazioni tra le persone residenti nei quartieri e tra questi e gli organismi rappresentativi (Van der Broeck, Moulaert & Manganelli, 2017; Moulaert & Mehmood, 2020). Gli esiti dei percorsi di ricerca azione mostravano che nelle occasioni in cui il Modello IAD funzionava, questo rappresentava una valida alternativa ai percorsi di sviluppo economico guidato dal mercato.

Nello specifico, si osservava che nel momento in cui le reti di relazioni tra i cittadini (soprattutto quelli marginali) raggiungevano un equilibrio fra loro, si mobilitavano una serie di risorse individuali e collettive (Van Dyck & Van der Broeck, 2013; Maccallum *et al.*, 2016; Novy, 2017) e si ottenevano esiti in termini di innovazione sociale, definita come: La soddisfazione dei bisogni materiali, economici, ecologici, politici e socioculturali, che i meccanismi di allocazione del mercato, da soli, non possono soddisfare o regolare. L'innovazione sociale è presente quando si risponde a tali bisogni, in modo integrato e trasversale ai meccanismi competitivi di allocazione del mercato, la democrazia del libero mercato e di consultazione politica. Per questo motivo l'innovazione sociale, non è riducibile a un campo di attività, né a un particolare settore dell'economia, ma comprende una vasta gamma di attività e pratiche orientate ad affrontare problemi sociali o soddisfare i bisogni umani (Moulaert, 2017);

- Miglioramento delle relazioni socio-ecologiche tra gli agenti (intesi come esseri viventi, elementi naturali) che abitano e vivono quel territorio (Moulaert & Van Dyck, 2013). Gli effetti dell'innovazione sociale si estendono oltre il soddisfacimento immediato dei bisogni, ma coinvolgono anche il sistema di relazioni a cui appartengono gli stakeholder. L'idea di “miglioramento”, in questo caso, si riferisce al perseguimento di valori come solidarietà, reciprocità e associazione, ed il rifiuto di relazioni di sfruttamento e subordinazione all'interno e tra i vari gruppi sociali;
- Costruzione di nuove relazioni politiche basate sul territorio e sul concetto di comunità<sup>16</sup>. Questa dimensione si sofferma sul cambiamento delle relazioni tra le istituzioni e tra i diversi livelli di potere e forme

---

<sup>16</sup> In questa ricerca il termine comunità non indica solo delle comunità "socialmente" definite, nel senso di valori, conoscenze ed esperienze condivise e strutturate, ma si estende anche alle comunità urbane "spazializzate", composte da un insieme diversificato di persone provenienti da una vasta gamma di background. Il termine è utilizzato in modo da enfatizzare la natura relazionale dell'innovazione sociale. Si riferisce a una "modalità di organizzazione umana", sono i contesti concreti dell'esperienza, che operano a una certa "distanza dallo Stato", ma non possono fare a meno del processo decisionale democratico, garantito dallo Stato stesso. Il concetto di comunità e rappresenta la cornice entro la quale si realizzano le interazioni delle sfere della vita umana, le mobilitazioni contro l'esclusione sociale che tracciano i modelli di sviluppo del territorio e vengono definiti nuovi diritti politici. (Moulaert *et al.*, 2012)

trasformazione socio-politica verso esperienze di sviluppo territoriale alternativo (Moulaert *et al.*, 2014, 2022; Moulaert, 2017).

Il modello IAD ha concettualizzato, in sintesi, la natura relazionale e trasformativa dell'innovazione sociale secondo cui, oltre la risposta ai bisogni materiali delle persone, l'innovazione sociale è presente quando

- Gli agenti socialmente innovativi (organizzazioni attive in diverse sfere della società, imprese d'economia sociale, reti cooperative di attori, movimenti sociali ecc.) partecipano operano in modo cooperativo per creare e mantenere nuovi assetti più utili e efficaci a soddisfare i bisogni delle persone e per migliorare le opportunità a lungo termine per l'intera comunità (Moulaert, 2017);
- Si strutturano nuovi assetti istituzionali e/o forme di partecipazione che, danno vita a nuove configurazioni politiche e decisionali, nelle quali le persone o "i destinatari finali" o "marginali" sono direttamente coinvolti nel processo decisionale locale e nella coproduzione di servizi sociali per ottenere la soddisfazione dei propri bisogni o il superamento di condizioni di esclusione sociale e marginalità (De Muro *et al.*, 2007).

Un elemento di complessità portato dall'approccio allo sviluppo territoriale, che caratterizza la sua logica sistemica e la dimensione macro (soprattutto se contrapposta agli approcci micro) riguarda la consapevolezza che i processi di innovazione sociale sono molto condizionali (European Commission, 2008). L'innovazione sociale non avviene in un ambiente neutro, ma è fortemente influenzata da elementi di contesto, come, ad esempio, i rapporti instaurati dai diversi attori e i valori da questi portati nella sfera pubblica, l'impostazione del welfare regionale o statale (Wolfram, 2016) e le reciproche modalità di interazione tra i diversi livelli. Il contesto, come si vedrà nel dettaglio nelle prossime pagine, è lo spazio fisico, il territorio, in cui avviene l'azione sociale, rappresenta anche il confine entro il quale hanno luogo le interazioni tra gli attori coinvolti, ricadono gli output e, naturalmente i benefici generati dall'azione<sup>17</sup>. L'innovazione è il frutto dell'allestimento (fortuito o guidato) dell'incontro tra attori differenti e le stesse opportunità di consolidamento e scalabilità offerte dal contesto (The Young Foundation, 2014). Secondo questa visione l'innovazione sociale consiste in un percorso di negoziazione, che a partire dalle condizioni di contesto (soggetti che vi partecipano, relazioni già strutturate, competenze esistenti e potenziali) porta a configurare nuove relazioni sociali tra le persone e i diversi livelli di potere, coinvolgendo tutti e, in particolare, i gruppi più marginali della società (Moulaert *et al.*, 2014; Moulaert, 2017; Van der Broeck, Moulaert & Manganeli, 2017). La modalità attraverso cui questo avviene non è direttiva, ma si tratta di una negoziazione, caratterizzata dall'adozione di nuove pratiche, assetti istituzionali e/o processi decisionali partecipati, che possono avvenire in modo più o meno

---

<sup>17</sup> I territori sono una "pratica spaziale" (Moulaert & MacCallum, 2019) di natura propriamente esistenziale: ecologica, umana, sociale (Moulaert & Nussbaumer, 2005; Van Dyck & Van der Broeck, 2013). Sono definiti anche learning regions (Moulaert *et al.*, 2014) perché consentono di spiegare la relazioni tra la soddisfazione dei bisogni umani da un lato e l'empowerment sociale dall'altro, attraverso la riproduzione delle relazioni sociali comunitarie (Moulaert & Sekia, 2003; Van Dyck & Van der Broeck, 2013).

armonico. Il processo innovativo comporta il configurarsi di nuovi sistemi di governance che coinvolgono in modo cooperativo (oltre il soggetto pubblico) gli agenti socialmente innovativi, che hanno un forte legame con il territorio e si impegnano per la soddisfazione dei bisogni delle persone che lo animano (Moulaert *et al.*, 2012; Maccallum *et al.*, 2016; Moulaert, Mehmood & Manganelli, 2017). L'esito di questi percorsi, quando sono innovativi, è la trasformazione stessa della governance in direzione dell'empowerment e dello sviluppo locale. L'analisi della trasformazione delle dinamiche di governance quale condizione e poi esito dei processi innovativi è il filo conduttore delle principali attività di ricerca compiute nell'ambito dell'approccio allo sviluppo territoriale e, in particolare, è alla base dell'analisi dei processi innovativi secondo il modello ALMOLIN, presentato nel prossimo paragrafo, adottato quale modello teorico e metodologico di riferimento di questa ricerca.

### 1.3.1 Modelli conoscitivi ed esplicativi dell'innovazione sociale : SINGOCOM e il modello ALMOLIN

Dal punto di vista metodologico, il modello IAD ha posto le basi per il progetto di ricerca "Social Innovation in Governance of Local Communities" (SINGOCOM)<sup>18</sup> realizzato tra il 2001 e 2005, nell'ambito del quale è stato adottato un modello, denominato ALMOLIN (Modello Alternativo per l'Innovazione Locale), per analizzare e definire i processi di innovazione sociale di 16 comunità locali elette a casi di studio del progetto. Il modello è stato denominato come "alternativo all'esistente" perché il progetto intendeva costruire un modello post disciplinare<sup>19</sup>, esplicativo della trasformazione dei contesti, attraverso il quale osservare e

---

<sup>18</sup> Il progetto SINGOCOM - Social Innovation, governance and community building – è stato finanziato dall'azione "Improving the Socio-economic Knowledge Base" del quinto programma quadro dell'Unione europea (1998-2002). SINGOCOM aveva l'obiettivo di migliorare la conoscenza e la comprensione dei cambiamenti strutturali in atto nella società europea, al fine di gestire questi cambiamenti e promuovere il coinvolgimento attivo dei cittadini nel plasmare il proprio futuro. Le azioni finanziate dal progetto riguardavano anche il coinvolgimento e la mobilitazione delle comunità di ricerca europee nel fornire sostegno scientifico alle politiche a vari livelli, con particolare attenzione ai settori politici dell'UE.

<sup>19</sup> Il Modello ALMOLIN presenta le caratteristiche del "modello autentico della ricerca sulla innovazione sociale" (Moulaert, 2017), che secondo il gruppo di ricerca, dovrebbe essere interdisciplinare e transdisciplinare. L'interdisciplinarietà riguarda l'apporto di metodologie trasferite tra diverse discipline. SINGOCOM ha operato in tal senso creando e alimentando il progetto Social Polis, che consisteva in una piattaforma sociale costruita per consentire il dialogo tra discipline, settori e paesi sulle priorità per la ricerca futura sulla coesione sociale urbana e costruire una metodologia di ricerca transdisciplinare per l'analisi dell'innovazione sociale. Nell'ottica transdisciplinare, invece rileva il fatto che l'obiettivo di SINGOCOM non era semplicemente studiare l'innovazione sociale ma, a partire dai dati di contesto, si intendeva realizzare e proporre "visioni del futuro" utili a innescare la mobilitazione delle comunità verso vere proprie politiche tangibili, oppure determinare cambiamenti culturali come quali l'apertura mentale, la flessibilità e la volontà di assumersi rischi (Moulaert, MacCallum & Miller, 2014). Per un approfondimento si veda il numero speciale di *European Urban and Regional Studies* - Volume 14 – Fascicolo 3 – Luglio 2007.

spiegare i processi innovativi, ma anche tracciare delle traiettorie di sviluppo dei vari contesti (Moulaert *et al.*, 2012).

Il modello ALMOLIN rappresenta il modello teorico dell'innovazione sociale ma è anche lo schema concettuale e metodologico per l'analisi nei casi di studio SINGOCOM.

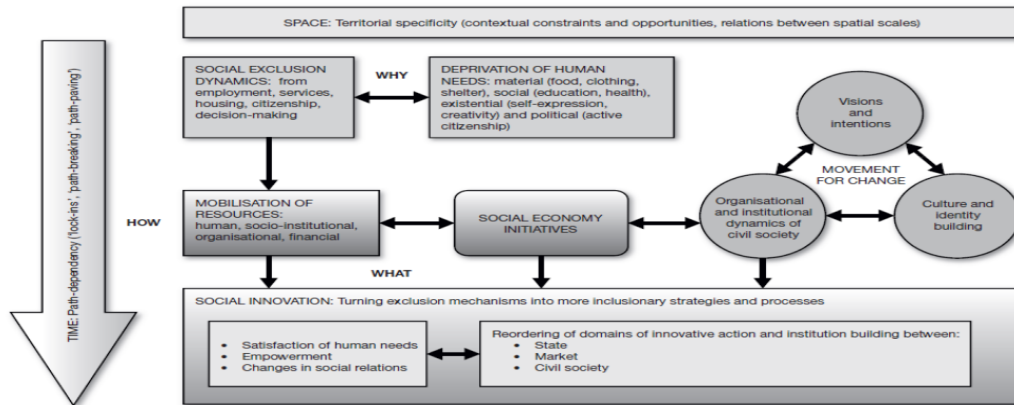


Figure 3.1 Dynamics of social innovation  
Source: Authors.

Figura 3 – Modello Almolin (Moulaert *et al.*, 2012)

La figura 3 evidenzia gli elementi portanti dell'approccio teorico e di ricerca, supportato da SINGOCOM, a partire dai due elementi esterni: tempo e spazio/luogo.

Tempo e spazio/luogo rappresentano le condizioni contestuali di partenza che definiscono le opportunità e vincoli specifici nelle traiettorie (spazio-temporali) di particolari territori (incorporati nelle loro scale spaziali più ampie). Questi due elementi rappresentano la cornice entro la quale si realizza l'innovazione e forniscono il senso, contestualizzato, del ciclo dell'innovazione sociale. L'innovazione sociale, infatti, non avviene in un ambiente neutro e, inoltre, i processi di innovazione possono essere correttamente compresi solo se si tiene conto delle dinamiche culturali e relazionali che li attraversano, che costituiscono i condizionamenti (path-dependency) o le opportunità per la trasformazione del contesto (path-building) (Moulaert *et al.*, 2012).

La linea verticale dello schema indica il tempo, e quindi la dipendenza dal percorso. La dipendenza del percorso riguarda tutti gli elementi che, nel tempo, compongono la storia di un quartiere o di una città, ne rappresentano gli eventi significativi. Il percorso è dunque alla base della configurazione delle reti di relazioni ed equilibri di potere osservati in un dato momento. Questo elemento può agire in direzioni diverse: può avere effetto *lock in* che limita o rallenta il cambiamento, oppure può fungere da evento critico o fattore predisponente che innesca il processo innovativo. La dipendenza dal percorso può essere strutturale o istituzionale: la dipendenza strutturale riguarda la profondità e il radicamento di alcuni aspetti culturali o dei sistemi di natura economica e sociale che orientano le istituzioni; la dipendenza istituzionale, invece, si riferisce alla relazione tra le istituzioni e il grado di

flessibilità delle stesse<sup>20</sup>. In altre parole, l'innovazione sociale matura (o meno) all'interno di un quadro strategico-relazionale, nel quale l'impatto delle storie istituzionali locali e le culture sono determinanti per il ciclo di vita dell'innovazione sociale (Vicari & Moulaert, 2009; Howaldt & Schwarz, 2010; The Young Foundation, 2012b).

La linea orizzontale del modello, invece, si riferisce all'elemento dello spazio/luogo. La specificità di un territorio non è definita solo dalle dinamiche temporali e relazionali tra gli attori, ma è determinata anche da elementi contingenti, come l'articolazione spaziale delle relazioni stesse e tutti gli eventi critici, individuali o di ampia portata, che si verificano nei luoghi e che determinano l'emersione e il riconoscimento di problemi da affrontare. Gli spazi, i confini fisici entro i quali le persone vivono determinano la particolare natura dei bisogni che li affliggono, ma anche il tipo di servizi esistenti e sviluppati nel tempo. Pertanto, il territorio non è solo il confine fisico o amministrativo in cui ricade il progetto, quanto lo spazio che accoglie le caratteristiche di chi è coinvolto (o si vuole coinvolgere). La conoscenza e l'analisi di chi vive in quel territorio offre molte informazioni sui bisogni espressi/emersi e sui servizi derivanti, su chi li offre e garantisce, nonché sulla capacità degli attori di promuovere e coordinare nuove forme di collaborazione e partecipazione/empowerment degli attori e dei cittadini (Andreotti, Mingione & Polizzi, 2012). Questi elementi costituiscono le cornici entro cui si collocano le dinamiche innovative, che compongono il resto del modello esplicativo del processo di innovazione sociale, rappresentate dalle tre domande guida dell'analisi e della ricerca: *Why – How – What*.

La parte alta dello schema risponde alla domanda *Why? Perché nascono le innovazioni sociali?*

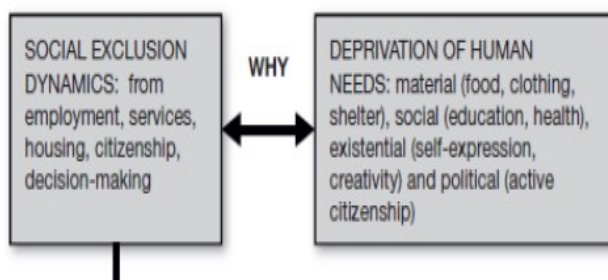


Figura 4 – Dettaglio Modello Almolin – Why - (Moulaert *et al.*, 2012)

Nell'esperienza SINGOCOM e nell'approccio allo sviluppo territoriale, le innovazioni sociali nascono in reazione a delle dinamiche di esclusione sociale, o in reazione a fenomeni di mancata soddisfazione dei bisogni umani. L'inclusione sociale, peraltro, rappresenta il fine ultimo delle innovazioni sociali e si riferisce proprio al superare le situazioni di marginalità, attraverso i cambiamenti istituzionali e l'empowerment degli attori. In termini generali, l'esclusione sociale

<sup>20</sup> Ad esempio, in un contesto con una lunga tradizione di cooperazione pubblico-privato nello sviluppo locale, sarà più facile osservare la nascita di innovazioni sociali che riguardino anche le relazioni di governance, rispetto ad altri luoghi in cui lo stato o il mercato sono dominanti e nei quali non c'è ancora stato il riconoscimento reciproco delle due sfere.



può riferirsi a bisogni materiali (povertà, mancanza di alloggi), ma anche a privazioni sociali (accesso limitato all'istruzione e alla salute), politiche (nessuna cittadinanza, nessun accesso al processo decisionale) ed esistenziali (nessun accesso all'espressione di sé e alle attività creative).

Il contrasto all'esclusione sociale o la volontà di un certo gruppo di persone di ottenere il riconoscimento dei propri diritti, o un maggior protagonismo, rappresenta la scintilla che porta all'azione collettiva<sup>21</sup>.

La parte centrale del modello aiuta a spiegare (ma anche indagare) l'area del *come*, che definisce, tra tutti, quali attori si mobilitano rispetto al *perché*?

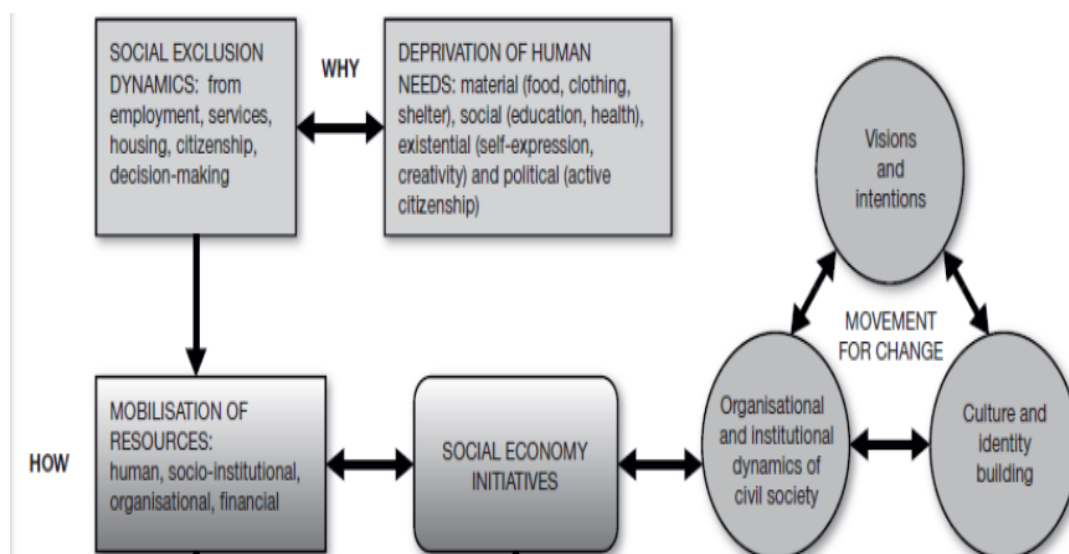


Figura 5 – Dettaglio Modello Almolin – How? (Moulaert *et al.*, 2012)

Il *come*, sintetizzato nello schema in Dialettica, Movimenti e visioni, riporta quali sono le vesti con cui si presenta l'azione innovativa: chi vi partecipa, con quali visioni e aspettative, quali risorse sono coinvolte nel processo e, soprattutto, quali sono le dinamiche tra gli attori (es. antagonismi tra i movimenti per l'inclusione sociale, alleanze, concorrenza). Dalla lettura delle principali evidenze del progetto SINGOCOM, appare chiaro che non c'è innovazione sociale senza agenzie pubbliche e private che cercano, in vari modi, di superare situazioni di esclusione o comunque garantire la risposta ai bisogni insoddisfatti. Tra gli attori coinvolti ricorrono anche i soggetti provenienti dalla società civile nei suoi vari livelli

<sup>21</sup> Esistono anche iniziative che nascono da un tentativo consapevole di migliorare l'armonia già esistente tra i gruppi sociali ma tali casi sono riconducibili all'eccezionalità (Moulaert, 2015). I casi Singocom nascono tutti dall'intento di superare delle condizioni di esclusione o discriminazione, di cui sono esempio: Arts Factory (città di Taff - Galles) ha come tema il superamento dello stigma nei confronti delle persone con disabilità intellettive; Butetown History and Arts Centre (Città di Cardiff - Galles) nasceva dalla volontà di riconoscere e salvaguardare l'identità storica e culturale della minoranza culturale della città. Il caso di studio delle Neighbourhood Development Corporation (città di Anversa - Belgio) intendeva opporsi alla marginalizzazione dei cittadini dei quartieri periferici, mediante interventi di rinnovamento del patrimonio abitativo accompagnato a interventi di mobilitazione sociale dei quartieri.



spaziali e articolazioni organizzative (comitati locali, associazioni spontanee, ma anche associazioni e coordinamenti regionali/nazionali della società civile attive a livello locale...). Queste agenzie perseguono diverse strategie per mobilitare le risorse all'interno delle dinamiche organizzative e istituzionali e cercano anche di orientare, nel senso più o meno comunitario, le prospettive dello sviluppo di quel territorio (Moulaert *et al.*, 2022). Tra questi attori non vi è sempre e solo un rapporto armonico, spesso si osservano conflitti e tensioni. Nei casi SINGOCOM, ad esempio, è stata osservata la tensione nella relazione tra Stato e società civile in ragione dell'ambivalenza del soggetto pubblico. A volte lo stato è diventato un catalizzatore attraverso il quale l'innovazione sociale è diventata accettabile per "la società più ampia" (Moulaert, 2015), in altre esperienze, invece, ha tentato di addomesticare/incorporare il movimento locale verso il pensiero mainstream, anziché verso la trasformazione del contesto<sup>22</sup>. Neanche le visioni appaiono stabili, ma, anzi, possono cambiare attraverso (e durante) l'azione, modificando l'assetto organizzativo del movimento, oppure possono rappresentare già esse stesse delle forme di empowerment. Ciò che è stato osservato nei processi SINGOCOM, è che l'area della dialettica ha quasi sempre determinato, nell'ambito della pianificazione istituzionale e dell'economia sociale, forme ibride di governance e di interazione tra gli attori, nella direzione della reciprocità e della coproduzione<sup>23</sup>. Questo risultato introduce l'analisi della parte bassa del modello, che riguarda l'analisi e la descrizione del *How? Come nascono le innovazioni sociali*

---

<sup>22</sup> Un'esperienza interessante, studiata nel progetto SINGOCOM è quella del gruppo comunitario e spontaneo, l'Ouseburn Trust, che ha avuto un ruolo chiave nello sviluppo sociale ed economico della comunità dell'area urbana del di Newcastle. L'area, un tempo sede della rivoluzione industriale del Tyneside Tyne, è stata progressivamente abbandonata, per poi essere oggetto di rigenerazione urbana che l'ha portata a diventare, da area marginale della città, a luogo vivace e culturalmente ricco per visitatori, lavoratori e aziende. Grazie all'Ouseburn e alla capacità dei suoi membri di fare rete con le istituzioni governative e non, il territorio ha beneficiato di grandi investimenti pubblici e privati. Progressivamente, l'Ouseburn Trust è entrato in partnership con il governo locale per guidare un progetto di rigenerazione, che nell'analisi SINGOCOM è stata riconosciuta come strategia di sviluppo locale socialmente innovativa. Col passare del tempo però l'interesse del governo locale (e nazionale) si è avvicinato a quello degli investitori immobiliari, generando una contrapposizione con alcune idee delle idee originarie del Trust (rispetto dell'ambiente, inclusione sociale), fino a determinare una posizione di opposizione e resistenza rispetto alle decisioni assunte dalle istituzioni governative. L'Ouseburn Trust oggi è ancora attivo, ma il nucleo di persone coinvolte è molto piccolo e soffre della mancanza del ricambio generazionale. Le persone che vi partecipano sono infatti le stesse da circa 10 anni, sviluppando esse stesse una propria particolare cultura, modalità di comunicazione e filosofia che sono diventate, a loro volta, delle prassi difficili da sfidare (Moulaert *et al.*, 2012, pp. 129–139).

<sup>23</sup> Il caso di studio dell'ex fabbrica occupata, trasformata in spazio sociale autogestito "Leoncavallo" di Milano, è emblematico perché descrive il percorso attraverso il quale, un centro sociale autogestito viene riconosciuto dall'Istituzione locale quale attore sociale nella vita culturale e politica della città, ottenendo ampio sostegno sociale tra intellettuali, gruppi politici e artisti. Il Leoncavallo appresenta un modello particolare per l'organizzazione delle risorse, la gestione delle relazioni sociali e politiche e l'interpretazione di una realtà, la cui caratteristica principale è la continua tensione tra struttura e flessibilità (Moulaert *et al.*, 2012, pp. 69–79). Elemento ancora più importante dell'analisi del Leoncavallo è che lo studio fatto da SINGOCOM studia un momento particolare della vita del centro sociale, oggi mutata ancora, proprio in funzione dei fattori contestuali richiamati dal modello ALMOLIN.

Il *come* si riferisce alla descrizione di tutte le azioni e iniziative che maturano dalla dialettica di mobilitazione degli attori, dalle dinamiche istituzionali dello Stato (nelle sue diverse articolazioni), della società civile e dell'economia sociale<sup>24</sup> e che contribuiscono all'effettiva emersione dell'innovazione sociale. Questo passaggio è fondamentale nella costruzione di identità collettive funzionali alle trasformazioni individuali e sociali, perché è nella dialettica tra gli altri attori che si avvia l'esperienza innovativa e si inizia a produrre il cambiamento nelle relazioni sociali e di potere. Il processo di mobilitazione delle risorse, che implica una dialettica e la costruzione di identità comuni, può essere considerato esso stesso un risultato dell'innovazione sociale, perché contribuisce a trasformare i meccanismi di esclusione sociale in processi più inclusivi, andando a completare quanto proposto nella parte bassa del modello, che risponde alla domanda *What? Cosa si ottiene?*



Figura 6 – Dettaglio Modello Almolin – What? (Moulaert *et al.*, 2012)

Si può parlare di vera e propria innovazione sociale quando la trasformazione è completa e il processo trasformativo produce:

- soddisfazione dei bisogni primari e l'accesso, ad esempio, a risorse prima precluse, rispondendo ai temi che hanno innescato il processo innovativo o affrontandone altri parimenti importanti;
- empowerment dei singoli partecipanti, e del collettivo, nell'ottenere la loro inclusione (o l'inclusione del loro pensiero) nei sistemi di erogazione dei servizi, nei processi decisionali o nel mercato del lavoro o nelle politiche;
- cambiamenti nelle relazioni sociali e di potere tra i gruppi sociali, tra le scale di governo e tra la società civile, lo stato e i settori di mercato e tutte le istituzioni e agency che hanno lo scopo di contribuire all'inclusione sociale (Moulaert *et al.*, 2022).

Il modello ALMOLIN esemplifica, anche graficamente, come ogni dimensione dell'innovazione deve essere sempre considerata in modo interdipendente alle altre

<sup>24</sup> La concezione dell'economia sociale proposta in ALMOLIN è quella di un'economia di "mercato sociale", in cui il mercato torna alla sua funzione sociale originaria di soddisfare i bisogni, assegnando una compensazione "equa" a tutti i fattori di produzione nella catena del valore aggiunto, facendo in modo che il valore d'uso delle merci rifletta la qualità sociale ed ecologica. Le iniziative di economia sociale sono quelle che completano l'economia di mercato capitalista attraverso: l'organizzazione delle funzioni economiche secondo principi di cooperazione democratica e reciprocità; generazione di un alto livello di uguaglianza nella distribuzione e/o organizzazione della redistribuzione quando necessario; soddisfazione dei bisogni umani fondamentali in modo sostenibile (Moulaert & Ailenei, 2005; Moulaert & Nussbaumer, 2005).

e, in particolare, ogni quadro non è a sé stante, ma produce, in modo circolare, esiti su tutti gli altri. Quanto più questa circolarità è duratura, integrata e consolidata, maggiore sarà la possibilità di osservare un vero e proprio cambiamento istituzionale, sostenibile nel tempo.

In conclusione, osservando il modello e analizzando gli esiti del progetto SINGOCOM si può riconoscere che tutte le iniziative, qualunque sia la loro origine, sono culturalmente e socialmente modellate, e hanno il potenziale di cambiare le stesse culture in cui sono incorporate. La dinamica tra governance e innovazione sociale è duplice: se le iniziative socialmente innovative contribuiscono al trasformarsi di nuovi assetti di governance, attraverso la definizione degli attori e delle risorse impiegate nelle azioni, la stessa governance contribuisce al consolidarsi delle capacità e dei processi utili alla generazione di nuove pratiche socialmente innovative (Vita, 2019). In questo senso la governance nell'innovazione sociale riguarda tanto la direzione orizzontale, definita anche multistakeholder, riferita alla quantità e qualità degli attori coinvolti nei processi decisionali; quanto alla direzione verticale, intesa come multiscale che attiene invece ai diversi livelli territoriali e istituzionali in cui articola il processo innovativo.

Per questo motivo le esperienze territoriali, del livello locale, rappresentano delle *"learning regions"* da sfruttare per la trasformazione sociale sistemica, che deve coinvolgere i livelli superiori di articolazione della governance, in modo da non restare una buona prassi, ma evolversi in cambiamento istituzionale in grado di incidere sugli altri livelli spaziali, a beneficio del progresso sociale. Questa considerazione ci porta al prossimo paragrafo, nel quale si approfondirà la governance delle innovazioni sociali e in particolare il tema della governance multilivello quale requisito di innovatività (Moulaert, 2015).

#### 1.4 Le governance delle innovazioni sociali e la *Multilevel Governance*

L'innovazione sociale, a qualsiasi livello e in qualsiasi ambito, rappresenta il tentativo (che ottiene l'effetto) di cambiare "le regole del gioco" di uno specifico contesto, nelle quali si annidano le più varie forme di esclusione sociale. In altre parole, il carattere socialmente innovativo delle varie iniziative risiede nel loro tentativo di trasformazione o riappropriazione di spazi di governance e potere decisionale, attraverso azioni partecipative, tendenzialmente, dal basso verso l'alto (Moulaert *et al.*, 2007). La governance delle innovazioni sociali si estende in direzione orizzontale e verticale. La direzione orizzontale sottolinea l'importanza e la mobilitazione dei vari attori, che a livello locale, cooperano in rete e partecipano al processo decisionale, alla produzione e allocazione di beni e servizi (Oosterlynck *et al.*, 2016). Il livello locale rappresenta la direzione bottom-up delle politiche e delle innovazioni sociali, sottolineando l'importanza della scala locale come luogo potenzialmente adatto per una governance efficace, grazie alla partecipazione diretta delle persone al processo decisionale locale e alla coproduzione, nel caso del welfare, di servizi sociali (Moulaert *et al.*, 2007).

Nella governance multiattore, in direzione orizzontale, non rientrano solo i “destinatari finali” dei servizi, ma tutti gli attori, della società civile, dell’economia sociale e, in generale, della comunità che insieme allo Stato (o per conto di esso) sono impegnati a identificare e soddisfare i bisogni sociali. Essi intendono partecipare ai diversi livelli decisionali dalla definizione delle politiche alla produzione dei servizi alla persona.

In SINGOCOM (e in buon parte del filone di ricerca dello sviluppo territoriale) si ha avuto modo di osservare proprio tale configurazione di reti di attori, tra di loro eterogenee, che danno vista a:

*“sistemi locali [...] nei quali si realizzi un’integrazione reale, di ordine strategico e operativo, tra esperienze private e servizi pubblici, in grado di determinare nuove forme di capitale sociale e di fiducia, aggregare nuove risorse e forme economiche reciprocamente alternative o integrative”* (The Young Foundation, 2012b, pp. 30–32)<sup>25</sup>.

Anche in questo caso non si deve cadere nella retorica secondo cui il locale è sempre la condizione facilitante l’innovazione sociale<sup>26</sup>. Alcuni autori come Swingedouw (2005) e più recentemente Haiko (2017) sostengono che l'emergere di nuove tecnologie partecipative (orizzontali e verticali) costituiscono un “Giano Bifronte”, perché le reti possono adottare una forma di "chiusura sociale selettiva", privilegiando la coalizione identitaria a scapito dei movimenti di base, riproducendo in questo modo (se non aggravando) le diseguaglianze (Gerometta, Haussermann & Longo, 2005), oppure possono innescare, soprattutto in territori di ridotte dimensioni o in comunità poco omogenee, conflitti e competizioni per il riconoscimento della legittimità delle iniziative o per il finanziamento delle stesse (Oosterlynck *et al.*, 2016). Per questo motivo all’articolazione orizzontale si deve affiancare l’analisi (in ottica di ricerca) e l’azione (in ottica di pratica) sulla trasformazione delle relazioni sulla linea verticale.

Le conclusioni del progetto SINGOCOM sostengono la necessità che la governance delle innovazioni sociali consideri anche la direzione verticale, includendo alcuni elementi di contesto, che attengono ad accordi multiscalari, fin dalla progettazione dell’iniziativa, e l’integrazione tra più scale nello sviluppo, finanziamento e

---

<sup>25</sup> Un esempio di produzione e gestione sono le organizzazioni come le cooperative di comunità, i consorzi di fornitura di servizi o i gruppi di acquisto (GAS) in cui organizzazioni (anche composte da soli cittadini) più grandi e più piccole si uniscono per superare il rischio finanziario e aumentare l'efficacia del mercato (Oosterlynck *et al.*, 2016).

<sup>26</sup> Si fa riferimento in questi casi alla cosiddetta “trappola” del localismo, riferita alla tendenza di riporre estrema fiducia—nel potere e capacità degli attori locali (organizzazioni, movimenti, istituzioni) di gestire e risolvere i problemi a livello locale, trascurando i limiti e le opportunità delle dinamiche multiscalari, che intervengono nei processi di crisi e di sviluppo delle comunità (Moulaert *et al.*, 2012; Oosterlynck *et al.*, 2016). Rientra nella trappola anche del localismo anche la convinzione secondo cui tutti i bisogni sono soddisfatti al meglio dalle istituzioni locali o attingendo principalmente alle risorse locali. Le comunità locali sono i luoghi tangibili dell’azione, ma non possono essere ritenute le uniche coinvolte nei processi di trasformazione del welfare. Infine, vi è un ulteriore pericolo, quello della "falsa sussidiarietà", che riguarda la confusione tra il localismo e lo spostamento verso il basso della responsabilità (istituzionale e amministrativa) in capo ai livelli istituzionali e governativi centrali.

diffusione dell'innovazione (Oosterlynck *et al.*, 2016). Tra questi rientrano, ad esempio, i rapporti instaurati dai diversi attori (e i valori) che partecipano alla sfera pubblica ai vari livelli, oppure il condizionamento delle politiche regionali sul livello locale (Wolfram, 2016) e le reciproche modalità di interazione tra i diversi livelli in cui si articolano i soggetti locali (Saruis *et al.*, 2019; Saruis, Kazepov & Boczy, 2021; Moulaert *et al.*, 2022). Le considerazioni precedenti evidenziano che la partecipazione ai processi da parte esclusivamente degli attori locali non garantisce necessariamente soluzioni efficaci. D'altra parte, nelle iniziative con ambizioni innovative, c'è un interesse particolare da parte dei vari livelli di responsabilità, sia gerarchici che geografici, a essere coinvolti nei processi decisionali locali al fine di raggiungere obiettivi economici e sociali a breve e lungo termine (Bureau of European Policy Advisers, 2011; Moulaert, 2017; Howaldt *et al.*, 2018). Il processo di innovazione sociale consiste proprio nell'equilibrio tra le diverse energie che concorrono alla configurazione dei confini orizzontali e verticali delle responsabilità dello Stato, del Mercato e della società civile (Cabeza, Pradel-Miquel & Eizaguirre Anglada, 2013), mentre il prodotto innovativo è dato dai confini così ridefiniti. Le evidenze empiriche del progetto SINGOCOM hanno mostrato inoltre che le esperienze innovative raramente sono esito di dinamiche esclusivamente bottom-up ma, piuttosto, sono il frutto della modellizzazione delle dinamiche di conflitto e cooperazione tra la società civile e lo Stato, su tutte le scale. È evidente che esistono dinamiche dal basso verso l'alto, fondate sulla solidarietà e sull'azione collettiva degli attori locali per incidere sui processi decisionali; ma è altrettanto osservabile l'esistenza di legami verticali in direzione top-down.

Per identificare e descrivere il doppio spostamento di autorità e responsabilità nel processo decisionale, contemporaneamente lungo un asse verticale (che riguarda la direzione top-down o bottom-up delle decisioni) e un asse orizzontale (dalle autorità pubbliche agli attori della società privata/civile e vice) l'approccio per lo sviluppo territoriale ha concettualizzato la *governance multilevel* (Eizaguirre Anglada *et al.*, 2012; Cabeza, Pradel-Miquel & Eizaguirre Anglada, 2013; Sabato & Verschraegen, 2019). La *governance multilevel* si riferisce alla natura multilivello delle relazioni tra gli attori e, di conseguenza, dei processi innovativi, che, come mostra il modello ALMOLIN, sono tra loro reciprocamente collegate. Uno dei progetti di ricerca più interessanti condotto all'interno dello sviluppo locale è il progetto KATARSIS<sup>27</sup>, nel quale si è voluto approfondire ed esplicitare meglio i processi di ristrutturazione e riorganizzazione, in prospettiva multilivello, dei processi decisionali e di potere tra i diversi livelli istituzionali (Eizaguirre Anglada *et al.*, 2012; Bund *et al.*, 2015), contribuendo alla definizione della *governance bottom-linked*.

---

<sup>27</sup> Il progetto Katarsis ("Growing inequality and social innovation: Alternative knowledge and practice in overcoming social exclusion in Europe") finanziato dall'UE - Sesto Programma Quadro, è nato per indagare la relazione tra esclusione sociale e innovazione. L'attenzione si è concentrata sulle strategie creative e socialmente innovative con cui le persone reagiscono alle condizioni di esclusione, sia a livello individuale che collettivo. Servendosi di casi di studio, ha esaminato gli sforzi di inclusione sociale in vari campi come l'istruzione, occupazione, ambiente, salute, casa e infine, nella governance dei progetti di inclusione. Di particolare interesse per la ricerca è che con KATARSIS è stata affrontata la connessione tra innovazione sociale e processi di governance e la capacità di trasformarsi reciprocamente.

#### 1.4.1 KATARSIS e la governance *bottom-linked*

Il progetto di ricerca KATARSIS ha dimostrato che le iniziative innovative di successo, sono raramente il frutto di dinamiche esclusivamente "bottom-up" o "top-down" (Moulaert & MacCallum, 2019) e sulla scorta di tale riconoscimento, i ricercatori di KATARSIS hanno potuto descrivere in modo ancora più specifico la governance delle innovazioni sociali, avvalendosi del concetto di governance *bottom-linked* (Eizaguirre Anglada *et al.*, 2012; Garcia, Eizaguirre & Pradel, 2015).

La governance *bottom-linked* è definita come una forma emergente di governance democratica costruita in modo collaborativo tra le iniziative di innovazione sociale, gli attivisti, le loro reti e dinamiche e le organizzazioni (pubbliche) statali, che coinvolge una diversità di attori e movimenti e combina l'innovazione della governance sociale e istituzionale per la produzione e coproduzione di strategie di sviluppo (Eizaguirre Anglada *et al.*, 2012; Moulaert & MacCallum, 2019). Il presupposto di partenza è quello per cui, quando si sviluppano pratiche socialmente innovative, gli attori sono inquadrati in un particolare contesto di governance, all'interno del quale si sviluppano le azioni per ottenere risorse materiali. Allo stesso tempo, questi processi di innovazione possono produrre cambiamenti nel quadro stesso, generando, ad esempio, maggiore apertura nel processo decisionale. Pertanto, la governance è allo stesso tempo un quadro e un campo di innovazione sociale (Garcia, 2006; Moulaert *et al.*, 2007; Cabeza, Pradel-Miquel & Eizaguirre Anglada, 2013). La prima dimensione (governance come quadro) si riferisce al fatto che i processi di innovazione sociale si svolgono in determinati schemi di governance. Questi schemi sono caratterizzati e differiscono tra loro e nel tempo, a seconda delle strutture di governance nazionale e del modello politico adottato in quel contesto (istituzioni, tradizioni nell'attuazione delle politiche, ideologie). In relazione alla seconda dimensione (governance come campo), la governance è essa stessa un campo in cui l'innovazione sociale può essere rilevata. In questo senso le "strategie socialmente creative" (Cabeza, Pradel-Miquel & Eizaguirre Anglada, 2013) possono contenere pratiche innovative volte a creare maggiore apertura e partecipazione, nonché cambiamenti nelle relazioni di potere.

L'approccio *bottom-linked* alla governance dell'innovazione sociale riconosce la centralità delle iniziative avviate da coloro che sono immediatamente interessati (il basso/il locale), ma allo stesso tempo ammette e riconosce che la governance bottom-up non può risolvere tutti i problemi: è necessario che il percorso bottom-up si integri con quello top-down, che ci sia interazione tra tutti i livelli della sussidiarietà orizzontale e verticale per sostenere la trasformazione della governance dei territori (Jessop *et al.*, 2013). È attraverso questa cooperazione, basata su modelli di dialogo e fiducia tra gli attori e le loro varie articolazioni, che vengono scoperte, definite e istituzionalizzate nuove modalità di governo e di soluzione ai problemi sociali (Moulaert & MacCallum, 2019; Moulaert *et al.*, 2022). Tale interazione "non è quella di una dolce e facile storia d'amore" ma è una "traiettoria di momenti" di costruzione e confronto" (Ganugi, 2018; Moulaert *et al.*,

2022) anche caratterizzati dal conflitto, in cui si destrutturano e ricompongono le diverse posizioni, comprese quelle più tradizionali e/o radicali, in misura e modalità sempre dipendenti e contingenti alle caratteristiche dei contesti nazionali, regionali e locali (Eizaguirre Anglada *et al.*, 2012).

Tale visione supera quello che Moulert (2019) definisce l'“ingenuità del movimento di partecipazione” secondo cui i progetti fortemente caratterizzati da logiche bottom-up, seppur promettenti, tendono spesso a rappresentare esperienze isolate che non perseguono (né realizzano) obiettivi di trasformazione sociale della comunità (Moulaert *et al.*, 2022). La governance *bottom-linked* consiste esattamente in questo: includere accordi innovativi che derivano dall'incontro di politiche top-down e iniziative bottom-up (e viceversa) che diventano complementari tra loro, attraverso diversi gradi di istituzionalizzazione delle iniziative. La governance *bottom-linked* (come processo e prodotto /campo e quadro) è la *conditio sine qua non* per la durata e sostenibilità dell'innovazione sociale (Garcia, Eizaguirre & Pradel, 2015; Oosterlynck *et al.*, 2015; Moulaert & MacCallum, 2019; Moulaert *et al.*, 2022)

Questa introduzione teorica consente di inquadrare l'innovazione sociale come la componente fondamentale delle iniziative che partono dalla base delle comunità, per soddisfare i bisogni umani (primari) insoddisfatti, consentire ai gruppi sociali e alle comunità escluse di accedere ai diritti sociali e di cittadinanza, e nel farlo trasformare le pratiche di governance (Moulaert & Nussbaumer, 2005; Bouchard *et al.*, 2015). L'innovazione sociale corrisponde all'istituzione trasformata, che risponde ai bisogni sociali della comunità, supera le condizioni di esclusione sociale e regola in chiave collaborativa le relazioni tra gli stakeholder (cittadini compresi), in ottica democratica e generativa (Moulaert *et al.*, 2022). Di conseguenza, le innovazioni sociali non sono fini a loro stesse o a stretto appannaggio dei pochi beneficiari né, tantomeno, sono sempre e solo riconducibili a prodotti e strumenti tecnologici. Le innovazioni sociali introducono profondi cambiamenti nell'individuazione e definizione di un problema politico, trasformano il quadro istituzionale del processo decisionale con ricadute nei processi di elaborazione delle politiche e dei loro prodotti in termini di beni e servizi (Cabeza, Pradel-Miquel & Eizaguirre Anglada, 2013). Tale trasformazione può avvenire in modo graduale o dirompente, lungo un continuum dall'adattamento alla trasformazione, con un'elevata varietà di situazioni intermedie, che dipendono dalla permeabilità dei sistemi di policy di identificare, accettare e lasciarsi influenzare da nuove idee e soluzioni, includere nuovi attori e riadattarsi almeno in parte a nuove dinamiche (Swyngedouw & Moulaert, 2010; Oosterlynck *et al.*, 2013). In altre parole, quando un nuovo modo di relazionarsi tra i diversi attori è riconosciuto dagli stakeholder ma non va oltre la vita quotidiana dei diretti interessati e per il breve tempo di “somministrazione” dell'intervento, si assiste, sostanzialmente, a episodi di governance, buone prassi che possono soddisfare una parte della definizione di innovazione sociale (empowerment del singolo o del gruppo; risposta a un bisogno primario). Si assiste ad una vera e propria innovazione sociale quando, invece, le pratiche (potenzialmente) innovative, si consolidano a tutti i livelli e generano nuove relazioni di potere, che hanno un impatto sulla struttura più profonda dei modi di attuare la governance (Ganugi & Koukoufikis, 2018; Moulaert &



MacCallum, 2019). L'obiettivo finale è la trasformazione lunga e duratura delle relazioni sociali e politiche tra Stato e società civile, in direzione dell'empowerment dei singoli e delle comunità (Ganugi, 2018; Moulaert & MacCallum, 2019). In questo scenario è implicito che esista una stretta connessione tra innovazione sociale e welfare, e più nel dettaglio, essa rappresenta una sorta di dispositivo etico, politico e tecnico attraverso il quale si ricercano “*soluzioni progressive accettabili per tutta una serie di problemi di esclusione, privazione, alienazione, mancanza di benessere e anche a quelle azioni che contribuiscono positivamente al progresso e allo sviluppo umano*” (Moulaert, MacCallum & Miller, 2014, p. 16).

Nel prossimo e ultimo paragrafo si analizza questa connessione per introdurre concettualmente il tema del WAT.

### 1.5 Innovazione sociale e welfare

Nell'adottare la definizione di innovazione sociale e il modello analitico della stessa proposto dalla prospettiva dello sviluppo territoriale, è evidente che si debba partire dal presupposto che l'innovazione sociale implica miglioramenti, non solo nelle condizioni materiali, ma anche, e soprattutto, nel livello di empowerment politico (MacCallum *et al.*, 2016), passando attraverso un processo di istituzionalizzazione che introduce strutturalmente nuovi servizi, nuovi assetti istituzionali, nuove relazioni sociali e nuovi orientamenti politici (Garcia, Eizaguirre & Pradel, 2015). La prospettiva dello sviluppo territoriale parte dall'assunto secondo cui l'innovazione sociale, per sua natura e struttura, condivide gli stessi obiettivi del welfare ai vari livelli e nei vari contesti in cui quest'ultimo si articola e, pertanto il welfare può essere considerato uno strumento dell'innovazione sociale e non il contrario: sono i processi di innovazione sociale che, per la loro natura e struttura contrastano le condizioni di esclusione sociale (Moulaert *et al.*, 2014). L'innovazione del welfare, seguendo questo ragionamento, non riguarda la sola soddisfazione dei bisogni umani di tipo economico o il cambiamento del modello di gestione dell'impresa che attiva il welfare aziendale, ma si realizza attraverso il miglioramento delle micro-relazioni sociali, tra individui e persone e, soprattutto, delle macro-relazioni, tra classi e altri gruppi sociali, all'interno delle comunità. L'obiettivo finale dell'innovazione sociale (e lo strumento stesso per raggiungere tale obiettivo) è trasformare i rapporti tra Stato e società civile e determinare esiti a livello macro, di sviluppo e trasformazione sociopolitica nella direzione della giustizia sociale. Per questo motivo, dal punto di vista dello sviluppo territoriale, la partecipazione degli attori è la condizione preliminare per affrontare i problemi sociali e per questo motivo l'innovazione sociale nel welfare si caratterizza per l'attivazione e la partecipazione degli stakeholders (singoli o associazioni, movimenti sociali o gruppi di interesse), spesso al di fuori degli spazi socio-politici ordinari, a processi di autogestione, di co-decisione, o co-produzione che portano all'interazione tra loro e con il soggetto pubblico. Questa prospettiva integrata cambia radicalmente il modo di intendere le politiche sociali, in senso



generativo ed emancipatorio<sup>28</sup>: innanzitutto perché persegue e contrasta le condizioni di esclusione sociale (Moulaert, MacCallum & Miller, 2014; Moulaert & Mehmood, 2020) e in secondo luogo perché riguarda quelle azioni collettive e di trasformazione sociale dal basso verso l'alto (Moulaert, MacCallum & Miller, 2014) con l'ambizione di generare empowerment del singolo e della comunità (Cabeza, Pradel-Miquel & Eizaguirre Anglada, 2013; Sabato & Verschraegen, 2019). L'innovazione sociale, e l'impostazione della stessa secondo l'ottica dello sviluppo locale e trasformativo, obbliga a pensare a un welfare che rinuncia all'approccio riparativo ed assistenziale, per appropriarsi delle funzioni, integrate tra loro, di investimento, giustizia sociale e sviluppo locale.

L'attenzione al livello macro prevede un più ampio spettro di bisogni umani, rispetto a quelli considerati dalle tradizionali generazioni di politiche e imprese sociali, e tende al superamento della visione economicista e individualista dell'innovazione sociale proposte da altri approcci di ricerca micro e meso, rispetto ai quali, come detto in precedenza, questo è definito critico e radicale (Jessop *et al.*, 2013; Moulaert *et al.*, 2022).

Esistono pertanto, secondo questo approccio, una serie di interventi e iniziative di welfare che pur rappresentando forme alternative di erogazione di beni e servizi (sfruttando ad esempio la digitalizzazione) e seppur coinvolgano più attori eterogenei non sempre concorrono all'innovazione sociale, ma rappresentano buone pratiche di programmazione, gestione e di erogazione di servizi, perché non mirano alla trasformazione duratura nel tempo dei contesti e delle relazioni di potere all'interno di essi. Questi aspetti saranno ripresi nel capitolo conclusivo dell'elaborato, al termine di percorso di analisi del WAT mediante l'innovazione sociale, così come essa è descritta dagli autori della scuola canadese.

Alla luce di queste premesse, è necessario, per entrare nel vivo del tema del WAT, analizzare nel dettaglio i principi ispiratori, obiettivi e articolazione pratica del welfare aziendale, quale nucleo di base delle esperienze di WAT. Poiché, come indicato più avanti, il welfare aziendale è un fenomeno che nasce in ambito fiscale ed è ancora governato dalle norme sulle imposte sui redditi, il capitolo si concentrerà sulla definizione e sulle componenti di valore sociale del welfare aziendale e il significato che assumono nel WAT.

---

<sup>28</sup> L'innovazione sociale non è più quella tecnocratica, della conoscenza creata dall'alto e consegnata alla popolazione secondo le logiche del neoliberismo. L'innovazione sociale qui è intesa come la costruzione di conoscenze autoriflessive, la condivisione delle informazioni da parte della comunità, che ha l'effetto di politicizzare le lotte, trasformando la popolazione in un popolo potenzialmente auto-emancipante. La distribuzione del potere è più orizzontale, basata sull'idea di trattarsi reciprocamente come uguali e imparare gli uni dagli altri (Moulaert *et al.*, 2022).

## CAPITOLO 2. Dal welfare aziendale al welfare aziendale territoriale

Riprendendo quanto indicato nell'Introduzione relativamente alle trasformazioni del welfare, in questo capitolo si intende entrare nel dettaglio dell'esperienza italiana, nella quale l'ingresso dei soggetti non pubblici nell'arena del welfare ha dato vita a un vivace dibattito, alimentato da diverse prospettive teoriche e interpretative sul futuro del welfare pubblico dopo la crisi, e sulla necessità di riformare la relazione tra Stato e soggetti privati.

Tra le diverse proposte, in questo lavoro, si è scelto di adottare la prospettiva del secondo welfare, che rappresenta, distinguendolo dal primo welfare (pubblico e statale), il fenomeno per cui alcuni soggetti non pubblici, programmano e realizzano, con proprie risorse economiche, organizzative e relazionali, servizi di welfare integrativi degli interventi lasciati scoperti dal ridimensionamento dello Stato Sociale dopo la crisi economica del 2000 (Ascoli & Pavolini, 2012; Colombo, 2012; Maino & Ferrera, 2013). Prima di entrare nel merito del welfare aziendale e la sua articolazione territoriale in WAT, è bene precisare che dal punto di vista della prospettiva del secondo welfare il welfare aziendale rientra nelle forme di secondo welfare, perché rappresenta un fenomeno nel quale attori non pubblici, del mondo produttivo, utilizzano risorse e pratiche integrative a quelle pubbliche, attraverso le quali rispondere alle vulnerabilità sociali connesse alla modernità. Questa visione non è universalmente accolta. Per molti autori la prospettiva del secondo welfare non solo non rappresenta l'esistente, ma anzi legittima la progressiva privatizzazione del welfare, nel quale le organizzazioni profit guadagnano sempre più potere e risorse per smantellare il welfare pubblico (Bernardoni, 2020; Caselli & Rucco, 2018; Granaglia, 2018, 2020). La prospettiva del secondo welfare è fortemente criticata perché tende a proporre una logica *aut – aut* delle relazioni tra i vari attori e dimensioni del welfare, una distinzione, questa che, secondo alcuni sarebbe ormai superata dal welfare mix, che propone l'integrazione e non già la distinzione tra Stato, Mercato e Terzo Settore. Le trasformazioni del mondo sociale stanno cambiando le identità-funzioni di statale-civile/pubblico-privato e la stessa idea di welfare mix (Prandini, 2014). Nella prospettiva del welfare responsabile<sup>29</sup>, ad esempio, si tende a proporre un'articolazione delle relazioni tra gli attori del welfare, improntate secondo della logica *et-et*. Nel secondo welfare il welfare aziendale è inteso come uno strumento delle aziende, utile a integrare il welfare pubblico, mentre, nelle prospettive qui citate, il welfare aziendale è parte di tale pluralità di attori, relazioni, intrecci, ordini emergenti che non può essere ricondotta alla distinzione istituzionale tra “primo-secondo” o “pubblico-privato”, ma si caratterizza per la responsabilità e la funzione che i soggetti non pubblici assumono nella rete e nel contesto in cui operano per la realizzazione del benessere sociale.

La scelta di adottare la prospettiva del secondo welfare per descrivere il welfare aziendale e il WAT è dettata dalla continuità tra questo approccio e il framework teorico di riferimento, in quanto entrambi adottano un focus privilegiato sulla governance locale e multiattore, e, in secondo luogo perché la prospettiva del secondo welfare consente di distinguere analiticamente le varie istituzioni che

---

<sup>29</sup> Si veda in particolare sul tema (Cesareo, 2017, 2023).

concorrono al WAT (e le rispettive risorse) e sulle quali agiscono (o dovrebbero agire) le spinte trasformative dello stesso. Si dedica pertanto il prossimo paragrafo alla descrizione de secondo welfare, per poi entrare nel tema del welfare aziendale e del WAT.

## 2.1 Il secondo welfare

L'espressione "secondo welfare" viene utilizzata per la prima volta in Italia, nel 2010, in un articolo sul Corriere della Sera, a firma di Dario di Vico, per descrivere il coinvolgimento di una vasta gamma di attori economici e sociali quali imprese, sindacati, terzo Settore, associazioni, nella costruzione di soluzioni di welfare che dessero risposta ai nuovi e vecchi bisogni sociali (Di Vico, 2010).

L'aggettivo "secondo" ha una duplice connotazione (Ferrera, 2013b):

- *Temporale*: in riferimento al fatto che si innesta sull'organizzazione della tutela statale dei rischi arrivata, storicamente, per prima, ma rispetto ai quali lo Stato sta arretrando;
- *Funzionale*: il secondo welfare integra gli schemi del primo welfare, colma le sue lacune ed a partire dalla solidità della sua struttura, ne stimola la modernizzazione in termini di rischi considerati, soggetti coinvolti, prodotti e servizi realizzati.

Sulla base di queste caratteristiche generali del fenomeno, sembra possibile includere nell'alveo del secondo welfare tutte le forme di innovazione organizzativa e finanziamento aggiuntivo rispetto al primo welfare, che contribuiscono alla "graduale formazione, senza strappi, di un welfare non alternativo ma complementare al primo, in quanto capace di oltrepassarne i limiti finanziari e organizzativi" in modo flessibile, innovativo e partecipato (Ferrera, 2017).

Il secondo welfare è descritto in letteratura come un fenomeno tridimensionale, sostenuto da tre pilastri principali.

Per ragioni espositive si descriveranno prima i pilastri esterni e poi quello centrale, l'innovazione sociale, al quale è stato dedicato ampio spazio nel capitolo precedente.



Figura 7 - Elaborazione dell'autrice sul Primo Rapporto sul secondo welfare (Maino & Ferrera, 2013)

Il primo carattere distintivo del secondo welfare è l'apertura ai soggetti non pubblici, secondo dinamiche di integrazione di governance multistakeholder e multilivello, in cui i vari attori operano (e sono sempre più stimolati a farlo) in modo sinergico. Nel secondo welfare operano nuclei più o meno stabili di attori, quali imprese e assicurazioni, sindacati, associazioni di categoria, enti bilaterali, enti filantropici, associazioni ed enti non profit e anche gli stessi cittadini, potenziali o reali beneficiari finali delle prestazioni (Ferrera, 2013; Bandera, 2014a)<sup>30</sup>. La relazione tra questi attori, all'interno del secondo welfare e nella relazione con il primo, si basa su una struttura di rete, in cui l'azione degli attori non è passiva ed autoreferenziale, né tantomeno caratterizzata dalla direzione top-down di tipo burocratico, ma è di tipo bottom-up, frutto di negoziazione orizzontale, e partecipazione, simbolica e strategica, in cui tutti diventano responsabili della costruzione del bene comune (Maino & Razetti, 2019b). Spesso il secondo welfare interviene sulle lacune o sugli spazi di arretramento del primo, ma, tendenzialmente, la relazione è caratterizzata da dinamiche di riconoscimento reciproco (Maino, 2021) finalizzate a “dar corso a una inedita collaborazione per realizzare quanto né lo Stato da solo, né i cittadini da soli possono fare” (Zamagni, 2015) definite da Ferrera con l'espressione “incastrato virtuoso” (Ferrera, 2013b). La dimensione multistakeholder e multilivello consente una geometria di relazioni più solide della mera privatizzazione o esternalizzazione dei servizi alla persona, in quanto, mentre il welfare privato sostituisce tout court l'impegno economico ed istituzionale dell'ente pubblico (Maino & Ferrera, 2011) nel secondo welfare si cerca piuttosto di promuovere la complementarietà con l'ente pubblico, specialmente a livello locale, attraverso la mobilitazione di risorse aggiuntive che si aggiungono e si intrecciano al primo welfare (Canale, 2013). Gli interventi e i servizi, ma anche gli stessi processi di programmazione e gestione del welfare, sono integrati tra pubblico e privato in modo da garantire maggiore flessibilità e capacità di risposta ai bisogni (Maino, 2013). Non ci si deve illudere che la sola aggregazione tra più attori sia sufficiente a mettere al riparo dalle frammentazioni tipiche della privatizzazione. Esistono, infatti, delle zone di confine tra il primo ed il secondo welfare, nelle quali si assiste spesso al prevalere del determinismo economico sulla garanzia dei livelli essenziali di assistenza o all'arretramento dello Stato dall'esercizio delle proprie funzioni (Gori, 2012). Tali condizioni sono un rischio, ma non sembrano essere nella natura del secondo welfare, in quanto i diversi attori, fortemente radicati nel territorio, sono in un certo senso vincolati a fare rete tra loro e con le istituzioni pubbliche del territorio, per garantirsi la propria reciproca sopravvivenza (nel mercato o nella politica). Questa dinamica tende a salvaguardare la tenuta del sistema, anche nei casi di maggior conflitto, favorendo percorsi di progettazione comuni e locali che generano la rilettura e ricodifica condivisa ed innovativa di bisogni, risorse e soluzioni (Pesenti & Lodigiani, 2015), anche nei casi di maggior rischio di incastrato distorto.

Il pilastro della governance multistakeholder si traduce in questa interdipendenza tra i vari attori economici e sociali, che agiscono in reti territoriali

---

<sup>30</sup> A seconda degli attori che vi partecipano, il secondo welfare si declina in contrattuale, comunitario, filantropico, confessionale, mutualistico, assicurativo e di prossimità (Maino, 2021).

aperte alle collaborazioni orizzontali (a livello locale tra soggetti giuridici differenti) e verticali (in base a dimensioni e competenze istituzionali) tese a costruire un mix di protezione e/o investimento sociale ad integrazione del primo welfare, soprattutto quando vi sono domande di tutela e di servizi alla persona per niente o non completamente soddisfatte (Colombo, 2012; Treu, 2016; Maino, 2021).

Il secondo welfare, per queste sue caratteristiche, rappresenterebbe una forma di welfare societario e generativo (Donati, 2010; Donati & Colozzi, 2011) nel quale gli attori del primo e secondo welfare stanno in equilibrio tra loro, sono incoraggiati alla sperimentazione e sviluppo di reti multi-attore e multilivello, sono coinvolti nella creazione di beni e opportunità di sviluppo individuale e dell'intera comunità (Zamagni, 2015). Questo introduce il secondo pilastro, l'empowerment, che riguarda la capacità (e volontà) del secondo welfare di superare gli schemi reattivi e riparativi, a favore di una visione preventiva, che mette al centro i beneficiari e, a partire dai bisogni e dalle risorse del singolo, introduca una progettazione sempre più individualizzata. Il pilastro dell'empowerment sollecita l'abbandono dell'idea classica di assistenza e protezione sociale per guardare ad interventi di promozione e fare spazio ad un approccio capacitante nei confronti dei destinatari delle prestazioni e dei servizi (Maino & Ferrera, 2017). Secondo i sostenitori del secondo welfare, quando il principio di empowerment è adeguatamente integrato nelle politiche, è in grado di produrre risultati in termini di benessere dei singoli, a loro volta generativi del benessere e dello sviluppo dell'intera comunità, rendendo le persone e le organizzazioni più resilienti al cambiamento e maggiormente responsabili nell'attuare iniziative per contrastare l'esclusione sociale.

Il terzo pilastro del secondo welfare è quello dell'innovazione sociale. La definizione di secondo welfare e la tripartizione delle sue caratteristiche essenziali in tre pilastri, tenderebbe a separare il terzo pilastro, dagli altri due (governance ed empowerment)<sup>31</sup>. Tale distinzione, seppur funzionale alla definizione e al tentativo di individuare categorie empiriche per distinguere il secondo welfare da altre forme di partnership pubblico-privato, sembra discostarsi dalla definizione di innovazione sociale proposta dall'approccio dello sviluppo territoriale, che tenderebbe a considerare la governance multilivello e i processi di empowerment, come dimensioni dell'innovazione sociale, e non come pilastri distinti.

Come descritto nel primo capitolo, poiché l'interesse è comprendere se il WAT, inteso come fenomeno macro, è o meno un'innovazione sociale, nella ricerca si parte dal presupposto che i pilastri della governance e dell'empowerment non sono distinti dall'innovazione sociale, ma ne sono parte integrante e sostanziale.

Data la centralità di questi elementi nell'impianto della ricerca, si ritiene, di dover privilegiare un percorso induttivo e di generalizzazione dal welfare aziendale al WAT, con l'obiettivo di conoscere e comprendere se quest'ultimo è un'innovazione sociale

---

<sup>31</sup> Nella definizione del pilastro dell'innovazione sociale, nel Terzo rapporto sul secondo welfare si evidenzia che l'innovazione sociale è il paradigma di riferimento, è il veicolo attraverso cui ridefinire forme e modalità di intervento e di interazione tra gli attori, oltre che per identificare e valorizzare i compiti e le funzioni che dovrebbero essere svolti dal secondo welfare, in relazione ed integrazione con il primo (Maino & Ferrera, 2017, p. 36).

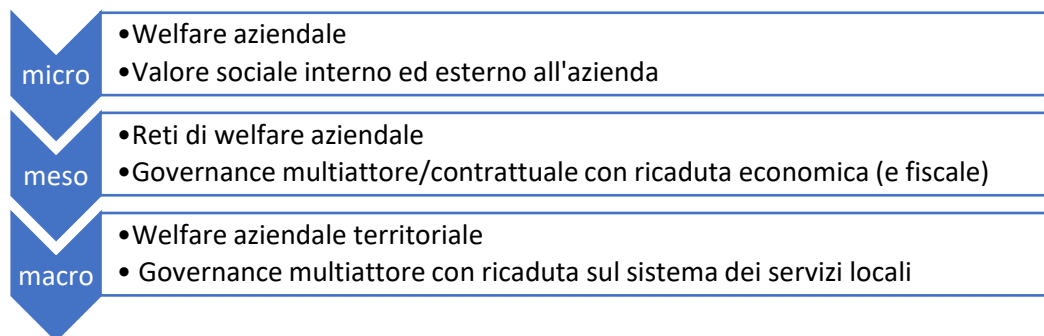


Figura 8 – Livelli dell’analisi della ricerca. Elaborazione dell’autrice

Nei prossimi paragrafi si procederà a descrivere il welfare aziendale, le sue caratteristiche principali, i suoi nodi critici e punti di forza, con i quali il fenomeno micro, attraverso le iniziative di aggregazione territoriale, concorre a espandere e realizzare, a livello macro il più complesso fenomeno del WAT

## 2.2 Caratteristiche del welfare aziendale in Italia

Il welfare aziendale in Italia ha origini risalenti alle iniziative di imprenditori illuminati, come Adriano Olivetti ad Ivrea, avviate già nei primi decenni dell’industrialismo<sup>32</sup>, in risposta ai bisogni connessi all’industrializzazione di massa e all’urbanizzazione (Olivetti, 2020). Tale fenomeno originario è stato tradizionalmente definito come welfare in azienda o di fabbrica, perché riguardava l’insieme di servizi e prestazioni erogate ai lavoratori per iniziativa unilaterale e volontaria del datore di lavoro (Grandi, Massagli & Zucaro, 2014). Tale impostazione, è rimasta pressoché immutata fino alla legge di stabilità 2016, con la quale si supera l’impostazione paternalista del welfare di fabbrica e il welfare aziendale entra a far parte del processo di trasformazione del lavoro, delle relazioni industriali e sindacali e del più ampio ripensamento dello status di lavoratore, del ruolo dell’impresa e della stessa retribuzione (Massagli & Spattini, 2017; Massagli, 2019). Con la Legge di Stabilità del 2016, infatti, si definisce welfare aziendale solo il welfare contrattuale (detto anche negoziale obbligatorio) derivante da un processo di contrattazione collettiva (nazionale, territoriale o aziendale)<sup>33</sup>. In sintesi, la

<sup>32</sup> La prima esperienza alia si colloca nel 1909, con la nascita, ad opera di Adriano Olivetti ad Ivrea, della prima mutua aziendale. Tale esperienza è innovativa rispetto al passato perché pur non potendosi definirsi collettiva, prevedeva per la prima volta il coinvolgimento della comunità dei lavoratori. Per un approfondimento sull’esperienza olivettiana e sul pensiero dell’imprenditore si rimanda a M. Di Nonno, 2014; A. Olivetti, 2013; A. Olivetti, 2014.

<sup>33</sup> La ricostruzione delle fonti contrattuali deriva dalla interpretazione autentica dell’articolo 1, con 162, della legge di Bilancio 2017. L’ articolo 51, comma 2, lettera f del TUIR l’articolo stabilisce che non costituisce reddito, per il lavoratore, l’utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro in conformità a disposizioni di contratto o di accordo. Nella prassi, poiché l’azione sindacale riguarda principalmente la collettività dei lavoratori, si riferisce all’insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva, piuttosto che il contratto individuale. Nel caso

norma permette l'esclusione dal reddito da lavoro solo delle prestazioni/benefits inserite nei piani di welfare contrattati, prevedendo la piena deducibilità delle somme dal reddito d'impresa solo e soltanto nei casi in cui il piano di welfare non sia unilaterale e volontario.

La nuova versione del welfare aziendale ha rappresentato, secondo alcuni esperti, un modo per garantire l'equilibrio tra le parti sociali rispetto alla necessità di abbassare il cuneo fiscale<sup>34</sup>, mentre per altri, soprattutto per i sindacati<sup>35</sup>, esso è l'artificio attraverso il quale compensare il mancato rinnovo dei CCNL e relativi adeguamenti stipendiali. Il dibattito interno alle relazioni industriali e sindacali è tutt'ora vivo, animato da argomenti attinenti rispettivamente alla dimensione fiscale e sociale del fenomeno. La prima dimensione attiene alle categorie del welfare occupazionale/welfare aziendale e le complesse implicazioni di natura fiscale e giuslavoristica che ne derivano, le quali non possono essere ignorate nella composizione dell'offerta di welfare aziendale, ma non sono centrali per l'analisi della portata innovativa del WAT. La seconda dimensione è propriamente riconducibile al significato sociale delle iniziative di welfare aziendale perché riguarda il progressivo riconoscimento del valore sociale delle iniziative aziendali, sempre più proiettate a offrire beni e servizi verso utili a soddisfare i bisogni sociali dei lavoratori e delle loro famiglie, altrimenti insoddisfatti (in tutto o in parte) dalle altre agenzie di welfare (Seghezzi, 2015; Censis Eudaimon, 2018; Razetti & Maino, 2018a; Scansani, 2018). Per comprendere meglio la seconda dimensione è però necessario avere chiara la prima, perché la finalità sociale del welfare aziendale, intesa in senso ampio, dipende e risente dei margini disegnati dalle agevolazioni fiscali. Per questo motivo il prossimo paragrafo è dedicato alla definizione del welfare aziendale, delle prestazioni, gli strumenti e le aree di competenza che lo caratterizzano e ne sostengono la dimensione integrativa e sussidiaria al primo welfare.

### 2.2.1 Le prestazioni garantite dai piani di welfare aziendale

---

di "volontà unilaterale" la deducibilità è limitata al 5 per mille dell'ammontare delle spese sostenute (Massagli, Spattini & Tiraboschi, 2019)

<sup>34</sup> L'introduzione di beni e servizi di welfare per via contrattuale (a vari livelli) conferisce legittimità al sistema delle stesse rappresentanze sindacali, le quali, con il perdurare della crisi economica e produttiva, facevano da tempo i conti con le limitate opportunità di contrattazione dei miglioramenti salariali, infatti, è stata in molti casi colta dai sindacati proprio come un'occasione di consolidamento, ma anche di rinnovamento del loro ruolo. In questo senso si colloca il documento unitario CGIL - CISL - UIL "Progetto per un moderno sistema di relazioni industriali, per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro del 14/01/2016. Disponibile on line sul sito istituzionale della Cisl <https://www.cisl.it/attachments/article/1352/Relazioni%20Industriali%202014.1.16%202.pdf>

<sup>35</sup> Il welfare aziendale è ritenuto da alcune sigle sindacali una forma di compensazione monetaria per il mancato rinnovo di diversi CCNL e relativi adeguamenti stipendiali. Sul tema Emanuele Massagli, presidente di Aiwa (Associazione Italiana Welfare aziendale) conferma che il welfare aziendale è stato "*un istituto di equilibrio*" (Massagli, 2022) utilizzato nell'ambito delle relazioni industriali, che non risolve il complesso nodo del rapporto tra salari e inflazione, ma contribuisce a contenerlo.

Alla luce delle disposizioni della Legge di stabilità del 2016 e della lettura coordinata degli articoli 50, 51, 95, 100 del TUIR<sup>36</sup> il welfare aziendale è definito come l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che includono il sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale (Massagli, Spattini & Tiraboschi, 2019). La definizione di welfare aziendale deriva dalla connotazione fiscale del fenomeno originario e tende a descrivere non tanto quali sono le prestazioni o le finalità del fenomeno, ma si esprime nei termini di aree/prestazioni che rientrano o meno nella detassazione. Questa struttura definitoria ha determinato, nel tempo diverse classificazioni del welfare aziendale. Tra le tante è particolarmente interessante la proposta nell'ADAPT-UBI Welfare Index (Tiraboschi, 2020, 2021) che classifica le esperienze in base alla funzione di ogni tipologia di misura e consente a imprese, operatori, attori del sistema di relazioni industriali di misurare concretamente e in modo attendibile la vicinanza o lontananza del proprio piano di welfare dal concetto di welfare aziendale.

Funzione	Prestazioni/Misure	Beneficiari
Redistributiva/concessiva	Beni in natura - Fringe benefits - Buoni/voucher-fino ad € 258,00 e € 3.000,00 (per famiglie con figli) e welfarizzazione del premio di risultato. Attività ricreativa	Lavoratore e familiari
Economica/produttiva	Mensa e buono pasto, trasporto collettivo, Assicurazioni, Assistenza sanitaria, Previdenza complementare, formazione, flessibilità organizzativa	Lavoratore in quanto tale
Sociale	Assistenza ai familiari e cura, educazione e istruzione	Lavoratore e familiari

Figura 9 – Classificazione delle prestazioni del welfare aziendale - ADAPT (Tiraboschi, 2020, 2021)

- La funzione redistributiva è rappresentata dai cd *fringe benefits* erogati dal datore di lavoro senza perseguire contenuti sociali o collettivi, ma costituiscono

<sup>36</sup> Testo Unico delle Imposte sui Redditi (DPR 22 dicembre 1986, n. 917). L'art. 50 definisce quali elementi della retribuzione non concorrono alla formazione del reddito del lavoratore; l'art. 51 si occupa del trattamento dei fringe benefits, intesi come l'insieme delle utilità e dei vantaggi che i lavoratori subordinati ottengono a integrazione della remunerazione in denaro; gli articoli 95 e 100 definiscono le condizioni e limiti di deducibilità fiscale ai fini della determinazione del reddito d'impresa. L'art. 100 elenca le finalità socialmente utili per cui è disposta l'esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente. In particolare, l'art. 100 comma 1 sottolinea il requisito dell'utilizzabilità da parte della generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti, ribadisce la volontarietà dell'azione ed elenca le specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.



un puro vantaggio economico e spesso sono uno “status” (concessioni di alloggio – beni uso promiscuo – azioni – prestiti a tasso agevolato) sulla base dell’art. 51 (comma 3 e 4) del TUIR. Rientra nella funzione redistributiva anche la conversione in welfare del premio di risultato (quella parte di retribuzione flessibile quantificata in base alla produttività del lavoro o alla partecipazione agli utili), che consente al lavoratore la possibilità di scegliere tra l’erogazione del premio in denaro o in servizi (Squeglia, 2018; Massagli, Spattini & Tiraboschi, 2019). Rientrano in questo gruppo tutte le prestazioni di cura ed assistenza ai familiari del lavoratore (Mallone, 2013);

- La funzione economico/produttiva invece, come indicato nello schema, riguarda il lavoratore in quanto tale. Sono le prestazioni più lontane dal welfare in quanto comprendono i beni e dei servizi non strettamente retributivi, erogati in favore della generalità o di categorie di dipendenti, con esclusione di qualsiasi incentivazione ad personam (Squeglia, 2018). Rientrano in questo gruppo previdenza complementare, assistenza sanitaria, assicurazioni (Mallone, 2013) ma anche tutte le prestazioni di somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro nonché in mense organizzate dal datore di lavoro o gestite da terzi (o prestazioni sostitutive) o il trasporto collettivo;
- Le prestazioni di welfare aziendale aventi finalità sociale sono infine descritte all’art 100 del TUIR. Rientrano in quest’articolo le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti (o da categorie di dipendenti), volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Tali somme sono ammesse alla deducibilità (nel limite del 5 per mille) dell’ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente per l’azienda, mentre non rientrano nel computo dei redditi da lavoro per il dipendente (Squeglia, 2018; Massagli, Spattini & Tiraboschi, 2019)

La scelta delle aziende di propendere per una o l’altra area dipende solo in parte dalla volontà unilaterale dell’imprenditore, ma si costruisce parallelamente alla definizione del piano di welfare aziendale, nel quale ci sono momenti di confronto tra i diversi interessi e bisogni di welfare. L’introduzione del welfare aziendale in un’azienda segue un percorso abbastanza lineare, sintetizzato nel seguente schema.

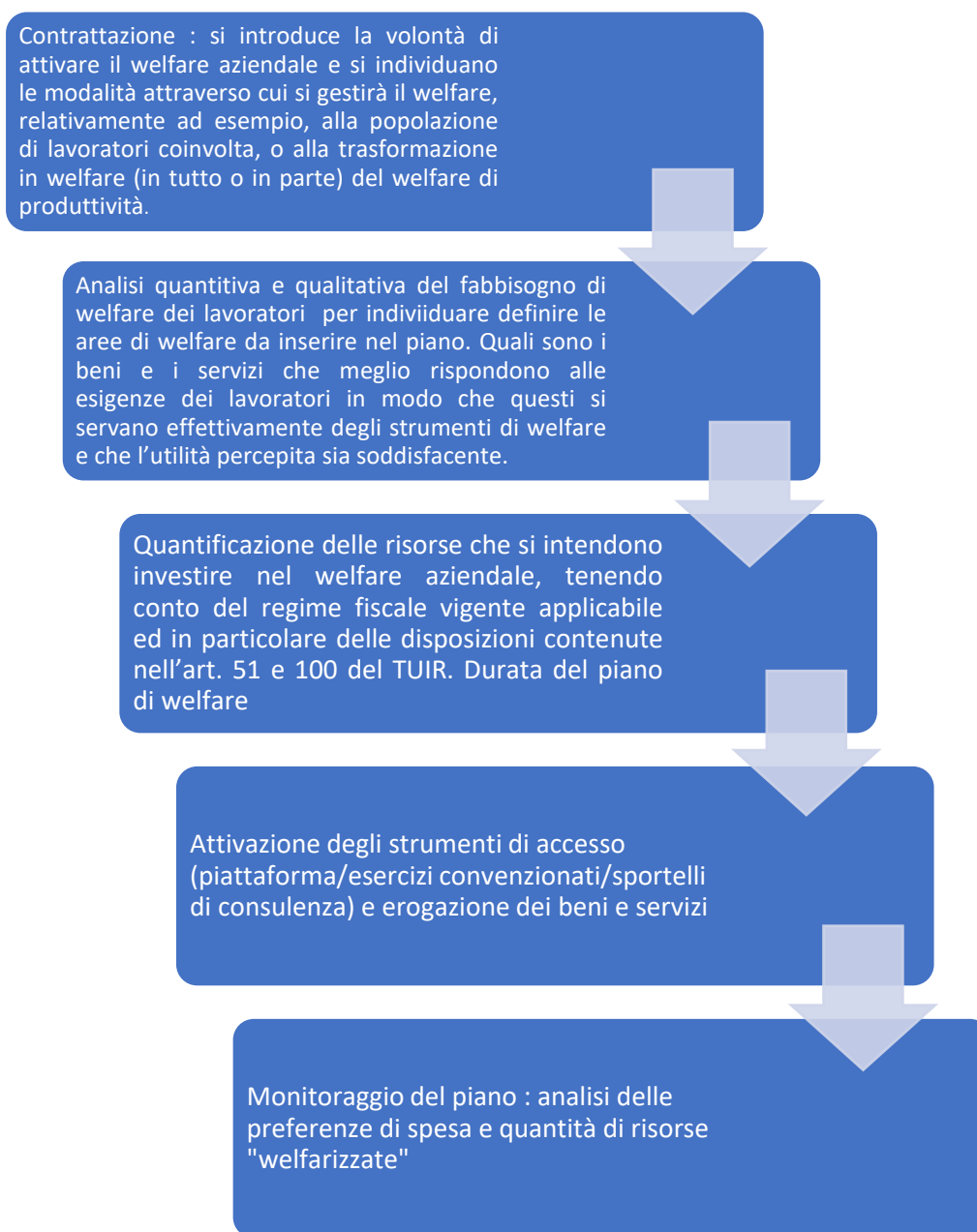


Figura 10 – Fasi del piano di welfare aziendale. Elaborazione dell'autrice.

Non potendo entrare nel dettaglio di ciascuna delle fasi, in questa sede è essenziale riconoscere che la prima fase, quella della contrattazione, non è obbligatoria, ma dipende dalla scelta dell'impresa di agire con atto unilaterale (o regolamento) oppure attivare la consultazione e contrattazione aziendale di secondo livello con il sindacato (o l'adesione a un contratto già adottato a livello territoriale, oppure nazionale o interconfederale)<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> I dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali riportano che dal 2016 al Giugno 2023 sono stati depositati 83.882 accordi di secondo livello idonei a regolamentare forme premiali, di cui

Per quanto riguarda, invece, le aree di welfare aziendale che rientrano nella contrattazione di secondo livello è particolarmente efficace la proposta del Welfare PMI Index<sup>38</sup>, che distingue le prestazioni di Welfare aziendale in 10 aree differenti e monitora, attraverso i rapporti annuali, quante e quali aree sono inserite nella contrattazione di secondo livello e le relative prestazioni erogate.

1	Previdenza e protezione
2	Salute e Assistenza
3	Conciliazione vita e lavoro
4	Sostegno economico ai dipendenti
5	Sviluppo del capitale umano
6	Sostegno per educazione e cultura
7	Diritti, diversità e inclusione
8	Condizioni lavorative e sicurezza
9	Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori
10	Welfare di comunità

Figura 11 - Aree della contrattazione del welfare aziendale (Welfare Index PMI, 2020a)

All'interno di queste aree e al di sotto dell'ombrello normativo garantito dalla definizione di welfare aziendale, le prestazioni sono erogate sotto forma di trasferimenti monetari, buoni e voucher, beni e servizi direttamente organizzati dal datore di lavoro o garantiti mediante l'erogazione di fringe benefits e/o flexible benefits<sup>39</sup> (Massagli & Spattini, 2017b; Censis Eudaimon, 2018; Massagli, Spattini & Tiraboschi, 2019).

---

6.332 prevedono misure di welfare aziendale (fonte: report del Ministero del lavoro e delle politiche sociali – aggiornamento Giugno 2023).

<sup>38</sup> Il Welfare PMI Index è un indice di valutazione dell'esperienze di Welfare aziendale nelle piccole e medie imprese italiane. L'indice tiene conto di tre fattori: l'ampiezza e il contenuto delle iniziative attuate per ognuna delle 12 aree del Welfare aziendale, il modo con cui l'azienda coinvolge i lavoratori e gestisce le proprie scelte di Welfare, l'originalità delle iniziative e la loro distintività nel panorama italiano. Il comitato guida è composto da Generali Italia, Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni e da esperti dell'industria e del mondo accademico. L'indagine e l'elaborazione dell'indice sono effettuati dalla società Innovation Team e vi partecipano spontaneamente le imprese che hanno attivato misure di Welfare aziendale. Si veda <https://www.welfareindexpmi.it/>

<sup>39</sup> Un elemento importante nella distinzione delle prestazioni riguarda la distinzione tra fringe benefit e flexible benefit. I Fringe Benefit sono legati alla mansione del dipendente e servono per sgravarlo di alcune spese agevolandolo nel suo lavoro. Sono disciplinati all'interno del contratto individuale che l'azienda stipula con il lavoratore e concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente, per cui sono soggetti a tassazione solamente se il loro valore complessivo supera nell'intero anno la cifra di € 258,23, incrementata a € 3.000,00 (per le famiglie con figli) con il DL 18 Novembre 2022, n. 176: Misure urgenti di sostegno nel settore energetico e di finanza pubblica. I flexible Benefit sono benefici (beni o servizi) rivolti più alla vita personale del dipendente, con lo scopo di migliorare la qualità della sua vita e di quella dei suoi familiari e favorire la conciliazione degli impegni lavorativi con quelli privati, aumentando il suo benessere generale (ne fanno parte, ad esempio, assistenza sanitaria, pensione integrativa, servizi di assistenza agli anziani, servizi di trasporto, tasse scolastiche e borse di studio, viaggi, ecc.). Devono essere erogati a tutti i dipendenti o a loro categorie omogenee e vengono disciplinati da appositi accordi bilaterali o regolamenti aziendali.

L'esperienza italiana riporta che nell'anno 2022 gran parte delle imprese (87,5%) sono impegnate in iniziative sociali nel territorio, e due su tre (66,5%) lo fanno in modo consistente (Welfare Index PMI, 2022, p. 36), segno del fatto che le imprese sono sempre più attente alla ricaduta esterna del welfare aziendale, soprattutto se si considerano degli effetti della pandemia sulle aziende e le famiglie<sup>40</sup>.

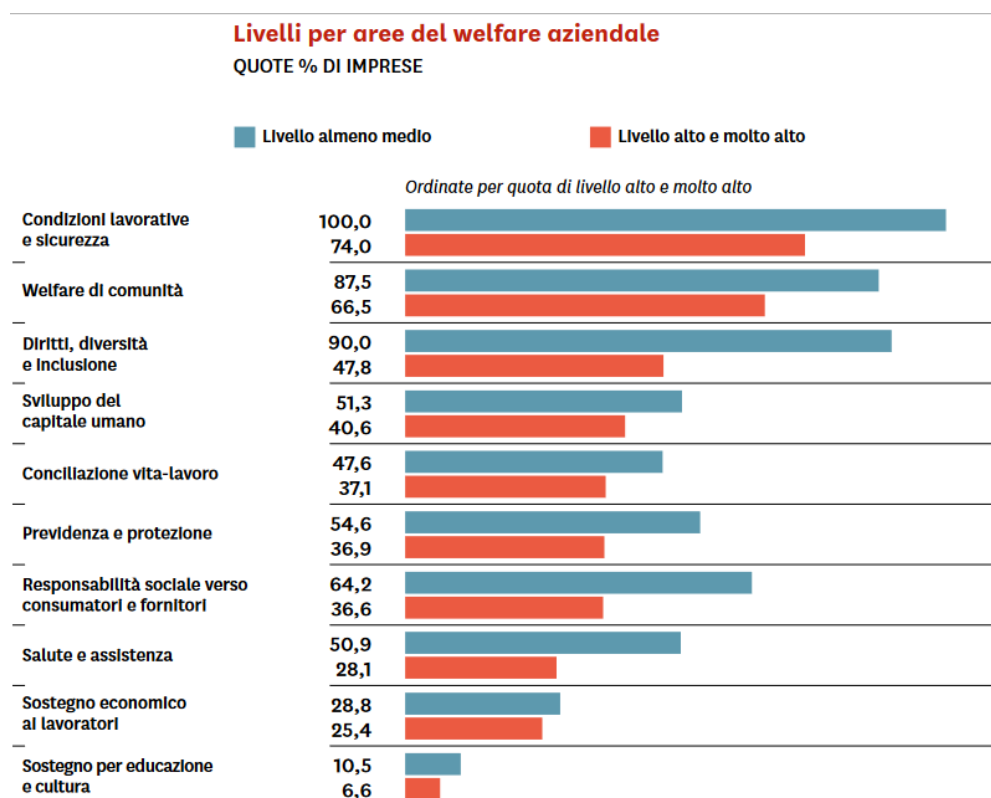


Figura 12 – Livelli per aree del welfare aziendale (Welfare Index PMI, 2022, p. 36)

Sono esenti dal pagamento di tasse e contributi in quanto non concorrono a costituire il reddito da lavoro dipendente e, a differenza dei Fringe Benefit, non hanno limiti di spendibilità, se non quelli stabiliti dall'azienda in fase di contrattazione o dal Regolamento.

<sup>40</sup> Secondo alcuni responsabili di aziende medio - grandi, l'esperienza pandemica ha mutato le prospettive per il futuro del welfare aziendale, facendo preferire le aree relative a salute, malattia e non autosufficienza, cura e gestione dei figli o di familiari non autosufficienti, a cui seguono bilanciamento tra vita privata e lavoro (75%), istruzione e formazione dei figli (73,4%), supporto al reddito (60,9%), pensione, reddito da vecchiaia (51,6%) (Censis Eudaimon, 2021). Rispetto alla percezione del welfare aziendale da parte delle imprese emerge invece che circa il 52% degli HR dell'Osservatorio Censis Eudaimon ritiene che sia aumentato l'interesse a promuovere la coesione interna ed esterna all'azienda, in ragione del fatto che l'esperienza del Covid - 19 ha consolidato l'interesse verso il benessere delle comunità di riferimento. Si legge nel rapporto Censis che questo è "un passaggio decisivo e che allarga anche i confini del welfare aziendale, in quanto leva per promuovere benessere dentro e fuori le mura aziendali e al contempo innalzare la social reputation" (Censis Eudaimon, 2021, pp. 8-9).

Per quanto riguarda le modalità di accesso ed erogazione dei servizi proposti alle famiglie ed ai lavoratori è certo che il welfare aziendale ricorre in modo sempre più massiccio alle piattaforme esterne, che dall'1% del biennio 2015/16 balza al 23% di quello successivo per arrivare al 63% di servizi di welfare aziendale gestiti mediante piattaforma nell'anno 2022 (Welfare Index PMI, 2022). La soluzione *marketplace* facilita e semplifica le problematiche gestionali delle aziende, trasferendo l'organizzazione e gestione del welfare all'esterno (Cisl, 2021, pp. 74–75).

Sebbene questi dati siano importanti per inquadrare il fenomeno del welfare aziendale nell'ottica dell'analisi del WAT ciò che appare rilevante è individuare quali sono le domande e i bisogni a cui il welfare aziendale aspira a rispondere. L'ultima fase del piano di welfare, il monitoraggio, dovrebbe essere in grado di anticipare tale conoscenza, ma nella realtà pratica il monitoraggio sul welfare aziendale si concentra su preferenze e volumi di spesa e trascura l'impatto del welfare aziendale in termini di risposta ai bisogni dei lavoratori. Il rapporto Welfare PMI Index del 2022 riporta ad esempio che ben il 67% delle imprese non effettua alcuna rilevazione dei bisogni e della soddisfazione dei lavoratori e che solo le imprese più grandi si impegnano in rilevazioni sistematiche. Contrariamente a quanto si direbbe leggendo questi dati, il tema dei bisogni è centrale: a fronte di pacchetti anche molto ricchi, spesso i dipendenti non optano per la conversione del premio in welfare o non fruiscono di tutti i servizi a loro riservati (Mallone & Arlotti, 2022) anticipando già uno dei nodi critici del welfare aziendale. Il piano di welfare aziendale, infatti, per consentire all'azienda e al lavoratore di ottenere gli effetti fiscali attesi non può prescindere dalla coerenza con i bisogni delle persone e la finalità sociale del welfare aziendale per i singoli e le comunità. La mancanza di attenzione su questo versante è spesso la causa del fallimento della finalità sociale del welfare aziendale (Razetti & Maino, 2018b).

### 2.2.2 La finalità sociale del welfare aziendale

L'esplicitazione ufficiale del valore sociale del welfare aziendale avviene nel 2019 con l'approvazione della Prassi Uni 58/2019 – “Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona/famiglia nel welfare aziendale” proposte dal Tavolo “Servizi alla persona nel welfare aziendale”<sup>41</sup> e viene rinforzata, nell'adozione della successiva Prassi Uni 103/2021 “Requisiti per la progettazione, la realizzazione e valutazione di progetti di welfare aziendale e requisiti di competenza del welfare manager” elaborata dal Tavolo “Welfare

---

<sup>41</sup> Costituito da Martina Tombari – Project Leader (Gruppo Cooperativo Gino Mattarelli - CGM) Stefano Bonetto (UNI - Commissione Tecnica Servizi) Franca Maino (Percorsi di secondo welfare – Università degli studi di Milano) Emmanuele Massagli (ADAPT - Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali) Simona Taraschi (Gruppo Cooperativo Gino Mattarelli - CGM) Marco Tirabosco (UNI – Commissione Tecnica Servizi socio-sanitari e servizi sociali).

aziendale”<sup>42</sup>. In quest’ultimo documento è contenuta la definizione di welfare aziendale:

*Per welfare aziendale si intende l’insieme dei dispositivi in denaro e servizi forniti ai lavoratori dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), in conseguenza del rapporto di lavoro che intercorre fra i primi e i secondi, con l’obiettivo di accrescere il benessere personale dei lavoratori e dei loro nuclei familiari, e se erogate in risposta ai loro bisogni reali, riescono ad incidere sul benessere dell’organizzazione” (Prassi Uni 103/2021, 2021, p. 9).*

La Prassi descrive il welfare aziendale come un fenomeno che si origina, ma non si esaurisce, nei processi di contrattazione tra azienda e lavoratori (unilateralmente o per mezzo dei sindacati) per assumere una funzione complementare a quella dei servizi pubblici, candidandosi a rispondere in modo tempestivo, personalizzato e flessibile ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie. Questa definizione qualifica i lavoratori anzitutto come persone (Minari, 2019) e conferisce al welfare aziendale una funzione complementare a quella dei servizi pubblici nella gestione dei bisogni. La declinazione sociale del welfare aziendale ha interpretato e formalizzato l’impegno di molte aziende che nel tempo avevano già accolto l’idea di attivare il welfare aziendale non solo per “*l’ottimizzazione del compenso non monetario*” (Santoni, 2019b), ma perché riconoscevano in esso un nuovo patto collaborativo attraverso il quale migliorare le relazioni interne alle aziende, consentendo al lavoratore l’accesso a beni e servizi non altrimenti ottenibili né nel welfare pubblico né nel welfare privato (Scansani, 2018).

Per molte altre imprese (e per il mondo dei provider, al quale si rivolgono implicitamente le prassi) la formalizzazione del valore sociale ha portato all’arricchimento dei piani di welfare di servizi alla persona, progettati e gestiti in collaborazione con altri attori locali (pubblici e privati), e ha richiesto l’adeguamento delle competenze dei professionisti tradizionalmente impegnati nel welfare aziendale a trazione fiscale, alle aspettative delle parti sociali (Tombari, 2022; Zandonai & Venturi, 2019). Così definito, il welfare aziendale si connota come uno strumento benefico per l’impresa, perché è potenzialmente capace di incrementare i risultati economici ed è desiderabile anche per i dipendenti perché garantisce loro servizi e tutele altrimenti assenti o insufficienti (Welfare Index PMI, 2020a). Dal punto di vista delle relazioni tra il mondo dell’impresa e la società civile, il welfare aziendale è accolto, secondo questa lettura integrata, come uno scambio virtuoso tra la crescita della produzione, il miglioramento della vita dei dipendenti e il contesto naturale e sociale dell’azienda (Grandi, Massagli & Zucaro, 2014; Massagli, Spattini & Tiraboschi, 2019; Welfare Index PMI, 2020a, 2021). Questo esito non sempre è predeterminato, ad esempio, il Rapporto 2019 di Censis Eudaimon ha rilevato come le aziende, in modo omogeneo per settore produttivo e dimensioni, non sempre attivano iniziative di welfare aziendale con l’intento

---

<sup>42</sup> Costituito da Sergio Sorgi – Project Leader (eQwa) Francesca Bertè ( eQwa) Stefano Bonetto (UNI/CT Servizi) Elisabeth Cellie (Assimoco Spa), Claudio Grossi (Progetica Srl), Francesca Luppi (Università Cattolica del Sacro Cuore) Maria Cristina Osnaghi (Movimento Consumatori Milano) Emanuele Riva (Accredia Martina Tombari) Gruppo Cooperativo CGM.

specifico di integrare i servizi sociosanitari del territorio, eppure, inserendo nel piano di welfare i servizi di cui il lavoratore ha bisogno, agiscono come attori del welfare. Il piano di welfare aziendale sembra farsi carico di una serie di bisogni dei lavoratori in quanto persone e, nel farlo, considera contestualmente (e non in via subordinata) il profitto (produttività derivante dal benessere della forza lavoro) ed il welfare (i bisogni delle persone che lavorano in azienda) contribuendo a superare la retorica dei “due tempi” (Macchioni & Orlandini, 2015). Tali dinamiche rientrano nella cosiddetta logica “WIN-WIN” del welfare aziendale, spiegata da Emmanuele Massagli in un’intervista del Luglio 2022:

*“I soldi in busta paga sono tassati, quindi, a parità di costo (con l’aumento delle retribuzioni) nelle tasche dei lavoratori arrivano meno soldi. Inoltre, è rischioso anche per lo Stato, perché finiscono con l’andare a risparmio, senza tornare in circolo nel mercato interno. Più il welfare aziendale si dimostrerà in grado di rispondere ai bisogni sociali e quotidiani dei lavoratori, più le risorse a questo destinate saranno contemporaneamente in grado di alzare il reddito e il potere di acquisto dei lavoratori (se l’asilo nido me lo paga l’azienda, per me quelli sono soldi risparmiati utilizzabili per altro!) e generare, per lo Stato, maggiore gettito Iva, più lavoro ed emersione del lavoro nero. È una soluzione che si ripaga da sola”* (Clarti, 2022).

Nell’ambito della logica WIN – WIN, il welfare aziendale consentirebbe di ottenere benefici micro e macroeconomici<sup>43</sup>, che richiamano inevitabilmente anche questioni sociali: rispondere ai bisogni che non possono essere soddisfatti dal welfare pubblico determina l’alleggerimento della pressione sul bilancio dello Stato, rafforza i legami fra imprese e lavoratori e con la società civile; consente di riassorbire le esternalità negative dell’impresa, favorendo la ricomposizione sociale del territorio di riferimento dell’impresa e, in generale, di tutto il Paese (Fornasier *et al.*, 2019; Welfare Index PMI, 2021, 2022)<sup>44</sup>.

È sulla base di questi presupposti che il welfare aziendale supera il rischio della sua “banalizzazione” (Welfare Index PMI, 2021, p. 50), ossia la considerazione che esso sia un trasferimento monetario nascosto, dimostrando di avere le potenzialità per evolversi verso un modello di impatto sociale e territoriale, nel quale le parti

---

<sup>43</sup> Attraverso il welfare aziendale lo Stato assume un ruolo più passivo rispetto al mercato dei servizi alla persona, tendenzialmente alimentato dalle sempre più ridotte commesse pubbliche, demandando alle parti sociali la gestione della materia e intervenendovi solo attraverso deduzioni fiscali e raccomandazioni in merito alle modalità di spesa e rimborso. L’incremento del gettito fiscale generato dall’aumento della produttività dell’azienda che attiva il welfare e quello derivante dall’aumento dei fatturati dei soggetti che forniscono questi servizi alle aziende consentirebbe il recupero (ed in molti casi il superamento) della spesa pubblica investita nelle agevolazioni fiscali, in un equilibrio che genera effetti positivi anche sulla crescita del PIL, sull’occupazione femminile e sulle abitudini familiari (Massagli, Spattini & Tiraboschi, 2019; Razetti & Santoni, 2019a; Welfare Index PMI, 2020b, 2022).

<sup>44</sup> Si fa riferimento ad esempio, al contributo del welfare aziendale all’occupazione giovanile e femminile, al contrasto delle conseguenze negative del declino demografico e all’invecchiamento della popolazione (De Sario & Giangrande, 2022), nonché sulla stabilità complessiva del tessuto produttivo nazionale ed internazionale (Welfare Index PMI, 2021, 2022).

sociali, gli attori locali e le istituzioni si trovano immersi in un campo di relazioni nel quale:

*«Stato, mercato e associazioni di rappresentanza si incontrano e si scontrano tra loro, discutendo e intervenendo in un territorio vasto, in cui i confini fra protezione sociale, scelte d'impresa, politiche pubbliche e relazioni industriali diventano sempre più labili»* (Pavolini, Ascoli & Mirabile, 2013, p. 11).

La visione positiva e ottimista sul welfare aziendale non è unanime. Esistono forti resistenze nel mondo produttivo, accademico e politico che vedono nel welfare aziendale il sintomo evidente dell'abbandono di ogni possibilità riformista del primo welfare, e l'ingresso in una spirale di privatizzazione che minaccia il welfare pubblico e con esso i principi di uguaglianza ed universalismo. Il welfare aziendale, infatti, soprattutto nella sua formula tradizionale, sembra lasciare sullo sfondo il tema dei diritti sociali, per mettere in primo piano quelli dei lavoratori e delle loro famiglie, monetizzando il welfare e mettendolo nelle mani dei singoli lavoratori, a scapito della sua mission di realizzare un sistema di protezione dai grandi rischi sociali a cui tutte le persone sono esposte (Pavolini, Natali & Vanhercke, 2018). Nel prossimo paragrafo si affronteranno, in ordine, il rischio della privatizzazione e mercificazione del welfare e l'attacco all'universalismo del sistema pubblico di protezione sociale. In chiusura si entrerà nella specificità delle disegualianze legate al sistema produttivo e occupazionale italiano.

### 2.2.3 Il rischio privatizzazione e mercificazione del welfare

Il welfare aziendale rappresenta, per molti, un prodotto del welfare contrattuale che utilizzando varie modalità operative (vouchers, buoni, budget personali e virtuali, ecc.) affida al lavoratore le risorse per acquistare i servizi di cui ha bisogno, scegliendo tra i vari soggetti che operano in competizione tra loro nel mercato del welfare (Maino & Ferrera, 2017). La concentrazione di risorse nella disponibilità del lavoratore è importante, perché risponde al bisogno di personalizzazione dell'intervento, ma contribuisce a diffondere l'idea di un welfare "fai da te", nell'ambito del quale il welfare si traduce in un contratto privato e in quanto tale, negoziabile. Il rischio della privatizzazione, nel welfare aziendale, riguarda la trasformazione del sistema di protezione pubblico in un welfare degli individui, nel quale le azioni sono guidate dall'interesse personale e dalla convenienza economica (individuale): le persone si autodeterminano nella misura in cui riescono a impossessarsi individualmente dei beni che permettono loro di risolvere le proprie condizioni di incertezza e vulnerabilità. L'effetto più pericoloso della privatizzazione appare essere non tanto (o non solo) l'acquisto sul mercato privato di prestazioni tradizionalmente fornite del soggetto pubblico, ma la distruzione del senso del collettivo e di appartenenza alla comunità.

Le critiche al welfare aziendale riconducono la privatizzazione allo smantellamento dell'idea del benessere come costruzione sociale o collettiva, a favore di soluzioni del "tutto in vendita" che si negoziano e si comprano, ognuno



per sé (Granaglia, 2016), rendendo le persone progressivamente sempre più dipendenti dal mercato in tutte le dimensioni della vita, e fa decadere, di riflesso, la percezione dell'esistenza di problemi sociali e il senso di solidarietà tra le persone per prevenirli o affrontarli. La privatizzazione alimenta il privatismo, ossia l'idea che beni e servizi di welfare riguardino questioni private, da regolarsi nello scambio tra domanda e offerta, per cui anche lo stesso diritto di essere parte della società è stabilito attraverso l'acquisizione di proprietà o l'appartenenza a gruppi privilegiati (Moulaert *et al.*, 2012). Attraverso il welfare aziendale i cittadini si comportano come clienti o consumatori, i servizi sono riconfigurati come aziende (i provider), le persone più marginali sono, di conseguenza, coloro che non hanno sfruttato le opportunità offerte dal mercato (Beck, 2013).

La privatizzazione comporterebbe, secondo queste premesse, due esiti principali. Il primo è quello della doppia dipendenza dal lavoro per il salario e per il welfare. Vengono di fatto annullati i confini tra la vita lavorativa e privata, consentendo al datore di lavoro (e al provider) di entrare nel merito dei consumi delle famiglie, facendone oggetto di contrattazione e, allo stesso tempo, egli è in grado di sfruttare le preferenze e le vulnerabilità dei lavoratori per esercitare forme di manipolazione e controllo (Massagli, 2014; Vincenti, 2018). Attraverso i meccanismi di mercificazione e finanziarizzazione l'individuo viene sottratto ai vincoli tradizionali, per trasformarsi in consumatore rendendo la persona irrimediabilmente esposto alle congiunture economiche e dai mercati (Beck, 2013).

Su questo elemento si innesta il secondo esito della privatizzazione, che attiene alla mercificazione del welfare e dei lavoratori. La mercificazione del welfare riguarda la penetrazione nel mondo del welfare di attori, valori, linguaggi, strumenti e pratiche del mondo finanziario (Caselli & Rucco, 2018) che cambiano, diminuendolo, il significato e la natura intrinseca del bene<sup>45</sup>, questo rischio è ancora più elevato quando i beni attengono ai bisogni di protezione sociale delle persone. Il welfare state (pubblico) si basa, infatti, sul dovere morale dello Stato di garantire a tutti i diritti di cittadinanza e dunque il benessere, l'imprenditore non sempre agisce in quest'ottica. Nel welfare aziendale i protagonisti (aziende e provider) non sono disinteressati, ma sono soggetti attivi di un mercato che ha interesse ad espandersi in termini di quantità e non di qualità. Ciò rischia di generare, sul lungo periodo, effetti controproducenti su tutto il sistema, poiché a fronte di pacchetti molto ambiziosi ed ampi, i benefits non sono sempre improntati alla relazione di cura con il dipendente, ma alla mera espansione di un certo tipo di beni o servizi (Zandonai & Venturi, 2019; Welfare Index PMI, 2021).

Nonostante i provider manifestino una certa attenzione al rispetto della riservatezza sulle scelte di welfare dei beneficiari è pur vero che, come mostrato nella figura 10 l'avvio di qualsiasi piano di welfare aziendale richiede l'elaborazione di un puntuale e costante monitoraggio dei bisogni e degli orientamenti di consumo delle persone coinvolte nel processo. Anche quando questo processo è impostato e

---

<sup>45</sup> È di particolare interesse il testo di Michael J. Sandel professore di Filosofia Politica ad Harvard *What money can't buy. The moral limit of market* (2012), pubblicato in Italia da Laterza. Si segnala inoltre l'intervento di Sandel durante il Festival dell'Economia di Trento, nel quale è stata messa in luce la pericolosità della trasformazione dell'economia di mercato in società del mercato. L'intervento integrale è disponibile al link <https://www.youtube.com/watch?v=1b0091E31TY>.

presentato come “partecipativo” per la costruzione della miglior offerta di welfare, non si può negare che il lavoratore sia inteso come il (potenziale) consumatore dei prodotti offerti dal provider. Egli non è solo un beneficiario del welfare, ma è inquadrato come cliente, che presenta una propria domanda individuale di welfare e dispone della capacità economica per acquistare, in autonomia, la risposta ai propri bisogni (Moulaert *et al.*, 2012). I servizi alla persona, in questo sistema, sono disponibili e “cliccabili” sulla piattaforma di welfare aziendale, come qualsiasi altro prodotto commerciale e bene di consumo. La relazione tra azienda, lavoratore e provider è basata sulla convenienza economica tra le parti, secondo il linguaggio del marketing.

Il diffondersi delle pratiche di privatizzazione del welfare è parallela alla traduzione del welfare pubblico in sole misure di sostegno al reddito, a scapito, spesso, dell’investimento in misure di welfare “nobile” (Zandonai & Venturi, 2019), propriamente sociale e organizzato in servizi, improntato alla cura del benessere dei lavoratori e della comunità cui gli stessi servizi sono rivolti (Welfare Index PMI, 2021)<sup>46</sup>. È importante riconoscere, come si vedrà in avanti, che il welfare aziendale alimenta e consente la diversificazione dell’offerta dei servizi alla persona e rappresenta l’opportunità di sviluppo del terziario sociale (Maino & Ferrera, 2011; Ferrera, 2013a) ma in assenza di idonea regolamentazione, rischia di contribuire alla creazione di uno squilibrio tra le aree di welfare più appetibili dal punto di vista economico (es. sanità privata) a scapito di servizi meno attraenti, dei quali non si occupa nessuno (es. povertà e dipendenze). La privatizzazione, inoltre, rischia di escludere dal welfare tutti coloro che non sono in grado (per collocazione nel sistema produttivo o per limiti di natura personale e/o sociale) di partecipare al processo negoziale (Bernardoni, 2020). Esiste il rischio tangibile che il welfare aziendale contribuisca alla frattura tra chi accede (o meno) al welfare privato o al welfare pubblico, soprattutto in un contesto di welfare residuale e familista come quello italiano, in cui la mancata ricalibratura del welfare ha generato programmi residuali di inclusione economica e lavorativa sempre più finalizzati a gestire in forma individuale (o familiare) i bisogni sociali (Colombo, 2015; Bernardoni, 2020). Questo aspetto richiama il tema della giustizia sociale, affrontato nel prossimo paragrafo.

#### 2.2.4 Il concorso del secondo welfare e del welfare aziendale alle disuguaglianze sociali

Il meccanismo di doppia dipendenza dal lavoro, descritto nel paragrafo precedente, pur esponendo il lavoratore alla mercificazione, gli garantisce una sorta di doppia tutela (tramite il salario e il welfare) che non è garantita a tutti gli altri

---

<sup>46</sup> Non a caso desta particolare attenzione il recente aumento della soglia di defiscalizzazione dei fringe benefit di welfare aziendale a € 3.000,00 (DL 18 Novembre 2022, n. 176: Misure urgenti di sostegno nel settore energetico e di finanza pubblica). Una misura accolta con favore da molti HR perché l’intenzione è il contrastare il caro energia, ma che apre diversi scenari di rischio. In primis tali misure appaiono inique rispetto alle misure adottate per il resto dei cittadini, in secondo luogo, una soglia di defiscalizzazione così alta dei fringe benefit, potrebbe quindi spingere le aziende a ricondurre il welfare aziendale solo a questi strumenti di sostegno al reddito (Santoni, 2022).

cittadini. Questo aspetto di per sé non è pericoloso fino a quando, a fronte di questa iper-tutela del lavoratore, finanziata in parte della fiscalità pubblica, si assiste all'opposta "doppia esclusione" (Geddes, 2019; Jessoula & Pavolini, 2022) di coloro che non hanno un lavoro o chi, pur nella posizione di lavoratore non accede al welfare aziendale.

Il tema della disuguaglianza sembra coinvolgere l'intero impianto del welfare aziendale: si rivolge ai lavoratori offrendo prestazioni integrative al salario e al welfare pubblico escludendo dalle garanzie integrative (rispetto al primo welfare) proprio coloro che ne avrebbero più bisogno. Il problema non riguarda solo la contrapposizione tra occupati/disoccupati, ma anche gli stessi occupati, perché il welfare aziendale varia per quantità e qualità delle prestazioni garantite ai lavoratori, anche in modo importante, in base al comparto di appartenenza e a tutta una serie di elementi connessi al sistema produttivo italiano (Granaglia, 2016).

Nel descrivere queste dinamiche molti critici parlano di vero e proprio attacco all'universalismo<sup>47</sup>, perché per il tramite del secondo welfare e in particolare del welfare aziendale, il soggetto pubblico si ritira lasciando che siano i soggetti privati a occuparsi dei bisogni di chi può pagare le prestazioni, per impegnarsi, in modo residuale ed emergenziale nei confronti degli "ultimi" e indigenti. Questo accentua la segmentazione sociale connessa alla composizione del mercato del lavoro e genera inevitabili disuguaglianze socioeconomiche, che, alla lunga, rischiano di minare la coesione sociale (Bruni & Zamagni, 2015; Zamagni, 2015). La progressiva riduzione delle risorse pubbliche sul welfare determinerebbe l'ampliarsi del divario tra piccoli gruppi privilegiati (lavoratori) e le persone più fragili dal punto di vista economico e sociale, come i disoccupati o i lavoratori precari, tradendo il significato di cittadinanza intesa come l'insieme dei diritti soggettivi che spettano a tutti in modo uguale, indipendentemente dalla loro posizione nel mercato (Marshall, 2002, 2007).

In questo senso è possibile richiamare la critica al liberismo di Moulaert, per cui lo Stato sfrutterebbe il terzo settore e l'economia no profit (e anche le stesse reti di solidarietà informale), per coprire le sue manovre di abbandono del dovere di protezione sociale per tutti i cittadini.

Il problema della privatizzazione è redistributivo ma anche fortemente politico: il welfare aziendale è descritto come "*il Cavallo di Troia che si insidia nel primo welfare per distruggerlo dall'interno*" (Ruffolo, 2019) e, di conseguenza, le politiche pubbliche che lo sostengono, innescano un travaso indiretto di risorse dal pubblico al privato, intrappolando il welfare pubblico in una spirale di defianziamento perché dal momento che cittadini ed imprese possono godere delle tutele non provenienti dallo Stato, non hanno interesse a finanziare il sistema universalistico di welfare. Ciò impoverirebbe il welfare pubblico, rendendolo progressivamente meno capace di rispondere ai bisogni complessi, soprattutto dei più poveri, fino ad essere considerato inutile e dunque a sparire (Cavicchi, 2017; De Sario, 2017). L'ultimo aspetto critico, più forte riguarda la trasposizione sul

---

<sup>47</sup> Caratterizzato dalla copertura dell'intera popolazione, l'omogeneità di trattamento, la gratuità delle prestazioni, il finanziamento fiscalizzato, la "pubblicità" della regolazione e della produzione (Esping Andersen, 2000; Saraceno, 2020).

welfare aziendale delle caratteristiche del sistema produttivo italiano esasperandone gli effetti in termini di disegualianza sociale tra cittadini.

### 2.2.5 La frammentazione del sistema produttivo italiano e le conseguenze sul welfare aziendale

Lo sviluppo del welfare aziendale non è immune alla storica frammentazione territoriale italiana, e in particolare al divario socioeconomico e produttivo tra Nord e Sud, ma anzi contribuisce a mantenerlo e riprodurlo materialmente e simbolicamente. Il welfare aziendale si è consolidato nelle grandi e ricche imprese del Nord, con risposte sempre più personalizzate ed articolate a completamento delle prestazioni offerte dal welfare pubblico, mentre è presente in modo molto limitato nelle piccole e medie realtà imprenditoriali del Sud, che sono spesso prive delle risorse finanziarie e organizzative per introdurre questi schemi<sup>48</sup>. Questo *gap* territoriale è intrinsecamente connesso alla composizione del tessuto produttivo del Sud Italia, caratterizzato da un tessuto imprenditoriale polverizzato e dalla carenza del sistema dei servizi pubblici (Mallone, 2013), che rischiano di intrappolare i cittadini (e soprattutto gli outsider) nei meccanismi di doppia esclusione anticipate nel precedente paragrafo.

Un dato positivo è che negli ultimi 5 anni il numero degli accordi siglati nelle regioni del Centro, Sud e isole<sup>49</sup> è cresciuto di diversi punti percentuali, dimostrando che, anche se con velocità e dimensioni molto ridotte rispetto al Nord, la diffusione del welfare aziendale al Sud è in crescita, rappresentando anche un potenziale di mercato per provider e terzo settore (Easy Welfare Edenred, 2019). Un altro aspetto che emerge dalla lettura dei dati è che anche al Sud, per quanto le misure siano ridotte rispetto al resto del paese e che vi sia una forte difficoltà ad avviare il welfare aziendale (Mallone & Arlotti, 2022), le aziende che riescono ad avviare i piani aziendali, sono allineate alla media nazionale per quanto riguarda numero di aree e tipologie di iniziative attivate (Welfare Index PMI, 2022).

Il dato sul divario tra Nord e Sud è confermato quando si considera la diffusione del welfare aziendale per dimensioni dell'impresa. I dati Istat sulla sostenibilità delle imprese<sup>50</sup> riportano che, a prescindere dall'esistenza di un piano di welfare, l'implementazione di misure per il benessere lavorativo e per la conciliazione dei

---

<sup>48</sup> Guardando le rilevazioni ufficiali si rileva la maggiore diffusione della contrattazione di secondo livello nelle Regioni del Nord-Italia (65% degli accordi nel 2020) a fronte del 21% delle intese sottoscritte nelle Regioni del Centro e solo il 7% nella macro area Sud e Isole (Cisl, 2021).

<sup>49</sup> Nel rapporto Ocsel del 2018, la distribuzione geografica degli accordi siglati nelle regioni del Centro, Sud e Isole raggiungeva complessivamente il 22% (Cisl, 2019) nel rapporto 2021, questo dato complessivamente, raggiunge il 28%.

<sup>50</sup> Il Censimento permanente delle imprese è stato istituito nel 2019 con l'obiettivo di aggiornare il quadro sulla struttura e sulla competitività delle imprese per cogliere i cambiamenti del sistema produttivo nazionale. Le informazioni sono desunte dall'integrazione fra i registri statistici e le indagini economiche correnti, cui si aggiungono nuove rilevazioni dirette mirate all'analisi di aspetti emergenti di grande rilevanza per la competitività, tra cui anche quelli sulla sostenibilità sociale e ambientale delle imprese. Il Primo rapporto è stato pubblicato il 12 Giugno 2020, con dati riferiti al 2018. Disponibile on line su <https://www.istat.it/it/censimenti/imprese>.

tempi di vita-lavoro, aumenta proporzionalmente in base al numero di addetti<sup>51</sup>, dimostrando che la dimensione aziendale è un fattore discriminante per l'adozione di tali misure. Se consideriamo che le piccole imprese italiane<sup>52</sup> costituiscono oltre il 90% del totale del nostro Paese e raggiungono quasi il 50% dei lavoratori dipendenti (Istat, 2020) e se incrociamo questi dati con quelli relativi alla prevalenza delle grandi imprese al Nord Italia è facilmente intuibile la portata in termini di diffusione del welfare aziendale infatti, il 71% delle aziende molto attive sul welfare aziendale in Italia è composto da grandi aziende, che rischiano, per questo motivo, di rappresentare "isole" di benessere, emblema della disuguaglianza tra insider ed outsider del welfare (Maino, 2013; Mallone, 2013; Maino & Razetti, 2019b)<sup>53</sup>. Le imprese più grandi sono strutturate, possono contare su competenza, specializzazione funzionale e tempo, da investire in tale attività rispetto a quelle più piccole, che, ad esempio, dichiarano di non possedere le conoscenze necessarie ad attuare con sufficiente competenza un progetto di welfare aziendale (Massagli, Spattini & Tiraboschi, 2019; Welfare Index PMI, 2020a, 2021)<sup>54</sup>. Altri elementi fondamentali che incidono sulla capacità delle piccole imprese di avviare iniziative di welfare riguarda l'assenza di massa critica (pressione di lavoratori e sindacati) ed economica sufficiente per generare economie di scala che, supportate anche dall'agevolazione fiscale, facciano del welfare aziendale l'elemento strategico del business dell'azienda (Maino & Razetti, 2019b)<sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> La rilevazione ISTAT ha interessato un campione di circa 280mila imprese con 3 e più addetti, rappresentative di un universo di poco più di un milione di unità, corrispondenti al 24,0% delle imprese italiane che producono però l'84,4% del valore aggiunto nazionale, impiegano il 76,7% degli addetti (12,7 milioni) e il 91,3% dei dipendenti: si tratta quindi di un segmento fondamentale del nostro sistema produttivo. La rilevazione diretta è stata svolta tra maggio e ottobre del 2019, l'anno di riferimento dei dati acquisiti dalle imprese è il 2018.

<sup>52</sup> Ai sensi della Raccomandazione n. 2003/361/Ce della Commissione Europea del 6 maggio 2003, ed il Decreto di recepimento del Ministero delle Attività Produttive del 18.04.2005 (GU 238/2005) sono piccole le imprese con meno di 50 occupati e un fatturato o bilancio annuo non superiore ai 10 milioni di euro.

<sup>53</sup> Tale quadro è confermato anche dai dati dei rapporti annuali Welfare Index PMI, dai quali si rileva che dal 2016 al 2022 le aziende più piccole (fino a 10 dipendenti) che si impegnano in modo importante nel welfare (livello ALTO dell'indice) seppur in crescita, sono sempre in numero inferiore alla media nazionale, attestandosi nel 2022 al 15% circa, in crescita di un punto percentuale rispetto al 2021 (Welfare Index PMI, 2021, 2022).

<sup>54</sup> La conoscenza della normativa e la disponibilità delle competenze in azienda rappresentano fattori determinanti per l'attuazione e il successo dei programmi di welfare aziendale. Come dimostra il Rapporto Welfare PMI Index del 2021 le differenze correlate alla dimensione sono molto grandi: tra le microimprese quelle con un discreto livello di conoscenza sono il 18,2%, mentre tra le imprese maggiori (oltre 250 addetti) questa quota raggiunge il 57,4%. Quanto la conoscenza sia importante è dimostrato dalla sua correlazione con i livelli di welfare: la quota con un discreto livello di conoscenza varia dal 10,6% delle imprese con livello di welfare iniziale al 60,1% di quelle con livello molto alto (Welfare Index PMI, 2021)

<sup>55</sup> Le grandi imprese hanno maggiore possibilità di trasformare i costi sostenuti per il piano di welfare in investimenti nel medio e lungo periodo sulla crescita dell'attività dell'impresa, della produttività dei dipendenti e dell'immagine esterna della società. Dall'Osservatorio di Welfare PMI Index emerge che le imprese più piccole sono anche quelle che tendenzialmente decidono di attuare iniziative di welfare aggiuntive a quelle previste dal contratto collettivo nazionale solo se compensate dai vantaggi fiscali.

La diffusione del welfare aziendale nei vari settori produttivi è correlata alla dimensione delle aziende e alla loro collocazione geografica. Pertanto non stupisce che il welfare aziendale è trainato dall'industria e manifattura, dominanti al Nord, a cui seguono i settori dei servizi di consulenza aziendale, del commercio, della gestione di software e media e dei servizi bancari e assicurativi (Easy Welfare Edenred, 2018, 2022). Un dato recente e particolarmente interessante di Welfare Pmi index riporta che il 46% delle imprese molto attive (con almeno 6 aree) sul welfare aziendale appartengono al terzo settore, e hanno in molte aree tassi di iniziativa superiori alla media, soprattutto nelle aree di inclusione dei soggetti deboli e integrazione sociale, conciliazione vita-lavoro e formazione (Welfare Index PMI, 2022). Questo dato, seppur promettente tende a risentire della composizione del campione riferito volontario della ricerca<sup>56</sup>.

Per calmierare queste criticità del welfare aziendale nel panorama nazionale sono stati attivati diversi interventi, spesso finanziati anche dal soggetto pubblico, per informare e supportare le aziende, soprattutto quelle più piccole, nell'identificare i loro bisogni e orientarle verso soluzioni che favoriscano la finalità e il valore sociale del welfare aziendale (Censis Eudaimon, 2021).

In queste esperienze si osserva che l'alleanza e l'associazione con gli altri soggetti è un fattore decisivo per aiutare le piccole imprese a raggiungere le condizioni ottimali per attivare e gestire efficacemente il welfare aziendale interno. È nella realizzazione di questo sforzo, che come vedremo avanti, si sostanzia la capacità del welfare aziendale di innovare l'azienda e il contesto sociale di riferimento, mediante la partecipazione alla costruzione di vere e proprie politiche di welfare territoriale integrato (Welfare Index PMI, 2021).

Alle possibilità e opportunità di evoluzione del welfare aziendale è dedicato il prossimo paragrafo, con il quale si entra nel vivo del WAT.

### 2.3 Quali prospettive per il welfare aziendale?

Al termine di questa breve presentazione è possibile affermare che il welfare aziendale è un fenomeno da osservare con spirito critico, perché incarna tutte le implicazioni negative dell'incastro distorto tra primo e secondo welfare, potenzialmente in grado di compromettere la tutela contributiva dei lavoratori, l'efficienza e equità dell'intero sistema di welfare nazionale (Maino & Ferrera, 2013; Santoni, 2019a; Jessoula & Pavolini, 2022). Complessivamente, rispetto alle critiche al welfare aziendale, è necessario accogliere la necessità di salvaguardare gli schemi pubblici di garanzia del reddito, della salute e del benessere dei cittadini e non affidarsi esclusivamente al welfare fiscale (Jessoula & Pavolini, 2022; Mallone & Arlotti, 2022). Allo stesso modo occorre considerare con lucidità che il secondo welfare e il welfare aziendale, soprattutto nelle forme più recenti ed evolute, non hanno l'intento di smantellare qualsiasi altra forma di welfare pubblico o privato, ma si propongono quale via sussidiaria e integrativa all'esistente.

---

<sup>56</sup> Le imprese del terzo settore che partecipano alla rilevazione volontaria sono 403 su un totale di 6532. Per l'industria invece sono 1.615. Il numero totale di imprese private esistenti in Italia per il periodo di rilevazione sono rispettivamente 362.633 e 306.854.

Dall'analisi della spesa sociale e della struttura dei servizi alla persona in Italia emerge che esiste un vuoto di offerta (del welfare pubblico) rispetto ai bisogni delle famiglie (Cerved, 2022), indipendente dalle misure di welfare aziendale. Le persone con maggiori difficoltà a cui appare prioritariamente destinato il welfare state (i poveri, i più fragili), si devono "accontentare" di quanto il servizio pubblico ritiene che sia sufficientemente buono e valido, erogato mediante prestazioni standard o trasferimenti monetari e caratterizzati da gravi squilibri regionali (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, 2021). Allo stesso tempo, il welfare pubblico adotta una forma di universalismo selettivo, per cui sembra non considerare i nuovi bisogni dei cittadini, che spesso non hanno strettamente a che fare con la capacità economica di acquistare le prestazioni, escludendo dal welfare tutte le persone che non trovano nell'offerta pubblica i servizi desiderati e necessari, per i quali sarebbero anche disposti a pagare (Granaglia, 2007; Spattini & Seghezzi, 2017). In un certo senso, la proposta della prospettiva del secondo welfare è quella di ribaltare la punteggiatura tra causa ed effetto, prendendo in considerazione come la progressiva riduzione della spesa pubblica, secondo le logiche dell'universalismo selettivo, ha lasciato e lascia scoperti una serie di bisogni che possono essere soddisfatti solo in forma privata nel mercato (ad esempio ricorso al medico privato a causa delle liste d'attesa o ricorso al nido privato a causa del ridotto numero di posti nel comunale) o attraverso le risorse informali (trade/off famiglia lavoro, ricorso al lavoro sommerso). Il fatto che molti cittadini hanno trovato e trovano la risposta ai propri bisogni nel welfare aziendale suggerisce che ci possa essere una conciliazione tra le potenzialità del secondo welfare, le garanzie del primo welfare e i limiti connaturati al welfare aziendale (Arletti, 2018; Busacca e Masiero, 2019; Maino e Razetti, 2019).

Dal lato welfare aziendale questo significa recuperare gli aspetti sociali e comunitari del welfare, superando le disomogeneità che lo caratterizzano, favorendo, ad esempio, l'accesso al welfare aziendale per le aziende più piccole e l'aggregazione delle risorse aziendali, per condividere problematiche comuni ed individuare collettivamente delle soluzioni, superando i limiti in termini di capacità organizzativa ed economica delle imprese, nell'ottica dello sviluppo socio-economico del territorio e non solo dell'impresa che lo attua (Grandi, Massagli & Zucaro, 2014; Santoni, 2019a).

Dal lato welfare pubblico, invece, significa superare le trappole dell'universalismo selettivo, a favore di forme di cooperazione tra pubblico e privato, in chiave di investimento sociale e di pluralizzazione delle alternative di cura (formale e informale, pubblica, privata, non-profit), da costruire intorno alle preferenze dei soggetti coinvolti (Jenson, 2015).

Il WAT si inserisce proprio sul solco di questa ipotesi di conciliazione di complementarità tra lavoro e welfare, tra pubblico e privato, tra assistenza e sviluppo delle persone e delle comunità, perché si caratterizza per lo sforzo, soprattutto a livello locale, sul quale ricadono in modo importante i limiti del primo welfare, di aggregare tra loro più imprese per la realizzazione del welfare aziendale e far in modo che le risorse (umane, organizzative, offerta di servizio) generate dall'aggregazione travalichino i confini dell'azienda ed entrino in sinergia con le

politiche sociali e di sviluppo del territorio, in ottica di welfare integrato e di sviluppo sociale dell'intera comunità<sup>57</sup>.

Questa proposta appare in linea con l'“incastro virtuoso” fra primo e secondo welfare sostenuto dai principi di innovazione ed investimento sociale, poiché rappresenta un tentativo di costruire un'architettura innovativa di welfare aziendale che evolve in territoriale e che ha come fulcro la comunità e allo stesso tempo sembra poter rispondere alle aspettative dei più critici nei confronti del welfare aziendale secondo cui “*va costruita una rete universale di servizi sociali, limitando le agevolazioni al welfare aziendale ai casi di comprovato miglioramento per l'accesso al welfare da parte di tutti*” e, allo stesso tempo, liberare il welfare pubblico dagli sprechi e dalle sacche di inappropriata (Granaglia, 2018, 2020).

Osservato da questo punto di vista il WAT sembra affrontare (e voler risolvere) la questione centrale nel welfare attuale, attinente alla trasformazione della natura e della consistenza delle relazioni tra lo sviluppo socioeconomico e occupazionale, il mondo produttivo e il welfare pubblico, nella direzione di dar vita, soprattutto a livello locale, a soluzioni in cui l'apporto di più attori pubblici e non pubblici concorrano all'idea di welfare inteso come fattore di crescita, fioritura e valorizzazione della comunità (Scansani, 2015; Zamagni, 2015; Zandonai & Venturi, 2019; Zandonai, 2021). Si entrerà di seguito nel merito e nel dettaglio nella descrizione del WAT e l'articolazione pratica dello stesso nel tentativo di realizzare quest'ambizioso obiettivo.

---

<sup>57</sup> La comunità, in linea con quanto proposto dall'approccio dello sviluppo territoriale è intesa qui come il contesto, spesso spazializzato, nel quale avviene il raccordo tra i vari attori formali e informali, dotati di risorse sociali da mettere a disposizione della cittadinanza (Prandini, 2014), agendo in quella che può essere definita una “frontiera mobile dei bisogni, delle aspettative, delle tecnologie, degli strumenti”, stimolando la compartecipazione di tutti coloro che possono farlo, sulla base di un principio di responsabilità sociale diffusa e di investimento sociale (Ferrera & Maino, 2015; Razetti & Santoni, 2019b).



### CAPITOLO 3 Il welfare aziendale territoriale

Nell'esperienza italiana, il WAT è un fenomeno che nasce e si sviluppa quando le aziende iniziano a riflettere sul contributo del loro modello di welfare aziendale allo sviluppo economico e sociale locale e, contestualmente, i decisori politici, a tutti i livelli, sperimentano le prime forme di partnership con i soggetti del privato, alla ricerca di finanziamenti e strategie operative comuni per sostenere il progresso sociale ed economico dei territori da loro amministrati.

Dall'incontro di questi attori e di queste esigenze sono nate alcune complesse e articolate reti multiattore e multistakeholder, di dimensione locale all'interno delle quali soggetti pubblici e privati co-finanziano, co-producono e co-gestiscono interventi sociali *“con l'obiettivo di dar vita a un'offerta capace di integrare, in maniera coerente e più inclusiva, quella pubblica”* (Maino, 2021b, p. 219). Tali elementi ricorrono anche nel dibattito sulle forme di innovazione del welfare relativamente ai temi della co-progettazione e co-produzione delle politiche, quale processo e pratica (innovativa) nel quale lo sforzo pubblico (Stato) e quello privato (Mercato) convergono verso la dimensione sociale della crescita economica, per generare valore sociale<sup>58</sup>, nell'ottica della trasformazione strutturale socio-politica duratura delle comunità (Westley, 2008; Bureau of European Policy Advisers, 2011; Porter & Kramer, 2011).

A partire da questa connessione si è scelto di approfondire la definizione teorica del WAT e proporre una descrizione del fenomeno che, al di là dell'atteso o dell'auspicato ruolo nel panorama del welfare, e senza la pretesa di esaustività, fosse fedele all'esperienza reale. La descrizione del fenomeno, soprattutto per quanto riguarda gli obiettivi, gli approcci dei diversi attori e alcune delle dinamiche del fenomeno che si riportano in questo capitolo, sono frutto dell'elaborazione del dibattito scientifico sul welfare aziendale e sul WAT, integrato e confrontato con il punto di vista di alcuni provider ed esperti di welfare aziendale e con le evidenze raccolte nell'ambito dei casi di studio selezionati per la ricerca.

Rimandando al capitolo 4 la descrizione della metodologia e del protocollo operativo della ricerca, si ritiene importante anticipare che nei mesi di Aprile e Maggio 2022 sono state realizzate sette interviste qualitative semi-strutturate per approfondire la significatività del WAT dal punto di vista dell'innovazione sociale, individuando le esperienze italiane più significative utili a problematizzare le domande di ricerca. Le interviste, importanti per numero e autorevolezza degli osservatori privilegiati coinvolti, hanno consentito di approfondire i temi portanti del WAT relativamente ad attori, obiettivi e finalità del WAT e i modelli di governance adottati dalle reti, consentendo in questo modo di effettuare una prima

---

<sup>58</sup> L'innovazione sociale di impresa è stata tradotta in “valore sociale” per la prima volta nel saggio di Porter e Kramer pubblicato nel 2011 sull'Harvard Business Review italiano. In questo articolo, a partire dalla descrizione della crisi del capitalismo, gli autori individuavano nella creazione di valore condiviso la scintilla che avrebbe generato “una nuova ondata di innovazione sociale”, anticipando o forse inaugurando, lo sviluppo dell'idea che il sociale è anche per le imprese, un versante utile e necessario per contrastare la crisi; un'opportunità di business che certo non incrementa il fatturato nel breve periodo, ma consente all'azienda e di redditività e stabilità nel tempo (Porter & Kramer, 2011).

definizione dei principali punti di forza e criticità del fenomeno. L'analisi delle interviste è stata utile per confrontare le risorse della letteratura con l'operatività delle reti e per questo motivo, anche nella presentazione dei dati, si è scelto di far dialogare la letteratura con i passaggi più salienti delle interviste, offrendo al lettore l'opportunità, non frequente nella letteratura sul WAT, di riunire in un unico documento la visione degli osservatori chiave e definire un quadro unico degli elementi che accomunano le esperienze di WAT. È evidente che questa scelta metodologica solleva, ma non affronta il tema dell'esistenza di vari approcci al WAT anche tra provider ed esperti. Questo aspetto è tenuto sullo sfondo rispetto agli obiettivi descrittivi della ricerca. Tuttavia, l'approfondimento operato sui casi di studio ha mostrato come i progetti di WAT siano caratterizzati da diverse articolazioni di governance, determinate in alcuni casi dai presupposti con cui si approcciano al WAT gli attori e, in particolare, i provider e consulenti, finendo per caratterizzare i progetti e la loro portata innovativa.

I paragrafi che seguono hanno, pertanto, l'obiettivo di riportare la definizione del WAT e delle sue caratteristiche principali strettamente connesse alle seguenti aree:

- a) Il WAT come forma di valore sociale;
- b) Gli attori pubblici e privati nel WAT con i loro approcci e interessi;
- c) Il terzo settore nella doppia veste di provider e corpo intermedio.

Nel paragrafo 3.1 il focus è sull'obiettivo del WAT di realizzare forme di valore sociale. Il tema del valore sociale richiama la considerazione che nessuna azienda opera in modo isolato, ciascuna esiste in un ecosistema in cui gli elementi sociali non sono neutri per la produttività (M. R. Kramer & Pfitzer, 2016). Al contrario, tali elementi determinano la responsabilità politica per l'azienda di contribuire, nella pratica e insieme ad altri attori, a ridefinire i legami fra impresa, società e per garantire i diritti di cittadinanza di tutte le persone. Adottando anche per il WAT il principio dell'impegno delle aziende per la creazione di valore sociale, è possibile distinguere due motivazioni principali con cui si costruiscono le partnership del WAT: la prima riguarda la condivisione dei benefici economici del welfare aziendale per tenere vivo il tessuto produttivo ed economico; la seconda attiene alla volontà di costruire un'offerta integrata di politiche e servizi sociali in risposta ai bisogni del territorio (Maino & Ferrera, 2013; Massagli & Zucaro, 2015; Bianchi, 2016).

Il paragrafo 3.3 riguarda la composizione delle reti e l'approccio dei diversi attori all'esperienza aggregativa. Si metterà in evidenza come le iniziative di WAT coinvolgono attori eterogenei, con esperienze e prerogative molto differenti. Tale composizione comporta una lunga e complessa negoziazione dell'iniziativa e degli impegni dei partecipanti. Osservare e raccogliere tali dinamiche è molto utile per meglio collocare la governance dei casi di studio nelle dinamiche generali dell'innovazione sociale, evidenziando come questi attori collaborano, negoziano e contribuiscono (o ostacolano) il successo delle iniziative.

Si è deciso, infine, di dedicare il paragrafo 3.4 al terzo settore perché, in coerenza con la letteratura sull'innovazione sociale, secondo cui le organizzazioni

collettive sono l'ambiente privilegiato per la creazione di valore sociale (Mulgan, 2006, 2007), si intende mettere in evidenza il duplice ruolo del terzo settore nel WAT, come fornitore e attore e beneficiario dell'innovazione sociale e le conseguenti ambiguità e aspettative che ricadono su di esso.

Di seguito si entra nel merito di ciascuna dimensione.

### 3.1 Il sostegno del WAT alla vitalità del tessuto economico e produttivo della comunità

Come anticipato nel precedente paragrafo le iniziative di WAT sembrano attivarsi quando, soprattutto nei territori nei quali il welfare aziendale si è diffuso rapidamente, le aziende hanno iniziato a riflettere (in modo autonomo o su sollecitazione di provider ed enti aggregatori) sulle ricadute economiche e sociali delle loro scelte, interrogandosi, ad esempio su quali beni e servizi garantire nel piano di welfare e che tipo di esercizi coinvolgere per erogarli. Come indicato da un intervistato, a un certo punto gli imprenditori hanno preso in considerazione il fatto che *“se facciamo il welfare aziendale dando buoni Amazon, il territorio dove quella azienda e i lavoratori vivono si impoverisce”* (Intervista 1 - osservatore privilegiato, 2022).

Il WAT può essere considerato il tentativo di queste aziende, o di altri stakeholder territoriali, di aprire il focus del welfare aziendale, quando eccessivamente appiattito sulla dimensione individuale e privatistica, a nuove relazioni con la pluralità di stakeholder presenti nell'ecosistema/comunità di riferimento (Pfitzer, Mahne & Kramer, 2020). Il modello adottato in queste occasioni è definito come:

*“un modello di Welfare in 3D, ossia un fenomeno multidimensionale e collettivo, attraverso il quale ci si prende cura dell'azienda, delle persone in azienda e del territorio attivando filiere corte di produzione di valore economico e sociale”* (Intervista 6 - osservatore privilegiato, 2022).

In quest'ottica, il WAT non riguarda solo (o non esclusivamente) l'adesione delle aziende alle logiche della RSI, ma rientra nell'esercizio della propria Corporate Citizenship<sup>59</sup>, perché fare rete con il territorio per creare valore sociale è condizione per la sopravvivenza e prosperità dell'impresa (Venturi & Sturabotti, 2019).

---

<sup>59</sup> La creazione di valore sociale, condiviso, per il bene comune è diventato parte integrante della responsabilità sociale delle imprese (RSI) modificando la narrativa su "cosa" costituisce la RSI e "come" le imprese la affrontano nella pratica. Concettualizzata sotto motivi etici per il benessere della società la RSI si è evoluta nel dovere fiduciario necessaria alla sostenibilità dell'impresa e del raggiungimento, a livello collettivo, dei progressi significativi sugli SDG. Nonostante il tema sia complesso e sia ancora in corso il dibattito sulla corretta interpretazione e definizione del fenomeno, si può generalmente dire che il tema della Corporate Social Innovation ha incorporato quello di Responsabilità Sociale di Impresa, in una strategia in cui le risorse aziendali (tra cui capacità di innovazione, capacità di marketing, intuizione manageriale, coinvolgimento dei dipendenti ecc..) sono combinate con altre risorse (interne o esterne all'azienda) per elaborare soluzioni di successo a complicati problemi economici, sociali e ambientali e, in definitiva, accelerare lo sviluppo

Una delle prime esperienze nate da questa riflessione è il progetto WelfareNet (composto dal soggetto pubblico Veneto Welfare, Ente Bilaterale Veneto FVG e i partner tecnici Innova e TreCuori), che già nel 2014 (prima dell'approvazione della Legge Finanziaria 2016, che ha dato lo slancio alla diffusione del welfare aziendale in Italia), aveva proposto una piattaforma di welfare aziendale aperta anche alla domanda privata e pubblica, nella quale ci fossero esclusivamente fornitori locali di beni e servizi. WelfareNet inaugurava uno scenario originale per il welfare aziendale nel Veneto, nel quale si tentava di far dialogare le tre sfere del welfare (privato, contrattuale, pubblico), estendendo al privato i servizi offerti dal pubblico e, viceversa, integrando le risorse per rispondere alle finalità pubbliche, attraverso prestazioni garantite dal privato sociale (Massagli & Zucaro, 2015; Arletti, 2018; Maino & Razetti, 2019b). L'intuizione di WelfareNet è stata via via replicata in diverse province italiane, fino a strutturare una vera e propria buona prassi di WAT a cui si sono ispirati altri territori e provider. La società TreCuori è stata uno dei primi partner a cogliere le opportunità di questo modello e, in linea con WelfareNet, ha elaborato una soluzione di welfare aziendale che, avvalendosi di buoni/voucher, aggregasse e gestisse in un'unica infrastruttura digitale, per tutte le aziende, la domanda di welfare proveniente dalle reti di aziende e contestualmente coinvolgesse il tessuto produttivo locale nel garantire l'offerta dei servizi<sup>60</sup>.

Il principio guida dell'azione è quello secondo cui la riduzione della spesa dei fringe benefits su Amazon o presso la grande distribuzione organizzata, a favore della filiera dei servizi e delle attività locali, genera un circolo virtuoso che sostiene la vitalità economica del territorio (in termini di consumi locali e dell'occupazione) e promuove la finalità sociale del welfare aziendale (Razetti & Maino, 2018a).

Molti altri provider di welfare aziendale hanno progressivamente adottato quest'ottica e hanno iniziato a curare in modo sempre più consistente i legami commerciali diretti con le forniture locali. L'attività di "*scouting ed ingaggio delle realtà di servizi e fornitori locali*" (Intervista 5 - osservatore privilegiato, 2022) anche mediante l'introduzione di piattaforme *marketplace*, ha lo scopo di favorire le reti locali di servizi e commercio al dettaglio del tessuto locale, restituendo al territorio i benefici fiscali goduti dall'impresa e dal lavoratore, aumentando anche la filiera dei consumi locali e dell'occupazione sul territorio (Maino & Razetti, 2019b).

Un esempio recente di questo tipo di dinamiche, secondo cui i territori "*diventano alleati e non sono più in competizione*" (Intervista 1 - osservatore

---

sostenibile e parallelo del business e della comunità. Si legga ElAlfy, Amr, Palaschuk, Nicholas, El-Bassiouny, Dina, Wilson, Jeffrey e Weber, Olaf. Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era. Sostenibilità, 12, 14 (2020) e The journey from Corporate Social Responsibility to Corporate Social Innovation: The Whys and the Hows Technium Business and Management (TBM) Vol. 2, No. 2, pp.27-39 (2022)

<sup>60</sup> Il modello del Buono TreCuori è stato adottato in diverse regioni di Italia, nel Distretto della Bassa Romagna in provincia di Ravenna, nelle province di Lecco e Sondrio attraverso il Progetto Valoriamo, in Sardegna con i progetti di Oristano Welfare e Community Welfare Olbia, nell'Alta Valle del Reno sull'appennino tra Emilia e Toscana, nella provincia di Vicenza e in Veneto attraverso il Progetto Cordis Community, promosso da Confcommercio e Confesercenti.

privilegiato, 2022) è il Progetto “Fate i buoni”<sup>61</sup>, in corso nel territorio della Bassa Romagna, nel quale il provider TreCuori, nell’allestimento dell’offerta di servizi acquistabili mediante il voucher di welfare aziendale, ha stipulato convenzioni con i fornitori locali (esercizi commerciali o artigianali) in grado di soddisfare i desideri d’acquisto dei beneficiari dei buoni. Nel fare questo ha attivato, in modo semplice ma altrettanto strategico, un’azione di coordinamento tra soggetti privati, profit e non profit, soggetti aggregatori, associazioni di categoria e cittadini. Nel welfare aziendale questo lavoro è finalizzato a rinforzare le reti economiche territoriali, mentre nelle esperienze più mature di WAT è teso a sostenere la solidarietà sociale, a beneficio dei soggetti più fragili e vulnerabili. Quest’ultimo aspetto tocca un punto centrale delle politiche di sviluppo locale e coesione sociale, di cui né il pubblico, né l’impresa possono fare a meno di occuparsi, perché come osserva un intervistato:

*“l’azienda è un soggetto che fa un’azione verso i propri dipendenti, ma allo stesso tempo è una parte dell’azione del territorio”* (Intervista 3 - osservatore privilegiato, 2022)

e le vicende dell’impresa hanno un impatto sulle comunità

*“l’impresa non svolge solo un ruolo per l’azione diretta verso i dipendenti perché oltre ad avere un ruolo produttivo sui territori, ha anche un forte ruolo sociale, nel senso che, quando una sede produttiva viene meno, la ricaduta sociale su quel territorio, è notevole [...] si assiste ad un vero e proprio fenomeno di crisi della comunità che risiede in quel territorio”* (Intervista 5 - osservatore privilegiato, 2022).

Le iniziative di WA, osservate sotto questo aspetto, contribuirebbero a strutturare un patto fiduciario tra l’impresa, chi vi lavora e il territorio (enti pubblici e società civile, ma anche ambiente e cultura locale) che diventa strategia di impresa e profitto, incarnando, tra l’altro, quanto previsto dall’articolo 41 della Costituzione, che sancisce la finalità sociale e pubblica delle attività economiche e il dovere di partecipare alla crescita inclusiva e sostenibile del proprio contesto di riferimento, nel rispetto degli SDG, dimensione sempre più importante anche per le piccole imprese (Fornasier *et al.*, 2019).

Realizzare un sistema di questo tipo richiede che si instauri un dialogo tra il provider e l’impresa, tale che l’impresa sposi la logica territoriale, preferendo un approccio

---

<sup>61</sup> Fate i Buoni" è un’iniziativa realizzata dell’Associazione di promozione del commercio e dell’artigianato di servizio AnimaLugo, costituita per iniziativa di un gruppo di imprenditori e promossa da alcune Associazioni imprenditoriali della città di Lugo (RA), con il sostegno della Camera di Commercio e Artigianato di Ravenna e della Banca di Credito Cooperativo ravennate forlivese e imolese. Il Progetto prevede che le aziende della provincia di Ravenna distribuiscano dei buoni spesa ai loro dipendenti spendibili nei negozi aderenti al Consorzio INBASSAROMAGNA, attivo nei comuni dell’Unione dei Comuni della Bassa Romagna. Per approfondimenti si veda il sito internet del Consorzio <https://www.inbassaromagna.it/> e dell’Associazione <https://www.animalugo.it/>

definito di “filiera corta”<sup>62</sup> che, seppure più impegnativo, attivi nel tempo processi collaborazione tra istituzioni e imprese per limitare la conflittualità e garantire la tenuta del sistema locale di welfare (Busacca & Masiero, 2019).

Tale lettura è abbastanza condivisa tra addetti ai lavori e provider, mentre ancora si incontrano resistenze tra le aziende, come riporta un intervistato:

*“spesso le aziende sono ancora culturalmente impreparate, in alcuni casi anche economicamente impreparate rispetto ad un modello di aggregazione improntato al valore sociale”* (Intervista 3 - osservatore privilegiato, 2022)

Ancora oggi molti imprenditori si approcciano alla dimensione di rete con l’obiettivo di aumentare il numero dei punti vendita convenzionati per

*“garantire un maggior grado di libertà dei lavoratori nella scelta dei prodotti e servizi garantiti del welfare aziendale, solo successivamente comprendono la portata in termini di sviluppo organizzativo e del territorio”* (Intervista 1 - osservatore privilegiato, 2022).

L’estensione al territorio dei benefici economici e sociali del welfare aziendale caratterizza tutte le offerte di WAT e rappresenta uno degli elementi che lo distingue dal welfare aziendale, a prescindere dalla natura giuridica del promotore del progetto.

L’interesse da parte dei territori per la ricaduta sociale del welfare aziendale sul tessuto socioeconomico locale è ben rappresentato dall’esperienza di Beatrice, Valoriamo e Welfare di marca. Per quanto riguarda Beatrice<sup>63</sup> è l’Ambito distrettuale<sup>64</sup> che promuove l’incontro con il mondo profit per la diffusione del welfare aziendale. In un’intervista del 2019 il dirigente pubblico spiega che:

*“Come Ente pubblico territoriale il nostro vincolo è spendere per qualcosa che produca un beneficio per la popolazione residente e le sue attività: l’assistenza fa parte dello stretto perimetro di lavoro delle politiche sociali, ma anche il*

---

<sup>62</sup> Il welfare aziendale “a filiera corta” è dunque una forma di welfare aziendale fortemente aperta al territorio, incline ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali (a partire da quelle del Terzo Settore) e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva, coerente con quella dell’Agenda 2030 promossa dall’ONU. Per un approfondimento si veda (Santoni, Maino & Razetti, 2021; Santoni, Razetti & Maino, 2021)

<sup>63</sup> “Beatrice. Il Welfare sul Serio” è un progetto promosso dall’Ambito Distrettuale delle politiche sociali della Val Seriana, in provincia di Bergamo. Il progetto materialmente ha realizzato una piattaforma per la gestione del welfare aziendale al quale potevano aderire tutte le aziende del territorio. I servizi disponibili in piattaforma sono prevalentemente di natura sociale ed erogati dalla rete territoriale dei servizi sociosanitari. In un successivo momento sono state introdotte alcune attività ricreative e spese per consumi. Per approfondimento si consulti il sito ufficiale del progetto <https://www.welfarebeatrice.it/>

<sup>64</sup> Gli Ambiti distrettuali (detti anche territoriali) rappresentano, in applicazione della L. 328/2000, la ripartizione territoriale dei distretti socio sanitari, deputati alla programmazione e gestione dei servizi sociali. Tali ambiti sono quasi sempre intercomunali con eccezione delle grandi città dove gli ambiti sono unicomunali o, in qualche caso, sono previsti più ambiti per una sola grande città.

*sostegno alle attività del territorio (palestre, piscine, e così via) e al reddito delle persone (come nel caso dei buoni benzina o del buono spesa per il supermercato) è coerente con il nostro obiettivo. Non mi potete chiedere di andare a spendere soldi per costruire una piattaforma che finanzia un welfare aziendale basato su un approccio generalista senza nessi con la Valle Seriana, perché questo andrebbe oltre le finalità del mio Ente. Una delle visioni di questo progetto è proprio questa: la territorialità, la valorizzazione del territorio, delle sue attività, oltre che la risposta ai bisogni delle persone (Maino & Razetti, 2019a).*

Nel caso di Valoriamo<sup>65</sup>, invece, il progetto è promosso da soggetti e fondi privati ma parte dello stesso presupposto di Beatrice, secondo cui il welfare aziendale è un'opportunità per rispondere ai bisogni dei lavoratori, ma anche costituire un sistema di welfare "a Km0" strategico per lo sviluppo per il tessuto produttivo del territorio. Valoriamo nasce con l'obiettivo di favorire la diffusione del welfare aziendale e con esso il protagonismo delle imprese locali, soprattutto del terzo settore, nel fornire i beni e servizi di welfare aziendale e ampliare la platea dei beneficiari delle proposte complessive di welfare (Cibinel & Maino, 2022). La dimensione del valore sociale declinata nella vitalità economica del contesto di vita delle imprese si concretizza quando le imprese aggregate utilizzano i fringe benefits o beni e servizi contemplati dall'art. 51 del TUIR, con l'obiettivo di soddisfare i bisogni dei lavoratori e redistribuire le risorse del welfare aziendale nel territorio, secondo lo schema proposto nella Figura 13. L'interesse del soggetto pubblico e degli altri attori presenti nella rete (es. associazioni di categoria e piccoli imprenditori) è mantenere attivo un circolo economico virtuoso che risponda alle esigenze pubbliche e collettive, oltre a garantire l'espansione del bacino di clienti.

---

<sup>65</sup>Valoriamo è un progetto sperimentale finanziato dalla Fondazione Cariplo con il Bando "Welfare in azione" per gli anni 2019, 2020 e 2021. Il progetto si è concluso nel 2022. Il promotore del progetto è il Consorzio Consolida. Valoriamo è stato finanziato a favore di Consorzio Consolida e Mestieri Lombardia (in qualità di capofila), ma la rete dei partner è estesa a soggetti pubblici e privati, tra cui tutti gli enti locali del territorio, l'Agenzia di Tutela della Salute locale, aziende ed enti del terzo settore del territorio, associazioni di rappresentanza e datoriali, sindacati, la Fondazione Comunitaria del Lecchese e il Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Valoriamo prevedeva anche un'azione per la promozione di percorsi di inclusione lavorativa rivolti a persone in condizione di vulnerabilità, sfruttando la rete delle aziende coinvolte nel WAT. Il sito internet dedicato all'iniziativa alla data dell'ultima consultazione del 24.10.2023 risulta disattivato. Per ottenere approfondimenti sull'iniziativa si rimanda a (Maino & Razetti, 2019b; Cibinel & Maino, 2022).

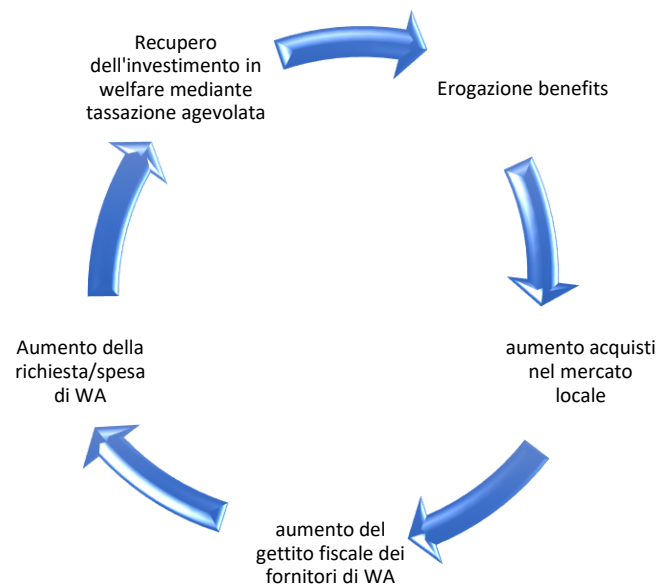


Figura 13 - Circolo virtuoso generato dal welfare aziendale. Elaborazione dell'autrice

Il progetto Welfare di Marca, promosso dal soggetto pubblico, rappresenta una delle esperienze recenti particolarmente improntate a promuovere un'economia circolare sostenuta dal welfare aziendale (Unione dei Comuni Marca Senone, 2021), ma elementi simili erano riscontrabili anche in progetti come Welfare Oristano, che muoveva dagli stessi presupposti e esplicitava tra i suoi obiettivi quello di garantire:

*“l'aiuto agli esercizi commerciali e artigianali di prossimità nell'intercettazione del welfare aziendale messo a disposizione da diverse imprese negli ultimi anni a favore dei dipendenti, tramite buoni spesa e piattaforme welfare”* (fonte: home page del sito Welfare Oristano aggiornata al 06.12.2021)

Tale declinazione del valore sociale nel WAT è strettamente connessa alla ricaduta sociale e collettiva delle componenti fiscali e commerciali del welfare aziendale. A queste esperienze si affiancano (spesso ne sono l'evoluzione naturale) scelte organizzative più raffinate, finalizzate alla costruzione di risposte integrate ai bisogni del territorio. Questi aspetti, che saranno affrontati nel prossimo paragrafo, sembrano rappresentare:

*“la necessità, la voglia di queste realtà, di questi soggetti, di farsi portatori di cambiamento, di diventare degli agenti nel territorio, agenti del cambiamento”* (Intervista 7 - osservatore privilegiato, 2022).

### 3.2 La costruzione di risposte integrate ai bisogni del territorio



Nel secondo capitolo si è descritto come il welfare tradizionale (aziendale e pubblico) sia orientato a rispondere a domande di welfare standard, provenienti da soggetti pre-individuati (i marginali e i lavoratori). La crisi del welfare ha svelato l'esistenza di bisogni complessi provenienti da persone e gruppi con capacità di "fronteggiamento" (Folghereiter, 2011) molto diverse, alle quali un welfare adeguato deve offrire risposte integrate, personalizzate e individualizzate. Il WAT sembra incorporare la dimensione del valore sociale inserendo tra le proprie responsabilità quella di rispondere in modo integrato ai bisogni di welfare del territorio, utilizzando pratiche che rientrano nel cd "welfare nobile" (Zandonai & Venturi, 2019). Il welfare nobile si distingue dalla spesa in fringe benefits perché valorizza la co-progettazione di risposte integrate ai bisogni delle persone, rappresentando la versione propriamente sociale del WAT. Il valore sociale del WAT risiederebbe proprio nella sua ambizione (e capacità nelle esperienze più positive) di fungere da "*mercato sociale solido e variegato*" (Meroni, 2016), composto da diversi soggetti, anche e soprattutto non profit, che risponde ai bisogni delle persone, senza distinguere tra domanda pubblica o pagante, ma, anzi, attivando strategie organiche di prevenzione e contrasto delle vulnerabilità sociali, perché come afferma un'intervistata:

*“quanto più completa è la filiera di risposta ai bisogni della popolazione, tanto più integrate saranno le risposte e i servizi disponibili, siano essi pubblici, privati o di welfare aziendale”* (Intervista 6 - osservatore privilegiato, 2022).

La filiera dei servizi così composti svolge una funzione riparativa per i problemi più gravi, ma ha soprattutto una funzione preventiva. La finalità è affrontare precocemente le condizioni di vulnerabilità e marginalità, al fine di evitare che si sviluppino problemi più gravi, che richiederebbero l'intervento al primo welfare. Nelle esperienze di WAT, tendenzialmente, la proposta di realizzare un'offerta integrata di servizi proviene dal soggetto pubblico o dal terzo settore, con l'obiettivo di trovare risposte integrate ai bisogni più fluidi di quelli tradizionali, integrando l'offerta pubblica e privata (aziendale – profit – no profit) (Bianchi & Casula, 2023). Rientrano in questo modello le esperienze di Beatrice, Biella Welfare, Tradate Welfare, che seppur con le dovute differenze (Tradate Welfare non è aperta al welfare aziendale, mentre Biella Welfare non è un canale utilizzato dall'Ente pubblico, Beatrice è una vetrina per i cittadini e un portale multiplatforma per le aziende) si avvalgono tutte di una piattaforma digitale<sup>66</sup> per offrire servizi socioassistenziali potenzialmente acquistabili da tutti.

---

<sup>66</sup> È con questa logica che si è sviluppato il modello di welfare aziendale del Consorzio di cooperative sociali Gino Mattarelli (di seguito CGM). Una delle caratteristiche del Consorzio CGM che lo rende interessante dal punto di vista del valore sociale è che il modello di rete di CGM, supportato dalla piattaforma WelfareX, ha strutturato una serie di alleanze per il welfare aziendale tradizionale e territoriale, nell'ambito delle quali il CGM propone ai propri clienti una piattaforma in grado di rispondere non solo alle esigenze delle imprese, ma anche a quelle dell'attore pubblico, degli enti filantropici e di altri possibili attori interessati a strutturare un progetto di welfare locale. Il modello è stato sperimentato in diverse realtà tra cui le più note sono quella di Tradate e di Padova (Santoni, 2020; Santoni & Maino, 2021). Per approfondimenti si veda il sito ufficiale

Nelle esperienze in cui la piattaforma è integrata con il market place, il singolo cittadino può acquistare tutti i servizi disponibili in piattaforma, compresi quelli che le aziende hanno inserito nei piani di welfare dei propri dipendenti (es. il maggiordomo aziendale). L'ente pubblico, allo stesso modo, potrebbe ricorrere a quello stesso servizio per rispondere al bisogno dei cittadini in carico al servizio sociale, affidando la prestazione in modo diretto al fornitore, oppure mediante erogazione del voucher al cittadino.

Le pratiche operative dei progetti mostrano che non si è ancora giunti a un livello di co-programmazione e co-progettazione tale per cui gli attori delle reti, insieme, pensano e realizzano dei nuovi servizi. Il WAT tende, piuttosto, a configurarsi come una rete nella quale il soggetto pubblico, in collaborazione con il terzo settore e con il mondo delle imprese, si impegna per realizzare, mediante la piattaforma, una vetrina del territorio, nella quale siano disponibili tutti i servizi territoriali fruibili dalle famiglie, indipendentemente dal canale attraverso il quale esse sostengono la spesa.

Pur riconoscendo che occorre trattare con estrema cautela il tema delle piattaforme digitali nel welfare<sup>67</sup> la presentazione del WAT non può prescindere dall'affrontare il tema. La piattaforma, infatti, rappresenta lo strumento, mutuato dal welfare aziendale, mediante il quale le reti propongono di rendere visibile e accessibile l'offerta integrata. La piattaforma, spesso, rappresenta il dispositivo intorno al quale si struttura l'aggregazione tra vari soggetti interessati a creare valore sociale. Il punto di forza della piattaforma rispetto a questo obiettivo è che la disponibilità dei servizi sul portale pone tutti i cittadini in condizione di ottenere una risposta ai propri bisogni, a prescindere dal canale di accesso (pubblico-privato-aziendale) e delle risorse utilizzate per il pagamento della prestazione (voucher pubblico-risorse personali-credito welfare).

Nel WAT, l'aggregazione dei servizi in piattaforma è orientata al welfare integrato e non è caratterizzata da elementi di concorrenza con il settore pubblico. Al contrario, l'offerta nel WAT è strutturata in modo da integrare e ampliare i servizi

---

<https://welfarex.it/x/home> e anche il paper “Ripensare il platform cooperativism attraverso le lenti dell'impresa sociale: il caso studio di WelfareX®” presentato da Pietro Ghirlanda (Dipartimento di Diritto Pubblico Italiano e Sovranazionale, Università degli Studi di Milano) al XVII colloquio scientifico annuale di IRIS network di Perugia, 9-10 giugno 2023, disponibile on line su <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/ghirlanda.pdf>

<sup>67</sup> Esiste un vivace dibattito sul ricorso sempre più frequente alle piattaforme digitali per il welfare, che contrappone la versatilità ed immediatezza del modello *marketplace* al rischio del dominio del digitale nei servizi alla persona. Lo spostamento online delle procedure per l'accesso ai servizi, infatti, pur facilitando l'accesso e la gestione in autonomia di alcune pratiche ha come ricaduta l'esclusione (o la penalizzazione) delle persone ancora non alfabetizzate digitalmente o che non dispongono materialmente dei dispositivi adatti all'accesso. Il sistema di profilazione dell'utente delle piattaforme sembra assumere per scontato che le persone sappiano riconoscere i propri bisogni e tradurli nella scelta tra vari servizi offerti. Sulla base di tale profilatura la piattaforma riesce a intercettare velocemente la domanda, ma trascurando l'area dei bisogni inespressi e latenti delle persone, che emergono, invece, quando si instaura una vera e propria relazione di aiuto. Per una visione più articolata si rimanda agli approfondimenti di Palmiero (2020), Maino e Longo (2021); Campanini (2022) e Pasquinelli (2022) e il sito dedicato al progetto di ricerca sulle piattaforme nel welfare <https://www.weplat.it/>.

già esistenti, offrendo servizi e prestazioni che sono complementari a quelli offerti dal settore pubblico. Questo approccio mira a rispondere ai bisogni espressi o latenti dei cittadini, che potrebbero non essere completamente soddisfatti in altri contesti, contribuendo così a migliorare l'offerta di servizi sociali nel territorio.

La piattaforma di Tradate Welfare, ad esempio, è definita come:

*“un sistema che da una parte ha risposto alla domanda di servizi sociali della popolazione, dall'altra ha aperto alle cooperative un mercato fatto di persone che fino a quel momento si rivolgevano a soluzioni informali e non regolari”* (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022).

Per comprendere meglio la differenza tra la dimensione dell'offerta integrata di servizi, rispetto alla dimensione più commerciale del WAT, tipica ad esempio del welfare aziendale, è possibile confrontare il progetto di Tradate Welfare con le esperienze del modello TreCuori o delle reti gestite dai grandi provider di welfare aziendale (es. Edenerd, Easy Welfare, Eudaimon per citarne alcuni). In questi casi la forte motivazione che spinge ad aggregare l'offerta è garantire lo sviluppo del welfare aziendale e favorire la ricaduta sul territorio dei benefici da esso generati. La priorità non è soddisfare i bisogni, ma costruire un'offerta di beni e servizi alternativa alla spesa su altri canali. Tale differenza si osserva nel confronto tra i beni e servizi offerti nell'ambito delle due piattaforme: l'offerta di Tradate Welfare e Biella Welfare è fortemente orientate all'area “care” mentre ad esempio quella di “Fate i buoni” è composta da una varietà di beni e servizi non strettamente connessi alla cura, ma più vicini al paniere di beni tipico dei fringe benefit (parrucchiere, palestra, rifornimento carburante ecc).

Il progetto Beatrice, si pone sulla stessa linea, ma è stato promosso a partire dal 2016 dal soggetto pubblico, il quale ha cercato di intercettare le opportunità del welfare aziendale, e metterle a disposizione del territorio. L'Ambito distrettuale della Val Seriana, infatti, intendeva

*“scardinare il rapporto duale e ricondurre lo strumento welfare aziendale nel sistema complesso di welfare pubblico e del privato sociale del territorio”* (Ambito distrettuale Val Seriana, 2018).

Per farlo ha acquistato e messo a disposizione delle aziende una piattaforma per la gestione del welfare aziendale alla quale ciascuna azienda poteva accedere (gratuitamente) e personalizzare la propria offerta. Il disegno politico, molto simile a quello adottato nel 2022 da Welfare di marca, era favorire l'accesso delle imprese (soprattutto le più piccole) alle opportunità del welfare aziendale con un'ottica di lungo periodo finalizzata ad:

*“Avvicinare le aziende al pubblico, significa aprire un canale attraverso il quale l'offerta integrata di servizi territoriali, entra nel profit. Significa coinvolgere le aziende nella mappatura dei bisogni dei loro lavoratori, che sono in primis cittadini; comporta coinvolgerle nella progettazione di soluzioni innovative a bisogni espressi del territorio, significa renderle parte attiva di una*

*progettazione condivisa pubblico – privato”* (Ambito distrettuale Val Seriana, 2018).

Anche Beatrice, soprattutto all’inizio, sfruttava la piattaforma come strumento fisico e virtuale, di “ricomposizione comunicativa” delle relazioni tra pubblico e privato<sup>68</sup>. Nel tempo il progetto è cambiato, infatti, negli ultimi documenti programmatori si introduce il proposito di passare “*dalla piattaforma, al portale, alla community*”, integrando il portale esistente con funzioni che permettano maggiori interazioni tra cittadini, aziende, Terzo settore e Comuni (Ambito distrettuale Val Seriana, 2020).

Le interviste e la navigazione come potenziale utente nelle diverse piattaforme del WAT evidenziano che, nonostante vi sia un forte investimento da parte dei promotori e dei provider nello strumento digitale, le piattaforme spesso faticano ad ampliare e integrare l’offerta di servizi pubblici, privati e aziendali. Invece, tendono a rappresentare una replica online dei servizi offerti dal primo welfare ai cittadini. Questo suggerisce che, nonostante gli sforzi, il WAT non riesce sempre a raggiungere pienamente i suoi obiettivi di aggregazione e integrazione dell’offerta di servizi nel territorio. Su questo aspetto si tornerà più avanti, ma è importante qui connettere l’ampiezza e l’originalità dell’offerta dei servizi in piattaforma con le risposte ai bisogni delle persone, perché sembra che nelle esperienze attuali, il focus del WAT sia principalmente sull’estensione a tutti i cittadini dei servizi (già) tradizionalmente offerti dal terzo settore all’ente pubblico, mentre sono poco presenti i servizi più specifici, che soddisfino le esigenze dei lavoratori o di cittadini non in carico ai servizi, che dovrebbero caratterizzare, ad esempio, anche la proposta del terzo settore per il mercato privato<sup>69</sup>.

Data la struttura del WAT nell’ottica degli elementi sinora analizzati, è evidente che la conversione delle risorse e degli sforzi progettuali in un’unica risposta integrata, non è responsabilità esclusiva di un singolo attore o dello Stato, ma è un prodotto della configurazione della rete e della capacità della stessa di operare all’interno di una “*grammatica condivisa*” tra il mondo profit e no profit, pubblico

---

<sup>68</sup> Occorre precisare che soprattutto nella prima fase, per favorire lo sviluppo del welfare aziendale, il progetto prevedeva un servizio di consulenza giuridico amministrativa in materia di diritto del lavoro, gestione risorse umane e benessere dell’ambiente lavorativo, con focus sull’istituto del welfare aziendale e sullo sviluppo piani welfare. Dal punto di vista del lavoro della progettazione condivisa, invece, sono state portate avanti iniziative per il coinvolgimento attivo del terzo settore, promuovendo un gruppo di lavoro che potesse impostare l’offerta sociale e sociosanitaria territoriale e sostenere l’idea della piattaforma come strumento del welfare territoriale.

<sup>69</sup> Un esempio interessante è il portale WE.MI del Comune di Milano. Nato grazie al primo Bando di “Welfare in azione” della Fondazione Cariplo, che ha sostenuto i costi dell’infrastruttura digitale, il progetto consiste nella realizzazione di una piattaforma interamente pubblica, attraverso la quale è possibile conoscere e acquistare, in modo diretto, diversi beni e servizi alla persona (anche di welfare molto leggero come il disbrigo commissioni o il trasporto protetto) proposti dai soggetti associazioni, cooperative e imprese sociali selezionate e qualificate dal Comune di Milano. Ciò che è interessante di WE.MI è il fatto che attraverso la piattaforma si garantisce un welfare pubblico, inteso non solo comunale e pagato dal comune di Milano, ma “per tutti” accessibile a tutti e capace di fornire a tutti una risposta al proprio bisogno, sia semplice che complesso. Anche questa piattaforma non è aperta al welfare aziendale.

e privato, assistenza ed emancipazione (Tombari, Barbieri & Scansani, 2022) che possa tenere conto delle esigenze di cura di chi accede al primo welfare, ma anche di coloro che, non potendo accedervi per vari motivi, meritano di trovare riscontro nell'offerta territoriale integrata.

Nel WAT si osservano le dinamiche di costruzione sociale del bisogno e della risposta, che si compongono in base agli attori che vi partecipano e che agiscono ognuno secondo le proprie prerogative, interessi e livelli di responsabilità. Questi attori sono i provider, gli enti aggregatori e gli enti pubblici, i quali attraverso la propria azione tecnica, commerciale e politica contribuiscono a co-progettare ed erogare beni e servizi in modo più o meno funzionale all'innovazione sociale. Appare, pertanto, fondamentale affrontare il ruolo che ciascuno di essi gioca nel WAT.

### 3.3 Attori e approcci al WAT

Dall'analisi della prima dimensione, si comprende che nel WAT sono necessariamente coinvolti tutti gli attori, pubblici e privati, che compongono il diamante del welfare (Ferrera, 2006). Questi attori, ad eccezione del soggetto pubblico, sono coinvolti tendenzialmente nel processo di costruzione del piano di welfare aziendale, ma nel WAT la rete diventa più complessa.

Nelle esperienze di welfare aziendale italiano le aziende che attivano il welfare vogliono realizzare piani realmente rispondenti ai bisogni delle persone; i provider, soprattutto del terzo settore, hanno bisogno di stare nel mercato e svincolarsi dalla commessa pubblica; il pubblico ha bisogno di partecipare a queste dinamiche, intese come opportunità per rispondere alle pressioni sociali e attrarre in questo modo le risorse economiche, organizzative e creative a favore del welfare. Nel WAT, invece, ciascun attore è coinvolto nella programmazione e progettazione di iniziative territoriali, di ampio respiro e con finalità collettiva, nel quale il dibattito e il confronto tra le diverse visioni e soluzioni contribuisce (almeno potenzialmente) alla costruzione di una risposta sociale.

Nello schema che segue si propone la sintesi della composizione delle reti territoriali in cui è immerso ciascuna attore nel WAT. Adottando l'ottica della governance multiattore e multilivello è stato possibile ricostruire, per ciascun soggetto, la rete orizzontale (a livello locale) e verticale (sovralocale) di appartenenza. Osservando le reti è evidente che anche quando il singolo soggetto partecipa come singolo, agisce in modo da interdipendente con altri soggetti che (potenzialmente) condizionano/orientano le proprie decisioni/posizioni. Le reti della domanda e dell'offerta, pubblica o privata e del privato sociale si integrano, le competenze di ciascun attore si completano tra loro, in una prospettiva di ecosistema (Porter & Kramer, 2011; Montanari *et al.*, 2017).

L'ultima colonna riguarda il quadro normativo che regola l'attività di ognuno, di cui si deve tenere conto quando si implementa o si analizza una rete di WAT.

L'elenco non è da considerarsi uno schema rigido, nel senso che non in tutte le reti ci sono tutti questi attori, né tantomeno in tutte le reti operano le interdipendenze

orizzontali e verticali, ma lo schema appare utile per orientarsi nella complessità delle reti.

Di seguito si analizzano i singoli attori coinvolti nel WAT e il loro ruolo nel tentativo di far dialogare le istanze pubbliche con quelle private, dei soggetti profit e no profit e con quelle delle famiglie.

Attore	Rete orizzontale	Rete verticale	Norme di riferimento
Sogg. Pubblico (Comune/unione)	Sussidiarietà Orizzontale Settore servizi sociali Settore attività produttive Settore ragioneria e Bilancio Tavolo politico Tavolo tecnico	Singoli comuni Unione dei Comuni/Ambito Distrettuale/Distretto sanitario Provincia Regione Stato centrale	TUIR Leggi di Bilancio Interventi normativi ad hoc Legislazione sociale Diritto amministrativo
Soggetti privati Aziende	Fornitori Filiera territoriale Consulenti fiscali e del lavoro Lavoratori Sindacati Area risorse umane Area management e sviluppo	Assemblea dei soci/direttivo/consiglio di amministrazione Associazione di Categoria (livello provinciale) Associazione di Categoria (livello nazionale)	Convenzioni con grandi player Contratto collettivo
Soggetti privati Sindacati	Lavoratori Alleanze territoriali con sigle sindacali Patronati/CAF	Segreteria provinciale Segreteria regionale Segreteria nazionale	Contratto collettivo;  Contratto integrativo e di secondo livello;
Soggetti privati Provider (fornitore di piattaforma)	Rete delle aziende Rete dei fornitori Ente pubblico/locale Comunità (aspettative)	Welfare manager (locale) Welfare manager (territoriale del provider Gestore dell'infrastruttura informatica	TUIR Leggi di Bilancio Interventi normativi ad hoc Interpretazioni agenzie delle entrate Contratto collettivo nazionale Contratto di secondo livello Prassi Uni sul welfare aziendale Indicazioni AIWA
Soggetti privati Fornitori di beni e servizi (profit e no profit)	Rete delle aziende clienti Tessuto produttivo altro Ente pubblico/locale Domanda pagante Comunità (aspettative) Soci lavoratori Sindacati	Comitato interno (direttivo e assemblea dei soci); Reti o Consorzi di appartenenza; RTI e ATI a cui aderiscono per progettazioni specifiche Associazioni di categoria (provinciali) Associazioni di categoria (regionali)	Codice del terzo settore Normativa fiscale in materia di no profit Contratto Collettivo nazionale

Figura 14 - Reti orizzontali e verticali degli attori del WAT. Elaborazione dell'autrice

### 3.3.1 Il soggetto pubblico

Una doverosa premessa da fare nell'introdurre il ruolo del soggetto pubblico del WAT, riguarda il fatto che l'approvazione della norma finanziaria che garantisce il trattamento fiscale agevolato alle prestazioni del welfare aziendale è espressione della decisione politica di incentivare la messa in circolo di risorse economiche e organizzative, sussidiarie ed integrative all'intervento diretto dello Stato nell'economia e nel welfare (Santoni, 2017, p. 91). In questa scelta si sostanzia una precisa politica sociale, intesa come *“qualsiasi cosa un governo scelga di fare o di non fare”* (Dye, 1972), secondo cui l'arretramento dello Stato è funzionale all'innesco delle dinamiche WIN-WIN riconosciute al welfare aziendale (per Stato, aziende, cittadini). La cornice normativa nazionale stabilisce le regole e le opportunità all'interno delle quali gli altri attori (imprese, lavoratori, organizzazioni del terzo settore) operano per promuovere soluzioni integrative e sussidiarie, all'interno delle istituzioni tradizionali. Resta in capo al soggetto pubblico il ruolo di controllo dello Stato sulla coerenza del welfare aziendale con gli interessi pubblici, nell'ottica *“dell'incastro virtuoso tra primo e secondo welfare”* (Maino & Ferrera, 2017, p. 273).

Il soggetto pubblico, a tutti i livelli, ricerca la collaborazione con attori privati e aziende, nel WAT, perché come afferma un osservatore privilegiato:

*“il pubblico ha bisogno di poter portare avanti una scelta politica, indipendentemente dalle risorse che ha”* (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022).

E ancora:

*“sui progetti territoriali la variabile ente pubblico non è indipendente [...] Consideriamo l'ente pubblico strategico perché è quello che fa da garante per un welfare che sia di tutti, perché la cosa principale del welfare territoriale è che deve essere per tutti”* (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022).

Nella realtà operativa il soggetto pubblico, si muove nel WAT assumendo due posizioni:

*“in fase di progettazione delle iniziative agisce come potenziale soggetto promotore e finanziatore; in fase di realizzazione opera nella cabina di regia, come coordinatore della governance”* (Intervista 2 - osservatore privilegiato, 2022).

Nel suo ruolo di promotore, l'attore pubblico è colui che valuta la necessità e disponibilità del contesto al cambiamento, identificando e stimolando gli attori interessati a far parte della rete e convergere in percorsi di co-responsabilità per la riduzione delle disuguaglianze (Vesan, 2020), come spiega un'intervistata:



*“il soggetto che mette a disposizione delle risorse, decidendo di stanziare delle risorse, attiva dei processi, attiva il territorio, chiama a raccolta gli attori territoriali affinché rispondano a quel bando (nazionale, regionale ecc), si facciano avanti per accedere a quel finanziamento e così via (Intervista 2 - osservatore privilegiato, 2022).*

Il finanziamento in molti casi non proviene dall'ente locale, ma è nazionale o regionale, oppure proviene dalle fondazioni bancarie<sup>70</sup>. Le risorse in alcuni casi transitano direttamente dal finanziatore ai beneficiari che partecipano al bando, in altri casi le risorse sono assegnate ai Comuni o ai Distretti sociosanitari, i quali, a loro volta le ridistribuiscono su diverse linee di intervento, finanziando proposte progettuali provenienti da reti di imprese e/o di soggetti del terzo settore. Il ruolo del pubblico in questi casi è quello di attivatore e finanziatore che non agisce nella rete e nella realizzazione delle azioni. L'Ente affida ai beneficiari la completa realizzazione di progetti e servizi che sono, almeno potenzialmente, in grado di generare valore sociale e rispondere a esigenze collettive. Questa modalità di azione consente di salvaguardare le iniziative “dal basso”, ritenute più capaci di portare all'attenzione dell'ente pubblico le reali esigenze e capacità del territorio, e di restituire risultati generativi in termini di benessere dei cittadini e di prospettive di sviluppo locale (Polizzi, Tajani & Vitale, 2013; Vita, 2019), coinvolgendo i territori e settori produttivi, caratterizzati da alta frammentazione e ridotte dimensioni, che non riescono (e non riuscirebbero) da soli ad attivare iniziative di grande respiro. In un certo senso le esperienze nelle quali il soggetto pubblico promuove le reti ma non vi partecipa sono quelle più orientate alla dimensione del valore sociale, riferito alla vitalità del territorio e ampliamento dell'offerta di WAT (anche non integrata) ai bisogni dei cittadini<sup>71</sup>.

Tale approccio sembra privilegiare la dimensione della condivisione dei benefici economici del welfare aziendale aggregato, sollevando il pubblico dalla responsabilità della gestione materiale dei progetti e della governance complesse che ne derivano. Infatti, come spiega un'intervistata:

*“È ovvio che, se io sono un ente pubblico, per quanto io possa aver attivato una piattaforma pubblica, non potrò mai andare in azienda a far firmare un contratto aziendale. Il Comune non può fare da provider, ma rimane il garante superpartes, che sollecita e sensibilizza le aziende a fare WAT e le realtà del territorio ad offrire i loro servizi nel welfare aziendale” (Intervista 5 - osservatore privilegiato, 2022).*

---

<sup>70</sup> Si fa riferimento ai finanziamenti della Fondazione Cariplo proposti nel bando “Welfare di Comunità e Innovazione sociale” che dal 2015 finanzia iniziative per l'innovazione del welfare. Il Progetto seleziona, mediante bando, progetti di sviluppo comunitario caratterizzati dalla partecipazione dei cittadini ai processi di programmazione e gestione delle iniziative.

<sup>71</sup> Rientrano in questa fattispecie i progetti nei quali il soggetto pubblico finanzia la consulenza alle aziende in materia di smart working o per l'introduzione di misure di welfare in azienda o misure per la conciliazione. Questo è il caso dei finanziamenti di molti progetti nell'Alleanza per la conciliazione della Regione Lombardia o il Bando Welfare e work life balance nella vita quotidiana delle aziende, delle lavoratrici, dei lavoratori e delle loro famiglie in Sardegna.

Un intervistato entra ancora più nel dettaglio del ruolo dell'ente pubblico come promotore della rete:

*“Un sindaco ci ha detto questo «Io non andrò mai a dire alle aziende del mio territorio di usare la vostra piattaforma, ma io andrò nel mio territorio a dire due cose: la prima che esiste il welfare, perché le aziende e i consulenti ancora non lo sanno. La seconda è che ci sono modi diversi di fare welfare. Ci sono dei modi di fare welfare che ti fanno spendere su Amazon e ci sono dei modi di fare welfare che fanno spendere nei negozi del territorio. E io dirò che io conosco voi, ma se le persone conoscono altre soluzioni, vengano e lo facciano anche loro nel mio territorio, io li pubblicizzerò così come sto facendo con voi, perché più ce ne sono e meglio è» Devo dire che questo approccio di qualche soggetto pubblico ci ha estremamente stupito perché è un approccio veramente virtuoso, sano” (Intervista 1 - osservatore privilegiato, 2022).*

Come accennato, in molte esperienze l'ente pubblico, a livello locale, non assume solo la funzione di promotore, ma partecipa attivamente alla cabina di regia che gestisce materialmente le azioni nell'ottica della co-costruzione di risposte integrate ai bisogni di welfare. In questi processi, il soggetto pubblico

*“ha un ruolo importante nella validazione del processo, nella parte più di governance organizzativa [...] spesso non finanzia la misura, ma ha un ruolo più di coordinamento perché interessato ad avere un target più ampio, che raccolga anche i soggetti più fragili. (Lo stato) è interessato a integrare le risposte pubbliche con quelle ulteriori e complementari che la rete di welfare aziendale e territoriale può mettere in campo” (Intervista 2 - osservatore privilegiato, 2022).*

A fronte di sempre meno risorse economiche pubbliche, il finanziamento di questi interventi da parte del soggetto pubblico punta a rinforzare e valorizzare quelle esistenti con lo scopo di

*“dare un po' più di respiro, di prospettiva, di sostenibilità al progetto e di mettere in relazione i servizi pubblici e non pubblici tra di loro: la forza del pubblico a livello locale è un po' quella” (Intervista 2 - osservatore privilegiato, 2022).*

In tal senso è esemplificativa l'esperienza di Tradate Welfare e Beatrice, nelle quali il Comune ha avviato e sostenuto una partnership in cui l'Ambito territoriale è soggetto promotore e coordinatore e garantisce la finalità sociale dell'iniziativa. Nel caso specifico di Beatrice vi era l'attesa di riuscire a ottenere l'investimento di risorse private nelle politiche pubbliche. Tale attesa si è ridimensionata quando è diventato evidente che le iniziative di welfare aziendale non portano come beneficio principale il ritorno finanziario, ma possono rappresentare un “*elemento catalizzatore*” di altre risorse economiche e relazionali (Ambito distrettuale Val Seriana, 2021). Nel progetto di Tradate, l'ente capofila, pubblico, ha scelto di

favorire il protagonismo dei soggetti privati (aziende e fornitori), senza esternalizzare le soluzioni, ma ricercando la cooperazione con altri attori del territorio (in particolare il terzo settore) per realizzare, con questi, soluzioni integrate ad elevato impatto sociale. Gli esempi citati evidenziano come gli enti pubblici, nel promuovere e co-progettare iniziative di WAT, non considerino la propria azione come una pratica di privatizzazione del welfare. Invece, tendono a inquadrarla nella funzione di regia e coordinamento della programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali : il pubblico si fa garante della corretta identificazione dei bisogni di welfare dei cittadini; favorisce il protagonismo dei soggetti privati (aziende e fornitori) e ambisce all'innovazione sociale, sperimentando nuove forme di gestione della relazione tra diversi attori, in una logica di welfare multistakeholder, territoriale e integrato (Maino e Ferrera, 2013; Maino, 2021b). Impegnarsi in questo tipo di percorsi non è semplice, richiede una certa visione, ma anche risorse umane ed organizzative, che non sempre sono nelle disponibilità dell'ente pubblico o delle aziende. Per questo motivo le reti ricorrono sempre più frequentemente a consulenti e provider per una o più fasi dell'iniziativa. In particolare, si può osservare che la rete (o il solo soggetto promotore) può avvalersi di consulenti, provider<sup>72</sup> e fornitori che operano insieme e simultaneamente oppure in momenti diversi del ciclo di vita del progetto. Tenere conto dell'intervento di queste tre funzioni e spesso di altrettanti soggetti è molto importante per l'analisi della portata innovativa del WAT, perché consente di cogliere e distinguere l'apporto di ciascun attore nei processi di governance delle reti territoriali e agli esiti in termini di valore sociale (e relative dimensioni).

	Tipologia attività offerta nel WAT		
	<b>Consulenza</b>	<b>Piattaforma</b>	<b>Fornitura dei servizi</b>

<sup>72</sup> Non è possibile entrare nel dettaglio dell'ampio e articolato panorama dei soggetti economici che offrono prestazioni di beni e servizi nell'ambito del welfare aziendale, nel quale è possibile anzitutto distinguere tra provider puri e resellers, in base a quanto il welfare aziendale rappresenta il core business dell'azienda. I providers sono prevalentemente soggetti profit, che si occupano della infrastrutturazione del welfare aziendale per conto dell'azienda. Essi promuovono la crescita del mercato del welfare aziendale svolgendo, alternativamente o congiuntamente, il ruolo di facilitatori e fornitori. Nel primo caso diffondono le pratiche e sensibilizzano i datori di lavoro circa i benefici sociali ed economici legati all'introduzione dei servizi nelle aziende (Razetti & Santoni, 2019a) oltre ad accompagnare le aziende nell'effettiva implementazione del piano. In questa veste possono fornire anche la consulenza specialistica per l'avvio e gestione del piano, sostituendo o integrando il lavoro dell'ufficio risorse umane, ad esempio nelle aziende più piccole. I provider possono decidere di fornire direttamente i servizi previsti nel piano di welfare, oppure di occuparsi solo di aggregare l'offerta di altri fornitori all'interno dell'infrastruttura digitale (piattaforma), alimentando la platea dei servizi disponibili in base alle esigenze delle singole imprese e al budget stanziato. Così facendo, fungono da broker (ad es. contrattando i prezzi e le caratteristiche dei servizi del pacchetto welfare, per conto dell'azienda) e mettono in relazione il sistema produttivo con i fornitori di servizi di welfare aziendale, concordando pacchetti e prezzi delle prestazioni (Razetti & Maino, 2018a). L'espansione del welfare aziendale ha comportato la definizione di un vero e proprio mercato dei provider che si sta espandendo oltre i confini del welfare aziendale per alimentare il cd "terziario sociale" (Ferrera, 2012) inteso come un mercato che risponde a bisogni e domande di welfare e, più in generale, offre soluzioni che possono contribuire a semplificare la vita quotidiana dei cittadini (Mallone, 2013).

Beatrice		Multipiattaforma	Coop. Sociali accreditate dal pubblico e altri soggetti
Biella Welfare	GCM	CGM – WelfareX	Coop. Consorziate
Eugenio	Variazioni Srl		Altri soggetti
Tradate Welfare	CGM	CGM – WelfareX	
Valoriamo	Innova	TreCuori	Altri soggetti
Welfare di Marca	Innova	WelfareBit	Altri soggetti
Welfare Oristano	Innova	TreCuori - WelfareBit	Altri soggetti

Figura 15 - Articolazione offerta servizi esterni al WAT. Elaborazione dell'autrice

Si propone di seguito la descrizione distinta tra le attività di consulenza da quelle di infrastrutturazione tecnologica e gestione dell'offerta, anticipando fin da ora che, come indicato nella Figura 15 esistono progetti nei quali il consulente e il provider coincidono.

### 3.3.2 Le professioni del welfare: I consulenti e provider nel WAT

L'attività di consulenza tecnica nella programmazione e gestione del WAT inizia nella fase di definizione del modello di welfare e di governance territoriale, nella quale il consulente deve coordinare reti anche molto ampie e sapersi comportare come:

*“centro di competenze legate al welfare che aggrega, strumenti e know-how”* (Intervista 1 - osservatore privilegiato, 2022).

Per farlo i consulenti si affidano a figure professionali come i welfare manager<sup>73</sup> che rappresentano l'interlocutore diretto sul territorio e che svolgono funzioni assimilabili a quelle dei project manager.

<sup>73</sup> Spesso il Welfare Manager è definito welfare specialist o community welfare manager. Non è possibile entrare nel dettaglio della figura professionale del welfare manager, ma è importante in questa sede definire che questa figura professionale è descritta all'art. 3 della Prassi 103/2021 come coloro che “dispongono di conoscenze, competenze, abilità, sistemi valoriali adeguati a rendere operativi e fruibili i piani di Welfare aziendale nel rispetto dei criteri di qualità” dettagliati nella stessa. I welfare manager partecipano, con diversi compiti e funzioni, a tutte le attività del welfare aziendale e anche del WAT. Per approfondire il tema si veda Minari, M. (2019). Welfare aziendale e welfare pubblico: L'assistente sociale come figura di congiunzione. Secondo Welfare del 19.09.2019. Razetti, F., Santoni, V. (2023). Welfare Manager: Cos'è e perché è sempre più importante per le organizzazioni. Secondo Welfare del 12.05.2023; Scansani, G. (2018). Welfare aziendale, partecipazione dei lavoratori e nuovi scenari delle relazioni industriali. Mitbestimmung del 29.03.2018; Tombari, M., Scansani, G., Barbieri, L. (2022). La figura del welfare manager: Attribuzioni, funzioni e possibili sviluppi. Diritto e pratica del Lavoro, 22/2022, 1381–1387; Casula B. (2023 - in revisione) "Il contributo (potenziale) dell'assistente sociale nel welfare aziendale

L'attività di consulenza per molti progetti è indipendente dalla piattaforma, pertanto, il consulente si occupa solo della *“funzione di accompagnamento nella costruzione e tenuta della governance”* (Intervista 6 - osservatore privilegiato, 2022) e più nel dettaglio:

*“Una volta programmato, scritto il regolamento e una volta fatta la consulenza sulla governance, poi decide l'azienda o la rete cosa fare con la piattaforma”* (Intervista 6 - osservatore privilegiato, 2022).

In questi casi, il consulente sviluppa la sua offerta o il suo modello di welfare concentrandosi sul progetto territoriale nel suo complesso. La sua prestazione è caratterizzata da un approccio progettuale, piuttosto che esecutivo. In altre parole, il consulente si focalizza sulla pianificazione, progettazione e coordinamento, ma non esegue direttamente le attività operative legate alla gestione del piano e, soprattutto della piattaforma. I consulenti che operano in questo modo spiegano che:

*“bisogna ribaltare la logica: non bisogna pensare al WAT con lo stesso approccio del welfare aziendale, per cui i provider vanno in azienda e propongono una piattaforma. Nel welfare integrato, territoriale, il territorio decide di promuovere i propri servizi e poi individua quelli che sono le aziende e le piattaforme che già esistono e fanno in modo che questi servizi siano lì, perché le piattaforme sono uno strumento per veicolare quello che è il credito in welfare che l'azienda mette a disposizione verso i servizi che offre il territorio”* (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022).

Da queste affermazioni si ricava che la scelta di adottare una piattaforma e la selezione del modello specifico di infrastruttura digitale dovrebbero essere effettuate durante o dopo la definizione degli obiettivi e la composizione della rete. Questo approccio consente una maggiore flessibilità e personalizzazione dell'infrastruttura digitale per garantire una migliore corrispondenza con gli obiettivi e le esigenze della comunità, come spiega un intervistato:

*“Se vogliamo avere un modello, un approccio che possa essere replicabile, dobbiamo fare testare il progetto sui territori molto diversi, perché l'Italia, come sai bene, è molto diversa [...] Di conseguenza, difficilmente puoi andare a promuovere uno strumento solo”* (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022).

Una seconda criticità importante riguarda il rischio che il WAT si appiattisca sulla piattaforma, disattendendo la vitalità della progettazione sociale dell'offerta integrata. Un consulente si esprime in modo esplicito:

---

tradizionale e territoriale in qualità di Welfare Manager", La Rivista di servizio sociale – Edizione on line.

*“Noi seguiamo l’iniziativa e [la] portiamo avanti per conto dell’Unione con tutti i suoi stakeholder del territorio, senza avere un colore particolare, perché tu avrai sempre al minimo altre tre quattro piattaforme in un territorio. Far partire un progetto territoriale dalla scelta, a monte, di uno solo soggetto gestore, vorrebbe dire caratterizzarlo per la scelta di uno strumento che esclude”* (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022).

Ci sono invece altri casi, come Welfare di Marca e Welfare Oristano, in cui è il promotore a richiedere che la consulenza sia integrata con la piattaforma. Questa scelta può comportare il rischio di uno sbilanciamento eccessivo del progetto verso lo strumento digitale, a scapito di altri aspetti cruciali<sup>74</sup>. Le reti che privilegiano il collegamento tra la consulenza e la piattaforma intendono garantire, in questo modo, la “regia unica” del progetto per accordare l’ambizione delle imprese e dei fornitori con la finalità pubblica, traducendosi, generalmente, in una vetrina digitale e *marketplace* che “ospita” l’offerta del welfare pubblico, privato e aziendale. I protagonisti di queste esperienze sono i consulenti che possiedono una propria piattaforma oppure le società di consulenza che operano in partnership con i proprietari dell’infrastruttura digitale. La realtà di CGMoving<sup>75</sup> è quella in cui si osserva la concomitanza di funzioni di consulenza e providing nello stesso soggetto. Nel secondo gruppo rientrano, invece, Welfare di Marca, Welfare Oristano e Valoriamo, ma anche WelfareNet (caratterizzate dalla partnership tra Innova e TreCuori, Innova WelfareBit). L’esempio di CGM appare interessante per presentare come, nel tempo, all’attività di consulenza, si sia andata affiancando la fornitura dell’infrastruttura digitale. Questa evoluzione, da una parte risponde alla trasformazione delle esigenze degli stessi territori, e dall’altra consente a CGMoving il presidio di uno spazio di mercato (la piattaforma) e di competenza (i servizi alla persona), sempre più occupato da soggetti profit (Santoni & Maino, 2021). La piattaforma è, inoltre, facilmente modellabile sulle esigenze del contesto e degli attori coinvolti e dei potenziali clienti (imprese, PA, enti del terzo settore o altre organizzazioni). Ad esempio, in alcuni contesti è utilizzata per la prenotazione o l’iscrizione di eventi, in altri invece è applicativo per la cartella sociale, in altri è applicativo per la presentazione di domande di ammissione a benefici pubblici (es. Biella Welfare e Tradate Welfare). Come già accennato, l’essere contemporaneamente consulente e fornitore della piattaforma potrebbe fare perdere la necessaria neutralità all’offerta, potrebbe essere percepita come competitiva dalle altre realtà coinvolte nella rete e pregiudicare l’adesione al progetto da parte di aziende o organizzazioni che preferiscono lavorare con altri provider. La

---

<sup>74</sup> L’analisi dei casi di studio e in particolare il par. 4.6 fornirà ulteriori dettagli sui rischi e gli equilibri nell’implementazione di tali progetti.

<sup>75</sup> Nel Luglio 2020 il CGM ha fondato una nuova società CGMoving e per mezzo di questa ha investito sulla realizzazione di WelfareX, una “piattaforma scalabile”, con l’obiettivo di garantire un’infrastruttura digitale (e non solo) che rispondesse alle esigenze specifiche della progettualità del terzo settore nel welfare aziendale e territoriale e allo stesso tempo garantisse una certa uniformità del modello CGM su tutto il territorio nazionale (Santoni, 2020) CGMoving attraverso lo strumento WelfareX propone un modello di WAT nel quale, attraverso la piattaforma, tutti i promotori hanno un unico interlocutore nazionale che tiene la regia del progetto. A livello locale, operativo, sono però le consorziate a progettare, contrattare e fornire i servizi.

piattaforma stessa potrebbe essere percepita come un competitor dalle altre realtà coinvolte in rete, limitando l'adesione delle aziende che, ad esempio, si avvalgono di altri provider. Questa riflessione richiama quanto riportato dai consulenti è confermata dagli stessi provider, i quali riconoscono che:

*“Nell'ambito del welfare aziendale c'è sempre un provider. Il soggetto che affianca l'azienda per erogare welfare aziendale è sempre un provider. Anche se come cooperativa hai il focus sul sociale, sul territoriale e ha interesse a far sì che le cose tra loro dialoghino ed entrino in sinergia...alla fine della fiera sei un provider, per cui entri sempre poi i meccanismi di concorrenziali”* (Intervista 5 - osservatore privilegiato, 2022).

La soluzione adottata dal progetto Beatrice appare la più cauta e tecnologicamente complessa, in quanto è stato scelto di utilizzare una multipiattaforma per non costringere le aziende a cambiare il proprio provider o la propria piattaforma, ma anzi, propone loro di mettere in sinergia le varie realtà:

*“che vorranno interagire, cogliendo lo sfida di costruire un modello nuovo pubblico-privato, collaborativo e non competitivo. La sfida è un investimento sulla comunicazione multilivello, per ingaggiare aziende e aumentare il raccordo con i servizi e gli esercizi anche commerciali del territorio [...] Tutto regolato da un accordo di rete, che serve a convogliare co-progettazioni e fundraising”* (Ambito distrettuale Val Seriana, 2023).

I provider che si occupano di fornire solo la piattaforma sono senza dubbio i più numerosi nel panorama del welfare aziendale. Nel WAT, invece, sembrano intervenire e partecipare i consulenti, ai quali si affida la cura delle relazioni con il territorio e il compito di selezionare la piattaforma più adeguata alle esigenze della popolazione, come spiega un interlocutore:

*“Sono i territori che, spesso attraverso bando pubblico, individuano e scelgono una o più piattaforme attraverso la quale vengono messi a disposizione i servizi a favore dei cittadini e lavoratori, nonché lo strumento più adeguato per consentire ai cittadini di accedere a quei servizi (wallet virtuale, buono/voucher, moneta complementare)”* (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022).

In accordo con il principio del valore sociale e dello sviluppo territoriale, i soggetti autorizzati a fornire i servizi di welfare sono le risorse locali, chiamate a garantire prestazioni conformi alle esigenze della rete agli obiettivi di integrazione tra pubblico e privato, fino alla personalizzazione della prestazione a favore della singola persona e/o famiglia.

Eccetto nei casi in cui, come Tradate Welfare, è il soggetto pubblico a gestire l'accreditamento dei soggetti che possono agire in piattaforma, nelle altre realtà, i soggetti autorizzati a erogare i beni e servizi alla persona nel WAT sono selezionati

dal provider<sup>76</sup>, al quale spetta il compito di “tenere insieme la fornitura” che significa:

*“lavorare con le forniture locali, per cui si fa un'attività di scouting di tutte quelle che possono essere nelle realtà di servizi e fornitori locali, inclusi i negozi che vengono a questo punto ingaggiati per quanto riguarda tutta la parte bonus - buoni acquisto ecc però a quel punto non avrò più che ne so, le grandi catene, ma avrò la pizzicagnolo di quartiere che accetta di salire in piattaforma e di erogare i propri buoni attraverso la piattaforma” (Intervista 5 - osservatore privilegiato, 2022).*

E ancora:

*“ingaggiare le cooperative, far capire come devono essere descritti i servizi e anche quali servizi mettere in piattaforma (perché non è che tutti i servizi sono inseribili piattaforma), fare con loro un lavoro di cultura, scrematura e anche un ragionamento su quelle che potrebbero essere le politiche dei prezzi, perché quando non sei legato ad un appalto pubblico, devi stabilire a livello di mercato qual è il tuo prezzo” (Intervista 5 - osservatore privilegiato, 2022).*

Chiarito il ruolo dei provider e consulenti resta da considerare chi rappresenta il mondo produttivo nella filiera del WAT. Poiché al welfare aziendale e le sue dinamiche è stato dedicato il capitolo 2, nel paragrafo che segue si farà riferimento solo al ruolo delle associazioni di categoria nelle reti.

### 3.3.3 Gli spazi di protagonismo delle associazioni di categoria nel WAT

Le associazioni di categoria partecipano al WAT e rappresentano gli interessi delle aziende (che attivano il welfare aziendale o forniscono i beni e servizi nell'Ambito dello stesso) per la diffusione di forme di welfare aziendale che garantiscano la vitalità del territorio.

In particolare, secondo diversi interlocutori, l'interesse delle associazioni di categoria per la dimensione territoriale del welfare aziendale, è cresciuto progressivamente alla preoccupazione per la diffusione delle pratiche di welfare aziendale a fondo perduto, come riporta un intervistato:

---

<sup>76</sup> Un'esperienza differente è quella di Welfare ComeTe, un consorzio di cooperative che non dispone di una propria piattaforma. Il Consorzio si propone come interlocutore diretto del committente (aziende o enti pubblici) oppure come fornitore (aggregatore a sua volta) delle prestazioni. Centrale in questo caso non è tanto la piattaforma, quanto il ruolo dei Care Manager, operatori che all'interno delle aziende o negli sportelli integrati, hanno la funzione di orientamento per i dipendenti e per le loro famiglie, indirizzandoli verso le risorse pubbliche o private (aderenti al Consorzio) più adeguate alle loro esigenze, presso i quali spendere le risorse del welfare aziendale. Per un approfondimento su WelfareComeTe si visiti il sito <https://www.welfarecomete.it/>



*“il tutto è nato quando gli imprenditori hanno capito di essere circondati da aziende che stavano mettendo nelle tasche dei loro lavoratori soldi che questi spendevano fuori dal territorio”* (Intervista 1 - osservatore privilegiato, 2022).

Sulla base di questi presupposti il lavoro dell'associazione di categoria, anche nel WAT, si caratterizza nell'accompagnare ed orientare le aziende verso il welfare aziendale con ricaduta territoriale, anche mediante il ricorso alle piattaforme *marketplace*, in modo tale che:

*“il welfare territoriale abbia una ricaduta sul tessuto produttivo, sostanzialmente perseguendo l'obiettivo di evitare che le aziende traducano il loro welfare solo in buoni Amazon [...] e favorire che i lavoratori spendano le risorse del welfare aziendale presso i commercianti ed artigiani, imprese sociali da loro rappresentati”* (Intervista 1 - osservatore privilegiato, 2022).

Nelle esperienze osservate, le associazioni di categoria sono particolarmente attente all'ampiezza e varietà dell'offerta di welfare aziendale proposta dal WAT, orientando la scelta delle proprie consociate verso l'adesione alle reti che meglio rispondono alle esigenze dei lavoratori, come riporta un intervistato:

*“Se il progetto territoriale mette a disposizione dei cittadini solo una parte dei servizi che rientrano nel welfare aziendale e sono utili ai lavoratori, questi preferiranno avere il trasferimento monetario, oppure l'azienda, per ottimizzare il suo sforzo nel welfare, si rivolgerà ad altre realtà meno radicate sul territorio, ma che soddisfano i bisogni dei lavoratori. Questo è un danno, perché le risorse del welfare escono dal territorio e magari finiscono in frange benefit, senza neanche risolvere ai bisogni reali dei lavoratori”* (Intervista 30 - provider - Welfare di marca, 2023).

Secondo alcuni interlocutori, nel WAT si sfrutta fin troppo poco la leva della fiscalità agevolata per coinvolgere le associazioni di categoria e con esse gli attori del mondo for profit:

*“A volte si perde di vista o non si coglie fino in fondo questa opportunità, perché si è molto concentrati a lavorare con una logica un po' diversa, che guarda al progetto sociale. È come se ci sia una retorica al contrario, per cui “oddio, se puntiamo all'elemento fiscale sveliamo tutto” e non è vero! Se esiste, quel margine si potrebbe e dovrebbe sfruttare anche un po' di più [...] Quando cominci a lavorare per un welfare aziendale territoriale parti dal basso, riconosci che devi cercare di portare al tavolo più attori possibili, devi avere il terzo settore, ti poni il problema anche delle fragilità, delle vulnerabilità. Allora quella cosa lì, la leva della fiscalità agevolata, pesa meno, arriva dopo”* (Intervista 2 - osservatore privilegiato, 2022).

Quando il promotore riesce a coinvolgere le imprese sfruttando anche questa leva, si osserva una maggior sostenibilità del progetto e anche l'adesione più convinta

delle imprese e delle stesse associazioni di categoria verso obiettivi di costruzione dell'offerta integrata di welfare a favore di tutti i cittadini.

In questo senso è molto interessante quanto rilevato nella genesi della rete di Welfare di Marca e sottolineato nell'intervista con i consulenti tecnici:

*“Per esperienza il coinvolgimento delle imprese avviene sempre per rispondere a un loro interesse. Le imprese hanno delle esigenze. Ad esempio, fanno fatica a trattenere le persone, perché gli stipendi in Italia non sono particolarmente importanti e di conseguenza, soprattutto dopo il Covid c'è una grossa mobilità delle persone sul lavoro. Inoltre, hanno bisogno di alzare il potere d'acquisto delle persone senza alzare il cuneo fiscale. Il 99% delle aziende ha queste esigenze. Quindi non andiamo a raccontargli del tema della conciliazione, perché quello è una cosa che si sviluppa col tempo. È inutile che le andiamo a dire questa cosa, perché rischiamo solo di spaventarli. È importante cogliere l'esigenza, Quindi «che bisogno hai? Ti vengo incontro e poi quando siamo insieme camminiamo insieme e ti do degli elementi che possono essere utili per farti evolvere»” (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023).*

Anche Welfare Oristano District si muove dagli stessi presupposti. L'idea nasce dall'Ordine dei consulenti del lavoro che ha colto nel welfare aziendale non solo una possibile estensione delle prestazioni a favore dei propri clienti, grazie alla fiscalità agevolata ma anche, e soprattutto, la possibilità di innescare il processo virtuoso del valore sociale a cui si è prima fatto riferimento. Non potendo contare su una diffusa cultura del welfare aziendale tra le imprese, la prima fase del progetto oristanese si è distinta per l'impegno dell'Ordine (con la consulenza di Innova Srl) nel coinvolgere gli attori e creare le condizioni per lo sviluppo del welfare aziendale all'interno di un più ampio disegno di welfare locale ibrido. La rete non si rivolgeva solo alle aziende, ma anche agli enti pubblici e fornitori dei servizi alla persona, con l'obiettivo di sviluppare il welfare aziendale come qualcosa che nasce già integrato e legittimato dal soggetto pubblico, allo scopo di migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi. Un altro obiettivo importante, che coinvolgeva soprattutto il terzo settore, riguardava il superamento della logica dell'affidamento dei servizi per sfruttare le opportunità offerte dal Codice del Terzo Settore in chiave di co-progettazione territoriale e sviluppo locale<sup>77</sup>.

A fronte di questa posizione strategica, il ruolo dei soggetti aggregatori nel WAT risente della frammentazione del sistema produttivo e del welfare italiano, per cui, soprattutto le imprese più piccole non partecipano a nessun ente associativo, ma più frequentemente:

*“fanno riferimento al proprio commercialista, al consulente del lavoro [...] i lavoratori invece fanno sempre più riferimento ai patronati, collegati alle varie associazioni datoriali e sindacali” (Formazione Welfare Point, 2023).*

---

<sup>77</sup> Purtroppo, il progetto si è interrotto con la pandemia e pertanto non è stato possibile verificare la tenuta della governance e lo sviluppo delle azioni.

La rappresentanza degli interessi aziendali risulta dispersa o addirittura caratterizzata da forme di antagonismo fra le associazioni di categoria. In alcuni casi sono state osservate vere e proprie dinamiche di competizione interna, che hanno finito per frammentare ulteriormente le opportunità di sviluppo dei territori, disincentivando le esperienze di aggregazione territoriale. È in queste circostanze che spicca ancora di più il ruolo strategico del soggetto pubblico perché, quando agisce come capofila del progetto riesce a tenere insieme più associazioni, legittima l'azione e favorisce la tenuta degli obiettivi pubblici, che sono di interesse per tutti i partner. Secondo alcuni osservatori le associazioni di categoria e gli Enti bilaterali, pur occupando una posizione privilegiata nel welfare aziendale (perché hanno già in capo le risorse economiche ed organizzative necessarie), non interpretano in modo completo e convinto il proprio ruolo proattivo nel WAT, limitandosi a svolgere compiti istituzionali e strettamente interni alle aziende consociate. In alcuni casi, come Welfare Insieme, invece, l'associazione di categoria ha assunto su di sé il ruolo di provider<sup>78</sup> a dimostrazione della potenzialità di questi soggetti:

*“c'è un grande margine di azione, da un lato perché gli enti bilaterali avrebbero bisogno di svecchiarsi, innovarsi, eccetera, dall'altro perché hanno tante risorse e perché fanno già cose molto in linea con le misure che rientrano nei pacchetti di welfare aziendale. Coinvolgere gli enti bilaterali potrebbe essere un veicolo importante per rafforzare la dimensione territoriale e poi far dialogare il mercato, gli attori produttivi con il mondo del terzo settore”* (Intervista 2 - osservatore privilegiato, 2022).

Il mondo del terzo settore rappresenta l'ultimo tassello che compone le reti di WAT, ma anche il più complesso, perché su di esso sembrano ricadere particolari aspettative in termini di competenze e abilità di gestione della dimensione imprenditoriale/commerciale (soprattutto connessa al welfare aziendale) e della dimensione sociale del WAT.

### 3.4 Potenzialità e limiti dell'azione del terzo settore nel WAT

Le organizzazioni collettive sono considerate l'ambiente privilegiato per la creazione di valore sociale (Mulgan, 2006, 2007), ma nell'esercitare tale ruolo si muovono su un doppio binario: seppure il loro obiettivo non sia il profitto, per poter garantire sul lungo periodo le finalità sociali con cui nascono non possono prescindere dall'attuare delle vere e proprie strategie di business (Groot e Dankbaar, 2014; The Young Foundation, 2014).

---

<sup>78</sup> Welfare insieme è un'impresa sociale alla quale hanno aderito Confartigianato Imprese, tre Federazioni Regionali e 28 delle 109 Associazioni Territoriali in cui Confartigianato Imprese è articolata, l'ANAP, il CAAF e l'INAPA. Welfare Insieme realizza piani di welfare territoriale nella misura in cui aggrega imprese micro, piccole e medie per favorire l'attivazione di misure di welfare aziendale che si facciano carico della domanda e dell'offerta di servizi di utilità sociale adeguati alle esigenze, condizioni e ai livelli di qualità richiesti dalle persone e dalle famiglie.

Il terzo settore, nel WAT, rappresenta un corpo intermedio, tra il pubblico e il privato, al quale viene chiesto di contribuire alla definizione e co-progettazione di politiche e servizi innovative e quindi utili al bene comune, agendo, di conseguenza per conto e in nome di tutti i cittadini (Prandini, 2012). Nel secondo welfare e specificamente nel WAT, le aspettative nei confronti del terzo settore, sono in linea con questo presupposto e sono spesso riferite all'area della programmazione e progettazione di veri e propri percorsi condivisi di welfare integrato. Il WAT rappresenta uno spazio vitale per le cooperative e le imprese sociali, consentendo loro di rispondere alle esigenze specifiche dei territori, che tuttavia richiede uno sforzo da parte nel coordinare il livello non profit e quello commerciale: salvaguardare i diritti di cittadinanza e l'universalità del sistema di welfare (Macchioni e Orlandini, 2015), senza per questo rinunciare alla propria identità imprenditoriale (Prandini, 2014; Venturi & Rago, 2014; Marocchi, 2018; Fornasier *et al.*, 2019; Venturi & Sturabotti, 2019).

Parlare della dimensione imprenditoriale del terzo settore, nel WAT, implica riconoscere l'esistenza di un mercato del welfare in cui esistono dinamiche molto differenti da quelle tipiche dell'affidamento pubblico dei servizi e riguarda il confronto del terzo settore con le aspettative con cui le aziende e i cittadini si rivolgono a loro, come precisa un intervistato:

*“se tu fai un marketplace per cui ti metti sul mercato accessibile a tutti i cittadini, devi sapere che un po' entri nelle dinamiche commerciali [...] e dunque che il cittadino che entra in rapporto con te ha delle aspettative”* (Intervista 5 - osservatore privilegiato, 2022).

La dimensione imprenditoriale non deve essere sottovalutata o rifiutata, ma anzi, secondo diversi interlocutori intervistati, deve essere arricchita dalle competenze sul welfare. Queste considerazioni mettono in luce come il terzo settore, nel WAT, si trovi alla costante ricerca dell'equilibrio tra la mission sociale e l'imprenditorialità. Dal punto di vista della missione sociale, l'enfasi è sulla competenza nel lavoro di cura:

*“nel welfare aziendale territoriale è l'azienda che si apre al territorio e il territorio deve avere la capacità di rispondere ai bisogni dell'azienda. Per questo motivo non può esistere, secondo me, un piano di welfare aziendale e territoriale senza un protagonismo degli enti del terzo settore, in qualità di esperti della cura della persona, attivatori e facilitatori di reti sociali”* (Intervista 6 - osservatore privilegiato, 2022).

Dal punto di vista dell'imprenditorialità, invece, secondo alcuni interlocutori:

*“le cooperative rimangono barricate nella gestione del welfare pubblico, ci si affida alla commessa pubblica, si fa molta fatica a farle emergere da una condizione, prudentiale, di fornitori e non di protagonismo, anche nella relazione con il mondo profit”* (Intervista 6 - osservatore privilegiato, 2022).

Per essere competitive nel welfare aziendale e concorrere all'offerta integrata dei servizi nel WAT alle organizzazioni del terzo settore serve, quindi, un cambio di passo:

*“le cooperative (ndr) non possono stare nelle retrovie ed essere chiamati al bisogno, ma devono avere il coraggio e la spinta a presentarsi come interlocutori esperti e protagonisti del welfare, presidiando i processi di innovazione e trasformazione del welfare perché se è innegabile che esista un mercato dei servizi alla persona, il terzo settore deve esserne il protagonista e garante della sua finalità sociale”* (Intervista 6 - osservatore privilegiato, 2022).

La sollecitazione al maggior protagonismo del terzo settore nel WAT si rende necessaria per superare alcune criticità già segnalate nei paragrafi precedenti e che saranno affrontate in modo più approfondito nel quarto capitolo. L'offerta del terzo settore tende nel WAT a replicare i servizi che le cooperative forniscono al pubblico, mentre le piattaforme registrano accessi privati molto bassi, *“prossimi allo zero”* (Intervista 15 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023). La diffusione del welfare aziendale e l'allargamento dei confini dell'azienda stanno generando spazi di mercato che sono dominati da aggregatori commerciali (e digitali grazie alla piattaforma), che hanno maturato esperienza in altri settori (es. commercio e marketing), approdando al welfare aziendale per diversificare i propri campi di azione<sup>79</sup>. I grandi provider spesso adottano strategie commerciali aggressive, all'interno delle quali le prestazioni di cura sono ridotte a semplici beni di consumo (Razetti e Maino, 2018).

Come spiega un'intervistata:

*“si assiste in modo sempre più frequente all'ascesa di soggetti imprenditoriali che non appartengono al mondo del welfare, ma sfruttando, ad esempio, la leva fiscale del welfare aziendale, occupano il mercato dei servizi alla persona, senza averne le competenze adeguate”* (Intervista 6 - osservatore privilegiato, 2022).

Essere all'altezza del mercato e contrastare questa progressiva colonizzazione richiede che il terzo settore si liberi dalla dipendenza dal pubblico. In un'intervista del 2016, Alessandro Venturi, intuendo le potenzialità del terzo settore nel welfare aziendale e nel WAT sintetizzava in questo modo le aspettative nei confronti del mondo della cooperazione sociale:

*“Il terzo settore deve trasformarsi nel il volano che metta in rete le Pmi, le sensibilizzi, intercetti i bisogni e trasferisca ai territori le risposte, ovviamente non solo riservate ai dipendenti ma a tutti i cittadini. In questo modo il cittadino avrà a disposizione i servizi che gli servono, gestiti dal terzo settore e finanziati*

---

<sup>79</sup> Fino al 2021, anche se in crescita rispetto ai dati del 2018, solo il 6,4% dei provider è un'impresa sociale iscritta al registro delle cooperative sociali (Pesenti & Scansani, 2021). Il dato è indice della difficoltà e della complessità di questo ruolo, ma segna anche uno degli aspetti più critici di sviluppo e legittimazione del WAT in Italia. Per approfondimenti si veda anche (Razetti & Santoni, 2019a; Bernardoni, 2020)

*in parte dal pubblico e in parte dalle aziende, in un'ottica win win che punta alla sostenibilità e garantisce valore” (Meroni, 2016).*

Sul tema è interessante la lettura proposta da un altro intervistato, il quale ritiene che sia necessario che il terzo settore migliori l’approccio stesso al mercato del welfare:

*“quando (il terzo settore) presenta il proprio progetto di welfare aziendale, non valorizza la componente di miglioramento del business dell'azienda, ciò alimenta lo stereotipo del soggetto che offre servizi per categorie deboli” ” (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022).*

E ancora

*“il terzo settore dovrebbe ibridarsi, collaborare con altri soggetti. Dove c'è questa collaborazione, ognuno mette le proprie competenze e le proprie capacità, questa sinergia consente di sviluppare i progetti e renderli sostenibili” (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022).*

Altri osservatori ritengono, invece, che le cooperative non si stiano muovendo in questa direzione:

*“invece no, vanno avanti a testa bassa e pretendono di voler fare da soli, ma poi non hanno contratti con le aziende, e questo è un vero danno per loro e per tutto il sistema” (Intervista 30 - provider - Welfare di marca, 2023).*

Nonostante queste criticità, esistono diverse esperienze consolidate di protagonismo del terzo settore nel WAT, tra queste sono importanti le esperienze di Baobab (partner di Tradate Welfare) e l’esperienza del filo da Tessere in Biella Welfare. Anche Valoriamo ha investito molto in questa direzione, attraverso il coinvolgimento del terzo settore locale nell’ampliamento (per quantità e qualità) dell’offerta di servizi e prodotti da destinare al welfare aziendale. In tutte queste realtà, il terzo settore ha partecipato attivamente alla costruzione della rete e all’implementazione delle prime azioni finanziate, estendendo poi, nel tempo, le proprie attività ad altri contesti. Un ultimo elemento che spesso è sottovalutato nella presentazione del ruolo del terzo settore nel welfare aziendale e, di conseguenza, nel WAT, è che nonostante esso sia uno dei principali fornitori di servizi alla persona, nel mondo delle cooperative il livello di diffusione del welfare aziendale è molto limitato.

### 3.5 Quale affinità tra il WAT e l’innovazione sociale?

La descrizione del WAT operata attraverso la ricostruzione documentale e le interviste con gli osservatori privilegiati e i diretti protagonisti delle iniziative dimostra che, seppure con differenti livelli di espressione e maturità, tutti gli attori

nel WAT sono mossi dalla volontà di attivare percorsi di ampio respiro e di mobilitazione delle filiere locali (produttive ma anche culturali e solidali) per superare la stretta distinzione tra welfare pubblico, privato, aziendale.

In accordo con l'incipit della definizione dell'innovazione sociale, il WAT sembra essere particolarmente vicino ai modelli di costruzione sociale delle risposte ai bisogni delle persone e delle organizzazioni. I progetti analizzati, infatti, sul piano pratico, anche se con alcune criticità, sono caratterizzati dall'intento di trasformare l'esistente, o di applicare le nuove tecnologie ai servizi tradizionali (Murray *et al.*, 2011; Neumeier, 2012), estendere e integrare i diversi servizi fra loro (es. estensione della piattaforma al lato pubblico e/o privato), ampliare o diversificare la platea dei beneficiari delle misure (i cittadini fruiscono dei servizi convenzionati dall'azienda mediante accesso diretto o con voucher pubblico) e dei fornitori dei servizi (diffusione delle pratiche di accreditamento e utilizzo della piattaforma come vetrina del territorio).

La letteratura analizzata e il materiale empirico raccolto riconoscono anche al WAT la capacità di far incontrare gli attori storicamente addetti al welfare (pubblico) con il mondo produttivo, in un dialogo nel quale, ciascun attore, senza spogliarsi della propria natura, "riconosce" l'altro e, insieme, propongono soluzioni finalizzate a rispondere alle domande di welfare di tutti i cittadini, integrando i diversi schemi e le risorse disponibili, in percorsi di investimento sociale.

Nelle realtà più mature, a cui fanno riferimento anche gli intervistati<sup>80</sup> l'impegno degli attori nella co-progettazione nel WAT sembra esprimere l'adeguata consapevolezza del fatto che l'innovazione del welfare non si esaurisce in servizi o partnership circoscritte ma, come propone un'intervistata, riguarda tutte quelle occasioni in cui:

*“gli attori ritornano forti dell'esperienza che vanno maturando, si ripresentano, rilanciano il progetto e costruiscono. Perché questo accada ci vuole qualcuno che abbia la capacità di visione, di immaginare che quella non è una micro-iniziativa, ma l'iniziativa che deve alimentare qualcosa di più grande, di più ambizioso”* (Intervista 2 - osservatore privilegiato, 2022).

Tali considerazioni appaiono particolarmente rilevanti per la ricerca perché descrivono il posizionamento del WAT in linea con quanto sostenuto dagli approcci territoriali all'innovazione sociale, secondo cui l'innovazione sociale è causa ed effetto, è stimolo ed esito della revisione del sistema di relazioni tra le istituzioni e la società civile, ispirato all'empowerment dei cittadini e delle comunità stesse (Maccallum *et al.*, 2016).

---

<sup>80</sup> La letteratura reperita sul tema e analizzata per la ricerca tende a descrivere, prevalentemente, le fasi di avvio dei progetti citati, ad eccezione del progetto Valoriamo per il quale, nel 2022, è stato pubblicato il report finale di modellizzazione, a cura del Laboratorio Secondo Welfare dell'Università di Milano, che ne ha curato la consulenza scientifica (Cibinel & Maino, 2022).

Sulla base di questa definizione e visto il progressivo consolidamento e lo sviluppo del fenomeno nel tempo<sup>81</sup>, non è un pensiero peregrino considerare questa caratteristica del WAT come un segno di affinità con l'innovazione sociale, intendendolo come processo che genera esiti innovativi (servizi trasformati) o come esito (governance trasformata) dei processi di innovazione del welfare. Per verificare tale ipotesi e rispondere alle domande di ricerca si è scelto di approfondire 3 esperienze di WAT mediante la metodologia dei casi di studio e scoprire se il WAT aderisce al paradigma dell'innovazione sociale e in particolare se è capace di soddisfare i requisiti della dimensione della trasformazione delle relazioni tra gli attori nell'ottica di generare valore sociale, in senso ampio e contribuire a trasformare le istituzioni locali, senza ridursi a una mera forma di erogazione di beni e servizi (Maccallum *et al.*, 2016).

Nel capitolo che segue si riportano i dati raccolti nell'analisi in profondità compiuta sulle esperienze di Biella Welfare, Tradate Welfare e Welfare di marca.

---

<sup>81</sup> Le iniziative qui citate sono tutte ancora in corso, ma in fasi diverse di sviluppo: alcune sono in fase di avvio della rete, altre sono nella fase di espansione, in termini di composizione e gestione dell'offerta di welfare, altre sono esperienze consolidate nel tempo e scalate in diversi territori. Si segnala che Welfare Oristano District è in fase di ricomposizione della rete. Valoriamo, invece, è terminato nel 2022.



## CAPITOLO 4 – I casi di studio: Biella Welfare, Tradate Welfare, Welfare di marca.

Il quadro teorico di riferimento adottato nella ricerca, attento alle trasformazioni delle relazioni tra gli attori nei processi di innovazione sociale, ha portato alla scelta di condurre l'analisi del WAT avvalendosi della metodologia dei casi di studio, ritenendola particolarmente adatta a esplorare la multidimensionalità dell'innovazione sociale. Il caso di studio appare particolarmente adatto nel sostenere l'esplorazione del WAT, perché ha già implicito nella sua struttura l'ontologia relazionale del fenomeno e la centralità delle dinamiche culturali e identitarie che permeano la dimensione macro dell'innovazione sociale (Jessop *et al.*, 2013).

L'obiettivo della ricerca, coerentemente con i presupposti per l'adozione dello studio di caso, inoltre, non è collaudare un'ipotesi (Merriam, 2009), né generalizzare i risultati all'universo (Yin, 2013), ma individuare le caratteristiche del fenomeno e conoscerle a fondo, tenendo conto dei fattori contestuali sui quali l'investigatore/ricercatore ha poco controllo (Yin, 2013; Sena, 2021). Nell'approcciare alla metodologia dei casi di studio si è convenuto di trattare più di un caso, che secondo una logica di replica (Yin, 2013), consentono di ottenere una quantità maggiore di informazioni sul WAT e proporre la più ampia e profonda conoscenza del fenomeno (Sena, 2021). Questa scelta è stata sostenuta anche dal fatto che alcuni dei progetti di ricerca riconducibili all'approccio dello sviluppo territoriale, attenti alla natura contestuale dell'innovazione sociale (SINGOCOM E KATARSIS, IMPROVE e DEMOLOGOS e il progetto di ricerca TRANSIT) hanno fatto ricorso al confronto comparativo tra più casi di studio<sup>82</sup> per analizzare l'innovazione sociale in relazione ad altri fenomeni (come governance, welfare e povertà).

La scelta dei casi di studio multipli non ha la pretesa che tali casi assolvano in modo completo ai bisogni conoscitivi o che questi siano predittivi del

---

<sup>82</sup> Singocom ha riguardato 16 casi di Studio; Katarsis, invece, 8 esperienze; Improve ha selezionato 15 casi. In tutti i progetti si trattava di unità subnazionali all'interno di ricerche comparative internazionali; Il Progetto TRANSIT è quello numericamente più complesso in quanto, complice anche l'intenzione di definire una teoria a medio raggio, ha analizzato ben 20 le reti transnazionali di innovazione sociale, intendendo con "rete transnazionale" l'insieme di iniziative di innovazione sociale interconnesse che operano oltre i confini nazionali. Più preciso è il gruppo di ricerca IMPROVE, che in uno dei Working Paper sullo stato di avanzamento, precisa il ricorso a casi di studio con l'interesse a condurre uno studio approfondito, non finalizzato alla definizione delle relazioni causali, ma all'individuazione delle condizioni (e delle loro combinazioni) "che influenzano le principali caratteristiche dell'innovazione sociale e la loro variazione, in condizioni di bisogni (espressi o inespressi) e governance mutevoli" (Kazepov *et al.*, 2013). Nella stessa direzione si colloca anche il progetto TRANSIT, il quale, complice l'obiettivo di definire una teoria di medio raggio sulla innovazione sociale trasformativa, ricorre ai casi di studio (complessivamente 20) in quanto "le traiettorie di sviluppo delle iniziative, delle reti e dei campi di innovazione sociale sono modellate in modo cruciale dai particolari contesti in cui sono emerse" (Pel *et al.*, 2015). Non esiste la possibilità di definire un modello di sviluppo universale, e pertanto anche la conoscenza finalizzata alla teorizzazione non può che considerare le diverse esperienze osservate nei vari paesi e aree di attività (Pel *et al.*, 2015).

comportamento degli attori e funzionamento del fenomeno del WAT italiano, ma si basa sull'aspettativa che le conclusioni analitiche derivanti da ciascun caso forniscano informazioni più solide e complete, anche grazie alla loro diversità, rispetto a quanto potrebbe emergere da un singolo caso. Per tale motivo, la descrizione del WAT qui proposta pone particolare attenzione sul processo, sulla comprensione del significato attribuito dagli attori con l'intenzione di consegnare al dibattito scientifico una descrizione ricca, densa e dettagliata dei casi, che possa influenzare la comprensione del fenomeno e l'arricchimento della conoscenza sulle potenzialità innovative della governance del WAT sui sistemi di welfare locale (Silvermann, 2002; Merriam, 2009; Creswell, 2011). A tale scopo nella selezione delle esperienze da includere tra i casi di studio si è cercato di tenere conto del massimo grado di varietà delle stesse, pur nel rispetto di alcuni criteri di omogeneità, che sono riportati nel prossimo paragrafo.

#### 4.1 La scelta dei casi di studio: processo e criteri

La selezione delle esperienze di WAT più rappresentative del fenomeno è avvenuta in più fasi. In prima battuta, contestualmente all'analisi della letteratura sono state raccolte tutte le iniziative che si autodefinivano esperienze di WAT, tra le quali rientravano realtà anche molto diverse tra loro. Data la numerosità delle iniziative e la varietà delle stesse<sup>83</sup> si è resa necessaria un'ulteriore azione di campionamento mirato (Creswell, 2011) supportato dal confronto, mediante intervista, con alcuni osservatori privilegiati (Corbetta, 2003).

Gli osservatori privilegiati sono stati identificati in 7 persone esperte di WAT che avevano ricoperto (o ricoprivano al momento dell'intervista) il ruolo di provider e/o consulenti in iniziative di WAT finalizzate a realizzare azioni di sistema e welfare di comunità. Nella selezione dei testimoni chiave si è voluto includere anche soggetti che, all'interno e all'esterno del mondo accademico, contribuissero in qualche modo (mediante saggi, report, partecipazione a gruppi di lavoro tecnici) al dibattito sul tema.

Le interviste qualitative semi-strutturate, svolte online nei mesi di Aprile e Maggio 2022, avevano la finalità di chiarire i confini del fenomeno, problematizzare le domande di ricerca (Kauffmann, 2009; Della Porta, 2010) e individuare i criteri di selezione delle esperienze più significative da studiare. La traccia di intervista agli osservatori privilegiati è stata strutturata sul modello di osservazione delle innovazioni sociali ALMOLIN. Le domande, riferite soprattutto alla descrizione degli attori e della dialettica tra i numerosi soggetti partecipanti ai progetti di WAT, hanno consentito di affrontare il tema della composizione delle reti, le motivazioni e alle aspettative degli attori che si avvicinano al WAT, il

---

<sup>83</sup> La mappatura riportava completamente 60 reti caratterizzate da partnership mista (pubblico - privato) e 5 reti composte solo da soggetti privati che dichiaravano di perseguire obiettivi di sviluppo della comunità. Tra le 60 reti a partnership mista 15 proponevano interventi solo sul benessere di comunità, mentre le restanti proponevano azioni anche di conciliazione famiglia - lavoro.

significato assunto, per gli attori, dal ruolo di promotore, coordinatore, fornitore all'interno della rete<sup>84</sup>.

Il trascritto delle interviste è stato analizzato secondo due livelli differenti: il primo livello è stato quello della codifica, attraverso la quale sono state isolate alcune parole usate in modo ricorrente dagli intervistati (Kauffmann, 2009).

Il processo di codifica ha dato un senso ai dati di testo, consentendo di costruire, ex post, quattro temi generali (categorie) scaturenti dall'utilizzo delle parole ricorrenti, che sono serviti a formulare la descrizione del WAT distinguendo: gli attori del WAT, i diversi approcci degli attori, l'articolazione delle relazioni tra gli attori e tra questi e i beneficiari (cittadini/lavoratori), gli strumenti che veicolano le relazioni nelle reti di WAT e tra gli attori e i beneficiari. Nel descrivere il WAT sono emersi alcuni nodi critici, alcuni dei quali trasversali ai quattro temi generali. Tra i nodi critici si è scelto di approfondire quelli più coerenti con il framework teorico di riferimento, e lasciarne sullo sfondo altri che, seppur interessanti, apparivano meno attinenti alle esigenze conoscitive della ricerca (es. il ruolo del welfare manager, il tema delle piattaforme e della concorrenza).

Si propone uno schema sintetico del processo di analisi delle interviste

Parole ricorrenti	Temi portanti/generali	Temi emergenti/nodi critici e approfondimenti
Cooperativa Sociale – Terzo Settore; Imprese – Aziende; Welfare Manager – Assistente Sociale; Pubblico – ente pubblico – Comune;	Attori del WAT	Protagonismo e concorrenza tra Provider e Cooperative Sociali; Ruoli e compiti del soggetto aggregatore; Ruoli e compiti del Welfare Manager e relative declinazioni;
Locale, Territorio, Territoriale (non abbinate a welfare aziendale); Piattaforma/Piattaforme	Approccio degli attori al WAT	Protagonismo e concorrenza tra Provider e Cooperative Sociali; Il WAT come motore di sviluppo del territorio Il WAT come risposta ai bisogni assistenziali;
Governance, Relazioni, Rete;	Relazioni tra gli attori nel WAT	Protagonismo e concorrenza tra Provider e Cooperative Sociali; Il WAT come motore di sviluppo del territorio; Sostenibilità delle iniziative sul lungo periodo;

<sup>84</sup> Data la libertà garantita dall'intervista semi strutturata, sono emersi alcuni temi non strettamente connessi alle domande, ma significativi per la comprensione del fenomeno, tra questi si segnala il tema dei professionisti che rivestono il ruolo di welfare manager/welfare community manager; altri invece erano riferiti ai problemi ricorrenti nella gestione dei progetti, alle cause di fallimento delle reti o di abbandono degli attori; il ruolo delle piattaforme digitali e market place nella definizione dei processi e prodotti di WAT e il ruolo del terzo settore nella programmazione e gestione dei servizi.

Voucher, Buoni/Buono; Piattaforma/Piattaforme;	Relazioni con i beneficiari	Il WAT come risposta ai bisogni assistenziali; Ambiguità e potenzialità delle piattaforme; Sostenibilità delle iniziative sul lungo periodo;
---	--------------------------------	---

Figura 16 - Schema di analisi delle interviste e nodi critici

Una volta individuati i temi generali e quelli da approfondire, si è passati alla selezione delle esperienze da includere negli studi di caso. Tale selezione è stata facilitata dal fatto che durante le interviste, spesso, gli osservatori privilegiati proponevano, spontaneamente, esempi di esperienze in corso per esemplificare alcuni concetti o dinamiche rilevanti nel WAT. Al termine dell'intervista si procedeva a un riepilogo (se necessario si proponeva di farlo all'intervistato) delle esperienze citate, chiedendo all'interlocutore di segnalare quelle più significative e rappresentative del fenomeno.

Ciò ha consentito di poter individuare 7 esperienze principali, ordinate di seguito sulla base del numero di segnalazioni:

<b>Rete/nome del progetto</b>	<b>Regione</b>	<b>Promotore</b>
Valoriamo (3)	Lombardia	Ente pubblico
Biella Welfare (3)	Piemonte	Terzo Settore
WelfareNet (2)	Veneto	Ente bilaterale
Oristano Welfare District (1)	Sardegna	Ordine professionale e Ente pubblico
Tradate welfare (1)	Lombardia	Ente pubblico
Welfare di Marca (1)	Marche	Ente pubblico
Beatrice (1)	Lombardia	Ente pubblico

Figura 17 - Elenco reti proposte nelle interviste con osservatori privilegiati

L'elenco dei progetti segnalati rappresenta il grado di complessità del WAT perché, nonostante il sostanziale riconoscimento di molte esperienze come valide e interessanti per quanto attiene alla governance e l'offerta integrata di servizi, solo alcune sono ritenute da tutti gli stakeholder coinvolti realmente rappresentative del WAT, confermando l'opportunità del ricorso alla metodologia dello studio di caso, per garantire un'osservazione completa, che tenesse conto dei fattori contestuali dell'azione (Yin, 2013).

Dal punto di vista operativo, una volta terminate, le interviste con gli osservatori privilegiati (Maggio 2022) sono stati fissati i colloqui preliminari con i responsabili/referenti delle iniziative suggerite dai testimoni chiave al fine di selezionare, tra queste, le reti da includere tra i casi di studio.

Gli incontri sono avvenuti (on line) a partire da Gennaio 2023, e hanno portato all'ulteriore riduzione della scelta a tre casi di studio. Si è scelto di limitare l'analisi a tre casi di studio che, pur non rappresentando casi esemplari o unici e irripetibili, rispondono al criterio, suggerito da Sena (2021), di "possedere uno o più elementi distintivi rispetto a tutti gli altri casi che coinvolgono oggetti di studio simili". In

funzione dell'obiettivo di esplorare in modo approfondito la complessità delle dinamiche della governance del (WAT). Tra le numerose proposte fornite dagli informatori, sono state selezionate le reti che nei documenti ufficiali e durante gli incontri pubblici venivano esplicitamente descritte come finalizzate all'integrazione del welfare (sia pubblico che privato) con il welfare aziendale.

Nella selezione dei casi di studio si è prestata particolare attenzione alla varietà geografica delle esperienze; pertanto, si è scelto di considerare progetti che hanno sede in territori in cui il welfare aziendale è molto diffuso (es. Lombardia e Piemonte) e altri in cui esso deve ancora essere conosciuto e sviluppato (es. Marche). Oltre alla scelta delle regioni, si è scelto di entrare nel dettaglio delle variabili locali, ad esempio, in controtendenza all'elevata diffusione del welfare aziendale in Regione Piemonte, la provincia di Biella ha valori bassi di copertura del welfare aziendale. Un secondo criterio di selezione adottato ha riguardato la fase di sviluppo del progetto, ritenendo importante osservare le dinamiche delle reti anche nelle fasi successive all'avvio e sviluppo, per cogliere se e come gli elementi di mobilitazione che avevano guidato l'aggregazione iniziale superassero la prova della sostenibilità. Si è inoltre voluto tenere conto dell'impatto della pandemia sulla rete e perciò sono state prese in considerazione le esperienze attivate prima e dopo l'introduzione delle misure di contenimento del contagio da Covid-19. Un altro elemento di varietà che si è deciso di garantire, in ragione del presupposto della governance multistakeholder e multiscalare, ha riguardato la natura giuridica del promotore, numero e tipologia di attori coinvolti, struttura di governance adottata in avvio.

In forza di tale riconoscimento sono state incluse nella ricerca le esperienze di Biella Welfare e Tradate Welfare, entrambe riconosciute da alcuni autori come pratiche di riferimento nell'esperienza italiana. La scelta di includere queste esperienze è stata guidata, oltre che dalla segnalazione degli osservatori privilegiati, dal fatto che queste reti avevano maturato una certa esperienza nel programmare e gestire le scelte tecniche e operative connesse al WAT. Poter osservare e rilevare delle procedure consolidate e condivise tra gli attori pareva concorrere alla definizione degli elementi distintivi e caratterizzanti il fenomeno generale WAT, consentendo, inoltre, di osservare in modo critico quelle stesse esperienze, adottando la lente di lettura (macro) dell'innovazione sociale<sup>85</sup>. Alle esperienze più mature si è scelto di affiancare anche un'esperienza in fase di avvio, Welfare di Marca. Per Welfare di Marca il focus è sulle dinamiche di programmazione e avvio, mentre per Biella

---

<sup>85</sup> Si consideri che già nella loro fase di avvio di Biella Welfare e Tradate Welfare, alcuni autori si erano espressi con toni ottimistici sul carattere innovativo dei progetti. Le risorse di letteratura a cui si fa riferimento sono l'articolo "A Tradate parte il progetto che vuole integrare welfare pubblico, territoriale e aziendale" pubblicato su [secondowelfare.it](http://secondowelfare.it) del 16.10.2019 e l'articolo "Un welfare per tutti: a Tradate ente pubblico, cooperative e imprese si mettono insieme" di Santoni V, pubblicato su [secondowelfare.it](http://secondowelfare.it) del 07.03.2019. In riferimento a Biella Welfare invece si trova l'articolo di Santoni, V. dal titolo "Nasce Biellawelfare, una piattaforma che innova la gestione dei servizi di welfare" pubblicato su [secondowelfare.it](http://secondowelfare.it) del 12.03.2020. Sugli stessi progetti non è presente in letteratura un'analisi dei prodotti sociali generati o dell'effettivo apporto innovativo dei progetti a distanza di qualche anno dal loro avvio.

Welfare e Tradate Welfare si è potuto indagare il funzionamento della rete nel tempo.

Sulla base di questi presupposti, si è scelto di non affrontare nella ricerca altre esperienze (WelfareNet, Valoriamo e Beatrice) che seppur segnalate dagli osservatori, erano state già approfondite in altri studi oppure, come nel caso di WelfareNet, l'impianto progettuale e la rete stessa aveva subito importanti trasformazioni, descritte dal Direttore dell'Ente Bilaterale, capofila del progetto:

*“è diventato una sorta di progetto dentro i progetti, una sorta di modello da applicare, anche con nomi diversi, all'interno di diverse progettualità che possono essere, ad esempio, il welfare territoriale proposto dal Comune di Cittadella, può essere un pezzo all'interno dell'alleanza per le famiglie, può essere su un nuovo progetto presentato con la Regione ecc...È diventato una sorta di modello che ha messo delle basi e delle logiche e poi viene applicato di volta in volta in diversi contesti”.*

Il progetto Valoriamo è stato escluso (senza condurre alcuna intervista preliminare con i promotori) perché nel 2022 si avviava a conclusione ed era già stato oggetto di approfondita analisi da parte del Laboratorio secondo welfare dell'Università di Milano.

Il progetto Beatrice è stato escluso (senza condurre alcuna intervista preliminare con i promotori) perché caratterizzato da elementi molto simili a quelli proposti da Tradate Welfare (fase - soggetto promotore) e Welfare di Marca (obiettivi iniziali – soggetto promotore), e poiché ha sede in Regione Lombardia, si sarebbe pregiudicata la varietà territoriale necessaria all'analisi del WAT.

Infine, si è scelto di non procedere all'analisi del progetto Welfare Oristano perché, come esplicitato dalla referente del promotore nell'intervista preliminare, il progetto era stato nuovamente sospeso dopo un tentativo di ripresa di contatti tra gli stakeholder (il progetto avviato nel 2020 si è interrotto durante gli anni della pandemia).

Nella tabella che segue si presentano sinteticamente le caratteristiche distintive dei progetti selezionati, che saranno meglio affrontati nel proseguo del capitolo.

<b>Nome rete</b>	<b>Biella</b>	<b>Tradate</b>	<b>Welfare di marca</b>
Sito internet iniziativa	<a href="https://biellawelfare.it">https://biellawelfare.it</a>	<a href="https://tradatewelfare.it/tradate/">https://tradatewelfare.it/tradate/</a>	<a href="https://www.welfaredimarca.it/">https://www.welfaredimarca.it/</a>
Regione	Piemonte	Lombardia	Marche
Fonte finanziamento	Fondo Europeo – Trasferimento Regionale nell’ambito della Strategia we – care	Fondo Unico distrettuale e quota derivante dal progetto Lavoro e famiglia, finanziato dalle Alleanze per la conciliazione	Fondi dell’Unione dei Comuni
Anno di nascita	2019	2019	2021
Fase del progetto	Consolidamento	Consolidamento	Avvio
Soggetto promotore	Soggetto terzo settore Consorzio di Cooperative Il filo da Tessere	Soggetto Pubblico Ufficio di Piano di Tradate	Soggetto pubblico Unione dei Comuni Terre della Marca Senone ente gestore dell’Ambito distrettuale 8 su cui ricadono gli stessi comuni
Soggetti giuridici aggregati	Cooperative sociali	Tutti gli attori del Piano di Zona (Comuni – Cooperative sociali - Sindacati – Volontariato – Rete Giunca)	Comuni dell’Unione; Associazioni di Categoria (Cna e Confindustria); Sindacati; Aziende (attivano il welfare e fornitori)
Focus dell’aggregazione	Estensione dei servizi erogati dalle cooperative per conto del pubblico alla domanda pagante e al welfare aziendale; Creazione di un’offerta di welfare aziendale nobile e a filiera corta;	Estensione dei servizi erogati dalle cooperative per conto del pubblico alla domanda pagante e al welfare aziendale; Aggregazione in piattaforma dell’offerta territoriale (pubblica e privata); Analisi integrata dei bisogni delle persone;	Diffusione welfare aziendale finalizzato all’immissione nel territorio di risorse integrative al welfare pubblico; Rivitalizzare il tessuto economico e contrastare lo spopolamento;

	Aggregazione in piattaforma dell'offerta territoriale (pubblica – privata)		Aggregazione in piattaforma dell'offerta territoriale (pubblica e privata);
Struttura organizzativa	Non esiste una struttura stabile; Biella Welfare rientra nella programmazione ordinaria del Consorzio, è proposta in altri progetti come supporto digitale alle domande – iscrizioni – reporting;	Non esiste una struttura stabile; Tradate Welfare rientra nella programmazione ordinaria dell'Ufficio di Piano di Tradate; La rete, integrata di altri componenti, propone iniziative ulteriori (Alleanza per la Conciliazione Ats Insubria);	Esistono 3 livelli di governance (concertazione, governance, strategico); Welfare di Marca rientra nella programmazione ordinaria dell'Unione dei Comuni e dell'Ambito.
Piani/programmi di riferimento	Nessuno in avvio; Stretta correlazione con Strategia WeCaRe; Oggi la piattaforma è utilizzata nel Progetto Bilanciare.	Programmazione sociale d'Ambito 2019/2021 e 2021/2023; Stretta connessione l'Alleanza per la Conciliazione Ats Insubria; Oggi la piattaforma è utilizzata per la gestione dei Bandi pubblici distrettuali e comunali. La piattaforma ha integrato la cartella sociale informatizzata in uso ai servizi sociali.	Nessuno in avvio; Delibera 2 del 14.04.2021 del Comitato dei Sindaci
Provider piattaforma	CGMoving	CGMoving	WelfareBit
Partner tecnici	No	No	Innova Srl
Welfare manager	Si – interno al consorzio. Ha funzioni di orientamento alle consorziate; Ha il compito di sviluppare la rete del welfare aziendale	Si – cooperativa sociale del territorio Ha avuto funzioni, solo inizialmente, di orientamento alle consorziate; Ha il compito di sviluppare la rete del welfare aziendale	Si – provider del welfare aziendale ha il compito di sviluppare la rete del welfare aziendale
Funzioni della piattaforma	Vetrina offerta consorziate Market place privato	Vetrina offerta pubblica e delle cooperative accreditate	Vetrina offerta pubblica e della rete commerciale convenzionata



	Market place aziendale	Market place privato Market place aziendale (non attivo ma previsto in futuro- Piano di Zona 2021/2023)	Market place aziendale
--	------------------------	--	------------------------

Figura 18 - Tavola riepilogativa delle caratteristiche distintive delle esperienze selezionate per i casi di studio. Elaborazione dell'autrice

## 4.2 La fase operativa sul campo: accesso e strumenti di raccolta dei dati

L'accesso ai casi di studio è stato condotto sulla base di un piano di lavoro preliminare, nel quale sono state selezionate le fonti di informazione da attivare per ciascuno dei casi, in modo da salvaguardare la coerenza tra la conoscenza generata dal processo di ricerca (e l'azione svolta) e il progetto stesso di ricerca (Yin, 2013). Una volta selezionate le persone da contattare per avere accesso ai casi di studio, e dopo aver ottenuto la disponibilità a partecipare alla ricerca, è stata effettuata una prima intervista con i responsabili/ coordinatori degli enti capofila delle reti, secondo il modello delle interviste già somministrate agli osservatori privilegiati. Successivamente, grazie a una presentazione informale da parte del promotore, si è potuto procedere a incontrare i responsabili/ coordinatori dei vari enti coinvolti nelle partnership. Tutti gli intervistati sono stati contattati mediante mail formale, a cui è seguito un breve colloquio telefonico. In entrambe le comunicazioni è stato presentato l'oggetto della ricerca e precisato il tipo di collaborazione richiesta.

La raccolta dei dati si è concentrata su 4 aree principali dell'esperienza di rete:

- gli obiettivi dell'organizzazione (o della rete) in relazione alla struttura di governo multilivello e al processo decisionale. Riguarda la genesi dell'iniziativa e gli obiettivi che hanno portato gli attori a partecipare alla rete.
- le strategie dell'organizzazione per trovare risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Rientrano in questa fattispecie le pratiche di networking a livello locale, ma anche la capacità del gruppo e dei suoi attori di muoversi lungo il quadro di governance multi-attore (orizzontale) e multilivello (verticale).
- i meccanismi di governance interna dell'organizzazione e nello specifico quali sono (se vi sono) le modalità attraverso le quali gli attori hanno ancorato le relazioni formali e informali con altri attori ad altri livelli di governo e/o con attori della società civile e organizzazioni private (Kazepov, 2010).
- i cambiamenti reali osservati nella governance e nella partecipazione democratica, e come questi si sono tradotti (se lo hanno fatto) in una vera e propria trasformazione degli equilibri di potere tra i vari attori (comprese i beneficiari) Si intendeva conoscere se (e come) la rete avesse contribuito a definire o riconoscere un problema politico o un bisogno sociale, oppure se e come fossero cambiate le relazioni di potere nei processi decisionali (in ottica *bottom-linked*) e qual era stato il coinvolgimento dei beneficiari nei percorsi di programmazione e valutazione delle iniziative.

Per la raccolta dei dati sono stati utilizzati 3 strumenti principali: analisi documentale, interviste qualitative semi strutturate e osservazione diretta (Silvermann, 2002; Corbetta, 2003).

Le fonti documentali utilizzate per condurre l'analisi in profondità sono state

- ✓ Sito internet dell'iniziativa
- ✓ Notizie e/o articoli pubblicati nei quotidiani e riviste (generaliste) nazionali e/o locali;
- ✓ Rapporti di ricerca e articoli pubblicati nei quotidiani e riviste (specializzate)

nazionali e/o locali;

✓ Documentazione (audio/video/articoli/post e relativi link ecc...) presente negli archivi digitali (es canali youtube o pagine facebook) dei partner;

✓ ordini del giorno, annunci e verbali delle riunioni e altri resoconti scritti di eventi;

✓ documenti amministrativi e aziendali proposte, relazioni sullo stato di avanzamento e altri documenti interni.

Buona parte della documentazione utilizzata è stata raccolta in modo autonomo, in quanto la stessa era disponibile sui siti internet delle iniziative o dell'ente capofila del progetto. È stata effettuata, ad esempio, la registrazione in piattaforma, l'analisi delle schede dei servizi acquistabili nel market place ed è stata ricostruita la rete dei partner e dei fornitori. In alcuni casi partner e fornitori coincidono (es. Biella Welfare e Tradate Welfare) mentre in Welfare di Marca sono diversi. Sono stati consultati anche i siti internet dei singoli partner delle reti e delle principali associazioni di categoria del territorio, al fine di individuare le caratteristiche di ciascuno e le iniziative da essi portate avanti nel tempo, anche se non strettamente connesse al progetto di WAT. La ricca documentazione presente sui siti ha consentito avere contezza del contesto produttivo e occupazionale in cui sono nate e stanno maturando le esperienze, nonché le aree di particolare interesse di ciascun attore, il loro coinvolgimento nelle iniziative locali.

La raccolta dei materiali è stata agevolata dagli obblighi di trasparenza imposti alle pubbliche amministrazioni, soprattutto nei casi in cui esse sono promotrici del WAT. Questo ha consentito di ricostruire, in retrospettiva, la pianificazione locale degli Ambiti territoriali degli ultimi cinque anni, di identificare i bisogni espressi dal territorio e comprendere gli strumenti adottati nel corso degli anni dalla politica locale per affrontarli. Una parte del lavoro, infine, è stata dedicata all'analisi delle cronache locali, raccogliendo i comunicati stampa e le informazioni, constatando che riguardano prevalentemente la fase di presentazione ufficiale dei progetti e/o delle misure offerte dalla rete.

La documentazione è stata utilizzata come fonte primaria, ma è servita anche come stimolo nelle interviste, chiedendo agli intervistati di aggiungere o commentare alcuni dati e confrontare tra loro le informazioni provenienti da più parti (Corbetta, 2003).

Le interviste semistrutturate sono state effettuate nel periodo tra Febbraio e Luglio 2023, sono state complessivamente 32, somministrate a 28 persone (con alcune persone è stata fatto più di un incontro), pari a circa metà degli enti complessivamente coinvolti nelle reti. Rientrano nell'elenco degli intervistati anche altri interlocutori appartenenti a enti estranei alla rete, ma indicati nei documenti pubblici o segnalati da altri intervistati come persone in grado di contribuire a definire il contesto in cui è maturato e consolidato il progetto. L'elenco delle domande dell'intervista è stato inizialmente inviato agli intervistati solo su loro richiesta. Col passare del tempo, si è scelto di inviare regolarmente l'elenco prima dell'intervista per agevolare l'interazione e garantire il comfort dei partecipanti.

La richiesta di intervista era indirizzata al responsabile dell'ente (o del servizio per gli enti di grandi dimensioni) al quale si chiedeva la disponibilità a partecipare alla ricerca e in caso positivo, di designare l'intervistato tra le persone che in quel momento partecipavano attivamente alla tenuta delle relazioni nella rete di WAT e nella gestione dei servizi ad esso connessi. Si è voluto, in questo modo, limitare l'eterogeneità degli intervistati includendo coloro che partecipano (o avevano partecipato) direttamente alle dinamiche di governance e ai processi decisionali della rete.

Il numero considerevole dei partner complessivamente coinvolti nelle reti e, conseguentemente, il numero elevato di interviste effettuate nel corso della ricerca ha comportato la necessità di elaborare una scheda personale (integrata con le informazioni ottenute mediante raccolta documentale e osservazione) per ciascuno degli interlocutori coinvolti. La scheda riporta il ruolo occupato dalla persona nell'organizzazione, il ruolo dell'organizzazione nella rete, il ruolo della persona nelle attività di programmazione della rete e gestione delle iniziative del WAT.

Le persone intervistate ricoprono nel proprio ente un ruolo operativo tale da consentirgli di partecipare ai processi decisionali interni alla propria organizzazione (rispetto al WAT) e anche (secondo le modalità stabilite dalla rete) ai processi decisionali della rete. Questo elemento ha facilitato l'analisi dei dati e l'attendibilità degli stessi, in quanto le informazioni, i punti di vista, le considerazioni portate nelle interviste erano sempre riferite all'esperienza diretta.

Sul piano dell'omogeneità/eterogeneità degli interlocutori è doveroso evidenziare che la ricerca descrive il WAT dal punto di vista dei tre attori principali che lo animano: il terzo settore, l'ente pubblico, il mondo imprenditoriale. Come evidenziato nelle interviste con gli osservatori privilegiati, i lavoratori e i beneficiari del WAT non sono direttamente coinvolti nei processi decisionali delle reti di WAT. Per tale motivo non sono stati coinvolti nelle interviste.

Una criticità importante affrontata nella raccolta dati mediante interviste, soprattutto per il caso di studio di Tradate, riguarda l'elevata percentuale di trasferimenti di personale (operatori di base e responsabili) avvenuta negli anni intercorsi tra l'avvio del progetto e la data dell'intervista. Molte delle persone intervistate portavano, infatti, un punto di vista condizionato dalla parziale esperienza nel progetto. Questo elemento critico è stato contenuto grazie al numero elevato di enti che hanno aderito alla ricerca e alla disponibilità all'intervista di persone che nel tempo avevano cambiato ruolo, ma continuavano a operare nel territorio. Si è inoltre fatto ricorso alla letteratura esistente per cogliere alcune informazioni altrimenti non direttamente reperibili sul campo (es. articoli e comunicati stampa riferiti all'avvio dei percorsi, interviste pubblicate ai responsabili del progetto prima del trasferimento/cambio mansione).

L'analisi delle interviste è stata effettuata mediante analisi del contenuto, nel rispetto delle aree (attori e motivazione all'aggregazione, modello

organizzativo e governance delle reti, esiti e trasformazione) proposte dal modello ALMOLIN, che ha guidato l'articolazione dell'intervista stessa.

L'analisi del contenuto delle interviste ha previsto che per ciascuna intervista si distinguesse, quanto riferito dall'intervistato su ciascuna delle aree di indagine. Successivamente, le risposte di tutti intervistati sono state raggruppate per area tematica. Si è operato poi il confronto degli elementi emersi dalle interviste, tracciando i punti di connessione e distanza tra i vari interlocutori, avendo cura prima di raggruppare le interviste agli attori appartenenti alla stessa rete e poi effettuare diverse forme di confronto o connessione delle risposte, in base ad esempio alla natura giuridica dell'organizzazione di appartenenza dell'intervistato (cooperativa sociale, ente pubblico, provider), ruolo nella rete (capofila, fornitore, partner), area di intervento (educativa, assistenza, sport, consumo) e tra le reti stesse.

Questo lavoro di composizione e scomposizione degli interventi ha fatto emergere in alcuni casi l'omogeneità delle risposte da parte dei membri di organizzazioni simili, ad esempio, l'approccio al WAT degli operatori dell'Ufficio di Piano appare più ottimista rispetto a quello degli assistenti sociali degli Enti locali di Tradate Welfare, in altri, invece, è emersa la differenza di approccio della rete ad alcuni temi, ad esempio, tra la fiducia sul ruolo delle cooperative sociali nel WAT proposta dalla rete di Tradate e la cautela della rete Welfare di Marca.

Il confronto tra le diverse interviste è stato riportato nel testo, come si vedrà più avanti, facendo dialogare i vari intervistati, in modo da far emergere gli elementi caratterizzanti il singolo progetto, nonché i punti di contatto e di differenza nell'articolazione e funzionamento delle tre reti analizzate.

In ragione della fase di sviluppo dei diversi casi di studio è stato possibile, infine, sperimentare anche lo strumento dell'osservazione diretta, utilizzata sia in forma palese che dissimulata<sup>86</sup>. In particolare, l'osservazione ha riguardato la partecipazione a iniziative formative, seminari, convegni (anche organizzati e gestiti da soggetti diversi dai titolari dei progetti studiati). La partecipazione a queste attività è stata condotta durante tutto il percorso di dottorato, ed è stata molto utile a colmare alcuni gap informativi su temi che fanno parte integrante del dibattito tecnico sul welfare aziendale e sul WAT, ma spesso non sono affrontati in letteratura. I dati raccolti in queste occasioni sono stati utili per comprendere alcune dinamiche riportate successivamente nelle interviste e hanno consentito di conoscere il punto di vista di alcuni attori che non hanno partecipato alle interviste (ad esempio, coloro che nel periodo dedicato alle interviste non erano più dipendenti degli enti coinvolti o, pur essendo ancora presenti, non avevano più un ruolo diretto nella rete). Un lavoro più specifico è stato fatto nel mese di Agosto 2023 mediante la partecipazione al Welfare di Marca Day, un incontro pubblico di presentazione del progetto Welfare di marca organizzato nell'ambito della Fiera Campionaria di Senigallia.

---

<sup>86</sup>La partecipazione in forma anonima è stata adottata in occasione della formazione per gli operatori del Welfare Point di Welfare di marca. La partecipazione al ciclo di form-azione promosso dalla Fondazione MPS insieme a Percorsi di secondo welfare, nel 2021, sulla promozione di forme di welfare aziendale a filiera corta è avvenuta, invece, in forma palese.

Nell'osservazione diretta non è stato adottato un protocollo di osservazione. La finalità dell'osservazione era entrare in contatto diretto con alcuni interlocutori (già incontrati on line) e completare il quadro descrittivo delle iniziative. Durante l'osservazione si è proceduto ad analizzare gli eventi significativi degli incontri, i contenuti esplicitati dai diversi relatori e partecipanti. I materiali prodotti durante le osservazioni sono stati inseriti e utilizzati nel lavoro di ricerca a integrazione di quanto raccolto nelle interviste e nell'analisi documentale, mediante citazione nel testo.

Il materiale raccolto è stato elaborato, nel rispetto del progetto di ricerca descritto nell'introduzione alla tesi, integrando il quadro teorico sull'innovazione sociale con gli elementi empirici emersi dalla raccolta dei dati sul campo. In particolare, la presentazione dei dati è espressa in forma narrativa (Sena, 2021), facendo ampio utilizzo di estratti di intervista<sup>87</sup> per sostenere il filo argomentativo (Kauffmann, 2009).

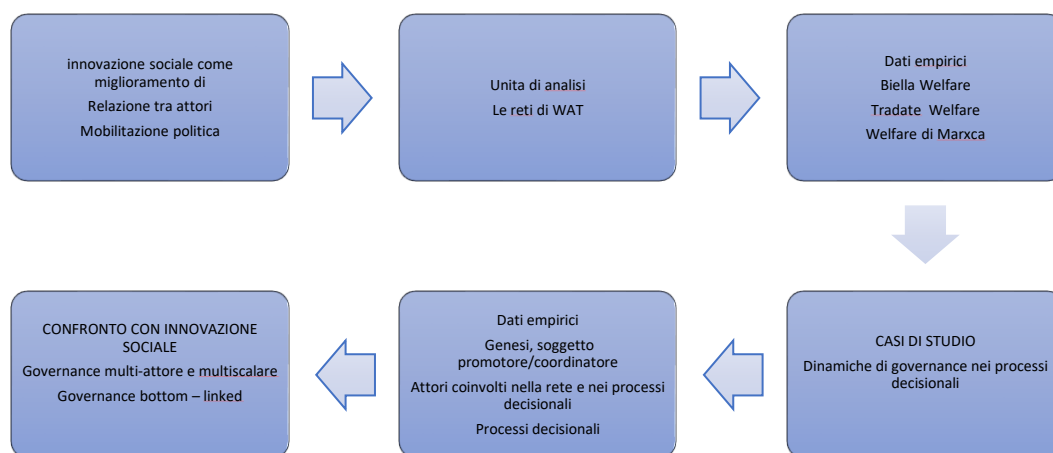


Figura 19 - Disegno dell'analisi dei casi di studio

Di seguito si presentano le diverse esperienze attraverso le quali è stata approfondita la conoscenza del fenomeno del WAT. Per ciascuna esperienza si è deciso di selezionare gli elementi che consentono, nelle conclusioni, di mettere a confronto quanto emerge complessivamente dal materiale empirico raccolto dai casi, con l'innovazione sociale e, quindi, rispondere alle domande

<sup>87</sup> Gli estratti di intervista sono stati resi completamente anonimi in modo da consentire la riservatezza degli intervistati. Tale scelta rispetta l'esplicita richiesta, espressa in fase di autorizzazione al trattamento dei dati, da parte di diversi intervistati di non essere citati. L'anonimizzazione è stata operata senza compromettere l'autenticità delle posizioni di ognuno. Si fa presente, inoltre, che i dati riferiti a età, genere, provenienza degli intervistati non sono elementi condizionanti nella ricerca. Sinteticamente è possibile rilevare che gli intervistati sono prevalentemente donne (18 su 28 persone intervistate), con età superiore ai 30 anni. Tutti gli intervistati sono lavoratori presso gli enti stakeholder.

di ricerca sulle caratteristiche del WAT che lo rendono affine all'innovazione sociale.

### 4.3 La rete di Biella Welfare

Biella Welfare è un progetto di welfare territoriale promosso, a partire dal 2019, dal Consorzio Il filo da Tessere<sup>88</sup>. Il progetto si rivolge, potenzialmente, all'intera provincia di Biella e risponde alla volontà del Consorzio di diversificare le proprie aree di business economico ed esercitare un maggior protagonismo nelle trasformazioni sociali ed economiche in atto nella provincia di Biella, stimulate in quel periodo dall'adozione della strategia regionale WeCare (meglio descritta nell'Appendice finale A). Il Filo da Tessere ha aderito al Consorzio nazionale CGM e, grazie a tale collaborazione, le consorziate hanno iniziato, progressivamente, a interessarsi al mercato del welfare aziendale fino ad adottare la piattaforma digitale WelfareX, come spiega, l'allora presidente del Consorzio Enrico Pesce in un incontro pubblico<sup>89</sup> :

*“L'idea della piattaforma è stata elaborata all'interno della rete CGM, dalla quale è nata, nel Gennaio 2020, quindi appena prima del lockdown, la società denominata CGMoving, proprio per promuovere l'idea del welfare territoriale, cercando da subito di andare oltre quello che era il welfare aziendale tradizionale. Noi abbiamo visto questo campo come ricco di sfide abbastanza complesse per il mondo della cooperazione, proprio per la presenza di provider consolidati e forse più bravi di noi nell'ambito prettamente commerciale e nel rapporto con le aziende, cercando invece di andare a valorizzare le nostre competenze” (Pesce, 2021).*

Biella Welfare è stata creata per offrire a tutte le cooperative associate al Consorzio una strategia comune per riunire in un'unica piattaforma digitale, i servizi che le cooperative tradizionalmente erogavano ai cittadini per il tramite del servizio pubblico (mediante appalto o affidamento pubblico del servizio) e, che nell'ottica del Filo da Tessere, potevano essere resi accessibili a tutti i cittadini attraverso la piattaforma. In questo modo il Consorzio intendeva soddisfare i bisogni che non trovavano risposta nell'offerta pubblica.

La piattaforma Biella Welfare, infatti, rappresenta lo strumento attraverso il quale le cooperative rendevano visibile e disponibile l'offerta di servizi che fino a quale momento erano noti (e in molti casi accessibili) solo alle persone in carico al servizio sociale

---

<sup>88</sup> Per la descrizione del Consorzio si rimanda all'appendice A.

<sup>89</sup> Al momento dell'avvio di Biella Welfare Enrico Pesce era il presidente del Consorzio filo da Tessere. Attualmente egli è ancora consigliere nel CDA del Consorzio e Welfare Manager per lo stesso.

*“Faccio l'esempio dei servizi specialistici legati alla disabilità. Questi servizi sono tutti, normalmente, forniti tramite la convenzione con l'Asl e pertanto sono forniti a persone che arrivano con una sovvenzione da parte del pubblico per accedere. Attraverso la piattaforma si ha la possibilità di acquistarli direttamente e personalizzarli. Quindi sono servizi mutuati dal pubblico, ma sono organizzati dal privato che li mette a disposizione, su un altro canale (la piattaforma ndr), per un pubblico pagante”* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

Nell'ottica del Filo da Tessere non si trattava solo di accedere al mercato del welfare aziendale, ma soprattutto proporre un modello di welfare aziendale “nobile” (Santoni, 2021; Welfare Index PMI, 2021; Zandonai & Venturi, 2019) che si discostasse dalle pratiche di mercatizzazione, per investire sulla qualità dei servizi, allargare la platea dei beneficiari dei servizi e rispettare la mission dell'impresa sociale (Maino, 2021b). L'approccio del promotore è stato quello di aggregare i servizi che corrispondevano alle specifiche aree di esperienza e di competenza delle consorziate e armonizzare:

*“un ventaglio molto ampio di interessi e approcci, tra cui il più interessante, era quello di potersi rivolgere a un pubblico tendenzialmente differente da quello raggiunto con l'appalto pubblico. Nel senso che tanti dei nostri servizi sono gestiti per conto del servizio pubblico. Il welfare aziendale e soprattutto territoriale, ci permette di arrivare in realtà ad altri bacini, quindi i cittadini, il territorio e le aziende, soprattutto per fare sinergie con altri progetti che abbiamo in piedi”* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

Il progetto ha subito un'accelerazione forzata a causa dello scoppio della pandemia: la piattaforma, sulla quale si ragionava dal 2019, diventa operativa a Marzo 2020 per poter garantire delle risposte urgenti ai bisogni dei cittadini e, allo stesso tempo, garantire la tenuta economica delle cooperative in seguito all'interruzione dei servizi assistenziali erogati in presenza. Terminata la pandemia alcuni elementi forti del progetto si sono consolidati ed evoluti, mentre altri hanno progressivamente perso vitalità, portando all'attuale configurazione del progetto.

Il progetto Biella Welfare, per come descritto nei documenti e nelle presentazioni pubbliche, pone particolare enfasi e fiducia sulla capacità del Consorzio di essere motore per la costruzione di un welfare delle relazioni, che avrebbe dovuto portare alla:

*“costruzione di reti con soggetti diversi e non abituali, progettazioni intersettoriali che hanno come centro il territorio. Il consorzio ha cercato di interpretare la funzione di aggregatore e di produttore di coesione sociale e metterla a disposizione della comunità in una cornice di partnership, creando reti con soggetti inusuali, come le fondazioni bancarie o l'unione industriali, soprattutto in prima fase di avvio”* (Tombari, 2019, p. 141).



Nonostante l'ambizione esplicita del Consorzio fosse quella di innovare le modalità di erogazione dei servizi e di integrare l'offerta pubblica e privata, l'analisi sul campo ha rivelato che i vari partner si sono avvicinati al progetto con idee e obiettivi diversi, anche in base alla natura e alla caratterizzazione dei servizi che gestivano (sia in ambito privato che in rappresentanza dell'ente pubblico). Nell'analisi in profondità del progetto è emerso che, soprattutto per le consorziate di dimensioni più piccole, la partecipazione al progetto era stimolata dalla possibilità di servirsi della piattaforma digitale per l'espansione commerciale e l'ampliamento dell'offerta a nuovi clienti. Solo alcuni riconoscono che da questa operazione ne siano discesi effetti in termini di welfare integrato, come afferma un intervistato:

*“L’opportunità poi si è allargata anche in un altro senso, perché la piattaforma di Biella Welfare è diversa da altre piattaforme, come ad esempio Amazon, perché, se fai il welfare con loro, se vuoi andare in palestra, loro collaborano con la Virgin o che ne so... La piattaforma territoriale invece riprende il discorso che facevo prima del ritorno sul sociale del territorio. Le aziende del territorio sono le prime ad essere coinvolte, anzi si coinvolgono da sole, perché non è la piattaforma che li cerca, ma sono loro a cercare la piattaforma per conoscere e sfruttare gli esercizi convenzionati presenti sul territorio. Grazie a questa piattaforma le persone non trovano solo noi, ma trovano anche le altre realtà. Questo è un discorso di rete importante, per cui, già l’ho detto all’inizio, noi collaboriamo con il Consorzio Il filo da Tessere da tantissimo tempo e queste collaborazioni vengono naturali”* (Intervista 13 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Altri intervistati, nel confermare di aver aderito al progetto senza un vero e proprio intento di trasformazione del welfare locale, o del proprio ruolo in esso, hanno anche segnalato che l'operazione di tradurre in digitale la propria offerta di servizi ha contribuito a *“innovare il design”* (Pesce, 2021) della loro offerta ed entrare in una nuova prospettiva di dialogo con i clienti privati e le imprese, caratterizzata, ad esempio, dal mettere in discussione le modalità tradizionali di rapporto con le persone e adeguarsi, nel lungo periodo, alle esigenze e preferenze di stakeholder diversi dal soggetto pubblico, come i cittadini e le aziende. Dall'analisi dell'esperienza è emerso che nel tempo il numero di aziende che hanno scelto il Consorzio come provider o che hanno usufruito dei servizi di Biella Welfare nell'ambito del welfare aziendale è stata *“molto debole”* (Intervista 15 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023) e al di sotto delle aspettative. Questo esito è stato attribuito da molti interlocutori, delle caratteristiche del tessuto produttivo biellese, ma anche dell'azione poco incisiva del Consorzio o delle associazioni di categoria per la promozione del welfare aziendale di Biella Welfare. Le informazioni raccolte sul campo, effettivamente, confermano che il tessuto produttivo di Biella è composto prevalentemente da piccole imprese che non hanno il welfare aziendale, o che attivano misure di welfare con finalità redistributiva. L'offerta di Biella Welfare è invece progettata per soddisfare bisogni altamente specifici, come l'assistenza domiciliare e l'assistenza educativa per minori e disabili. Questi servizi potrebbero non essere allineati alle esigenze del mondo produttivo o potrebbero

esserlo solo in misura inferiore rispetto all'offerta di beni e servizi di welfare leggero fornita dai tradizionali provider di welfare aziendale. Su questo primo punto critico se ne innesta un secondo, determinato dal fatto che il Consorzio non ha coinvolto nella programmazione del progetto attori territoriali diversi dalle consorziate e, riducendo anche la varietà dell'offerta in piattaforma, la quale pertanto, nel momento del suo debutto si presentava come:

*“come un e-commerce, quindi un utilizzo molto basic da parte nostra, rispetto a quello che poteva essere effettivamente uno strumento ricco di possibilità”* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

Biella Welfare tende a essere ricondotta dagli osservatori esterni a una scelta organizzativa del Consorzio, rispetto alla quale non c'è stata la promozione di una vera e propria partnership territoriale con il mondo produttivo. Le stesse criticità sembrano ripresentarsi nel rapporto con il soggetto pubblico. Invitati a descrivere Biella Welfare, infatti, i tecnici del settore pubblico tendono a identificare Biella Welfare nella piattaforma:

*“Ma no, era una cosa loro, tra cooperative del filo da Tessere, non abbiamo mai partecipato [...] Ma il sito è nato per loro, per le loro cooperative che si sono unite nel filo da Tessere”* (Intervista 14 - ente pubblico - Biella Welfare, 2023).

A caduta, questi potenziali partner tendono a identificare la piattaforma come uno strumento esclusivo per il welfare aziendale:

*“Sul tema della piattaforma la prima premessa è che noi non ci occupiamo di welfare aziendale [...] su questa partita non c'è stato un coinvolgimento, da dire facciamo insieme, ma forse anche giustamente, perché quell'esperienza è nata dal terzo settore. Noi siamo un consorzio pubblico per cui eroghiamo tutta una serie di attività differenti”* (Intervista 9 - ente pubblico - Biella Welfare, 2023).

Per meglio comprendere queste premesse occorre inserirle nel contesto normativo e amministrativo dei servizi sociali e sociosanitari della Regione Piemonte (i cui riferimenti sono riportati nell'Appendice A) che vanta una stretta collaborazione tra il pubblico e il privato basata sullo strumento della co-progettazione, mentre ancora il sistema dell'accreditamento dei servizi non è sviluppato. Dal punto di vista strettamente riferito alla piattaforma, l'assenza di una struttura giuridica di accreditamento rappresenta un ostacolo all'adozione della piattaforma nella gestione dei rapporti contrattuali tra il soggetto pubblico e il terzo settore. Di conseguenza, la maggior parte dei servizi tradizionali sono affidati mediante procedure d'appalto. In termini generali, così come accade per il mondo produttivo, Biella Welfare è penalizzata dall'assenza di un accordo per armonizzare l'offerta pubblica, privata, aziendale (a prescindere dalla possibilità di utilizzare il market place) che rappresentava l'obiettivo del Consorzio e del WAT stesso. Secondo alcuni rappresentanti del settore pubblico e del privato sociale, l'adozione di accordi territoriali o l'ingresso dei consorzi Iris e Cissabo (insieme alla città di Biella) nella

partnership, anche solo con un ruolo consultivo, potrebbe essere utile per riconoscere i problemi comuni e trovare soluzioni condivise. Inoltre, dal lato del Consorzio, ciò potrebbe concorrere alla legittimazione della piattaforma e dell'intero percorso:

*“Perché non si tratta solo di servizi che sono messi a disposizione dei lavoratori dipendenti ma, riguardano il territorio. Quindi da un lato le imprese possono fare la loro parte nella diffusione, nella sensibilizzazione nelle aziende, ma verso i cittadini, probabilmente avrebbe più senso un'iniziativa più degli enti locali”* (Intervista 8 - Associazione di categoria - Biella Welfare, 2023).

Sebbene l'assenza del soggetto pubblico in Biella Welfare rappresenti un nodo critico è possibile scorgere una serie di elementi che collocano il progetto all'interno di un processo più grande, nel quale Biella Welfare non è il nucleo dell'azione, ma è uno dei tanti argomenti che il Consorzio porta nelle iniziative di co-progettazione a cui partecipa e di cui spesso è promotore. Tali elementi saranno affrontati nel prossimo paragrafo, dedicato alla governance di Biella Welfare.

#### 4.3.1 L'impostazione contrattuale della governance di Biella Welfare

Il progetto Biella Welfare nasce dalla volontà del Consorzio di sviluppare un modello di welfare aziendale di respiro territoriale. La piattaforma rappresenta lo strumento, molto concreto, intorno al quale non solo si è impostata la proposta del progetto al territorio, ma anche il modello di gestione delle relazioni e dei processi decisionali in Biella Welfare. Secondo quanto ricavato dall'analisi della documentazione e delle interviste, infatti, la piattaforma ha contribuito in modo importante alla definizione del modello di governance di Biella Welfare, basato sul legame commerciale tra CGMoving e Il filo da Tessere, e, a caduta, tra il Consorzio e le singole consorziate, dando vita a diversi livelli istituzionali e commerciali. Il primo livello riguarda il contratto di attivazione dell'infrastruttura digitale che lega il filo da Tessere e il soggetto economico CGMoving. In forza del contratto di acquisto della piattaforma è stato attivato un percorso di formazione e accompagnamento (da parte di CGMoving) nell'utilizzo della piattaforma e nel popolamento dell'offerta. CGMoving agiva:

*“gestendo internamente quello che poteva essere una sorta di assistenza alle cooperative per la creazione delle schede, la facilitazione rispetto all'utilizzo per determinati progetti e anche allo scambio tra WelfareX e la cooperativa rispetto a un'assistenza più specializzata”* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

L'impostazione contrattuale del progetto Biella Welfare e la centralità della piattaforma configurano uno scenario di governance nel quale è il Consorzio a relazionarsi con il provider in forza del contratto di fornitura della piattaforma, secondo un meccanismo per cui:

*“L'organizzazione che diventa fornitrice sulla piattaforma, firmando il contratto ottiene le credenziali della piattaforma. In realtà noi per permetterci di avere un'organizzazione ben costruita, facciamo in modo di far firmare il contratto, inviarlo a CGMoving [...] il contratto lo facciamo firmare noi, e quindi noi diventiamo un po' i referenti CGMoving”* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

Anche il consolidamento e lo sviluppo del progetto sembrano essere un tema di stretta competenza del provider e del Consorzio, sul quale non sembra esserci un particolare coinvolgimento delle consorziate, come si vedrà anche più avanti. Infatti, i diretti interessati riportano che:

*“C'è un ricchissimo scambio tra CGMoving e Il filo da Tessere, nel senso che spesso delle soluzioni CGmoving trova per noi, vengono messe a sistema proposte ad altre piattaforme territoriali. Siamo diventati una vera e propria community, facciamo i coordinamenti insieme con tutte le territoriali, per adesso ci troviamo ogni due mesi circa. Lo scopo di questi incontri è quello di presentare i servizi più innovativi delle territoriali e da lì prenderne spunto, raccontarli e fare in modo che queste soluzioni vengano diffuse su tutta la rete* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

CGMoving e le singole cooperative sono legate tra di loro dal secondo livello contrattuale, mediato dal Consorzio, che disciplina l'attività di ogni consorziate in piattaforma. Una volta che l'impresa fornitrice è autorizzata ad operare in piattaforma non c'è un vero e proprio rapporto tra le singole cooperative e CGMoving, ma il punto di riferimento è sempre il Consorzio, che si occupa di supportare le cooperative nella gestione delle attività tecniche (predisposizione delle schede servizi e dei contatti, la gestione dei flussi economici che transitano sulla piattaforma ecc) e nel tenere aggiornata la propria offerta dei servizi in piattaforma mediante *“tavoli di confronto tra organizzazioni rispetto a come potenziare l'utilizzo di questo strumento nelle varie equippe di lavoro”* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

Esiste, infine, un ultimo livello contrattuale, che lega il Consorzio all'azienda che decide di attivare il welfare aziendale. In questo scenario il Consorzio assume, ancora una volta una posizione centrale perché in qualità di welfare manager, il Consorzio gestisce il contratto con le aziende che includono nel piano di welfare aziendale le prestazioni di Biella Welfare, o più frequentemente, fornisce orientamento al personale nella rete dei servizi. In questa veste il Consorzio promuove i servizi e cura l'invio dei lavoratori ai servizi pubblici o alle singole cooperative del territorio (che sovente agiscono come gestori di quel servizio per conto del soggetto pubblico). Il rapporto con le aziende è descritto nei seguenti estratti di intervista:

*“Noi abbiamo sperimentato tantissime forme diverse, nel senso che con le aziende che scelgono di comprare la nostra piattaforma c'è tutta la parte di*

*incontro con proprio l'azienda di per sé la governance ecc e chi. Incontriamo i dipendenti per una formazione un po' più tecnica su come utilizzare la piattaforma e poi c'è anche lo spazio rivolto ai dipendenti per poter imparare a scegliere i servizi. Devo dire anche che noi lavoriamo molto anche con aziende che non hanno la nostra piattaforma [...] In questi casi io ti vendo direttamente il servizio che avvicina i dipendenti ai tuoi servizi di welfare aziendale e ai servizi del territorio” (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).*

E ancora:

*“L’azienda stipula con noi un contratto di welfare aziendale e quindi ogni dipendente viene fornito delle credenziali di accesso, per fare questo match tra il suo credito aziendale e i servizi. Quello che noi pensiamo che faccia la differenza rispetto a un altro tipo di provider, è proprio il nostro ruolo di accompagnamento nell’utilizzo dello strumento informatico della piattaforma, perché molte persone fanno molta fatica a utilizzare, a fare l’accesso, e dall’altra parte aiutare le persone che magari hanno dei carichi familiari, a individuare un tipo di servizio che può essere in linea con il proprio bisogno [...] Quindi, in questo caso noi facciamo un po' questa unione tra il dispositivo informatico e il bisogno poi della persona” (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).*

Inviati a entrare più nel merito della gestione della governance e agli esiti della stessa in termini di offerta integrata dei servizi e di protagonismo del terzo settore, gli intervistati non riportano la configurazione di organismi specifici (es. cabine di regia, tavoli tecnici, e/o politici) o momenti strutturati di incontro sugli obiettivi generali o l’andamento di Biella Welfare. Il dialogo tra i partner e con il Consorzio avviene in modo diretto e occasionale, in ragione di motivazioni e momenti contingenti o a elementi strettamente negoziali. Un intervistato, ad esempio, conferma che ci sono stati, inizialmente, degli incontri di monitoraggio, ma che tali “*occasioni di incontro, però, ovviamente, si sono molto diradate e riferite, comprensibilmente alla parte esecutiva del progetto*” (Intervista 10 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Secondo alcuni intervistati, incide nella relazione interna alla rete e sulle opportunità di confronto, anche la maggiore o minore prossimità tra alcuni partner:

*“C’è anche una questione legata...come dire...alla frequentazione delle stesse stanze, perché una serie di cooperative hanno sede nello stesso luogo. Quindi, è ovvio che capita che...quelli che sono nella sede centrale hanno accesso a informazioni molto più rapidamente. Non c’è necessità di strutturare delle riunioni dedicate, se non, insomma, nel momento in cui è strettamente necessario. C’è un passaggio rapido di comunicazioni informali. E quindi sicuramente ci sono una serie di cooperative che sono più vicine al centro decisionale (Intervista 10 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).*

Mancano infine pratiche di valutazione del progetto in senso ampio. Alla domanda specifica sulla modalità di valutazione del progetto e sul coinvolgimento dei

cittadini/beneficiari, il riferimento è sempre al contratto e all'adesione dei singoli a Biella Welfare:

*“nel senso che i contratti sono annuali, quindi ogni anno terminano, bisogna rinnovarli. In realtà questa è una scelta di WelfareX, a mio parere valida, perché comunque dà la possibilità di poter valutare anno per anno l'evoluzione del progetto”* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

Il riferimento più puntuale alla governance e all'utilizzo della piattaforma in altri ambiti arriva da un intervistato, che afferma:

*“Si è creato con il filo un certo tipo di...un maggiore dialogo, grazie a Biella Welfare. Questo sicuramente è un dato oggettivo che ci portiamo a casa. Abbiamo conosciuto meglio come gli altri stanno usando la piattaforma per i loro servizi, e gli altri vuol dire gli altri partner del filo. Abbiamo visto le potenzialità...abbiamo deciso che una parte dei servizi che andremo ad allestire in Cascina Oremo<sup>90</sup> potrebbero confluire lì”* (Intervista 12 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Mentre un altro partner riconosce che Biella Welfare:

*“È una rete reale. Perché a Biella, essendo comunque una realtà più piccola rispetto a Torino o Milano, è più facile incontrarsi, trovarsi anche solo per sbaglio, tra virgolette, quando sei all'evento di uno o all'attività di un altro. Con la piattaforma è uguale, nel senso che, chiaramente, essendo più facile per noi incontrarci realmente, la piattaforma diventa un di più, non è la cosa principale su cui fare rete, però in futuro potrà diventarlo”* (Intervista 13 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Le riflessioni sull'andamento complessivo e la direzione del progetto compongono un quadro nel quale sembra che Biella Welfare (attraverso i contratti) faccia sostanzialmente capo al Consorzio e le cooperative fungano da clienti, che tentano di sfruttare al meglio la piattaforma per il proprio business o raggiungere un certo tipo di target privilegiato.

La descrizione più completa di questa dinamica è tratta da alcuni passaggi delle interviste, nelle quali si afferma che:

---

<sup>90</sup> Cascina Oremo nasce dalla ristrutturazione di un'antica cascina biellese, e rappresenta il “nuovo polo educativo e dell'apprendimento”. Il complesso dispone di spazi didattici, laboratori e una piscina, nel quale accogliere bambini e giovani e offrire loro una serie di servizi educativi e di aggregazione. Il progetto è finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella e cofinanziato dall'impresa sociale Con i Bambini (solo per la parte delle attività). La struttura prevede 4 aree principali, tutte gestite da cooperative aderenti al consorzio o dal Consorzio stesso. Per dettagli si veda l'area dedicata all'iniziativa sul sito della fondazione <https://www.fondazionecribiella.it/cascina-oremo>

*“Diciamo che c'è una cabina di regia, ma non è così evidente. Ogni realtà tra quelle che utilizzano Biella Welfare cerca di utilizzarla un po' a modo suo. Nel senso che noi la utilizziamo molto con la logica del marketplace, mentre ad esempio, la cooperativa (...) la utilizza per erogare voucher e buoni che deve erogare nella sua attività di sportello e quindi ci sono risorse che la pubblica amministrazione o le fondazioni mettono a disposizione per erogare buoni o voucher. Il Consorzio l'ha utilizzata come canale promozionale per fare eventi e iniziative soprattutto durante il periodo del lockdown. Quindi...la cabina di regia scema, non si ritrova regolarmente e ognuno, in questo momento cerca di sviluppare il canale che ha preferito”* (Intervista 15 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

E ancora:

*“Le altre cooperative del Consorzio, non lo so. Noi stiamo cercando di mantenere aggiornate tutte le schede, di togliere quelle che non sono più adeguate, di fare proposte nuove [...] Insomma, la nostra proposta è abbastanza dinamica”* (Intervista 15 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Mentre un'altra persona afferma:

*“Ognuno la sta usando in maniera diversa, vista la natura di ognuno, io ho dei bisogni, loro degli altri, alcuni si incrociano perché sono uguali, altri invece sono completamente diversi”* (Intervista 13 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Questi aspetti, delineati dalle varie testimonianze, tendono a confermare l'immagine di un'aggregazione di tipo commerciale e contrattuale, che ha per oggetto l'erogazione dei servizi mediante l'infrastruttura digitale. Per quanto riguarda lo sviluppo complessivo del progetto (e della piattaforma) in termini di integrazione dell'offerta dei servizi e delle varie dimensioni del welfare e, in particolare, del welfare aziendale<sup>91</sup>, sembra che gli attori adottino una posizione di attesa rispetto alle azioni e iniziative del Consorzio. Questa inerzia potrebbe essere influenzata (o aver determinato) la limitata quantità di contatti ottenuti in piattaforma. La logica e l'approccio contrattuale al WAT adottato in Biella Welfare, per quanto sia di più ampio respiro della logica del welfare aziendale tradizionale ed autoreferenziale, sembra basarsi su un modello decisionale top-down, che colloca l'iniziativa (e la responsabilità) decisionale al livello contrattuale più alto e non favorisca un vero e proprio sistema di governance multiattore e multiscalare. Questa specificità è rappresentata da alcune espressioni degli intervistati:

---

<sup>91</sup> Vale la pena precisare che i contratti con le aziende e i compiti di diffusione di Biella Welfare per l'area del welfare aziendale sono gestiti dal Consorzio, che opera direttamente in un piccolo bacino di imprese (spesso non appartenenti alla provincia di Biella) e svolge l'attività di welfare manager per il reclutamento di nuovi clienti.

*“In questo momento non mi occupo della strategia di Biella Welfare che il Consorzio sta perseguendo. Quindi non so risponderle completamente. Mi sembra che stiano cercando di sviluppare qualcosa, ma sempre con il limite di non avere a disposizione che ne so...centomila euro all'anno per fare sviluppo vero!” (Intervista 15 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).*

E ancora:

*“Un'altra criticità è che secondo me, a livello di rete, in questo momento WelfareX mi sembra che stia...non abbia una chiara visione imprenditoriale (tentenna). Non c'è un orientamento molto preciso sugli obiettivi di sviluppo. Fanno anche loro un po' quello che possono, però... questo non è una...una critica...nel senso che il punto critico non è una critica negativa da questo punto di vista” (Intervista 15 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).*

La logica top-down delle decisioni è in parte confermata dallo stesso Consorzio, che mette in evidenza come, al di là degli aspetti contrattuali, si adoperi per stimolare e sollecitare le cooperative, attivando per primo iniziative utili a rafforzare la vitalità della piattaforma:

*“Il Filo (si intende il Consorzio) ha le redini di questa piattaforma anche volontariamente. Nel senso che al di là di supportare le cooperative del suo consorzio a iniziare a utilizzare la piattaforma, dà proprio un po' mandato alle organizzazioni di renderla sostenibile, inserendola nelle progettazioni, in modo che non sia un costo per nessuno e che si recuperino i costi di mantenimento. Il Consorzio ci crede molto, ma c'è una disomogeneità rispetto all'utilizzo di per sé, ma forse anche proprio del pensiero dietro questo strumento. Si potrebbero mettere in piedi anche tutta una serie di pensieri/progetti che in questo momento, mi sento di dire, noi facciamo dall'alto. C'è molto una logica top-down, nel dire «perché non fai questo? Vuoi fare questo? Ti aiuto» e un po' meno push, diciamo dal basso” (Botta, 2023).*

L'analisi della governance di Biella Welfare mostra che, nonostante il progetto fosse stato concepito per essere il motore per costruire un welfare “di semina” (Tombari, 2019, p. 141) sembra non avere effettivamente modificato gli equilibri e le relazioni tra le parti, sia all'interno della rete, che, soprattutto tra il settore pubblico e quello privato. Il mancato coinvolgimento del soggetto pubblico e del mondo produttivo, abbinata all'impostazione contrattuale della governance, sembrano costituire un ostacolo al raggiungimento da parte di Biella Welfare dell'obiettivo, ambito dai promotori, di diventare “la piattaforma del Biellese” (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023). Invece, sembra che la piattaforma sia diventata uno dei tanti strumenti utilizzati dal Consorzio per promuovere lo sviluppo del terzo settore nel territorio. In questo scenario alle singole cooperative resta l'autonomia e la responsabilità di sfruttare al meglio il prodotto innovativo che il Consorzio ha “contrattato” per loro.



A distanza di alcuni anni dalla sua nascita, si può dire che Biella Welfare non ha raggiunto un livello di maturità sufficiente a sostenerle e realizzare pienamente l'obiettivo di aggregare e rendere visibile l'offerta integrata dei servizi del territorio. Tali considerazioni sono confermate dal presidente del Consorzio, il quale, in un'intervista del 2021 aveva dichiarato che:

*“Ad ogni modo la strada da fare è ancora molta. Per il prossimo futuro vorremmo arricchire l'offerta rivolta al territorio e favorire una maggiore integrazione tra i vari canali: pubblico, terzo settore e aziendale. In particolare, vorremmo valorizzare l'offerta delle cooperative sociali: secondo i dati che abbiamo, infatti, le richieste fatte direttamente dai privati, senza passare dal sistema di convenzione comunale, sono ancora marginali”* (Maino & Santoni, 2021).

Ciò non significa che il Consorzio e Biella Welfare siano isolati dal contesto, ma, piuttosto, che l'aggregazione necessaria per raggiungere gli obiettivi dello sviluppo territoriale coinvolga altri livelli, attori e dinamiche che riguardano il più ampio funzionamento del Consorzio su tutte le attività e non solo su Biella Welfare.

Il Consorzio sembra sollecitare e sostenere il cambiamento culturale necessario a realizzare questi obiettivi, promuovendo una serie di progetti territoriali attraverso i quali sviluppa e valorizza l'area della co-progettazione con il settore pubblico e il privato. In questi progetti l'infrastruttura digitale non è il centro, ma è supporto delle azioni. Tali iniziative sono caratterizzate da una governance ampia e articolata, che coinvolge il soggetto pubblico, il terzo settore e le fondazioni bancarie. È proprio attraverso questi progetti che i vari stakeholder del territorio stanno conoscendo Biella Welfare. Tra i progetti più importanti, sia dal punto di vista economico che in termini di recente sviluppo, vi sono il progetto sull'apertura di Cascina Oremo, il progetto BI.Lanciare, promosso dal Consorzio il Filo da Tessere e finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, nell'ambito del Bando Equilibri<sup>92</sup> e il progetto Want to Bi, promosso dal “Tavolo di co-progettazione per il sostegno dei giovani a rischio di disagio, fragilità psicofisica e dispersione scolastica e per la prevenzione dell'aumento dei NEET” e finanziato sempre dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> Il progetto Bi.lanciare si occupa di conciliazione tra vita e lavoro e finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella e dalla Fondazione Compagnia di San Paolo tramite il Bando “Equilibri”. Il progetto coinvolge il Consorzio il Filo da Tessere, i consorzi per i servizi sociali Cissabo e Iris, la Città di Biella, l'Unione industriali di Biella e altri attori privati. Il progetto intende sostenere l'occupazione delle donne e la creazione di strumenti idonei ad aiutarle nel difficile bilanciamento tra esigenze lavorative e familiari. Il Consorzio è capofila del progetto e gestisce materialmente alcune attività di consulenza qualificata sulla conciliazione e l'accompagnamento di circa 30 donne in inserimenti lavorativi presso imprese del territorio. La piattaforma è utilizzata come vetrina delle opportunità e dei servizi di conciliazione disponibili sul territorio, attraverso di essa, inoltre, si gestisce tutto il procedimento dalla domanda all'attivazione della consulenza. Per dettagli si veda la pagina di approfondimento <https://biellawelfare.it/bilanciare/home> e <https://www.fondazionecribiella.it/bi-lanciare>

<sup>93</sup> Il progetto Want to Bi è stato attivato nel mese di Agosto 2023 e conta di mettere a sistema le attività già avviate dal tavolo di co-progettazione e garantire una serie di iniziative e supporti per contrastare il disagio giovanile e intervenire, riducendolo, sul fenomeno dei NEET. Il progetto

Biella Welfare è significativa perché il terzo settore, per mezzo di essa si presenta ai cittadini e alle aziende come rete esclusivamente del terzo settore, proponendo un'offerta di servizi, che, pur non potendo prescindere dal pubblico, non si esaurisce nella commessa pubblica, ma anzi la amplia attraverso l'accesso a risorse ulteriori, come quelle delle Fondazioni Bancarie, a partire dal 2019 e fino al 2021, circa l'85% delle risorse transitate in piattaforma è stato veicolato dai bandi delle fondazioni (Pesce, 2021). Il tema del rapporto tra cooperative sociali e soggetto pubblico nel garantire la qualità dei servizi mette in connessione Biella Welfare con Tradate Welfare, entrambi progetti realizzati secondo il modello proposto da CGMoving tramite WelfareX, ma nel caso di Tradate con molte differenze dovute alla natura pubblica del soggetto promotore.

---

prevede 6 azioni principali, tra cui la mappatura territoriale di bisogni, luoghi, servizi e integrerà le attività già avviate con il progetto Cascina Oremo con particolare attenzione ai destinatari di progetto ragazzi e ragazze dai 17 ai 24 anni. Il Consorzio è coinvolto in modo diretto perché partecipa al tavolo di co-progettazione e perché le attività si svolgeranno per buona parte presso Cascina Oremo. Per dettagli si veda l'area dedicata all'iniziativa sul sito della fondazione <https://www.fondazionecribiella.it/want-to-bi>.

#### 4.4 La rete di Tradate Welfare

Il progetto Tradate Welfare nasce su impulso e direzione dell'Ambito distrettuale di Tradate<sup>94</sup>, con capofila nell'omonimo Comune e ricade sul territorio della provincia di Varese. Il progetto trova la prima formalizzazione nella programmazione sociale locale d'Ambito 2019/2021 e confermata nel triennio successivo. Ad oggi i partner direttamente coinvolti nel progetto sono i comuni dell'Ambito di tradate, il provider CGMoving e le cooperative sociali accreditate nel 2022.

Il progetto rappresenta l'attuazione di due disposizioni normative caratterizzanti le politiche sociali lombarde: il sistema di accreditamento dei servizi sociali e le Alleanze per la conciliazione, i cui riferimenti normativi sono esposti nell'Appendice B alla tesi. In questa sede è prioritario dare enfasi al fatto che, soprattutto l'Alleanza per la conciliazione promossa dal Distretto ATS Insubria ha inaugurato, con il progetto "Lavoro e Famiglia"<sup>95</sup>, una fitta collaborazione tra gli enti pubblici, il terzo settore e il mondo produttivo (in particolare la rete di welfare aziendale denominata Giunca) tesa a creare continuità tra il welfare aziendale e locale per rispondere ai bisogni di conciliazione delle famiglie, nell'ambito di un più generale disegno di welfare relazionale *"finalizzato a intercettare tutti i soggetti territoriali che, insieme potessero portare il proprio valore e rendendolo patrimonio condiviso, utilizzabile per pensare al benessere della comunità"* (Ambito distrettuale di Tradate, 2021).

Dal punto di vista del welfare pubblico, la sfida di Tradate Welfare era offrire una risposta integrata partendo non tanto dall'offerta dei servizi, come proposto da Biella Welfare, ma dall'analisi dei bisogni delle persone. La genesi di Tradate Welfare, nello specifico, è legata alla consapevolezza che il servizio sociale pubblico può rispondere solo a una percentuale dei bisogni complessivi della cittadinanza: tutti coloro che non trovano una risposta nel servizio pubblico, spesso, restano privi di risposte, oppure le reperiscono in modo informale. L'Ambito Distrettuale di Tradate, non potendo assumere l'onere della spesa necessaria a garantire i servizi all'intera popolazione, ha deciso di aggregare in piattaforma l'offerta di welfare disponibile sul territorio e consentire a tutti i cittadini di conoscere e accedere ai servizi sociali esistenti nell'Ambito. Come in Biella Welfare, la soluzione per l'aggregazione è individuata in una vetrina virtuale<sup>96</sup>,

---

<sup>94</sup> Per la definizione di Ambito distrettuale si rimanda all'Appendice B. L'Ambito rappresenta la struttura organizzativa, pubblica, che si occupa della pianificazione, gestione e coordinamento delle politiche e dei servizi sociali a livello locale.

<sup>95</sup> Il progetto è stato rinnovato nel triennio 2020/2023 con il nome di "Ancora..ElavoroEfamiglia". Nel testo si utilizzerà il titolo Lavoro e Famiglia perché gli intervistati si riferiscono allo stesso senza distinguere le diverse annualità di finanziamento.

<sup>96</sup> È bene precisare che il progetto si avvia prima con il bando di accreditamento nel quale si propongono le attività di aggregazione dell'offerta secondo la filosofia proposta dall'Ambito Distrettuale. Una volta terminate le fasi di accreditamento e censiti tutti i servizi a disposizione, è stata avviata la piattaforma. All'epoca CGM non aveva ancora fondato CGMoving e quindi, per quanto nel progetto si prevedesse l'infrastruttura digitale questa non era ancora stata individuata nel modello WelfareX.

nella quale sono presenti le prestazioni (e relative schede descrittive) offerte Comuni dell'Ambito ai cittadini in carico ai servizi sociali. Tradate Welfare consente anche ai cittadini non in carico ai servizi di poter acquistare questi servizi. La novità non è tanto rappresentata dalla possibilità di acquistare le prestazioni, quanto dal fatto che il soggetto pubblico si impegni a garantire l'accesso alle prestazioni qualificate a tutte le persone, senza la necessità dell'intermediazione del servizio sociale e per farlo abbia coinvolto la rete di attori del Piano di Zona, e soprattutto il terzo settore. Una delle intervistate spiega che il progetto:

*“È stato proprio costruito in maniera integrata con anche il terzo settore. La piattaforma è una vetrina attraverso la quale sia gli utenti dei servizi sociali, ma anche tutte le altre persone che in qualche modo volevano avere, in maniera immediata, una visualizzazione dei servizi che il Distretto poteva mettere a loro disposizione ed eventualmente acquistarli o comunque mettersi in contatto con le cooperative. Nella prima versione tutte le cooperative hanno inserito in piattaforma solo i servizi accreditati. Successivamente i soggetti accreditati hanno potuto inserire tutta la loro offerta, indipendentemente dal voucher comunale”* (Intervista 16 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).

Questa scelta risponde alla logica per cui, come riporta il referente di una cooperativa:

*“Più ampio era il parco degli enti fornitori anche dei servizi non accreditati, migliore poteva essere la soddisfazione dei bisogni dei cittadini”* (Intervista 20 - coop. sociale - Tradate Welfare, 2023).

Oltre gli aspetti connessi alla piattaforma e all'impatto della stessa nei rapporti tra pubblica amministrazione e cittadino, Tradate Welfare si caratterizza per il ruolo di garante del sistema assolto dall'ente pubblico. L'accreditamento, infatti, garantisce che i soggetti accreditati dal Comune erogino servizi che rispettano i requisiti di qualità stabiliti dall'ente pubblico. Le cooperative sociali, a loro volta, hanno l'obbligo di erogare le prestazioni a favore dei cittadini in carico al servizio sociale secondo questi criteri, ma hanno anche il vantaggio di poter promuovere la propria offerta dei servizi alla persona a favore della “domanda pagante”. Il soggetto pubblico (in modo molto simile a quello osservato in Biella Welfare da parte del Consorzio) fornisce la struttura istituzionale e commerciale dell'accreditamento e stimola le cooperative a rendersi protagoniste dell'integrazione delle dimensioni del welfare. In forza della collocazione istituzionale di Tradate Welfare nel Piano di Zona, inoltre, le cooperative accreditate non sono intese solo come fornitori dei servizi e prestazioni, ma assumono, insieme al soggetto pubblico, la sfida di leggere i bisogni della comunità e offrire delle risposte capaci di integrare realmente l'offerta pubblica. Il percorso di genesi di Tradate Welfare ha coinvolto, infatti, tutte le cooperative accreditate in un percorso di co-progettazione (e di successiva formazione) finalizzato a riflettere sul proprio ruolo e sulle opportunità di ampliare l'offerta di servizi, in modo da poter rispondere a bisogni diversificati delle persone.

Le cooperative sociali invitate a spiegare le motivazioni della loro adesione a Tradate Welfare riportano di aver voluto cogliere il mandato pubblico di contribuire alla trasformazione del welfare locale. Un'intervistata, a proposito del mandato istituzionale, racconta che:

*“È stato anche creato una sorta di codice deontologico ed etico tra le cooperative, nel senso che c'è proprio uno scritto elaborato dalle cooperative dove sostanzialmente vengono un po' proprio sanciti quelli che sono i principi che legano tutte le cooperative e i comuni che hanno aderito a Tradate Welfare. L'idea è quella di costruire insieme, non stiamo qui a farci la guerra dei poveri per chi eroga più servizi, ma costruiamo insieme. Quindi le cooperative sono state chiamate a condividere una serie di finalità, di obiettivi, ma anche di proprio mission che univocamente reciprocamente ci siamo dati; quindi, questo sicuramente è un pezzettino in più rispetto alla semplice piattaforma che eroga dei servizi”* (Intervista 16 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).

Nonostante la dichiarata volontà del progetto di mettere in rete e aggregare anche le risorse per il welfare aziendale, la piattaforma non è ancora aperta al welfare aziendale e pertanto, allo stato attuale, vi transitano prevalentemente le risorse pubbliche (voucher e bandi per l'accesso alle misure comunali e distrettuali) e poche risorse private. Il collegamento di Tradate Welfare con il welfare aziendale è rappresentato dalla partecipazione della rete Giunca (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente)<sup>97</sup> ai tavoli di programmazione dell'Ufficio di Piano e all'Alleanza per la conciliazione che ha dato vita al progetto “Lavoro e Famiglia”. Giunca è la prima rete in Italia legata da un contratto di rete<sup>98</sup> per scopi mutualistici. La rete ha introdotto per la prima volta, il concetto dell'aggregazione tra imprese per migliorare il clima aziendale, il benessere e la professionalità dei lavoratori. Nel suo ruolo di attore all'interno della rete del Piano di Zona, Giunca rappresenta i bisogni di una parte di cittadini a cui si rivolge Tradate Welfare, rinforzando il principio per cui tutti i lavoratori sono tutti cittadini e che il soggetto pubblico deve prendersi cura dei bisogni di tutti i cittadini, compresi coloro che versano in condizioni economiche precarie:

---

<sup>97</sup> Formalmente la rete si è costituita mediante l'aggregazione, nel tempo, di 13 imprese: B.D.G. EL Srl, Chemisol Italia Srl, Hexion Srl, Huntsman Corporation (Italy) Srl, LATI Industria Termoplastici S.p.A., Liveo Research srl, Mazzucchelli 1849 Spa, Novartis Farma Spa, Sanofi Spa, Sandoz Spa, TP Reflex Spa, Viba Spa, Vibram Spa. Per approfondimenti si veda il sito internet della rete <https://www.giunca.net>.

<sup>98</sup> Disciplinato dal DL 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni in Legge 9 aprile 2009, n. 33, (art. 3, commi 4 ter, 4 quater e 4 quinquies). Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e - a tal fine - si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese, oppure a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica o, ancora, ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

*“Perché non dimentichiamo che abbiamo anche tanti dipendenti oltre che lavorare, sul nostro territorio ci vivono pure. Quindi è il superamento della logica da collaboratore di un'azienda a cittadino”* (Intervista 19 - partner privato - Tradate Welfare, 2023).

La possibilità di integrazione tra welfare aziendale e welfare pubblico è stata prevista nel Piano di Zona 2021/2023 nel quale si programma di far confluire in un'unica programmazione una serie di progetti che, attualmente, procedono in modo autonomo rispetto a Tradate Welfare. Questo programma è tanto ambizioso quanto complesso per diverse ragioni, come spiega una componente dell'Ufficio di Piano:

*“In realtà abbiamo inserito due cose nel Piano di Zona collegate a Tradate Welfare. Da un lato l'ipotesi di ampliare la vetrina e quindi l'idea di poter avere un'unica piattaforma che non solo pubblicizzi i servizi accreditati, ma anche tutte le opportunità che ci sono sul territorio. Inoltre, c'è l'idea di poterla ampliare ad alcuni servizi particolari. Il primo che ci veniva in mente è la conciliazione [...] Per quanto riguarda invece la conciliazione, non ci siamo ancora attivati, per una semplice motivazione: il progetto che noi avevamo in corso, quello del 2020, si è andato a concludere l'anno scorso e non volevamo inserire una modalità differente in corso d'opera”* (Intervista 24 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).

La possibilità per le famiglie di spendere le risorse garantite dall'Alleanza per la conciliazione (e quelle messe a disposizione nei piani di welfare aziendale) consentirebbe all'Ufficio di Piano di ampliare il flusso di cittadini che accedono a Tradate Welfare. Tuttavia, ciò comporterebbe l'inclusione su Tradate Welfare anche di soggetti che non hanno finalità prettamente sociali o che non sono accreditati, e di cui il soggetto pubblico potrebbe non essere in grado di garantire l'affidabilità, infatti, come precisato da un'intervistata:

*“Non tutte le cooperative accreditate fanno parte della progettazione di Tradate Welfare e non tutte le cooperative che fanno parte della rete di conciliazione sono accreditate. Mi viene in mente, ad esempio, la social stireria non sarà mai accreditata perché non è un intervento accreditabile [...] Un'ulteriore complessità è data dal coinvolgimento anche di territori differenti, perché l'Alleanza coinvolge, oltre che l'Ambito di Tradate, che è capofila, anche l'Ambito di Sesto e l'Ambito di Arcisate. Se si vuole portare avanti questo progetto dovremo capire come poter coniugare tutti questi interventi in territori così diversi”* (Intervista 24 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).

Dal lato opposto, le aziende potrebbero non essere particolarmente attratte da questa prospettiva perché il welfare aziendale è spesso inserito in pianificazioni difficilmente socializzabili, che portano le aziende a preferire una gestione autonoma delle prestazioni (piattaforma, flussi finanziari ecc...). Ciò che sembra caratterizzare il contesto di Tradate è che qui, più che negli altri progetti analizzati

per la ricerca, esiste già una connessione tra il mondo produttivo e il terzo settore, rispetto al quale il soggetto pubblico può partecipare favorendo l'uscita degli accordi di welfare aziendale dalle aziende, per renderli territoriali. Questo passaggio non è semplice, soprattutto perché Tradate Welfare, come Biella Welfare, sembra affidare alla piattaforma il compito di integrare le tre dimensioni del welfare, ma con esiti poco soddisfacenti.

Dall'analisi in profondità dell'esperienza è emerso che la piattaforma non ha avuto un impatto significativo sulla relazione tra il soggetto pubblico e privato o tra i cittadini e il terzo settore. Questo esito è dovuto al fatto che, in virtù del contratto di accreditamento, il terzo settore continua, sostanzialmente, a comportarsi come fornitore dell'ente pubblico. Questo aspetto è evidenziato in un'intervista quando l'interlocutore afferma che:

*“Dal punto di vista dell'impatto territoriale sulle situazioni di presa in carico rispetto ai servizi sociali, indubbiamente, funziona molto. Su quello che riguarda invece la promozione di servizi, altri, quindi una ricaduta sul piano territoriale di welfare comunitario, secondo me c'è ancora tantissimo da fare. Nel senso che il cittadino è un po' abituato ad andare al servizio pubblico o rivolgersi direttamente alle cooperative che conosce, si affida al passaparola, soprattutto se si tratta di servizi che riguardano i propri familiari piuttosto che l'accudimento, e non transita per la piattaforma”* (Intervista 21 - coop. sociale - Tradate Welfare, 2023).

In particolare, dalle interviste e dai tentativi di fruire la piattaforma è stato rilevato che le cooperative non curano particolarmente l'offerta di servizi ulteriore e integrativa a quanto accreditato dall'ente pubblico e sembrano non preoccuparsi dell'aggiornamento delle schede dei servizi già offerti in piattaforma, tanto che un interlocutore osserva criticamente che:

*“Quello che forse è un po' l'idea che Tradate Welfare potesse essere una piattaforma del welfare, quindi popolata dal privato, dalle cooperative, anche dalle aziende sulla parte più di welfare aziendale, quella cosa della vetrina, forse è venuta un po' a scemare. Nel senso che, effettivamente, è un po' un circolo vizioso o virtuoso: se la piattaforma è usata da tutti va bene. Ma se è uno strumento poco utilizzato da tutti...allora non funziona. Io stessa se cerco (o mi viene chiesta) una cooperativa per il Sad, sinceramente, non mi viene da andare su Tradate Welfare. Quindi, magari il poco aggiornamento, il poco utilizzo...però capisco anche il privato, effettivamente, se poi nessuno dei comuni affida il Sad o gli interventi educativi su quella piattaforma, perché la dovrebbe aggiornare? È un lavoro in più”* (Intervista 18 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).

A ciò contribuisce il fatto che Tradate Welfare non è un canale obbligatorio, perché come spiega un componente del tavolo tecnico:

*“Ci sembrava un po' eccessivo imporre un obbligo, ma abbiamo proposto Tradate Welfare come un'opportunità in più, se vuoi utilizzarla bene, se non vuole utilizzarla non ti posso dire che quello è l'unico strumento” (Intervista 24 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).*

L'esistenza del doppio canale ha portato molti attori a partecipare alle fasi di programmazione e avvio e poi trascurare la vetrina digitale, contribuendo in qualche modo al circolo vizioso menzionato nell'intervista 18 appena citata e confermato da un altro intervistato:

*“L'idea della piattaforma va benissimo. La strumentazione ci sembra fluida, c'è la possibilità di caricare i prodotti delle offerte. Il tema principale è quanto questa piattaforma sia vista e utilizzata dai cittadini, soprattutto quelli che non sono in carico ai servizi sociali, che quindi non utilizzano i voucher di tipo economico dei relativi comuni e che non sono guidati dai vari operatori sociali a entrare in piattaforma e acquistare i vari beni necessari. Mentre l'acquisto extra, individuale e autonomo da parte del cittadino, mi è sembrato poco al di sotto delle aspettative. Probabilmente questo non è dovuto chissà a quali artifici, ma semplicemente ha una vasta conoscenza da parte dei cittadini di questa opportunità” (Intervista 20 - coop. sociale - Tradate Welfare, 2023).*

Anche in questo caso, a Tradate, come a Biella, ci si trova di fronte all'obiettivo di realizzare un percorso di welfare integrato che sfrutti il volano del welfare aziendale. Ciò che appare molto complesso è proprio riuscire a garantire, in un'unica soluzione (la piattaforma), una connessione adeguata tra i bisogni di welfare delle persone e l'offerta dei fornitori. Se le aziende e i lavoratori non trovano su Tradate Welfare un'offerta più ampia di quella destinata ai cittadini in carico ai servizi sociali, è improbabile che ne facciano uso. Se, al contrario, le cooperative investissero solo nel welfare aziendale, l'offerta su Tradate Welfare si concentrerebbe solo su questi due target (cittadini in carico ai servizi sociali e beneficiari di welfare aziendale) lasciando scoperta la fascia intermedia di persone che non sono in carico ai servizi e non hanno accesso al welfare aziendale. Queste riflessioni coinvolgono il delicato equilibrio offerta dei servizi e analisi dei bisogni, che il soggetto pubblico è chiamato a garantire nella governance di Tradate Welfare.

#### 4.4.1 L'orientamento progettuale della governance di Tradate Welfare

Nell'esperienza di Tradate si riscontra che, sebbene ci sia un'irrinunciabile componente contrattuale (il provider e l'ufficio di piano hanno un contratto per la fornitura della piattaforma; l'ufficio di piano e le singole cooperative sono vincolati dal contratto di accreditamento) le relazioni tra tutti gli attori non sono solo contrattuali, ma sono incardinate nei diversi livelli in cui si articola la governance dell'Ufficio di Piano.

Il primo livello, più tecnico, è il tavolo operativo, composto dai professionisti assistenti sociali del Comune, che propone o realizza (a seconda delle dinamiche)



interventi e iniziative da adottare sul territorio, confrontandosi prevalentemente con il tavolo degli assessori, il quale a sua volta riferisce all'Assemblea dei Sindaci, come riporta un'intervistata:

*“Noi (tavolo tecnico ndr) mensilmente abbiamo un incontro con il tavolo assessori in cui portiamo un po' in discussione tutto il lavoro che stiamo facendo sul territorio, le diverse progettualità che vengono portate avanti e tutte le opportunità che si possono aprire [...] Quindi c'è un costante aggiornamento rispetto alle progettualità, un po' a tutti i livelli [...]. L'assemblea dei sindaci invece non ha una convocazione così assidua, anche perché il lavoro che fanno gli assessori è quello di tenere molto aggiornati i loro sindaci. Quindi c'è un costante aggiornamento rispetto alle progettualità in corso. Oltretutto noi non siamo comuni così grandi da non avere il contatto tra sindaco e assistente sociale, per cui se il sindaco dovesse avere necessità chiama direttamente l'assistente sociale, in alcune situazioni addirittura, l'assessore dei servizi sociali, è anche il sindaco. Quando invece ci sono degli aspetti da approvare, ad esempio, quando dovevamo approvare il bando di Tradate Welfare, chiaramente si passa dall'Assemblea dei Sindaci perché sono loro che hanno la responsabilità politica, finale, di dare l'orientamento e il mandato al dirigente dell'Ufficio di Piano” (Intervista 24 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).*

Esiste, inoltre, uno spazio periodico di incontro per la co-progettazione con il terzo settore, al quale partecipano tecnici e politici, dal quale si dipanano le singole progettualità e si costituiscono gruppi di lavoro più operativi su una specifica azione. Anche per Tradate Welfare ci sono stati degli incontri, in avvio di progetto, nei quali le cooperative sono state coinvolte nella costruzione condivisa del sistema di offerta integrata, ferme restando le obbligazioni contrattuali in capo al singolo ente e ai fornitori dei servizi in piattaforma, in forza del sistema di accreditamento. In adesione a tali dinamiche, nella fase iniziale del progetto, gli intervistati riportano che gli incontri sono stati intensi e frequenti:

*“Non c'era una vera e propria cabina di regia, ma c'erano degli incontri cadenzati, di monitoraggio, ai quali erano sempre presenti i rappresentanti dell'Ufficio di Piano e un membro per ogni cooperativa. C'erano degli incontri cadenzati di monitoraggio dove si divideva il processo. A questi incontri partecipava anche un referente CGM e avevamo anche la possibilità di essere accompagnati rispetto a cosa voleva dire caricare il servizio in piattaforma. Poi c'erano degli incontri organizzati in cui si realizzava la parte promozionale, per far conoscere Tradate Welfare ai cittadini e alla comunità, ad esempio, era previsto, a rotazione, l'impegno di partecipare/allestire una postazione al mercato cittadino e parlare con le persone” (Intervista 21 - coop. sociale - Tradate Welfare, 2023).*

Per Tradate Welfare, così come per ogni altro progetto, l'Ufficio di Piano promuove la partecipazione e attivazione dei partner in modo tale che ciascuno apporti il proprio punto di vista e le proprie risorse al raggiungimento dell'obiettivo. La

programmazione territoriale dell’Ambito è, infatti, sempre aperta ai soggetti esterni, che aderiscono mediante lettere di intenti, accordi di programma, convenzioni (che implicano anche un’esposizione economica, ad esempio, mediante versamento di quote di compartecipazione). Un’intervistata spiega che:

*“L’Ufficio di piano ha il compito di fare da raccordo con l’organo politico. In quanto coordinatore si occupa un po’ di tutto quello che attiene a quella sfera organizzativa. Inoltre, è l’organo che gestisce fisicamente, quello che riguarda i finanziamenti, perché i finanziamenti vengono dati a un organo pubblico, non vengono dati ai privati e poi è l’organo pubblico che destina le risorse e le rendiconta, dopo aver verificato che le attività siano state effettivamente poste in essere. L’ufficio di Piano fa anche un po’, se vogliamo da collante. Per il fatto che loro hanno ben presenti le esigenze che vengono dal territorio, possono condividere con gli attori i punti di forza e criticità delle progettazioni e orientare tutti verso la prosecuzione o la trasformazione di alcune linee progettuali. Fanno anche una sorta di supervisione rispetto a quello che è un po’ la via da seguire”* (Intervista 19 - partner privato - Tradate Welfare, 2023).

Nell’esperienza di Tradate si può parlare, per questo motivi, di governance progettuale perché l’adesione alla rete e l’impegno degli attori è improntato non tanto (o non solo) all’utilizzo della piattaforma, ma si basa sul portare avanti una serie di impegni e di progettazioni trasversali, spesso legate a specifici finanziamenti, intorno ai quali si allestiscono percorsi progettuali “a termine”: le cooperative accreditate sono legate alla durata del contratto di accreditamento, mentre altri partner sono particolarmente interessati alle opportunità offerte dalle linee di finanziamento collaterali (es. il progetto “Lavoro e Famiglia” e “Giovani di Valore” rispettivamente con l’ATS Insubria e la rete Giunca). La governance è progettuale anche perché le relazioni tra gli attori tendono a non interrompersi al termine di finanziamenti, ma sono soggette a riprogrammazione periodica. La riprogrammazione da una parte è positiva, perché implica una revisione dell’interesse da parte dei partner a partecipare alla rete, d’altra parte rende più complessa la tenuta della governance rischiando di pregiudicarne la continuità sul lungo periodo. Un elemento molto importante di responsabilità dell’Ufficio di piano quale promotore è proprio quello di garantire *“la sostenibilità e modellizzazione delle iniziative”* (Intervista 7 - osservatore privilegiato, 2022) in modo tale da prevenire il rischio abbandono o comunque la perdita di entusiasmo, secondo un meccanismo per cui:

*“È chiaro che fino a che c’è un forte coinvolgimento verso un risultato (come creare la piattaforma, realizzare le attività del progetto, rendicontare al finanziatore) c’è un forte investimento nella partecipazione, ma, nel momento in cui il finanziamento termina, o il progetto va con le sue gambe, sta molto anche al singolo, alla forza di volontà anche del singolo e allo stimolo della rete, di proseguire nella direzione che è stata avviata e poter ottenere qualcos’altro”* (Intervista 19 - partner privato - Tradate Welfare, 2023).

Nella rete di Tradate si osserva che i partner non abbandonano il progetto, grazie proprio alla sua inclusione nella rete del Piano di Zona, anzi le relazioni si sono consolidate per partecipare ai bandi successivi alla nascita di Tradate Welfare e mettere a frutto gli apprendimenti positivi (e negativi) che ne discendono. Gli intervistati hanno però riscontrato che gli incontri di monitoraggio sono andati diradandosi e con essi l'entusiasmo da parte dei comuni e del terzo settore sull'utilizzo della piattaforma, perdendo in qualche modo anche la visione complessiva sul progetto:

*“una volta che la piattaforma è partita gli incontri si sono un po' diradati, ci siamo incontrati online per ragionare su che cosa poteva essere funzionale in tempi Covid [...] Terminato il periodo Covid, in realtà c'è stato un cambio di passo all'interno della dell'ufficio di piano, la dottoressa Luciani è andata via, c'è stata una sostituzione, e ovviamente ci hanno messo un po' di tempo per potersi riorganizzare [...] Prima di Natale l'Ufficio di piano e CGM ci hanno ricontattato, ci siamo ritrovati, abbiamo ragionato. Quindi adesso probabilmente c'è la volontà, ecco di riprenderlo, non ti so dire in che termini di evoluzione”* (Intervista 21 - coop. sociale - Tradate Welfare, 2023).

Le stesse considerazioni provengono dalle risposte degli operatori dei comuni, per alcuni di loro il grado di investimento nel progetto è cambiato nel tempo in base a priorità e preferenze sopraggiunte nel tempo (complice anche il Covid – 19):

*“Per quanto riguarda l'utilizzo specifico della piattaforma, per me la priorità è altro, non è lavorare per implementare questo tipo di piattaforma. Per quanto ne riconosca le potenzialità, il mio investimento su quel progetto nei tavoli di governance è diverso. Magari...immagino che nei comuni più grandi, più strutturati ai quali arrivano anche dei bisogni diversi e quindi c'è un interesse diverso...poi, con tutte le emergenze e le priorità che ci sono, il rischio è che poi questo argomento venga un po' superato, messo lì un attimo e dimenticato”* (Intervista 18 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).

Quello che risalta nella governance di Tradate Welfare è il forte ruolo del soggetto pubblico nell'allestimento del progetto, il quale, nel tempo, sembra essersi eccessivamente affidato alla capacità del mercato, delle cooperative sociali, di sviluppare in autonomia le strategie atte a raggiungere l'obiettivo di trasformazione della politica sociale locale. Anche in questo caso si osserva che i processi decisionali seguono logiche top-down, in ragione delle quali i vari partner (pubblici e privati) non hanno attivato iniziative dal basso in termini di personalizzazione del proprio ruolo su Tradate Welfare o della stessa offerta dei servizi in piattaforma, restando in attesa dello stimolo dell'Ambito nella definizione della direzione di sviluppo del progetto.

Durante le interviste, gli interlocutori hanno in più occasioni rappresentato l'esperienza di Tradate Welfare come un *“discorso interrotto”* (Intervista 20 - coop. sociale - Tradate Welfare, 2023) che è necessario riprendere e ripensare, soprattutto dopo l'esperienza Covid-19. Queste riflessioni sono già in corso nell'Ufficio di

Piano e si ritrovano anche nelle ipotesi di azione per il futuro, che riguardano, come già detto, l'apertura della piattaforma al welfare aziendale, il consolidamento del progetto "Lavoro e Famiglia" nel progetto "Ancora..ElavoroEfamiglia" e l'apertura di Tradate Welfare anche a soggetti non accreditati, per rivitalizzare l'offerta dei servizi sociali e anche le relazioni con tutti gli attori, nell'ottica del raggiungimento dell'obiettivo iniziale.

Il progetto di Biella e Tradate, anche se promossi e coordinati da due soggetti completamente diversi, presentano molti punti di connessione relativamente alla struttura della piattaforma e delle relazioni tra gli attori. A Tradate l'input del progetto è pubblico, come pubblica è la regia, eppure, in modo simmetrico a Biella Welfare anche a Tradate propone una sinergia tra welfare pubblico, privato, aziendale per definire e considerare i bisogni di tutti i cittadini e fornire adeguate risposte, sviluppando il canale locale. A Tradate come a Biella, la piattaforma funge da prezioso alleato del WAT, ma non può essere l'unico elemento che sostiene il raggiungimento degli obiettivi di risposta ai bisogni delle persone. Appare differente l'approccio di Welfare di Marca, che condivide con Tradate la forte regia pubblica e l'attenzione alla lettura integrata dei bisogni del territorio, ma si muove dalla responsabilità di mettere in circolo le risorse generate dal welfare aziendale per obiettivi collettivi, senza affidarsi al solo strumento digitale, ma coltivando la costruzione di alleanze territoriali improntate a durare nel tempo.

#### 4.5 La rete di Welfare di marca

Welfare di marca nasce nel 2021 grazie all'impulso dell'Unione dei Comuni delle Terre della Marca Senone, con capofila il Comune di Senigallia. Il percorso di Welfare di Marca e aggrega in rete, con funzioni differenti, due principali gruppi di soggetti: l'Unione dei Comuni medesima e gli stakeholders che hanno sottoscritto la lettera di intenti<sup>99</sup>, a cui si affianca la rete delle aziende del territorio che aderiscono al modello di Welfare di Marca.

Il progetto nasce con la Deliberazione del Comitato dei Sindaci dell'Unione dei Comuni delle terre della Marca Senone n. 2 del 14.04.2021 nella quale si propone di

*“avviare il percorso di realizzazione di un progetto di welfare integrato territoriale finalizzato alla creazione di un sistema multi attore composto da soggetti pubblici e privati, attraverso il quale sperimentare e sistematizzare un modello di welfare basato sui valori della sostenibilità, della responsabilità sociale e del valore condiviso, per dare risposte concrete a bisogni delle imprese e dei cittadini del territorio dell’Ambito sociale n. 8.”* (Unione dei Comuni Marca Senone, 2021).

La volontà dei promotori è sostenere la ripresa economica e sociale dei Comuni dell'Unione dopo la pandemia e contrastare il progressivo spopolamento dei territori, inaugurando, in linea con la programmazione sociale regionale, anche un percorso di co-progettazione di lungo periodo (Unione dei Comuni Marca Senone, 2022):

*“Fermo restando la necessità di intervenire, a volte, in forme assistenziali, è comprensibile che in territori di questo tipo è necessario trovare momenti di collegamento e di partecipazione e di coesione sociale. Questo è il punto di carattere valoriale: noi pensiamo di poter rafforzare la coesione sociale sul territorio”* (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023).

con l'obiettivo di costruire:

*“un welfare misto nel quale l’attore pubblico, le aziende, le organizzazioni di secondo livello, gli enti del terzo settore e gli esercizi commerciali collaborano per dare risposte concrete ai bisogni del territorio”* (Unione dei Comuni Marca Senone, 2021).

---

<sup>99</sup> Hanno sottoscritto la lettera di intenti la BCC Fano, Confindustria Ancona, CNA Ancona; GIS Senigallia, CoopAgri e Coldiretti Marche, Cia Marche. Completano il quadro le sigle sindacali Cisl e Uil Regionale, la CGIL Ancona. Il mondo della cooperazione sociale è presente mediante Confcooperative e Legacoop.

Il progetto Welfare di Marca sembra ribaltare il principio da cui si muovono gli altri due progetti, e, in particolare, anziché partire dall'integrazione dell'offerta o dei bisogni dei cittadini, si è deciso di partire dalle risorse:

*“Dal punto di vista economico, noi vorremmo poter coinvolgere, per partire, almeno il 10% del totale delle attività produttive del territorio. Già questo comporterebbe la possibilità, nel giro di un anno, di poter contare su un milione e mezzo di movimenti di carattere economico finanziario declinato nel territorio”* (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023).

Nella Delibera istitutiva n. 2/2021 l'Unione dei comuni, infatti, inserisce l'esplicito riferimento alla leva del welfare aziendale quale elemento da sfruttare nel ridisegnare i servizi territoriali, rinnovare e arricchire le relazioni tra stakeholder coinvolti nelle politiche/servizi già esistenti sul territorio (Unione dei Comuni Marca Senone, 2021). Per farlo, il progetto considera i bisogni delle imprese, da cui si generano tali risorse e innescano il circolo virtuoso del welfare aziendale alla base del progetto, un aspetto, questo, che seppur presente, è meno valorizzato nelle altre progettazioni analizzate. Nella genesi di Welfare di marca per garantire l'avvio e la sostenibilità economica del progetto si presta particolare attenzione ai bisogni delle aziende e dei lavoratori, ritenendo questo atteggiamento strategico su due fronti:

- Il risparmio per l'impresa e per il lavoratore discendono dall'utilizzo del welfare aziendale. La generazione e rigenerazione delle risorse attraverso il welfare aziendale è possibile solo quando i dipendenti (e con essi i sindacati) scelgono e apprezzano il welfare aziendale;
- L'offerta territoriale deve essere adeguata alle esigenze dei lavoratori sul piano quantitativo e qualitativo.

Il soggetto pubblico porta in Welfare di marca il disegno politico e la visione di un welfare intrecciato con altre dimensioni, le quali non competono tra loro, ma integrano gli strumenti, le risorse e i bisogni portati da aziende, enti, lavoratori e cittadini. In questo contesto, l'ente locale propone di realizzare un piano di connessione tra le persone, istituzioni e aziende:

*“La politica ha sollecitato un piano di connessione tra soggetti sociali. La tecnica ha il compito di trasformare questi indirizzi politici in attività pratiche operative e quindi abbiamo proposto questa possibilità di formalizzare una pratica, che era già avviata, di programmazione locale dell'Unione e su questo abbiamo detto «guardate, ci sta un pezzo di welfare che in questo momento viene in qualche modo incentivato dal governo ed è un pezzo di welfare che rimesso insieme al nostro, connesso al nostro e portato a sistema può essere utilizzato con maggiore conoscenza e con maggiore consapevolezza, ma può essere anche declinato attraverso regole che siano in qualche modo dirette anche dal pubblico»[...]Il progetto Welfare di marca declinato in forma circolare permette di orientare, senza imporre, l'utilizzo dei servizi da parte delle persone cercando di tenere sotto controllo il soddisfacimento dei bisogni sociali e non soltanto il consumo per il consumo, che è uno dei rischi a cui si può incorrere*

*con l'attuale declinazione del welfare aziendale come proposto da molti provider” (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023).*

L'apporto della politica e tecnica non si limita solo a trovare soluzioni al problema contingente, ma mira a coinvolgere gli attori del territorio in un progetto a lungo termine, descritto nelle interviste come:

*“un progetto più articolato del semplice bando per attivare dei servizi, volevo sostanzialmente fare un progetto generativo che attiva delle risorse e quindi dei rapporti con le aziende che poi appunto continuano l'attività e quindi non si ferma anche al termine del progetto” (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023).*

Dal punto di vista operativo il progetto si è materialmente avviato nel 2021 e rappresenta una delle esperienze citate nel paragrafo 3.3.2, in quanto consulenti e provider seppur distinti, hanno partecipato al bando pubblico proponendosi come soggetto unico (ATI) composto da Innova Srl (società di consulenza) e WelfareBit (Provider nazionale), i quali, insieme, sono diventati affidatario dell'incarico della consulenza tecnica del progetto (si veda Appendice C).

Come accennato precedentemente, il principio che regola Welfare di marca è quello della responsabilità sociale d'impresa e del valore condiviso, in virtù del quale innescare un'economia circolare, virtuosa, che favorisca la rete di relazioni dell'intera comunità territoriale (Unione dei Comuni Marca Senone, 2023). Sulla base di questi presupposti la rete di Welfare di marca è composta prevalentemente da soggetti profit e rappresentanti del mondo produttivo e dei lavoratori. La logica della circolarità, infatti, tende a preferire che sulla piattaforma non ci siano solo fornitori di welfare che alimentano i propri fatturati con il welfare aziendale, ma che siano le stesse imprese che erogano il welfare aziendale ad alimentare il circuito, in base ai propri campi di competenza. Gli associati a Welfare di marca, inoltre, sono stimolati a segnalare i fornitori presso i quali i lavoratori intendono spendere le risorse, in modo tale che il circolo economico virtuoso dispieghi i suoi effetti sulla rete del commercio e dei servizi locali. Si giustifica in tal senso la scelta (adottata anche a Tradate) di far sottoscrivere a tutti i partner un codice etico, per limitare politiche commerciali eccessivamente aggressive o utilitaristiche, salvaguardando la circolarità e ricaduta territoriale delle risorse e una varietà di offerta accessibile e dignitosa per tutti, sia in termini di quantità che di qualità. A differenza di altri progetti in cui il terzo settore è il fornitore principale delle prestazioni e rappresenta anche il principale interlocutore del promotore nella governance, in Welfare di marca il terzo settore agisce come un'impresa che promuove il welfare al suo interno e contemporaneamente fornisce servizi alle altre imprese convenzionate. Al momento della stesura di questo capitolo il progetto Welfare di Marca ha in essere accordi commerciali solo con una cooperativa sociale che eroga prestazioni di servizio alla persona<sup>100</sup>. Questo contratto assume valore se

---

<sup>100</sup> Si tratta della Cooperativa Undicesimaora Onlus è una Cooperativa sociale che nasce nel dicembre del 2011, dalla collaborazione tra la Fondazione Caritas Senigallia Onlus e la Fondazione Maria Grazie Balducci Rossi per i più bisognosi Onlus. Undicesimaora si occupa prevalentemente

si considerano le difficoltà economiche e organizzative delle cooperative sociali nell'attivare il welfare aziendale:

*“Il mondo del terzo settore, il mondo delle cooperative, è un mondo nel quale la remunerazione dei dipendenti che va oltre i minimi contrattuali non è così ampia [...] I presidenti e i consigli di amministrazione hanno bisogno di un tempo maggiore per applicarlo al proprio interno [...]Le cooperative devono costruire al proprio interno le condizioni per farlo, anche attraverso lo sviluppo del circolo virtuoso economico proposto da Welfare di marca”*(Intervista 29 - provider - Welfare di marca, 2023).

E quanto questa difficoltà sia da considerare nella fase di coinvolgimento degli attori:

*“Il percorso è lento [...] Entrano in gioco processi culturali importanti e complessi, anche perché a differenza dell'azienda, dove c'è un amministratore che decide, nelle cooperative la decisione deve essere collegiale. Quindi questa è una complessità perché devi far passaggi, devi fare metabolizzare le cose. Il sistema welfare di marca è aperto, quindi tutti possono sempre entrare quando vogliono. È un sistema aperto e però ha bisogno di tempo”* (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023).

Come già detto, Welfare di marca privilegia lo sviluppo del welfare aziendale, il che influisce sulla composizione dell'offerta dei servizi, perché si registrano nell'elenco dei fornitori in piattaforma, prioritariamente, le imprese che attivano il welfare e poi gli esercizi segnalati da queste stesse imprese, presso le quali i lavoratori intendono spendere il proprio credito di welfare aziendale. Poiché le imprese sociali spesso incontrano più resistenze nell'attivare il welfare aziendale, l'allestimento dell'offerta dei servizi alla persona si sta avvenendo in modo relativamente più lento rispetto all'offerta di beni e servizi meno qualificati. L'offerta dei servizi alla persona è progressivamente integrata con le segnalazioni provenienti dai lavoratori e con il coinvolgimento delle cooperative accreditate dal soggetto pubblico, che operano sulle aree di bisogno realmente espresse dai lavoratori, secondo la logica e le motivazioni descritte dal provider:

*“La cooperativa viene contattata e viene inserita tra i fornitori, in modo automatico, quando attiva il suo welfare aziendale interno. Diversamente si tende a evitare che si contattino le cooperative solo per la fornitura dei servizi in piattaforma perché, se poi i lavoratori non la utilizzano, tu hai creato delle aspettative che non hanno trovato riscontro e questo fa perdere entusiasmo, porta a non aggiornare le schede, a non inserire la propria offerta completa in piattaforma, questo indebolisce tutto il progetto”* (Intervista 30 - provider - Welfare di marca, 2023).

---

di disagio e povertà, intervenendo attraverso inserimenti lavorativi, formazione ed accompagnamento al reinserimento sociale. La cooperativa gestisce inoltre il ritiro di mobilio per conto della Caritas Diocesana.



Questo aspetto conferma la volontà di creare un sistema che sia legittimato dal soggetto pubblico, che non sia ripiegato solo ed esclusivamente sulle prestazioni sociali erogate dal terzo settore, ma offra ai lavoratori tutte le risposte possibili, senza disperdere le risorse nella grande distribuzione organizzata. Questo elemento porta a considerare quella di Welfare di Marca una logica di aggregazione e di governance proiettata nel lungo periodo, nel quale gli attori coinvolti partecipano alla costruzione delle condizioni necessarie a:

*“mettere in circolo nuove energie in termini non solo economici, ma anche progettuali e di relazioni di fiducia nel territorio, in cui ognuno si deve sentir parte della coesione sociale ambita dal progetto”* (Intervista 30 - provider - Welfare di marca, 2023).

Un ultimo cenno riguarda la piattaforma di Welfare di Marca, che si distingue da Tradate e Biella perché propone un'area interamente dedicata ai servizi del welfare pubblico territoriale (per la sola consultazione) e soprattutto perché la piattaforma garantisce la funzione di market place solo per il welfare aziendale. I cittadini possono accedere alle funzioni della vetrina, ma per attivare i servizi, al momento, devono contattare direttamente i fornitori attraverso i canali tradizionali. Terminata la presentazione generale dell'iniziativa si può entrare nel dettaglio dell'articolazione della governance del progetto.

#### 4.5.1 La governance improntata su obiettivi di lungo termine di Welfare di marca

Le relazioni tra i vari attori che partecipano al progetto Welfare di marca si struttura intorno a quanto disposto dalla deliberazione 2/2021 che stabilisce, a monte, i compiti di ciascun attore e ipotizza anche le ricadute attese nei confronti del territorio, secondo cui

- le amministrazioni locali sono promotrici e garanti dell'iniziativa;
- le imprese attivano piani di welfare aziendale mettendo a disposizione dei propri dipendenti servizi e beni in regime fiscale agevolato (art. 51 e 100 TUIR), con benefici sul benessere organizzativo e valorizzando i fornitori del territorio;
- i fornitori di beni e servizi del Welfare integrato territoriale beneficiano di un “nuovo mercato”, quello del welfare aziendale, che attualmente non intercettano o intercettano marginalmente;
- i cittadini beneficiano di una mappatura dei fornitori di beni e servizi del territorio e di interventi che li aiutino nell'orientamento e nella fruizione delle produzioni locali e dei servizi proposti.

In Welfare di marca si riscontrano alcuni elementi fortemente contrattuali simili a quelli osservati in Biella Welfare. Tuttavia, tali elementi costituiscono la base su cui sono costruite relazioni e accordi volti a raggiungere obiettivi a lungo termine. Esaminiamoli nel dettaglio.

L'azienda che aderisce al Welfare di marca stipula un contratto con il provider di welfare aziendale (WelfareBit) senza l'intermediazione del soggetto promotore. La

prerogativa del provider è, infatti, quella di curare i rapporti commerciali con le aziende della rete, attivare i piani welfare e occuparsi di tutti gli adempimenti connessi all'infrastruttura digitale. Esiste poi un secondo livello di relazioni contrattuali che coinvolge la rete dei fornitori, sempre gestita dal WelfareBit. Quest'ultimo offre ai fornitori l'accompagnamento necessario per attivare il welfare aziendale, contribuendo così all'espansione della rete di Welfare di Marca e al potenziamento della circolarità del welfare aziendale. La dimensione più politica della governance, che sostiene il raggiungimento di obiettivi di lungo termine, si avvale, invece, di un'apposita struttura organizzativa, composta da 3 tavoli a cui corrispondono 3 differenti livelli di operatività. Il primo livello è il Tavolo di concertazione aperto e coordinato dall'Ufficio dell'Area Servizi Sociali e Ambito Territoriale Sociale. Ha il compito di condividere i risultati del progetto ed è aperto alla partecipazione di sindacati, associazioni di categoria, terzo settore e altri stakeholders del territorio. Intervengono al tavolo tutti i soggetti che hanno aderito al progetto e tutti coloro che sono interessati a promuovere il welfare aziendale nei propri contesti aziendali. Esiste poi il Tavolo di governance, composto dai referenti dei Comuni, dai partner tecnici, l'Ufficio dell'Area Servizi Sociali e Ambito Territoriale Sociale e dai soggetti che hanno sottoscritto la lettera di intenti per la partecipazione alla co-progettazione. Il tavolo (che al momento si incontra ogni 6 mesi circa) ha il compito di supervisionare le decisioni del tavolo tecnico e stabilire le linee guida del progetto relativamente all'utilizzo delle risorse economiche, tempi e modalità di realizzazione delle azioni ecc. Inoltre, il tavolo ha compiti di verifica intermedia e di fine periodo sull'efficacia delle azioni rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La partecipazione al tavolo da parte degli stakeholder del mondo produttivo garantisce l'apporto di visioni e istanze di ampio respiro, ma anche il presidio della finalità pubblica, come sottolinea un interlocutore durante l'intervista:

*“Noi saremo presenti anche ai vari tavoli di lavoro. Quindi, per quelle che saranno le successive fasi, anche di controllo e monitoraggio di quello che è il welfare. Infatti, relativamente a quanto dicevamo prima sul rischio di privatizzazione del welfare aziendale, questo rischio viene assolutamente superato proprio perché ci sono questi tavoli di concertazione che monitorano il tutto e poi anche, e soprattutto, per il fatto che il Welfare di marca è stato voluto prevalentemente dalle istituzioni”* (Intervista 26 - partner privato - Welfare di marca, 2023).

Infine, esiste un Tavolo tecnico, composto dai partner tecnici e dal dirigente pubblico, che ha il compito di definire le strategie operative e attuare tutte le azioni necessarie per la realizzazione degli obiettivi del progetto e la valorizzazione delle risorse presenti nel territorio. La componente tecnica (Dirigente dei servizi sociali dell'Unione, WelfareBit e Innova) è sempre presente in tutti i tavoli, proprio perché traduce a livello strategico gli input provenienti dagli altri livelli. La scelta di questi tre livelli è basata sulla necessità di garantire, la differenza tra *“chi ascolta e chi decide”* (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023) e dare operatività all'azione, nel senso descritto dal consulente durante l'intervista:

*“Il tavolo tecnico è proprio operativo e le scelte strategiche vengono fatte coi partner; quindi, con tutti gli stakeholders che hanno deciso di partecipare. È lì che vengono fatte le scelte strategiche. Però poi operativamente nel tavolo tecnico è inutile tenere tutti, dal punto di vista organizzativo può diventare complicato e certi processi hanno bisogno di immediatezza” (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023).*

Oltre i compiti tecnici e specifici definiti dalla deliberazione 2/2021, che riguardano in particolar modo il promotore e il coordinatore della rete e le relazioni contrattuali connesse al welfare aziendale, viene dedicata particolare attenzione alla solidità della rete stessa. Si punta a garantire il rispetto dei tempi e dei percorsi interni necessari alle organizzazioni per maturare l’adesione a Welfare di marca. Questo processo avviene attraverso un lavoro quasi personalizzato, nel senso proposto da uno dei soggetti intervistati:

*“Per gli stakeholder associativi, le varie confederazioni, i sindacati è stato necessario un lunghissimo percorso, perché le decisioni di questi soggetti sono legati agli equilibri e interessi che insistono sulle varie categorie e nei vari corpi intermedi. Ne parliamo molto francamente, esistono piattaforme di altri soggetti ed esistono in qualche caso degli approcci molto ideologici alla questione welfare aziendale e abbiamo dovuto costruire molto lentamente” (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023).*

Questa visione mette in luce la delicatezza degli equilibri insiti nella governance multistakeholder e dello sforzo del pubblico nell’improntare tutte le relazioni sulla base dell’autenticità e parità, necessarie a realizzare il disegno complessivo di Welfare di marca:

*“Tutto questo si è generato entro un rapporto di fiducia che è l’elemento fondante per poter fare qualsiasi cosa all’interno del settore pubblico, ma direi, anche nel privato. Come dico sempre, la fiducia non si riesce a realizzare né con le determine, né con le delibere. La fiducia è frutto di comportamenti lineari, corretti e leali, giorno dopo giorno. E quindi c’è voluto tempo per poterci conoscere e per poter far comprendere che dietro non c’era nessun tipo di interesse nascosto, c’era solamente la necessità di provare a innovare e ad essere più performanti nelle politiche di welfare territoriale” (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023).*

L’apertura dei tavoli di concertazione alla generalità dei consociati e, in particolare, l’allargamento dei tavoli di governance alle associazioni di categoria è considerato un valore aggiunto, distintivo di Welfare di marca, fortemente sostenuto dal promotore:

*“Il punto di forza è la grande apertura a tutti. Questa non è solamente una declamatoria, ma abbiamo costruito il livello di governance più inclusivo*

*possibile, ci sono tavoli di partecipazione a cui tutti quanti i soggetti e le persone che hanno voglia e interesse, possono partecipare a questa impresa, nel rispetto del codice etico che abbiamo predisposto. Quindi la grossa apertura e il mettere insieme soggetti diversi è il punto di forza”* (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023).

I processi decisionali di Welfare di marca, per quanto trovino la terminazione nel tavolo strategico, sembrano essere il frutto dello sforzo del soggetto pubblico di creare quello che viene definito *“una forma di meticcio”* (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023) nell’ambito del quale tutti gli attori, a prescindere dalla natura giuridica, sono chiamati all’assunzione di responsabilità pubbliche, intese come ricadenti sull’intera collettività. In questa direzione si tenta di privilegiare l’aggregazione delle risorse pubbliche con quelle private non tanto sulla piattaforma, ma nella governance locale, nella quale le persone e le istituzioni hanno l’opportunità di sperimentare (spesso per prima volta) la collaborazione con altri attori, e diventare potenzialmente capaci di affrontare percorsi di integrazione ancora più raffinati.

Per questo motivo in Welfare di marca si può riconoscere la propensione al lungo periodo: c’è la spinta a convogliare in un’unica piattaforma progettuale (e non digitale) molti degli attori che già operano nella direzione del valore sociale, e mettere a sistema le singole azioni nell’ottica di sviluppo del territorio.

Dalle interviste emerge, infatti, che pochi degli attori coinvolti, anche se fortemente radicati nel territorio, avevano partecipato, in passato, a partnership pubblico-privato. Ad esempio, l’istituto bancario riferisce e insiste più volte nell’intervista sul proprio legame con il territorio espresso anche in iniziative importanti, ma Welfare di marca rappresenta la prima esperienza di collaborazione con il soggetto pubblico:

*“Noi siamo molto presenti da un punto di vista sociale e lo facciamo attraverso, diciamo diverse somme di denaro importanti che ogni anno destiniamo sia alla beneficenza che alla sponsorizzazione. Noi svolgiamo queste attività molto importanti, oltre ad aver negli anni, aderito anche al microcredito e altre iniziative. Noi siamo molto presenti sul territorio e come le spiegavo prima, è qualcosa che appartiene al nostro valore. Collaboriamo per tutte quelle che possono essere le esigenze che ci sono sul territorio dall’ente comunale [...] Noi siamo una banca che è sul territorio da oltre cento anni e abbiamo nel nostro statuto, nell’articolo due, il dovere della sostenibilità. Quindi noi che cosa facciamo? Aiutiamo il nostro territorio, aiutiamo le famiglie e le imprese, e facciamo sì che si abbia quella che è un’economia circolare. Il progetto Welfare di marca vuole creare proprio questo e fare in modo che la ricchezza venga reinvestita all’interno del territorio, non vada verso le multinazionali o Amazon. Questi sono gli stessi principi, gli stessi valori propri della nostra banca e delle banche di credito cooperativo”* (Intervista 26 - partner privato - Welfare di marca, 2023).

Data la fase di avvio di avvio in cui si trova Welfare di marca non è possibile dire se le scelte attuali porteranno i risultati attesi e se la governance reggerà le inevitabili complessità che i progetti territoriali comportano. Certamente, come si vedrà anche più avanti, una governance così strutturata e con tali ambizioni richiede uno sforzo importante da parte del promotore politico e da parte dei consulenti tecnici nell'alimentare l'interesse degli attori per realizzare gli obiettivi di circolarità e valore sociale condiviso che si prefigge il progetto.

Interrogato su questo, l'ente pubblico propone una lettura molto pragmatica, soffermandosi sulla necessità che a Welfare di marca si affianchi anche la trasformazione del soggetto pubblico:

*“Intanto c'è un discorso di sostenibilità, ma quando dico cambiare le regole penso anche qui alle opportunità normative che ci vengono date. Co-progettazione e co-programmazione devono essere i due assi in cui si muove il pubblico. Non è immaginabile adottare la gara d'appalto come se dovessimo rifare il tappetino stradale al massimo ribasso, ma è necessario poter trovare sedi e modalità opportune per poter programmare insieme i servizi, le attività. Questo cambia un po' il codice genetico dei soggetti, perché sono chiamati a dare un contributo e a svolgere un ruolo di responsabilità”* (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023).

E inoltre:

*“Se il pubblico non partecipa e non sollecita i percorsi innovativi, tenderà a ripetersi e io trovo che questo sia un limite. Anche nei luoghi dove il sociale è più strutturato esiste una forma di coazione a ripetere, per cui molti servizi vanno avanti in modo automatico. Quel che è stato costruito è importante, è importante anche poter individuare i nuovi bisogni e costruire e costruire servizi rispetto a questi nuovi bisogni. Quindi la terza parte del nostro lavoro non sarà solo l'utilizzazione forte di questa piattaforma, ma c'è un lavoro da fare sulle persone nei servizi. Ecco, questa è la più grande scommessa che dal punto di vista dell'ottica pubblica dobbiamo portare avanti”* (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023).

Questo commento anticipa e sottolinea alcune criticità che si intravedono nel progetto e che dovranno essere opportunamente gestite attraverso sfide e risorse ulteriori (pubbliche o private). Un primo elemento critico riguarda, anche alla luce delle esperienze di Biella e Tradate, il forte ruolo di regia del soggetto pubblico, che nel favorire la governance allargata e ampi spazi di consultazione, adotta prevalentemente la direzione decisionale top-down. Il pubblico esercita il coordinamento attuale e investe in modo importante sul potenziamento della rete economica e commerciale del progetto. Resta in capo all'Unione dei Comuni anche la responsabilità che oltre alla ricaduta economica, il progetto assicuri il miglioramento dell'offerta dei servizi alla persona a favore di tutti i cittadini. È in capo al soggetto pubblico la responsabilità di garantire che Welfare di marca che non perda la finalità sociale del welfare aziendale. Il rischio infatti è che, al pari di

altre iniziative, alimentate anche da una normativa particolarmente favorevole alla conversione del welfare aziendale in buoni, si alimenti solo la rete commerciale e non quella sociale.

#### 4.6 Prime considerazioni sull'innovazione sociale del WAT nella risposta ai bisogni delle persone

Pur nelle loro specificità e peculiarità i tre casi di studio presentano punti di differenza e somiglianza che contribuiscono, nell'ottica della metodologia della ricerca adottata, a descrivere il fenomeno generale del WAT e individuare anche i principali punti di forza e criticità di ciascuna di esse rispetto agli obiettivi di incidere sulle tre dimensioni dell'innovazione sociale. In questo paragrafo della panoramica sui tre casi di studio si tratterà prevalentemente la dimensione della risposta ai bisogni dei cittadini, mentre nel capitolo 5 si affronteranno le due dimensioni riferite alla relazione tra gli attori.

L'innovazione sociale scaturisce dalla volontà di alcuni soggetti attivi di trovare risposta ai propri bisogni insoddisfatti e di conseguenza, attraverso il processo innovativo, si ottiene la soddisfazione di tali bisogni oppure l'accesso a risorse prima precluse. Secondo molti interlocutori il WAT risponde ai bisogni delle persone perché, soprattutto per il tramite della piattaforma, facilita l'accesso ai servizi pubblici e privati e nel farlo incarna l'integrazione tra le dimensioni di welfare pubblico, aziendale e del terzo settore. La piattaforma rappresenta un tema ricorrente e trasversale. Essa ha un ruolo nel raggiungere obiettivi di innovazione sociale nel WAT, come afferma un intervistato, secondo cui:

*“Il tema è quello di predisporre questo un insieme di informazioni che permettono alle imprese e ai lavoratori delle imprese acquisire completa conoscenza sui servizi presenti nel territorio, anche quelli della piattaforma Biella Welfare, che sicuramente rappresenta un pezzo importante delle iniziative territoriali”* (Intervista 8 - Associazione di categoria - Biella Welfare, 2023).

E pertanto:

*“la piattaforma è una vetrina, dove in realtà le persone del territorio hanno la possibilità di individuare i soggetti che possono offrire determinate tipologie di servizio”* (Intervista 8 - Associazione di categoria - Biella Welfare, 2023).

Rispetto a questa posizione l'analisi dei casi di studio porta a confermare quanto già riportato nella descrizione generale del fenomeno operata nel Capitolo 3, ma anche dalla stessa letteratura sull'innovazione sociale (Bureau of European Policy Advisers, 2011; Busacca, 2013; Van Dyck & Van der Broeck, 2013), relativamente alla cautela nel considerare innovativo tutto ciò che è digitale, e allo stesso tempo, considerare innovazione ciò che fornisce beni e servizi in forma alternativa alle modalità tradizionali.

Adottando un atteggiamento ottimista e interpretando in termini estensivi il concetto di risposta ai bisogni la disponibilità della vetrina e delle informazioni online facilita l'accesso delle persone ai servizi di cui hanno bisogno. Questo è particolarmente utile per coloro che non soddisfano i requisiti per essere presi in carico dal servizio pubblico o non vogliono entrare in contatto con i servizi sociali del territorio. Tuttavia, è importante notare che gli intervistati raramente affermano che il WAT, o la composizione dell'offerta in piattaforma, abbia contribuito in modo diretto all'aumento in quantità, varietà e personalizzazione dell'offerta dei servizi. Piuttosto, più frequentemente, riconoscono che la piattaforma promuove i servizi già esistenti ed erogati dalle cooperative sociali, che trovano nuovo spazio nell'infrastruttura digitale e possono raggiungere nuovi gruppi di cittadini. Osservando le esperienze in corso si può ritenere che la piattaforma non abbia raggiunto livelli di maturazione tali da sostenere e realizzare pienamente l'obiettivo di aggregare e rendere visibile l'offerta integrata dei servizi del territorio. Inoltre, non riesce a garantire la piena risposta ai problemi e bisogni complessi a cui nessun attore, singolarmente, potrebbe rispondere. Questo esito è influenzato da due motivi principali. Il primo riguarda la composizione stessa dell'offerta, mentre il secondo, riguarda la resistenza dei cittadini ad acquistare i servizi sociali in piattaforma. La carenza del lato offerta è un nodo critico emerso in diverse interviste. In diverse occasioni i promotori hanno dichiarato di aver atteso accessi alla piattaforma numericamente più consistenti:

*“Noi non abbiamo visto traffico, perché probabilmente o nella piattaforma non arriva questa parte di utenza o perché c'è un problema di vetrina. La mia impressione è che non c'è traffico sufficiente sulla piattaforma. Le persone vanno su Amazon perché sono sicure di trovare di tutto, hanno un servizio rapidissimo, collaudato. Per andare ad acquistare da un'altra parte ci devono essere dei motivi evidenti a chi ne usufruisce [...] se anche uno avesse un buono da 200 euro da spendere dentro Biella Welfare deve avere un'offerta ampia e non deve perderci più di tanto tempo nell'acquisto; quindi, bisogna lavorare su quello”* (Intervista 10 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Altri interlocutori si aspettavano invece una maggiore reattività del terzo settore di fronte all'esperienza del welfare territoriale. L'offerta dei servizi in piattaforma, nel caso di Biella e Tradate, proviene solo dal terzo settore e sembra limitarsi agli stessi servizi erogati dal pubblico, dunque, come già detto, non si amplia la platea dei servizi, ma si sposta in piattaforma quella già esistente. Su questo aspetto, ad esempio, il Filo da Tessere riporta di aver dovuto stimolare molto le cooperative per popolare e sfruttare il canale digitale:

*“Abbiamo spronato un po' tutte le organizzazioni, nel momento in cui partecipano i bandi per i progetti che seguono, ad inserire nella loro offerta anche la piattaforma per fare in modo di avere quelle risorse economiche per riuscire ad abitlarla, cucendola un po' a livello sartoriale, come ci piace dire, per i progetti che seguiamo”* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

Questo elemento sembra confermare quanto affrontato nel paragrafo 3.4 in merito alle aspettative di protagonismo sul terzo settore e alla difficoltà del mondo cooperativo di interpretare un ruolo incisivo nel proporre servizi “altri” da quelli tipici della commessa pubblica, capaci di rispondere alle esigenze del welfare aziendale e della domanda pagante.

Relativamente al lato della domanda, nelle interviste i fornitori riscontrano che i contatti in piattaforma da parte della domanda privata (e anche da quella pubblica come nel caso di Tradate) sono insufficienti a sostenere l’intero sistema, anche in considerazione del fatto che il WAT non incide sulla capacità di spesa delle persone, come evidenzia un rappresentante del terzo settore:

*“La parte è negativa, se vogliamo, è la ridotta capacità di spesa delle famiglie. perché se ti rivolgi al marketplace, quindi al come si dice “business to consumer” è chiaro che il cliente, il tuo consumatore tipo, è una famiglia che fa fatica a spendere 500 euro al mese per un'attività educativa 0/6 anni. E se deve spenderli, deve scegliere che tipo di spesa fare. Se produco un'attività residenziale estiva a 300 euro alla settimana, inclusi pasti, eccetera, noi sappiamo che le famiglie quella settimana decideranno tra far fare la vacanza ai bambini o andare al mare. Questo elemento qui è una discriminante”* (Intervista 15 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Da questo punto di vista occorre riconoscere che già gli stessi promotori, in fase di avvio, mettevano in guardia sul fatto che la predisposizione della vetrina digitale non avrebbe garantito l’accesso delle persone al market place, né tantomeno esiti automatici in termini di welfare integrato, in considerazione della difficoltà nell’applicare la logica del market place ai servizi alla persona. Lo strumento della piattaforma appare, per alcuni, poco appropriato alla gestione degli elementi di elevata intensità relazionale che caratterizzano la relazione di aiuto, come afferma un intervistato:

*“Io credo che culturalmente l'accesso ai nostri servizi passi ancora tramite i canali classici. Quindi credo che culturalmente davvero non ci sia stato quel pezzettino, quel passaggio che abbia portato la popolazione a usare quel canale, forse per composizione particolare della popolazione, si potrebbe anche analizzare la popolazione stessa, ma sono stati usati i canali classici [...] Le faccio l'esempio: lo psicologo. Se una persona mi dice voglio andare dallo psicologo. Non è che lo acquisto: io voglio sapere chi è. Questo vale anche per il fisioterapista o per lo psicomotricista, o per altri servizi rivolti anche ai più piccoli, in quei casi, a maggior ragione, un genitore vuole avere prima una relazione diretta”* (Intervista 12 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Le stesse considerazioni arrivano dagli intervistati di Tradate Welfare, dove, nonostante un contesto sociale ed economico più favorevole, si riscontrano risultati simili:



*“Noi abbiamo un mercato sia pubblico che privato, quindi, ovviamente, in piattaforma, abbiamo proposto i nostri servizi più forti ed è più semplice che poi le persone acquistino. È vero che la persona che usufruisce dei nostri servizi lo fa anche perché c'è un'affezione al servizio. Le persone infatti tante volte non sono transitate da Tradate Welfare, perché preferiscono venire qui, parlare con il coordinatore, pagare la segretaria...e quindi...c'è un po' anche quella parte lì” (Intervista 21 - coop. sociale - Tradate Welfare, 2023).*

Welfare di marca rispetto alle altre esperienze, adotta un atteggiamento più cauto nel connettere sin da subito l'obiettivo del welfare integrato alla piattaforma. Questa scelta è motivata in parte dal fatto che, nella fase attuale del progetto, l'offerta nella piattaforma si sta componendo in ragione dello sviluppo e diffusione del welfare aziendale. In parte, la scelta è dovuta alla volontà di evitare alcune difficoltà incontrate in altri progetti:

*“La piattaforma per molte persone è un limite. Il cittadino che deve spendere i suoi soldi si chiede perché deve cambiare modalità di accesso ai servizi. Perché devo entrare in una piattaforma, registrarmi, avere una mail, fare lo Spid ecc... quando invece potrei tranquillamente chiamare, mettermi d'accordo e pagare come faccio normalmente? Ecco, per molti cittadini questa è una barriera” (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023).*

Queste considerazioni portano a concludere che il WAT sembra rispondere alla prima dimensione dell'innovazione sociale se si considera che la disponibilità online aumenta la possibilità delle persone non in carico ai servizi sociali di conoscere e accedere alle prestazioni di cura (assistenza, conciliazione ecc..) disponibili sul territorio. Appare rispondente alle prerogative dell'innovazione sociale anche la possibilità (offerta dalla piattaforma più che dal WAT) di poter interloquire con l'ente attraverso lo strumento digitale. Ad esempio, nel progetto di Tradate la piattaforma è stata interpretata sin dall'inizio come uno strumento per migliorare la relazione tra la pubblica amministrazione e il cittadino, al fine di:

*“rendere l'erogazione dei servizi e delle prestazioni più vicina alla cittadinanza, rendere l'offerta dei servizi più visibile, nel senso che la logica del «ho un bisogno, vado in comune e i servizi sociali mi attivano quello di cui ho bisogno» implica necessariamente che ci sia l'esplicitazione di un bisogno ad un intermediario, da cui ne deriva l'attivazione di un servizio. Questo paradigma impatta anche su il confronto con la pubblica amministrazione in quanto la burocratizzazione non rende facile il contatto e la relazione cittadino - pubblica amministrazione. Quindi l'idea era quella di creare un sistema che potesse rispondere in maniera molto più veloce ed immediata ai problemi della cittadinanza e ai bisogni che porta, potendolo in qualche modo anche adattare lo strumento passo passo” (Intervista 16 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).*

La piattaforma di Tradate Welfare, infatti, può essere utilizzata dai cittadini per presentare domanda di accesso ai benefici comunali e poi (una volta ammessi ai benefici) per spendere il voucher pubblico attivando (sempre online) i servizi delle cooperative accreditate. L'implementazione e delle funzioni di interazione diretta con l'assistente sociale mediante la piattaforma dispensa la persona dal doversi recare in comune per esigenze di tipo amministrativo e solleva l'assistente sociale da molte incombenze amministrative, consentendogli di dedicarsi alle attività ad elevata intensità relazionale. Se nel Comune di Tradate questa modalità è adottata in modo ordinario, non tutti i Comuni dell'Ambito e le cooperative la utilizzano e la condividono, perché, come riporta un'intervistata ritengono che l'infrastruttura digitale non favorisca l'accesso delle persone ai servizi, ma, anzi, lo complichino:

*“Durante il periodo del Covid è stato utile. Usavamo molto questo canale, soprattutto per le attività per i minori, sentivamo le famiglie al telefono e le indirizzavamo all'utilizzo di questa piattaforma. Negli ultimi mesi non lo facciamo più, nel senso che tendenzialmente le persone che seguiamo noi hanno bisogno di un contatto visivo, di una presa in carico più globale. L'utilizzo della piattaforma per accedere alla singola prestazione è un po' sminuente. Da noi vengono perché magari non sanno di cosa c'è bisogno, oppure hanno bisogno di capire quali sono le risorse a disposizione e fare delle valutazioni anche in termini di qualità. Quindi è un pochino più difficile che vi accedano veramente”* (Intervista 17 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).

Seppur la pratica della digitalizzazione adottata da qualche comune dell'Ambito di Tradate possa essere utile a rispondere ai bisogni delle persone, non rappresenta un'innovazione sociale, perché riguarda solo una dimensione di un fenomeno più complesso, i suoi effetti non sembrano riverberarsi sulla trasformazione del dialogo dei cittadini con la pubblica amministrazione, o tra il terzo settore e i cittadini. Per questo motivo sembra rientrare più su una sperimentazione, una buona prassi adottata da qualche comune dell'Ambito territoriale. Welfare di marca propone una soluzione più cauta perché non ricorre in modo diretto ed esclusivo alla piattaforma: è la relazione tra gli stakeholder che aderiscono al modello che offre ad aziende e lavoratori le risorse del welfare aziendale per accedere a servizi già presenti nel territorio. La creazione della filiera degli esercizi convenzionati e personalizzati anche in base alle esigenze dei lavoratori, potrebbe potenzialmente allargare e ampliare la varietà dei servizi disponibili per tutti i cittadini e non solo i lavoratori delle imprese aderenti.

Il WAT non sembra aver inciso in modo importante nel sistema della risposta ai bisogni dei cittadini. Tuttavia, ciò non implica necessariamente il fallimento del WAT in tutte le dimensioni. Al contrario ciò conferma in parte quanto postulato dalla definizione di innovazione sociale in merito alla necessità che un'iniziativa per essere innovativa debba andare oltre il soddisfacimento immediato dei bisogni, ma deve coinvolgere anche il sistema di relazioni a cui appartengono gli agenti (intesi come esseri viventi, elementi naturali) che abitano e vivono il territorio (Moulaert & Van Dyck, 2013) e determinare un miglioramento delle relazioni tra

le istituzioni e tra i diversi livelli di potere (Moulaert *et al.*, 2014; Moulaert, 2017) nell'ottica dell'empowerment personale e collettivo.

Nel caso specifico sono gli stessi interlocutori a individuare molti punti critici delle iniziative e soprattutto le debolezze derivanti dallo strumento della piattaforma o dall'approccio degli attori alla stessa:

*“Noi del terzo settore, come soggetti privati, secondo me, abbiamo sicuramente la responsabilità di non aver curato l'offerta dei prodotti e dei servizi, di non averla aggiornata costantemente, insomma, non abbiamo dedicato forse quella attenzione con la cura che potenzialmente potevamo sviluppare”* (Intervista 20 - coop. sociale - Tradate Welfare, 2023).

Appare importante il punto di vista delle cooperative più grandi, che offrono uno spunto importante per la revisione del significato della piattaforma. Per alcune di loro la digitalizzazione non è solo un investimento economico, ma l'ingresso in piattaforma ha determinato un apprendimento dal punto di vista tecnico e organizzativo come spiega un intervistato:

*“La piattaforma è uno strumento che ti consente di rileggere è ciò che stai facendo e ridisegnare completamente i servizi. Noi l'abbiamo utilizzato in questo senso: siamo andati a prendere le nostre aree di welfare: minori, attività educative, attività per disabili, accoglienza, adulti, eccetera e abbiamo ragionato a 360 gradi su quello che facciamo e come lo facciamo, provando ad immaginarci delle risposte. Noi esistiamo da vent'anni, le risposte che abbiamo costruito e che stiamo dando oggi, le abbiamo costruite negli anni '90, sull'onda di quello che succedeva negli anni '90 e abbiamo iniziato a realizzare nei primi anni 2000. Quindi stiamo dando delle risposte e nella modalità con cui si davano vent'anni fa. La nostra riflessione è stata «proviamo a ridisegnare il modo con cui diamo risposte ai bisogni dei cittadini. Perché, dopo vent'anni e non è possibile che noi lavoriamo sempre allo stesso modo». L'appalto è standardizzato, ti dice di fare quella cosa lì, però usciamo da quella logica e proviamo a dirci «Le attività per i minori attività educative, le attività per i disabili, le integrazioni inclusive si fanno ancora così. È giusto farle ancora così? I cittadini e le famiglie oggi hanno ancora bisogno di quello?» Quei bisogni che c'erano vent'anni fa non sono i bisogni di oggi, sono totalmente cambiati perché sono cambiate le persone, eccetera. Noi abbiamo fatto tutto questo percorso e stiamo tentando di applicare scientificamente questa modalità di re - design dei servizi, producendo quello che poi sono le schede, perché la scheda finale che lei vede sulla piattaforma è l'esito di quella riflessione lì”* (Intervista 15 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Non a caso gli attori delle reti più consolidate riportano l'esigenza di riprendere le redini del progetto e fare opera di “svecchiamento” (Intervista 21 - coop. sociale - Tradate Welfare, 2023) dei prodotti e dei processi in atto e sviluppare, ad esempio, sinergie più strette con le Fondazioni o con l'ente pubblico come avvenuto a Biella; o il dialogo più stretto tra welfare pubblico e welfare aziendale, elemento centrale

per Tradate Welfare. Anche Welfare di marca sembra voler mettere a sistema quanto appreso in altre esperienze, agendo in modo cauto sugli strumenti digitali, per insistere invece sul sistema reticolare territoriale (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023) e, attraverso di esso:

*“mettere in circolo nuove energie in termini non solo economici, ma anche progettuali e di relazioni di fiducia nel territorio, in cui ognuno si deve sentir parte della coesione sociale ambita dal progetto”* (Intervista 30 - provider - Welfare di marca, 2023).

I casi di studio evidenziano che la piattaforma non è uno strumento giusto o sbagliato in assoluto, ma la convinzione che la sola trasposizione in piattaforma generi le risposte ai bisogni delle persone e risolva i problemi di accesso alle prestazioni rischia di ostacolare lo sviluppo del welfare integrato e la portata innovativa del WAT. L'applicazione dei principi dello sviluppo territoriale alle realtà osservate suggerisce che ciò che manca, o che può permettere al WAT, di rispondere ai bisogni delle persone è l'utilizzo dello strumento in connessione (e a completamento) con la trasformazione delle relazioni tra i vari stakeholder e il consolidamento in istituzioni di queste nuove relazioni. Le evidenze sul campo indicano che il WAT, e in particolare per le piattaforme, per rispondere ai bisogni delle persone deve necessariamente integrare elementi ulteriori oltre la vetrina e il market-place. In altre parole, oltre a fornire servizi e prestazioni, la piattaforma dovrebbe contribuire all'evoluzione delle dinamiche sociali e istituzionali nel territorio. Alle piattaforme, all'innovazione (digitale) tout court, deve essere affiancato un percorso di *action research oriented*, improntato a conoscere e coordinare le dinamiche socio-politiche e le trasformazioni sociali, siano esse osservate come prodotto o come presupposto (facilitante o ostacolante) per l'innovazione (Bureau of European Policy Advisers, 2011; Moulaert, 2017). Nel WAT questo si dovrebbe tradurre nella gestione e nell'accompagnamento delle relazioni interne alla governance; garantire che tutte le parti siano coinvolte e abbiano il potere di intervenire nei processi decisionali; strutturare una più ampia partecipazione dei cittadini in tutte le fasi del processo. In continuità con queste sollecitazioni si dedica il prossimo e ultimo capitolo a confrontare le relazioni fra gli attori del WAT, le logiche di governance osservate nei casi di studio, con quanto proposto dalle ricerche sulla governance dell'innovazione sociale. Tale confronto consente di identificare i punti di forza e criticità del WAT e tracciare prospettive future di ricerca sull'argomento che possono sostenere il raggiungimento degli obiettivi di benessere collettivo promossi dal WAT.

## CAPITOLO 5 - Il WAT è un'innovazione sociale?

Come anticipato nell'Introduzione la ricerca intende esplorare quali sono le caratteristiche del fenomeno, che nell'applicazione e realizzazione pratica, lo rendono "laboratorio di innovazione sociale" (Maino & Ferrera, 2013).

Riprendendo quanto osservato nei capitoli precedenti, la capacità di innovare risiede, secondo l'approccio del paradigma dello sviluppo territoriale, in una vasta gamma di attività e pratiche orientate ad affrontare problemi sociali o soddisfare i bisogni umani, che nel farlo modificano e trasformano in senso positivo anche le relazioni tra le persone e tra tutti i fattori (sociali, ambientali, economici) che intervengono in territorio. L'innovazione sociale non agisce solo sulla risposta ai bisogni, ma trasforma gli equilibri tra i diversi livelli di potere e, nella sua forma più completa, la trasformazione è tale da generare politiche basate sul territorio e sul concetto di comunità. L'approfondita analisi dei casi di studio ha consentito di rispondere alle finalità esplorative iniziali, in quanto, l'utilizzo congiunto di letteratura e narrazione degli addetti ai lavori del WAT ha permesso, anzitutto di descrivere il fenomeno e le sue caratteristiche principali, così come queste si presentano nei propri contesti di riferimento e poi di rinvenire nel WAT alcune dinamiche tipiche dell'innovazione sociale.

I dati qui raccolti e presentati dimostrano che nei territori in cui ci si avvicina al WAT è possibile scorgere, seppure con differenti livelli di espressione e maturità, il fatto che il WAT non risponde a un vero e proprio modello di articolazione e funzionamento, ma sembra caratterizzato da elementi ricorrenti, definiti in un'intervista come "*direttrici principali*" (Intervista 3 - osservatore privilegiato, 2022): la prima riguarda l'inesco sul territorio di un circolo economico virtuoso in cui convergono, da un lato la domanda di welfare dei lavoratori e cittadini e, dall'altro, l'offerta di servizi erogati da fornitori locali; la seconda si riferisce all'integrazione delle risorse per garantire i servizi offerti dai vari attori pubblici e privati (profit e non profit); la terza è relativa al coinvolgimento delle imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, che più di altre faticano ad accedere alle opportunità del welfare aziendale; l'ultima riguarda il senso di comunità e di appartenenza per cui gli attori (non solo aziende) hanno interesse a partecipare ai sistemi di welfare locali, nell'ottica di partecipare per trasformare la relazione tra impresa e società, profitto e solidarietà (Moralli & Klein, 2017; Rossi *et al.*, 2019; Venturi & Sturabotti, 2019). Tali tendenze sono fortemente modellate dai contesti in cui il WAT nasce e si sviluppa, determinando esiti differenti: in alcuni casi, le azioni sono guidate da una sola (o più di una) di queste spinte, che rappresentano anche l'obiettivo dell'aggregazione; in altri, più maturi, si osserva la presenza simultanea di tutte le direttrici; tutti i contesti, inoltre, sono caratterizzati da diversi livelli di consolidamento delle dinamiche che sostengono tali tendenze.

Avviare e governare un processo di WAT è un processo complesso ed è ancora più sfidante fare in modo che esso rappresenti un'innovazione sociale. In effetti, l'analisi della letteratura scientifica, proposta nel primo capitolo, mette in evidenza che quello dell'innovazione sociale non è un percorso immediato e lineare, ma è un processo, che richiede un preliminare riconoscimento delle istanze di ciascuno e poi

la ricomposizione delle stesse in un'unica lettura/interpretazione comune del problema, adottando “*un approccio congiunto alla sua soluzione attraverso azioni concordate*” (Donati & Colozzi, 2011). Assume particolare rilievo, per questo motivo, la governance delle reti e la relazione tra gli attori. Studiare la governance e agire sulle reti in un’ottica direzione innovativa significa considerare le architetture in cui, a partire dalle condizioni di contesto, la negoziazione tra attori e visioni crea o trasforma nuove relazioni sociali tra le persone e i diversi livelli di potere, coinvolgendo tutti e, in particolare, i gruppi più marginali della società (Moulaert, 2017; Moulaert et al., 2014a; Van der Broeck et al., 2017).

Il confronto e l’integrazione tra la letteratura e la corposa documentazione tecnica e le numerose interviste con i diretti interessati proposta nei capitoli 3 e 4, conferma che l’innovazione sociale, e ancor di più quando è coinvolto il welfare, non si traduce, ad esempio nella digitalizzazione dell’offerta dei servizi, ma dipende dalla composizione delle reti e il ruolo che ciascuno degli attori svolge in esse, dipende dal contesto locale (diffusione del welfare aziendale, sistema normativo regionale, storia dei servizi), ed è anche altamente interrelato agli altri sistemi (normativa regionale, diffusione del welfare aziendale, partnership pubblico privato...), collocati allo stesso livello o a diversi livelli territoriali (Andreotti, Mingione & Polizzi, 2012). La governance stessa cambia nel corso del tempo: alcune dinamiche possono convivere nello stesso progetto, oppure intervenire in modo più o meno duraturo sulla vita dello stesso, a secondo della fase di sviluppo, della natura dei partecipanti e del significato attribuito al WAT da parte di ciascuno. L’analisi dei casi di studio restituisce una fotografia del WAT che consente di rispondere all’esigenza esplorativa sulla portata innovativa del WAT con le innovazioni e concludere che non esistono assetti tanto consolidati da poter essere proclamati vere e proprie innovazioni sociali, ma esistono una serie di elementi ricorrenti che caratterizzano le relazioni tra gli attori nei processi decisionali (soprattutto nella fase di programmazione), che condizionano il fenomeno generale e incidono sulla capacità delle iniziative di trasformare le relazioni tra gli attori e tra diversi livelli di potere in ottica innovativa (Moulaert, 2017).

Nella consapevolezza che esistono molti elementi che possono incidere nel processo innovativo, in questo lavoro di ricerca si è scelto di dare spazio ai temi connessi alla configurazione delle reti e alle dinamiche di governance che sono proposte in letteratura come caratterizzanti l’innovazione sociale e precisamente

- a) la configurazione multi-attore e multi-scalare della governance, nell’ambito della quale si esplora la capacità del WAT di allestire iniziative alle quali partecipino quanti più attori e il coinvolgimento delle rispettive articolazioni orizzontali e verticale, e in particolar modo, i destinatari (reali o potenziali) degli interventi (Oosterlynck *et al.*, 2013; Saruis *et al.*, 2019; Saruis, Kazepov & Boczy, 2021)
- b) la direzione delle decisioni assunte nella programmazione e gestione delle azioni del WAT e in particolare la circolarità tra le spinte provenienti dagli attori che animano le reti (bottom-up) e cambiamenti giuridico istituzionali (top-down) e viceversa, nell’ottica della governance *bottom-linked*.

Per presentare queste dimensioni si farà ampio ricorso a quanto ricavato dall’analisi dei casi di studio, facendo riferimento anche alle diverse logiche di governance rilevate nei tre casi, che sono adottate come schema di confronto tra

WAT e innovazione sociale senza pretesa di esaustività e di modellizzazione definitiva.

Le scelte di governance, se opportunamente controllate e configurate nella direzione proposta dal framework teorico, possono contribuire a sostenere, nei contesti nei quali si implementa il WAT, i cambiamenti sociali duraturi nel tempo necessari a realizzare un'offerta di servizi realmente integrata e sostenibile, adatta a soddisfare i bisogni delle persone e migliorare le opportunità a lungo termine per l'intera comunità.

### 5.1 La configurazione multi-attore della rete

Gli attori principali (e attesi) del WAT sono gli enti pubblici, i soggetti privati del mondo produttivo e il terzo settore, che svolge un ruolo ibrido di fornitore di welfare aziendale, partner del soggetto pubblico e per certi versi, rappresentante della società civile. A fronte di questo schema teorico ricorrente, nella sua attuale configurazione, il WAT non sembra perfettamente in linea con le proposte di governance multistakeholder delle innovazioni sociali, in quanto non sempre coinvolge tutti gli interlocutori strategici del territorio e, più frequentemente, non coinvolge i cittadini e i beneficiari finali nei processi consultivi e/o decisionali. Questo aspetto è marcato nelle esperienze in cui la logica è fortemente o esclusivamente contrattuale, come nel caso di Biella Welfare, nel quale partecipano ai processi decisionali solo i soggetti del terzo settore. La mancanza degli interlocutori chiave per lo sviluppo di progetti che ambiscono a essere territoriali è un punto critico del WAT rispetto alle potenzialità di innovazione sociale, perché dal confronto tra visioni del problema e delle soluzioni che deriva l'opportunità di collaborare per co-progettare e co-produrre soluzioni utili a far fronte a problemi comuni, complessi e mutevoli (Moulaert & Van Dyck, 2013).

Il soggetto pubblico, quando presente, nel WAT, è tendenzialmente rappresentato dal livello istituzionale intermedio (es. Unione dei Comuni, Ambito Distrettuale) al quale si affida il compito di aggregare tra loro territori e visioni frammentate e disperse, anche in reti molto piccole, per rispondere a esigenze comuni (Young Foundation 2010). L'assenza del soggetto pubblico nella cabina di regia o nei processi decisionali del progetto non rappresenta di per sé una chiusura della possibilità di integrare i servizi privati con quelli pubblici, come nel caso di Biella Welfare, ma la sua assenza nella governance incide sulla legittimazione del progetto e inibisce l'allargamento della rete (in senso orizzontale e verticale) a soggetti che potrebbero essere interessati all'iniziativa. Quando la proposta proviene dal pubblico, come nel caso di Tradate e Welfare di Marca, si enfatizza, invece, positivamente, la posizione *super partes* del soggetto proponente, che conferisce affidabilità al progetto, soprattutto agli occhi del mondo aziendale, come evidenziato nell'intervista ad un'associazione di categoria:

*“Sicuramente il fatto la proposta sia arrivata dal pubblico ha facilitato la cosa. Se fosse arrivato da un privato, probabilmente, viste anche le estrazioni sindacali differenti, seppur con esigenze simili, ma che rappresentano differenti*

*associati, non so se avremmo aderito. Il fatto che la proposta sia arrivata dal pubblico e quindi da un soggetto super partes, ha sicuramente agevolato e aiutato il dialogo e il confronto, tanto che, con gli amici di Confindustria, ci vediamo spesso, proprio perché abbiamo interesse che tutto funzioni e che tutto vada nel migliore dei modi. Quindi...ecco... la parte pubblica, è stata quella che ha dato questa spinta ulteriore, facendo da cabina di regia, mettendo intorno a un tavolo tutti i vari soggetti del territorio” (Intervista 23 - associazione di categoria - Welfare di marca, 2023).*

Nell’analisi dei progetti si è osservato come, consapevoli di questo elemento, ad esempio i promotori di Biella Welfare, non rinunciano a coinvolgere i consorzi sociali pubblici su progetti trasversali e connessi all’iniziativa di WAT, sui quali la governance è più improntata a logiche progettuali e di lungo periodo, ma allo stesso tempo scelgono di utilizzare strategicamente la propria competenza e la propria funzione di ente aggregatore per coinvolgere altri stakeholder, connettere tra loro le varie iniziative in corso e ottenere in questo modo le risorse economiche e la legittimazione necessaria a Biella Welfare. È molto interessante, in tal senso, la scelta del Consorzio Il filo da Tessere di sfruttare la partnership con le fondazioni bancarie, principalmente la Cassa di Risparmio di Biella, per mezzo della quale sono stati realizzati alcuni dei progetti più importanti per il territorio, nei quali Il filo da Tessere è capofila e, in alcuni, casi gestore diretto delle risorse. Questa strategia consente a Biella Welfare di superare le criticità derivanti dall’azione della governance contrattuale, la rete si apre a logiche di tipo progettuale, più ampie, nelle quali lo strumento Biella Welfare, ma anche la capacità tecnica e politica del Consorzio, ottiene riconoscimento esterno. In questo modo il Consorzio, servendosi anche di Biella Welfare, sembra quasi ribaltare le posizioni di potere, portando il soggetto pubblico a non poter prescindere dal lavoro del Consorzio per poter beneficiare dei servizi e delle iniziative finanziate delle fondazioni bancarie. Questa strategia rappresenta uno degli esempi più riusciti (e uno dei pochi nei casi di studio) di tentativo di emancipazione del terzo settore dalla commessa pubblica e di ricerca di altre fonti di finanziamento del welfare.

Per quanto riguarda l’area del welfare aziendale, i soggetti che rappresentano il settore produttivo e che partecipano alla governance del WAT sono diversi, ognuno di loro è inoltre incardinato in altrettante reti e organizzazioni orizzontali e verticali. Il coinvolgimento delle associazioni di categoria e le segreterie provinciali dei sindacati rappresenta la legittimazione necessaria a far aderire all’iniziativa (spontaneamente o su sollecitazione esterna) i sindacati e gli imprenditori locali, i quali, vale la pena ricordare, rappresentano il tassello senza il quale non si attivano le risorse aggiuntive del welfare aziendale necessarie all’avvio e al consolidamento del WAT. Quando il mondo produttivo, in senso ampio, non partecipa alla rete e non è coinvolto nella governance, può esserne un sostenitore dell’iniziativa, ma non adottarla per i propri associati.

Questo, ad esempio, è il caso di Biella, in cui il mondo produttivo non partecipa alla governance, sebbene fruisca (almeno in parte) dei servizi di welfare aziendale. Sul territorio, pertanto, insistono due filosofie di welfare aziendale differenti (l’Unione industriali propone ai suoi iscritti l’attivazione del welfare aziendale con



il provider WelfareBit), che sottraggono le risorse del welfare aziendale necessarie ad alimentare il WAT. In un certo senso, questo accade anche a Tradate, dove la rete Giunca, così come i sindacati del livello provinciale, sono coinvolti nella programmazione locale dell'Ufficio di Piano e delle reti di conciliazione, ma i sindacati o delle associazioni di categoria, seppur inseriti nelle più ampia governance della programmazione territoriale, data la logica progettuale della governance di Tradate Welfare, non incidono direttamente sui processi decisionali. Questo aspetto, ad esempio, sembra non favorire la revisione in chiave innovativa dell'offerta dei servizi in piattaforma, o l'apertura e lo sviluppo della filiera dei servizi di welfare leggero per cittadini e lavoratori. Questo fenomeno è presente anche nelle Marche dove molte aziende, soprattutto medio-piccole, fanno ricorso alla semplice erogazione di buoni/voucher.

Dal punto di vista dell'innovazione sociale, il tema non è solo la partecipazione delle aziende al WAT in quanto titolari delle risorse alternative a quelle esistenti per soddisfare i bisogni delle persone, ma riguarda, quindi, l'apporto del punto di vista del mondo produttivo nella programmazione di iniziative di welfare integrato. Quando i soggetti privati e il mondo produttivo partecipano alla governance del WAT, si osservano alcune dinamiche affini all'innovazione sociale, e, in particolare, una trasformazione in senso collaborativo delle relazioni tra loro, a partire, ad esempio, dal superamento di alcune visioni stereotipate e rapporti di potere distorti, come propone un osservatore privilegiato:

*“Le imprese hanno un ruolo, si supera il classico approccio/visione che c'è nel sociale per cui l'impresa è dove vado a chiedere i soldi” (Intervista 4 - osservatore privilegiato, 2022)*

verso l'impegno nell'individuazione di argomenti comuni, come riportato da un attore di Tradate Welfare:

*“Fare network, quindi in qualche modo incontrarsi anche tra soggetti appartenenti ad ambiti diversi è stato fondamentale, per imparare il reciproco linguaggio e per capire le reciproche aspettative. Perché non le nascondo che non è stato tutto un rose e fiori [...] Per cui insomma, questo incontro di governance eterogenee, di scambio di informazioni, ci ha obbligato a fare un cambio di mindset” (Intervista 19 - partner privato - Tradate Welfare, 2023).*

Per altri interlocutori questo incontro ha dato modo di riconoscersi in un comune impegno per la cura del territorio, come riporta un partner di Welfare di Marca

*“Il progetto ha permesso di conoscerci a vicenda, di familiarizzare quindi chiaramente di avere un approccio molto più amichevole tra di noi; quindi, anche quando si tratterà poi di avere delle problematiche o comunque di volerli confrontare, sarà tutto molto più semplice (Intervista 26 - partner privato - Welfare di marca, 2023).*

La particolarità di Welfare di marca è quella di essere una delle prime esperienze strutturate di partnership nel quale non solo il soggetto pubblico coinvolge attori privati molto diversi tra loro, ma, nel farlo, adotta logiche di governance improntate al lungo periodo

*“Per il nostro territorio c'è anche una difficoltà che è data dallo spopolamento delle aree interne. Quindi la mancanza e la carenza di servizi provocano uno spopolamento delle aree interne e una riduzione anche delle attività che si insediano in quei comuni. Quindi abbiamo pensato proprio che questa iniziativa potesse dare nuova spinta e nuova linfa a quello che è un problema sociale ed economico del nostro territorio, dando valore a quelle che sono anche le piccole realtà delle aree interne, mettendole in condivisione e creando delle sinergie a livello territoriale. Quindi questa idea e questa prospettiva che c'era stata presentata, sicuramente andava in quella direzione e ci ha agevolato, ci ha aiutato”* (Intervista 23 - associazione di categoria - Welfare di marca, 2023).

Rispetto alle logiche di governance contrattuali e progettuali, l'adozione di una governance improntata su una prospettiva ampia (per durata nel tempo e natura degli obiettivi) favorisce l'affinità tra il WAT e l'innovazione sociale, perché sembra consentire ai soggetti coinvolti di conoscersi e collaborare nel qui e ora, ma anche sentirsi parte di un percorso di costruzione e trasformazione delle istituzioni, indipendente dai legami contrattuali tra le parti o dalla disponibilità di risorse su progetti specifici. Come dimostra il progetto di Biella Welfare, anche il WAT improntato a logiche contrattuali necessita, per sopravvivere, di ampliare la rete verso l'ottica progettuale, e così vale per Tradate Welfare che, nelle parole degli intervistati si troverà a breve nella posizione di dover ridisegnare e rivitalizzare le relazioni generate in questi anni, indipendentemente dalla piattaforma.

I dati raccolti sul campo tendono a rappresentare una situazione nella quale le reti oggetto dell'analisi non hanno affrontato particolari conflitti o contrasti rispetto agli obiettivi perseguiti, in ragione dell'autonomia di azione che ciascun attore ha nel perseguire i propri interessi e la condivisione, all'accesso alla rete, degli obiettivi della stessa<sup>101</sup>. Gli intervistati sembrano concordare che, soprattutto nella fase di programmazione e nella raccolta delle adesioni alla rete si è cercato di mediare tra i vari interessi delle parti, soprattutto in ordine all'utilizzo della piattaforma e alla non obbligatorietà dell'utilizzo della stessa quale strumento esclusivo di vendita (o di acquisto). Nel caso di Biella Welfare, la logica contrattuale e l'adesione dei partner, a monte, al Consorzio, lascia al singolo consorziato la piena autonomia nella gestione della piattaforma, allo stesso tempo il Consorzio, ha il mandato dei singoli attori di proporre iniziative di più ampio respiro. In Tradate Welfare, l'impostazione progettuale sembra favorire la ridefinizione periodica di obiettivi, lasciando la possibilità ai vari partner di entrare e uscire dalla rete o scegliere a quali

---

<sup>101</sup> Nelle interviste non sono state poste domande esplicite sulle occasioni di conflitto e di contrasto tra gli attori. Nel dialogo con gli intervistati non sono mai emersi elementi di vera e propria divergenza di opinioni sul merito dell'aggregazione, sono invece emersi punti di vista diversi in merito alla gestione e uso della piattaforma (si rimanda al paragrafo 4.6). La presenza di conflitti non è mai stata citata tra gli elementi di criticità del progetto di WAT.

iniziative, di volta in volta aderire. Nell'esperienza di Welfare di Marca appare molto importante il ruolo del capofila, nell'intercettare e anticipare le situazioni critiche, che pregiudicano la stessa costituzione della rete, necessaria all'avvio del sistema locale di welfare basato sulla circolarità. L'almeno apparente assenza di contrasti interni alle reti non significa che tali contrasti non esistano e, ma l'analisi dei dati sembra più suggerire che nei contesti nei quali gli attori non condividono alcuni presupposti comuni, non si costituiscono reti di WAT, oppure le stesse non si consolidano una volta terminati i finanziamenti che le hanno generate, oppure si scompongono al venir meno dell'impegno del promotore nella tenuta della governance (come descritto nel capitolo 4.4 relativamente ai rischi affrontati nell'esperienza di Tradate Welfare).

Se al livello locale e in direzione orizzontale il WAT risente di alcuni aspetti critici che ne condizionano la portata innovativa, l'integrazione multi scalare rappresenta un'opportunità di sviluppo ancora più complessa da cogliere e governare nel presente e futuro dei progetti in corso. Spesso nel WAT questa è sottovalutata, ma merita molta attenzione per i motivi che saranno presentati nel prossimo punto.

## 5.2 La configurazione multilivello e multiscale della rete

Nella programmazione e realizzazione delle pratiche innovative assume particolare rilievo il coinvolgimento di soggetti sovralocali, che possono agire sul locale e influenzare i livelli decisionali superiori, o viceversa, adottare a livello sovralocale quanto proposto dai territori più piccoli. Dal punto di vista delle istituzioni pubbliche, le esperienze analizzate dimostrano che il livello regionale partecipa e incide sulla programmazione locale in diversi modi: su Biella e Tradate non partecipa alla governance e ai processi decisionali, ma li orienta attraverso il finanziamento delle iniziative intorno alle quali, in modo diretto o indiretto, si sono poste le basi per la creazione delle attività progettuali condivise dalle reti (WeCare per Biella, il progetto Lavoro e Famiglia per Tradate). Il secondo elemento riguarda le scelte politiche e normative locali: l'enfasi sul sistema di accreditamento piuttosto che sulla co-progettazione condizionano la capacità dei progetti di ottenere la partecipazione dei vari attori e, ancor di più, ottenere l'accesso alle risorse pubbliche locali.

Per quanto riguarda gli attori del privato, invece, il primo aspetto da considerare riguarda la scelta delle reti di affidarsi ai consulenti nazionali, che propongono anche approcci differenti, come osservato nei casi di studio.

Nel caso di Biella gli attori del territorio si sono affidati all'infrastruttura tecnologica, di respiro nazionale, rispetto al quale le cooperative si sono dovute adeguare, anche se consente un certo livello di personalizzazione grazie alla figura del welfare manager

*“(WelfareX) ha una logica, diciamo così, di holding nazionale che ha delle diramazioni territoriali. Però è chiaro che quel tipo di attività non può farla una persona da Milano. Deve essere garantita la conoscenza del territorio”* (Intervista 15 - coop. sociale - Biella Welfare, 2023).

Nel caso di Welfare di Marca, è la consulenza tecnica, anch'essa nazionale, che si adatta al territorio e alla composizione della rete

*“Il modello è Innova, che ha tutta una serie di progetti in giro per l'Italia e viene poi scalato in un territorio che è particolare, perché nel Sud il welfare aziendale non è così diffuso, ed è molto diverso da quello che noi vediamo nel Veneto o Lombardia, dove ad esempio c'è una continuità tra la città, l'industria, le zone industriali artigianali [...] Queste differenze sono il motivo perché abbiamo voluto proporre la nostra consulenza, perché se noi stiamo solo nel Veneto rischiamo di avere una visione distorta di come il modello si potrebbe replicare e adattare anche in altri territori, come si potrebbe sperimentare anche con diverse tipologie di partner. Da una parte c'è l'ente pubblico, in altri contesti c'era l'ordine dei consulenti del lavoro, in altri il consorzio di consorzio di cooperative, perché è il capofila che fa la differenza” (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023).*

Nelle esperienze analizzate appare molto efficace, quando presente, l'allineamento delle visioni dei rappresentanti locali e quelli provinciali e/o regionali dei sindacati e delle associazioni di categoria. Nel caso di Welfare di marca, ad esempio, La Regione Marche, nel mese di luglio 2023, ha proposto alle parti sociali un Protocollo d'intesa, accolto da tutte le categorie economiche e sindacali, per lo sviluppo di iniziative volte a migliorare il benessere dei lavoratori nelle imprese del territorio regionale<sup>102</sup>. Questo evento è positivo per Welfare di Marca in quanto consolida e diffonde all'intero territorio regionale le logiche del welfare aziendale e territoriale, già proprie del progetto, cui si aggiungono premialità per le aziende che fanno welfare nell'ambito dei bandi regionali. L'Ambito di Tradate si muove anche sul fronte opposto, per cui è l'Ambito a partecipare a reti sovra-territoriali e nazionali, come la rete WHP<sup>103</sup> e il gruppo Welfare Responsabile<sup>104</sup>. Non sempre si osservano esiti così positivi, anzi spesso si osserva la ricaduta di orientamenti adottati a livello meso (provinciale e regionale) e non sempre condivisi dal livello locale. In altri casi accade il contrario: il livello gerarchico superiore non accoglie le proposte del livello locale, portando spesso l'attore (locale) all'abbandono del progetto oppure all'adesione parziale e limitatamente ad alcune azioni, come ammette un intervistato

*“Nel percorso abbiamo incontrato persone che hanno espresso la volontà di collaborare, però poi, il livello superiore dell'organizzazione al quale*

---

<sup>102</sup> Il percorso si concluderà con l'approvazione di una legge regionale che garantirà un quadro normativo organico a tutte le iniziative regionali intraprese sul tema del benessere e della sostenibilità nei luoghi di lavoro. Per approfondimenti si veda il sito della Regione Marche, sezione notizie <https://www.regione.marche.it/News-ed-Eventi/Post/97740/Sottoscrizione-del-Protocollo-di-intesa-per-il-benessere-aziendale>.

<sup>103</sup> La rete realizza delle forme di sinergia su tutta una serie di azioni volte a prevenire l'insorgenza di malattie croniche, promuovendo l'adozione di stili di corretti stili di vita.

<sup>104</sup> Di cui si è parlato nel secondo capitolo.

*appartengono ha delle altre linee o ha degli altri obiettivi e queste persone/organizzazioni locali, pur avendo un interesse forte, si bloccano, questo riduce la platea di chi partecipa” (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023).*

Il problema è stato affrontato anche nella formazione per gli operatori del Welfare Point

*“Dipende molto dalla forza del livello locale, perché in alcune occasioni ho trovato chi si è preso la responsabilità di dire che se nel territorio dove io opero c'è un bene comune che va oltre quelle che sono le scelte strategiche dell'associazione per me quello è prioritario e io procedo in tal senso senza problemi”.* (Formazione Welfare Point, 2023).

L'approfondimento sulla composizione e funzionamento delle reti consente di concludere che nel WAT non ci sono dei veri e propri elementi di governance multiscalare e sembra mancare, soprattutto, la capacità del livello locale di influenzare le scale superiori<sup>105</sup>. La governance dei tre progetti, per quanto impostata e caratterizzata da tre logiche diverse, tende a concentrarsi sulla tenuta della governance locale, prima di tentare di introdurre elementi multiscalarari. Nel livello locale, orizzontale, gli interessi, seppur differenti, sembrano convergere e mediare in ottica collaborativa, già a livello intermedio emergono in modo più chiaro l'esistenza di posizioni contrastanti e spesso inconciliabili tra gli attori, che pregiudicano la portata innovativa del WAT. Le dinamiche descritte dagli intervistati sembrano confermare che in caso di contrasti e interessi disomogenei generalmente si osserva la non adesione (o l'abbandono del progetto). Ciò che sembra incidere su quest'area è il ruolo del promotore, che più di tutti gli attori ha il compito di disinnescare questo tipo di meccanismi.

L'articolazione multiscalare e sistemica dell'innovazione sociale e con essa le differenti prerogative e obiettivi degli attori, è gestita attraverso una complessa attività di coordinamento del promotore, il quale, da una parte, deve garantire la più ampia partecipazione possibile, ma dall'altra deve saper governare le posizioni dei singoli attori e fare in modo che la loro interdipendenza (conflittuale o di alleanza) non sia un ostacolo all'aggregazione e alle finalità nobili del WAT (Kazepov, 2010; Oosterlynck et al., 2016, 2013; Saruis et al., 2019). Su questo aspetto appare interessante la riflessione dei protagonisti del progetto Welfare di marca, che ne confermano l'impostazione sul lungo periodo:

---

<sup>105</sup> Un cenno merita il ruolo dell'associazione AIWA, almeno nelle intenzioni dichiarate, si pone come soggetto unico nei confronti dei livelli decisionali nazionali, intervenendo nei tavoli normativi e intervenendo anche nelle relazioni industriali. Non è stato possibile approfondire il ruolo di AIWA, ma sembra che l'associazione non incida in modo diretto nelle dinamiche multiscalarari del WAT a livello nazionale e con ricaduta locale, mentre ha un ruolo più incisivo nell'attività di interpretazione della normativa fiscale relativa al welfare aziendale e abbia funzioni di consulenza tecnica per l'adozione di norme più vicine alle esigenze del sistema impresa. Per approfondimenti si consulti il sito internet dell'associazione [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it).

*“La complessità di organizzare questo progetto è proprio la differenza di livello tra gli attori. A volte ci si aspetta che alcuni partner siano veloci, che conoscano la materia, perché magari sono coinvolti da anni sul tema, e invece portano delle visioni che fanno rallentare, o altri invece, meno esperti di welfare aziendale che pongono le basi dell'andare avanti sul progetto. Ci sono tutta una serie di equilibri che il promotore deve portare avanti con molta maestria. La maestria è quella di far procedere ognuno con i propri tempi, quindi con regia molto oculata, che tiene conto di tutte le sfumature. Quindi è molto importante sempre riportare dentro il progetto tutti coloro che possono contribuire alla riuscita. Nella fase in cui ci troviamo ora non bisogna dare nulla per scontato, ognuno reagisce alle cose in maniera totalmente diversa, ma non ci possiamo permettere che qualcuno abbandoni”* (Intervista 25 - consulente - Welfare di marca, 2023).

Osservando i casi di studio è possibile ritenere che la governance per obiettivi adottata in Welfare di marca, nella quale il promotore si avvale di una struttura di governance dedicata, facilita la cura dei legami in direzione orizzontale, e sembra coinvolge la rete locale in modo da influenzare gli altri livelli<sup>106</sup>.

*“La prima considerazione è che la politica e la tecnica hanno stabilito che nella complessità della contemporaneità da soli non si va da nessuna parte. Le regole sono sempre più sovraordinate, ma ritengo che i sistemi territoriali, invece, abbiano possibilità di indirizzare e di orientare le politiche. La Regione, il Parlamento l'Europa tutte cose importantissime. Ma noi, se facciamo delle scelte a livello territoriale e le orientiamo rispetto al genius loci, possiamo contribuire al benessere dei nostri cittadini”* (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023).

Agire in una prospettiva di lungo periodo e salvaguardare, contestualmente la ricchezza multiattore e multiscalare della rete pone i promotori nella condizione di ottenere risultati tangibili, ma, perché questo accada devono operare in equilibrio tra le funzioni e i rischi della funzione di orientare le politiche socioeconomiche del territorio. Il promotore deve considerare e gestire la caratterizzazione degli attori coinvolti nei vari livelli in cui si articola la governance, (Saruis *et al.*, 2019; Saruis, Kazepov & Boczy, 2021) e soprattutto garantire supporti adeguati come fondi dedicati, tempo, attenzione politica, strategie di comunicazione efficace e asset di policy favorevoli (Oosterlynck *et al.*, 2013; Saruis, Kazepov & Boczy, 2021). Queste raccomandazioni tratte dalla letteratura si osservano nei contesti reali, nella misura in cui, ai fini della sostenibilità organizzativa ed economica del progetto, il promotore si trova a fare scelte gestionali molto complesse. La difficoltà nella dimensione multiscalare della governance non riguarda solo il coinvolgimento dei livelli decisionali superiori alle istituzioni locali, ma sembra riguardare anche la

---

<sup>106</sup> Si deve considerare in questa valutazione che Biella Welfare e Tradate Welfare hanno affrontato il periodo del Covid-19, durante il quale hanno fortemente rallentato il processo di sviluppo della rete e delle governance, limitando le opportunità espansive del progetto, per dedicarsi a problemi eccezionali e urgenti.

direzione opposta relativa alla partecipazione dei cittadini e dei beneficiari alla governance delle iniziative.

### 5.3 La partecipazione dei cittadini/beneficiari alla programmazione del WAT

In continuità con il monito sull'allestimento di una governance che coinvolga tutti gli attori, la prospettiva dello sviluppo territoriale richiede che le persone siano direttamente impegnate nella costruzione delle iniziative e delle politiche attraverso azioni partecipative, dal basso verso l'alto (Moulaert *et al.*, 2007, 2022).

L'analisi teorica dell'innovazione sociale e delle ricerche compiute sul tema, riportano che coinvolgimento e partecipazione sono due termini spesso usati in modo intercambiabile, ma non sono la stessa cosa. Il coinvolgimento dei cittadini si traduce spesso nell'ascolto dei problemi o della consultazione per avere una comprensione di prima mano e più profonda dei problemi sociali che un'innovazione potrebbe affrontare e anche della fattibilità di potenziali soluzioni (The Young Foundation, 2014). La partecipazione attiene, invece, alla realizzazione del prodotto/servizio innovativo e sembra mantenere le sue promesse se i cittadini sono coinvolti nel dibattito e nell'azione, anche portando il proprio pensiero divergente rispetto alle pratiche e visioni consolidate (Moulaert & MacCallum, 2019), generando così, nell'ottica *bottom-linked*, congiuntamente, processi di apprendimento istituzionale e processi di apprendimento sociale (Bifulco, 2012).

Nelle esperienze di WAT italiano la partecipazione dei cittadini tende a collocarsi nell'area del coinvolgimento e sembra mediata principalmente dall'ente pubblico, che, però, come più volte riportato, ha come riferimento solo le persone in carico al servizio sociale e sembra affidare ai corpi intermedi il compito di rappresentare tutti gli altri: sono i sindacati e le cooperative a portare all'attenzione della governance del WAT le aree di bisogno e di sviluppo del welfare attese e desiderate dai beneficiari. Nel compiere tale operazione, tuttavia, i sindacati rappresentano i bisogni dei lavoratori, mentre le cooperative tendono a estendere il campo delle esigenze rilevate, superano la distinzione tra lavoratori e cittadini.

Per quanto riguarda i lavoratori, nell'ambito del welfare aziendale esistono delle pratiche di raccolta sistematica dei bisogni e monitoraggio delle prestazioni erogate che guidano la costruzione dei piani di welfare interni alle aziende. Questo tipo di rilevazione, secondo il punto di vista di alcuni intervistati, non è sufficiente né accurata, in quanto riguarda solo una parte dei beneficiari (i lavoratori) e la raccolta è improntata alla costruzione dell'offerta di welfare in piattaforma e al monitoraggio delle prestazioni:

*“Oggi i provider fanno delle survey che sono sostanzialmente degli strumenti che ti dicono “tra lo svago e il tempo libero e i servizi sull'infanzia o nei servizi di sanità integrativa quale ti interessa di più?” Ti mettono le aree di possibili servizi e ti invitano a puntare il cursore.”* (Intervista 6 - osservatore privilegiato, 2022).

Per quanto riguarda i cittadini (tra cui anche i lavoratori) nonostante in letteratura e nelle dichiarazioni di intenti degli attori, il tema dei bisogni della popolazione sia ritenuto strategico per la trasformazione del welfare locale, l'analisi del WAT riporta che non esistono forme articolate di raccolta dei bisogni, né iniziative di valutazione che coinvolgano direttamente i cittadini. Sembra piuttosto che le reti, e in particolar modo quelle coordinate dall'ente pubblico, tendano ad affidarsi alla lettura del bisogno operata dal terzo settore, individuato come l'unico (o quasi) in grado di cogliere la complessità delle esigenze delle persone. Il terzo settore si assume in un certo senso la responsabilità di portare all'attenzione degli stakeholder una lettura dei bisogni (e delle risorse) ulteriore e più ampia di quella gestita dal soggetto pubblico, spesso ripiegato su logiche emergenziali. Questo aspetto è messo in luce durante un'intervista:

*“I servizi sociali non considerano che le persone di cui si devono fare carico sono anche i cittadini, nel senso di qualunque persona che ha una difficoltà di tipo socioassistenziale o educativo. Anzi, se riusciamo ad arrivarci prima che la situazione si incancrenisca o comunque arrivi a un livello di assistenza massima, è tutto guadagnato per tutti”* (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).

E viene riconosciuto anche dagli stessi attori del pubblico:

*“Il valore aggiunto è che nella co-progettazione c'era il terzo settore, loro hanno intercettato e visto in maniera diversa alcuni bisogni, si sono dedicati a quella parte lì e l'hanno portata avanti. Se non ci fosse stato il loro contributo probabilmente saremmo rimasti con uno sguardo focalizzato sul bisogno rilevato dall'ente pubblico, che non rappresentava la complessità dei reali bisogni”* (Intervista 24 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).

Il problema della partecipazione mediata dal terzo settore risiede nel fatto che non esiste una vera e propria delega alla rappresentanza (come per i sindacati nel contesto aziendale) ma esiste la convinzione che il terzo settore sia in grado di portare al tavolo i bisogni, le attese, le aspettative e i desideri autentici dei cittadini. Questa visione seppur condivisibile in forza della mission delle imprese sociali, non tiene conto del fatto che il terzo settore, nell'esercizio del proprio ruolo di impresa, rappresenta i propri interessi e non solo quelli dei cittadini e, nel farlo, opera all'interno delle dinamiche di interdipendenza (di alleanza o conflitto) con altri attori (es. associazioni di categoria, consorzi, piani di zona) per cui, ad esempio, nei progetti come Tradate Welfare, in cui è stato creato un sistema di forte co-progettazione con il terzo settore, l'alleanza tra le cooperative è la condizione per l'avvio delle iniziative:

*“Le cooperative non si pestano i piedi l'uno con l'altro. Tutti noi ci siamo specializzati su qualcosa, e abbiamo caricato in piattaforma solo servizi che non vanno in contrasto con le altre cooperative. Questo perché era fondamentale riuscire ad avere un'armonia, altrimenti se ognuno avesse guardato il proprio*



*giardinetto avremmo fatto fatica a decollare” (Intervista 14 – Cooperativa Sociale, 2023).*

E in altre traspare la convinzione che l’abitudine e la frequenza del lavoro condiviso nella partnership pubblico-privato sia sempre un valore aggiunto. Come propone un’intervistata:

*“Al nostro ultimo Piano di Zona hanno aderito più di quaranta enti del terzo settore, che hanno progettato con noi sugli obiettivi e devo dire che non è stato neanche così complicato, nel senso che poi la lettura del bisogno era molto simile, sia da parte del terzo settore che da parte dell’ente pubblico e tecnico, sia da parte del politico. Quindi trovare dei bisogni condivisi non è stata una cosa così impossibile, insomma, ma proprio perché c’è una quotidianità di lavoro” (Intervista 12– Ente pubblico, 2023).*

Sebbene tali comportamenti siano utili a tutelare il WAT dal rischio di mercificazione, potrebbero anche avere come effetto collaterale l’inglobamento del terzo settore dentro le logiche del più forte (privatizzazione o dipendenza dalla commissione pubblica) oppure il consolidamento delle posizioni di potere di alcuni stakeholder forti, inibendo, magari, i soggetti più piccoli. L’effetto negativo di questa dinamica è confermato dal fatto che in nessuna delle reti analizzate nei casi di studio, ma in generale nel nostro paese si individuano forme di partecipazione della popolazione. L’assenza dei cittadini (direttamente o mediante forme associative come le associazioni di volontariato o rappresentanti di comitati/associazioni di cittadini) non solo si rileva nei processi decisionali del WAT, ma anche nella stessa composizione dell’offerta in piattaforma. In tal senso non stupiscono le criticità individuate nel paragrafo 4.6 sulla capacità del WAT di soddisfare la prima dimensione dell’innovazione sociale, ma anzi è confermata la forza dell’assunto teorico secondo cui l’innovazione sociale non è raggiungibile se non attraverso una profonda revisione delle relazioni tra attori – visioni – istituzioni (Moulaert *et al.*, 2012) e lo scardinamento delle modalità tradizionali di costruzione della risposta ai bisogni delle persone.

Il WAT espliciterebbe la portata innovativa se i cittadini portassero nella governance la conoscenza specifica della propria vita e dunque di propri bisogni, attese eccetera che nessun altro attore può rivendicare. Anzi, nell’ottica dello sviluppo territoriale è proprio dalle aree più marginali, dai movimenti sociali dal basso, che nasce la spinta innovativa che sfida le istituzioni per modificarle e favorire la costruzione di soluzioni innovative (Van der Broeck, Moulaert & Manganelli, 2017): dal conflitto tra i bisogni delle persone e le spinte al mantenimento dello status quo possono derivare le idee e i bisogni che innescano l’innovazione sociale, perciò si auspica che nei processi che ambiscono all’innovazione sociale sia sempre coinvolto il pensiero divergente dei cittadini. Seguendo questa visione radicale, non esiste innovazione sociale senza la trasformazione delle relazioni di potere tra lo Stato e i cittadini, ma anche tra gli stessi cittadini, in ottica emancipatoria e nel lungo periodo (Haikio *et al.*, 2017; Van der Broeck, Moulaert & Manganelli, 2017).

Questa è sicuramente la criticità più grande del WAT rispetto alle potenzialità di innovazione sociale, perché sottovaluta la componente della società civile e non ne favorisce l'empowerment mediante la mobilitazione sociale e politica nei percorsi di governance. Nel WAT assume ancora più senso perché sembra confermare le posizioni critiche di coloro che vedono nel welfare aziendale e nel WAT la minaccia della privatizzazione e individualizzazione del welfare, per cui il cittadino è un mero consumatore, isolato e il welfare è la somma di prestazioni garantite dal mercato. Il tema della partecipazione non riguarda solo il WAT, ma coinvolge tutte le aree del welfare e si interseca anche con la progressiva trasformazione dei corpi intermedi nel welfare, confermando la necessità di osservare criticamente tutte le iniziative nelle quali c'è un soggetto che assume la responsabilità di interpretare e rispondere al bisogno dei cittadini, attraverso anche forme di governance partecipata<sup>107</sup>.

Adottare la prospettiva multiattore e multiscalare non è solo uno sfondo per l'innovazione sociale, ma come evidenzia la stessa definizione di innovazione sociale, è elemento essenziale senza il quale nessuna dimensione ottiene i risultati attesi e le esperienze non ottengono esiti innovativi. I promotori si devono assumere la responsabilità di mettere al centro questi elementi già nel momento in cui propongono di avviare qualsiasi iniziativa che intende apportare elementi innovativi nel welfare locale. Infatti, a prescindere dalla natura giuridica del promotore/capofila, restano in capo ad esso il compito del coordinamento di condizioni di welfare mix nel quale non solo si considerino i diversi attori e le loro scale, ma si colgano le spinte del basso, in ottica bottom-up, e, contestualmente, siano garantiti i percorsi top-down necessari all'inquadramento delle innovazioni dentro le logiche istituzionali, in ottica *bottom-linked*.

L'analisi della governance dei diversi casi di studio ha mostrato che, spesso, nelle fasi successive all'avvio del progetto, si tende a non alimentare la governance e le relazioni continue fra gli attori, determinando la stasi delle iniziative, la perdita dell'entusiasmo e di focus sull'innovazione sociale per spostarsi su azioni (e risultati) più dirette e immediate. Tali pratiche incidono negativamente sulla mobilitazione delle risorse e reti intorno ai bisogni locali percepiti, favorendo logiche prevalentemente top-down, a scapito di quelle *bottom-linked* necessarie

---

<sup>107</sup> Rientrano in questo dibattito le iniziative di welfare di comunità, le esperienze di amministrazione condivisa. Tra le tante risorse disponibili e recenti si consiglia, per una panoramica sul tema e per la ricchezza dei riferimenti bibliografici la lettura degli articoli di Polizzi, E., Castelli, M., 2023. Le sfide attuative dell'amministrazione condivisa. Cosa apprendere dall'esperienza. Rivista Trimestrale di scienze dell'amministrazione. Studi di teoria e ricerca sociale 2/2023. Disponibile openaccess su [https://rtsa.eu/RTSA\\_2\\_2023\\_Polizzi.pdf](https://rtsa.eu/RTSA_2_2023_Polizzi.pdf): Vale la pena segnalare il progetto di ricerca SEMPRE, finanziato nell'ambito del Programma Interreg 2014–2020 e attivato in 16 aree rurali del Mar Baltico. Il progetto promuoveva il coinvolgimento degli utenti dei servizi (intesi come i membri di gruppi svantaggiati come i genitori single e i migranti) nello sviluppo e fornitura di servizi sociali. L'ipotesi iniziale era quella secondo cui la partecipazione dei beneficiari alla progettazione e sviluppo dei servizi favorisse la qualità dell'infrastrutturazione dei servizi nelle zone rurali. Il progetto ha confermato tale ipotesi evidenziando anche che la partecipazione migliorava anche la capacità di autodeterminarsi delle persone coinvolte. Gli esiti della ricerca sono stati utilizzati per elaborare un "Empowerment Handbook" per formare il personale dei servizi sociali nell'applicazione pratica del coinvolgimento degli utenti finali.

all'innovazione sociale.

#### 5.4 La direzione dei processi decisionali e la governance *bottom-linked*

Le iniziative locali di WAT non possono prescindere dallo scenario generale definito dalla normativa nazionale, nel quale è il soggetto pubblico a istituire il welfare aziendale e a caratterizzarlo. L'analisi in profondità delle reti territoriali evidenzia che nelle iniziative promosse dal pubblico è la natura stessa del soggetto promotore a favorire l'allargamento della rete in termini orizzontali e verticali, anche perché in sua assenza verrebbe meno la legittimazione dell'iniziativa anche da parte di altri partner. Il soggetto pubblico arricchisce il valore sociale del welfare aziendale attraverso il coordinamento del WAT con altre politiche sociali e di sviluppo economico territoriale, come ad esempio avviene per Welfare di Marca e Tradate Welfare. Nelle esperienze analizzate in letteratura e osservate sul campo, emerge anche che il promotore, spesso, condiziona la governance in direzione top-down perché per poter legittimare e garantire il progetto, egli (specialmente se è un ente pubblico) deve governare i processi decisionali, determinando la maggiore o minore flessibilità e ampiezza della rete: in Biella Welfare, ad esempio, la governance contrattuale pone i vari consorziati quasi in attesa delle determinazioni del promotore in ordine alla gestione, ma anche allo sviluppo del progetto; in Tradate Welfare la direzione top-down, invece, è rappresentata dal contratto che regola i rapporti tra l'Ufficio di Piano e i soggetti accreditati. La governance progettuale richiede che il Comune di Tradate (capofila dell'Ambito territoriale) gestisca le risorse per portare a termine il progetto e soddisfi gli obblighi rendicontativi nei confronti della Regione (o di altri finanziatori). Nel caso di Welfare di Marca, anche se la governance è impostata su obiettivi a lungo termine, è il soggetto pubblico che ha il compito di garantirne la solidità (soprattutto in fase di avvio). La deliberazione 2/2021, nella quale si stabilisce, a monte, il ruolo di ciascun attore, è rappresentativa di processi decisionali top - down, confermata ed esemplificata dallo strumento del codice etico, anch'esso elaborato dal tavolo tecnico e sottoposto per accettazione a chi intende aderire al progetto.

Nell'ottica dell'innovazione sociale proposta dallo sviluppo territoriale, la prospettiva top-down è cruciale, ma per funzionare deve essere integrata alla connessione con pratiche e politiche bottom-up, che nel WAT riguardano tutti gli attori territoriali, senza i quali la governance resterebbe sostanzialmente contrattuale o progettuale. La spinta dal basso e la partecipazione di tutti ai processi decisionali è l'elemento che consente il passaggio di forme locali di partecipazione all'attuazione di interventi politici per il cambiamento e viceversa.

La dimensione bottom-up nel WAT è rappresentata dal fatto che esso non nasce su una tabula rasa, né tantomeno da esigenze esterne al territorio, ma tende ad avviarsi in contesti nei quali sono già presenti forme di collaborazione basate su reti e partenariati consolidati tra soggetti privati e tra pubblico/privato. Questo è il motivo per cui, ad esempio, nel caso di Tradate e Biella, non si dedica una struttura di governance ad hoc, ma il WAT è stato via via assorbito nella programmazione ordinaria del Consorzio e dell'ufficio di Piano.

L'aspetto positivo, il punto di forza del WAT, che lo rende affine all'innovazione sociale, è che lo stesso si origina entro meccanismi di co-progettazione, all'interno dei quali si è già costituita una governance fluida e multistakeholder, in cui tutti gli attori, anche se di natura giuridica diversa, e anche se sul progetto specifico hanno delle governance ristrette (contrattuale/progettuale), hanno già attraversato la fase di confronto tra visioni diverse e sono già proiettate verso relazioni collaborative e posizioni paritarie, in cui le visioni si integrano tra loro e guidano la trasformazione del welfare locale. Questi aspetti si evidenziano soprattutto nell'esperienza di Tradate Welfare e sono espressi in un passaggio molto importante di un'intervista:

*“Abbiamo costruito insieme. Nel senso che l'occhio del servizio sociale, pubblico, era legato a soddisfare i bisogni dei cittadini da un punto di vista sociale, il fatto che ci fossero attori diversi con sguardi diversi ha permesso di in qualche modo ampliare il discorso, ad esempio, la rete Giunca ha sicuramente portato un pezzettino che il singolo comune, da solo, non avrebbe né visto né mai intercettato, né sarebbe stato in grado di portare avanti tutte le progettazioni sulla conciliazione che poi sono state finanziate dalla Regione Lombardia” (Intervista 16 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023)*

Le potenzialità innovative di questo percorso si scorgono anche nel fatto che nella stessa intervista si riconosca che il percorso di WAT ha aperto la strada a modalità decisionali e di lavoro che si stanno consolidando come modalità privilegiata di azione, che interviene anche su altri ambiti o con altri attori:

*“Io credo sia anche grazie al lavoro che è stato fatto negli anni, di forte conoscenza reciproca che ci consente di realizzare progetti anche molto interessanti. Questo è possibile perché c'è una rete di conoscenza e di collaborazione già consolidata. Su questo il WAT ha sicuramente aiutato e ha permesso di creare un forte gruppo fra tutto il terzo settore, sia cooperative e associazioni, e le associazioni sindacali, che insieme partecipano alle iniziative. Sono tutti sul campo e portano ognuno la propria specificità. Questo è il punto di forza. Io credo che da questo punto di vista il lavoro che è stato fatto, che ha poi permesso la creazione del WAT, sta permettendo anche tutta una serie di evoluzioni proprio positive” (Intervista 24 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).*

Mentre in un altro incontro, sempre un ente pubblico richiama il valore di Tradate Welfare nel dare impulso ad altre trasformazioni:

*“Sicuramente Tradate Welfare ha dato un impulso perché ha creato una modalità nuova per poter arrivare ai cittadini, ampliando le opportunità di conoscenza ai cittadini. Se non avessimo avuto Tradate Welfare, probabilmente, alcune cose adesso non le avremmo neanche pensate, ma perché non avevamo neanche in mente che poteva essere una via percorribile. Allo stesso tempo, io credo, almeno che Tradate Welfare è potuto nascere perché quest'approccio era già presente e ha dato l'impulso per ampliarlo. Le due cose si autorigenerano*

*l'uno con l'altro, Tradate Welfare è un po' il risultato di questo lavoro e che poi, ha permesso sempre più di aprire gli orizzonti, perché, aver visto che è una via percorribile ci permette di pensare anche cose nuove. Si credo proprio che si autorigenerino un po' l'uno dell'altro” (Intervista 24 - ente pubblico - Tradate Welfare, 2023).*

Questa testimonianza sembra esprimere la duplice dinamica, proposta dalla scuola canadese, tra governance e innovazione sociale, per cui le iniziative socialmente innovative contribuiscono a trasformare gli assetti di governance, che a loro volta contribuiscono al consolidarsi di processi utili alla generazione di nuove e ulteriori pratiche socialmente innovative (Cabeza et al., 2013; Garcia, 2006; Moulaert et al., 2007; Vita, 2019).

Il nodo critico che emerge dall'analisi del WAT sul tema della co-progettazione è che, quando il WAT si instaura entro dinamiche e processi collaborativi già consolidati, si corre il rischio di ricadere nell'abitudine o in mutui accomodamenti, cui si è fatto già cenno nel paragrafo precedente, che rischiano di disperdere le potenzialità innovative delle esperienze. In particolare, un'intervistata fa notare che:

*“La co-progettazione replica in qualche modo le stesse dinamiche dell'affidamento, perché di fatto anche nella co-progettazione si va con chi si conosce, o partecipano sempre gli stessi soggetti. Le cooperative peraltro tendono a non porsi in termini di concorrenza, per cui c'è un accordo tra loro una spartizione del territorio: uno tiene una cosa e uno ne tiene un'altra” (Intervista 9 - ente pubblico - Biella Welfare, 2023).*

Queste dinamiche, seppur non direttamente osservate nei casi di studio, sono riconosciute da un altro attore come un possibile effetto collaterale, che rischiano di allontanare il WAT dai percorsi di innovazione sociale:

*“Io non vedo il terzo settore come una serie di soggetti commerciali, ovviamente, però è anche vero che nel tempo, come dire magari, sono un po' focalizzati sui territori e magari una maggiore interlocuzione anche con altri soggetti permetterebbe molto più dinamismo e anche un po' più di sperimentazione e innovazione” (Intervista 9 - ente pubblico - Biella Welfare, 2023).*

e trasformare il WAT in feudi presidiati da attori più interessati a garantire lo status quo e la distribuzione interna di risorse, che non aprirsi a nuove interazioni e nuove sfide anche con altri soggetti (Fazzi, 2023).

Meccanismi simili, in cui la struttura di partecipazione è definita in modo rigido, si osservano in Biella Welfare, dove l'ampiezza della rete è predeterminata da precedenti accordi commerciali; mentre nel caso di Welfare di Marca la composizione della rete è definita, in modo esplicito, dal soggetto pubblico, distinguendo l'apporto di ciascun soggetto ai vari tavoli di governance e strategici. Un elemento importante da considerare riguarda il grado di apertura e flessibilità della rete dal lato fornitori. Welfare di Marca, ad esempio, a differenza di Biella e

Tradate, garantisce l'accesso alla rete (soprattutto per quanto riguarda il tavolo di concertazione) a tutti, in qualsiasi momento.

In forza di questa possibilità un'azienda può entrare nel circuito e diventare fornitore in qualsiasi momento e contestualmente entra anche nei processi di concertazione territoriale. Nelle altre due esperienze, la struttura contrattuale e progettuale non favorisce questo dinamismo, la flessibilità o rigidità delle reti se non adeguatamente controllate (soprattutto se perdurano dopo l'avvio dell'iniziativa), rischiano di limitare l'ampiezza e la vitalità dei processi partecipativi in funzione di interessi privati o prevalenti, a scapito di quelli comuni. Questo aspetto rinforza la necessità e l'importanza della presenza della società civile nelle reti e connette la dimensione della trasformazione delle relazioni tra gli attori nelle reti con l'ultima dimensione dell'innovazione sociale, attinente alla costruzione di nuove relazioni politiche basate sul territorio e sul concetto di comunità.

Per riprendere quanto esplicitato nel capitolo primo, l'incontro e l'equilibrio tra le dinamiche top-down e quelle bottom-up, determina una nuova configurazione "ibrida" nella quale quali le persone o "i destinatari finali" sono direttamente coinvolti nel processo decisionale locale e nella co-produzione di servizi sociali (De Muro et al., 2007); tali attori partecipano alla riconfigurazione della governance in ottica inclusiva, in modo da scardinare lo status quo per generare un cambiamento dirompente o, più frequentemente, progressivo.

Osservando il fenomeno del WAT attraverso i casi di studio, le dinamiche *bottom-linked* non sembrano emergere in modo eclatante. Esiste, certamente, una complessa articolazione di stakeholder del mondo produttivo e del terzo settore, senza i quali le iniziative non avrebbero preso vita, ma non ci sono esempi in cui il WAT è connesso a un vero e proprio movimento sociale. È stata rilevata l'esistenza di un vivace dibattito interno alla rete, soprattutto nelle prime fasi delle iniziative, nell'ambito del quale gli attori portano all'attenzione del promotore le istanze delle aziende, dei lavoratori, dei cittadini. Attraverso la loro partecipazione alla rete trasformano queste istanze in proposte che partecipano alla struttura finale dei progetti e dei servizi e delle scelte politiche conseguenti, ma non c'è una vera e propria mobilitazione per l'indipendenza dalle logiche tradizionali, a maggior ragione se si considera che i cittadini, i beneficiari, non partecipano ai processi di governance.

L'unica esperienza nella quale è possibile riscontrare un cauto tentativo di emancipazione materiale e politica nel WAT è Biella Welfare perché le cooperative, guidate dal Consorzio, tentano di emanciparsi dalle logiche tradizionali delle gare d'appalto e dal ruolo del terzo settore come fornitore del soggetto pubblico, propongono lo sviluppo del mercato del welfare e la diffusione di forme di welfare nobile che contrastino i rischi di privatizzazione e mercificazione insiti nel welfare aziendale. Questi aspetti possono essere inquadrati nelle spinte bottom-up, ma nell'ottica dell'innovazione sociale, l'azione del Consorzio non raggiunge esiti in termini *bottom-linked*, nella misura in cui l'esperienza Biella Welfare non porta (o non ha ancora portato) trasformazioni durature nelle relazioni tra gli attori, né incide sulle dinamiche top-down come ad esempio l'inclusione del WAT nella programmazione ordinaria del Consorzio

sociale pubblico, o l'adozione di Biella Welfare quale piattaforma di welfare aziendale da parte delle associazioni di categoria.

Negli altri casi di studio invece, si osserva che, complice il ruolo di regia da parte del soggetto pubblico, i progetti di WAT non sfidano apertamente le logiche tradizionali ma tendono a tradursi in forme di collaborazione, basate su reti e forme di partenariato pubblico-privato per risolvere i problemi complessi ma non sembrano aver (ancora) raggiunto una maturità tale da essere incluse nel quadro istituzionale dominante.

## 5.5 Considerazioni conclusive

Le esperienze osservate e integrate con la letteratura presente sul WAT suggeriscono che i protagonisti, ma anche gli stessi osservatori del WAT, affrontano e osservano percorsi in cui i singoli attori e le reti sperimentano e apprendono nuove formule per il welfare locale e sfruttano questo apprendimento per evolversi e trasformarsi in modo incrementale. Il fenomeno è recente, in costante divenire, ed è anche complesso, perché “pretende” di trasformare una misura prettamente fiscale in un valore sociale condiviso e comune. WelfareNet, ad esempio, non aveva nessun'altra esperienza di WAT da cui apprendere e, pertanto, gli attori coinvolti si sono trovati ad assumere tante decisioni che hanno continuamente sottoposto al vaglio della realtà. Per questo è stata da molti, e da subito, considerata innovativa (Bandera, 2014b; Massagli & Zucaro, 2015) e forse lo era allora e lo è ancora, visto che al momento continua a essere un modello di riferimento per i territori in cui è nata. Con lo sviluppo del fenomeno e il moltiplicarsi di reti che si propongono di realizzare il WAT e l'acuirsi delle vulnerabilità sociali, è evidente che per ottenere dei risultati, alle esperienze di WAT, non basta essere nuove ma devono essere innovative.

I dati raccolti sul campo, integrati con la letteratura, suggeriscono che sia possibile pensare al WAT come un fenomeno che, al netto degli elementi di criticità riconducibili anche alla natura sperimentale di molte delle iniziative, e al fatto che nessuna delle esperienze può dirsi compiuta, sta progressivamente crescendo e mettendo a sistema le proprie potenzialità nell'ambito della trasformazione della risposta ai bisogni delle persone e delle relazioni tra gli stakeholder.

L'analisi ha consentito di osservare criticamente il fenomeno, permettendo di entrare nel merito, per quanto possibile, da osservatore esterno, delle dinamiche interne che lo governano e che ne determinano (o meno) la capacità di innovare il welfare locale, andando oltre la tendenza ottimista della narrazione del WAT fatta dagli stessi protagonisti e la resistenza di coloro che vedono nel WAT, come nel welfare aziendale, una mera pratica di privatizzazione del welfare<sup>108</sup>.

---

<sup>108</sup> Per approfondire questa lettura critica, nel mese di Settembre 2022, ho partecipato al Laboratorio “Che cos'è Welfare Pubblico?” presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata – FISPPA dell'Università di Padova. Il laboratorio, che alternava seminari frontali e attività partecipate, partiva da un presupposto opposto al secondo welfare e intendeva elaborare proposte di azione e ricerca in merito alla definizione del significato di welfare pubblico, tracciando i punti di forza, criticità e potenzialità del welfare pubblico. Quest'esperienza ha

Al termine di questo percorso di ricerca si ritiene di poter condividere l'assunto iniziale secondo cui i progetti di WAT sono laboratori di innovazione sociale e possono contribuire ai processi di innovazione sociale nei territori, purché si muovano all'interno di una cornice di coesione e non di conflitto sociale, e si dotino di una governance che, a prescindere dalla configurazione iniziale, si trasformi progressivamente in un'ottica multiscalare e multilivello. Gli attori tutti (ma soprattutto promotori e coordinatori) devono saper apprendere quali sono i rischi e gli ostacoli, ma anche le potenzialità da sfruttare nell'affrontare la sfida dell'innovazione del welfare locale. Le dinamiche che possono garantire e stimolare questi apprendimenti sono state presentate nella tesi e riguardano l'impegno di tutti gli attori nell'impostare sin dalla fase di programmazione degli strumenti operativi (es. piattaforma) e relazionali (es. assetti di governance) che siano funzionali all'innovazione sociale. Al promotore (e ai consulenti) spetta indubbiamente il compito di mettere a sistema questi elementi e favorire, attraverso opportune azioni, la consapevolezza degli attori di partecipare a un percorso finalizzato all'innovazione sociale e non solo alla fornitura di beni e servizi. I dati, inoltre tendono anche a confermare che la governance è allo stesso tempo uno scenario e un campo di innovazione sociale, perché costituisce la condizione (il campo) di partenza in cui sono immersi i singoli attori, all'interno del quale sono le relazioni tra gli attori, gli incidenti critici, l'esito stesso in termini di soddisfazione dei bisogni, che possono determinare i cambiamenti nel quadro stesso, generando, ad esempio, maggiore apertura o chiusura nel processo decisionale o della rete in direzione orizzontale e verticale, che possono, a loro volta, inibire o favorire l'innovazione sociale (Garcia, 2006; Moulaert *et al.*, 2007; Cabeza, Pradel-Miquel & Eizaguirre Anglada, 2013). Ad esempio, la dimensione di governance contrattuale e/o progettuale adottata da Biella e Tradate, comune a molte altre esperienze in corso, è considerata in questa ricerca come una condizione non favorevole per l'innovazione sociale, ma è anche la strada che al momento dell'avvio del progetto ha consentito ai promotori di sperimentare la trasformazione degli schemi tradizionali di relazione tra stato, società civile, settori di mercato e affrontare problemi e bisogni complessi e contingenti, facendo evolvere l'impresa sociale (per Biella Welfare) e il soggetto pubblico (su Tradate Welfare). I progetti hanno creato un punto di rottura con le "istituzioni" tradizionali e aperto la strada a progettualità sfidanti per l'intero territorio. È interessante osservare, in questo senso, che gli intervistati di entrambe le reti, forse anche sollecitati dalle domande delle interviste<sup>109</sup>, abbiano condiviso la volontà di partecipare a eventuali iniziative

---

consentito di affrontare i punti critici del WAT e dialogare con esperti di welfare sulla ricaduta pratica di alcune criticità e punti di forza del WAT, soprattutto per quanto riguarda il tema della partecipazione dei beneficiari, il ricorso alle piattaforme digitali, la governance contrattuale e progettuale di molte iniziative.

<sup>109</sup> Un elemento emerso nelle interviste, anche se non sempre esplicitato dagli interlocutori è che l'intervista abbia obbligato i vari interlocutori a recuperare il lungo e impegnativo percorso di programmazione. Nel parlare del progetto ne rimettevano in discussione punti di forza e criticità. Emblematica è stata l'affermazione di una intervistata "*Quando lei mi ha chiamato per chiedermi l'intervista, io ho pensato "Oh mio Dio è Tradate Welfare", Cioè...non me lo ricordavo più. Sono*



di revisione del percorso finora compiuto. Solo alcuni interlocutori hanno espresso posizioni di netta chiusura sulla possibilità di investire su attività ulteriori a quelle previste dagli obblighi contrattuali nei confronti del capofila. Alcuni di loro hanno espresso tale chiusura nell'atto stesso di non accettare l'intervista, come nel caso di una cooperativa accreditata in Tradate Welfare. che ha giustificato il diniego all'intervista in questo modo:

*“Purtroppo, non possiamo aiutarla nella sua ricerca, perché le persone che hanno seguito questo progetto per noi non collaborano più con la Cooperativa. In effetti, al netto degli impegni di erogazione di servizi per il Distretto di Tradate, che onoriamo quando a noi richiesti, per scelta strategica della nostra direzione, non ci occupiamo più in modo diretto di welfare aziendale”.*

L'esperienza delle due reti più mature è interessante perché dimostra quanto proposto nel primo capitolo relativamente al fatto che l'innovazione sociale è essa stessa trasformazione, è qualcosa che si svela e si perfeziona nella pratica, ma per ottenere tali esiti è necessario l'impegno degli attori e sostenitori affinché le iniziative siano improntate, sin dalla fase di programmazione, ad una governance sostenibile nel tempo e che esplori le potenzialità multiattore e multiscalarari. La governance di Welfare di marca, in questo senso, data la sua impostazione per obiettivi di lungo periodo e l'esplicita volontà di trasformazione del welfare locale, sembra essere promettente e sembra sfruttare gli spunti di apprendimento offerti dalle esperienze precedenti. Dalla parte di Welfare di marca gioca il fatto di inserirsi in un percorso di ripresa nel quale il Covid-19 rappresenta il “*critical turning point*” (Bauler *et al.*, 2017) che aggrega gli attori e favorisce un'adesione più convinta alla rete:

*“Il territorio di Senigallia e comunque il territorio della vallata del Mise è un territorio che purtroppo è stato soggetto alluvioni a disgrazie. Quindi questo porta a far sì che la popolazione si unisca sempre di più. E qui, la visione di aiutare il proprio territorio è sempre più presente, è qualcosa che unisce tanto e che rende questo progetto ancora di più un collante per i cittadini, per la popolazione”* (Intervista 26 - partner privato - Welfare di marca, 2023)

Lo stesso Moulaert (2015) ritiene che i processi di innovazione sociale si inneschino come risposta a un problema di esclusione sociale o per contrastare una forte crisi, mentre le iniziative che, come Tradate Welfare e Biella Welfare, nascono da un tentativo consapevole di migliorare l'armonia già esistente tra i gruppi sociali,

---

*entrata (sulla piattaforma) per vedere se c'eravamo ancora...non mi ricordavo più la password. È una cosa che è lasciata nel dimenticatoio, si era una bella idea, era innovativa, ma ...poi magari sui servizi che gestivamo noi non ha funzionato...poi magari se avessimo messo il corso di musica...magari si poteva comprare più facilmente un corso di musica”. Atteggiamento diverso, ma sulla stessa linea è quello di un interlocutore che nell'intervista ha più volte rimarcato la non adesione al progetto, ma qualche mese dopo l'intervista ha richiesto copia della trascrizione dell'intervista, in quanto necessaria “ai fini di un raccordo tra i servizi interni ed esterni all'ente”.*

sono riconducibili all'eccezionalità. Questi percorsi sono più lunghi e risentono dell'assenza della sensazione di "urgenza" che muove l'innovazione sociale. La sfida per Welfare di marca è diversa e forse più complessa di quella affrontata da Biella e Tradate, in quanto sul progetto marchigiano, in piena implementazione, pesa la responsabilità di fare in modo che l'esperienza funzioni anche sul lato della ricaduta sociale del welfare aziendale e che l'investimento organizzativo per la costituzione e il coordinamento di una rete così strutturata, porti Welfare di marca a consolidarsi come istituzione e non rimanere una buona prassi, fine a sé stessa (Cabeza et al., 2013; Moulaert & Ailenei, 2005).

Considerare le potenzialità innovative del WAT non significa ignorare le criticità e i limiti dei progetti esistenti, che non possono però determinare l'abbandono di ogni intento innovativo, ma devono semmai stimolare al miglioramento delle aree critiche. Questo problematizza il ruolo della ricerca e il suo contributo a tale scopo, considerando quali siano gli esiti tangibili di un lavoro che ha scelto di concentrare lo sguardo sul processo dell'innovazione sociale.

Il primo contributo, banalmente, riguarda la conferma che, anche nel WAT, il prodotto innovativo dipende dal processo. Da qui deriva il secondo contributo relativo alla definizione, seppur non esaustiva, di alcuni accorgimenti che, nell'avviare un progetto di WAT, i consulenti e promotori, ma anche gli stessi finanziatori, dovrebbero considerare se intendono proporsi come innovazione sociale per trasformare il welfare locale.

I dati raccolti suggeriscono che, in prospettiva futura, nel WAT si debbano adottare logiche di governance improntate all'ampia partecipazione orizzontale e multiscale, di tutti gli attori strategici del territorio, valorizzando e accettando il contributo di ciascuno, soprattutto dei cittadini, nella complessità ed eventuale divergenza. Per ampia partecipazione si intende non solo il numero di attori che si portano al tavolo, perché, ad esempio, come dimostra Tradate Welfare una governance numericamente importante poi potrebbe comunque riguardare solo pochi decisori, in direzione top-down, ma riguarda l'impostazione di più tavoli e più livelli, in cui ci sia, necessariamente, una regia unica che metta a sistema le diverse spinte in modo strategico e, soprattutto in presenza del soggetto pubblico, si definiscano percorsi decisionali *bottom-linked* nei quali i beneficiari siano protagonisti (attraverso tavoli specifici e spazi di confronto).

In continuità con la necessità di garantire la partecipazione dei beneficiari, la lettura critica del WAT e dell'innovazione sociale porta a mettere in guardia dalla "comoda finzione" (Montgomery, 2016) di considerare l'incontro tra gli attori una garanzia di innovazione sociale, perché il processo e l'esito innovativo dipendono da molti elementi, tra cui la loro disposizione e il tipo di coordinamento per l'assunzione delle decisioni (Addari & Lipparini, 2017).

Le innovazioni sociali sono tutt'altro che delle "Fast Policy Programs" (The Young Foundation, 2014), e di questo devono essere consapevoli gli attori e i promotori del WAT, ma anche i finanziatori.

La natura relazionale delle innovazioni sociali richiede che siano assolute, innanzitutto, le funzioni di progettazione e coordinamento della rete, quali la preliminare definizione di un'agenda comune tra le istituzioni (formali) e il dialogo con le persone coinvolte (compresi i potenziali beneficiari), per riconoscere il

bisogno condiviso e poi avviare l'azione, che assume, in quel momento, rilevanza sociale (Howaldt & Schwarz, 2010). Spesso i bandi (pubblici o privati) per il finanziamento delle iniziative, tendono a finanziare le singole attività e i servizi, come sportelli o piattaforme, mentre l'innovazione sociale ha bisogno che le prestazioni e i servizi siano inquadrati e sostenuti da vere e proprie strategie territoriali<sup>110</sup>. Il WAT è un percorso di aggregazione, e pertanto devono essere garantiti gli spazi e i tempi opportuni alla costruzione delle relazioni che lo sostengono. Si tratta di processi lenti, nei quali l'infrastruttura e il dispositivo digitale, possono agevolare, ma non possono essere l'oggetto dell'aggregazione. Anzi, le innovazioni sociali locali sono l'opposto delle soluzioni rapide, esse sono molto ipotetiche e non si realizzano con la semplice pressione di un pulsante. Utilizzare il loro pieno potenziale significa agire combinando "strategie dei maestri di scacchi con le tattiche degli acrobati" (European Commission, 2014, p. 48).

Per tale motivo, merita attenzione e occorre favorire la partecipazione dei corpi intermedi, non solo afferenti al terzo settore o al mondo produttivo, ma anche della società civile, affinché siano interlocutori attenti e vigilino, contrastandole, sulle logiche prettamente contrattuali e commerciali. La ricerca infatti ha mostrato un rischio forte di appiattimento dei progetti sulla piattaforma e il conseguente rischio di semplificare le risposte ai bisogni nelle schede della vetrina digitale.

Questo elemento introduce un'ultima declinazione pratica della ricerca, che riguarda la dimensione delle professioni nel WAT e in generale nella trasformazione del welfare locale. Sebbene la ricerca non abbia approfondito l'analisi del background professionale delle persone coinvolte nel WAT e le competenze professionali espresse nelle fasi del processo di programmazione e gestione, nelle interviste è stato più volte sottolineato che approcciarsi all'esperienza del WAT richiede competenze tecniche e professionali molto differenti e altrettanto specifiche. Per questo motivo in tutte le reti sono stati garantiti percorsi iniziali di formazione e confronto, finalizzati prevalentemente alla conoscenza del welfare aziendale e all'uso della piattaforma.

In relazione all'obiettivo del WAT di creare risposte, se non migliori, almeno differenti da quelle esistenti, che rispondano ai bisogni delle persone, sembra necessario e preparare i professionisti (del mondo profit e no profit, del pubblico e del privato) a operare in modo coerente alle dinamiche di innovazione sociale del territorio.

---

<sup>110</sup> In questa direzione sembra andare la scelta della Fondazione Monte paschi di Siena che nel mese di Ottobre 2023 ha pubblicato un avviso pubblico per la manifestazioni di interesse alla co-progettazione di un intervento pilota di "welfare aziendale a filiera corta" nella provincia di Siena" con lo scopo di chiamare a raccolta gli stakeholder del territorio interessati al tema del welfare aziendale al fine di avviare – ove ne ricorrano i presupposti – un tavolo di lavoro finalizzato a costruire, mediante un approccio di co-progettazione, un progetto condiviso e coordinato in tema di welfare aziendale "a filiera corta. L'avviso consegue all'attività di ricerca – azione condotta con il Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare tra il 2020 e il 2022, per esplorare lo sviluppo attuale del welfare aziendale nella provincia senese e le sue possibili evoluzioni, da cui è emersa una diffusione e una conoscenza ancora piuttosto acerba del welfare aziendale nel territorio, ma allo stesso tempo un crescente interesse per il tema, in particolare se declinato su scala locale.

Per fare questo è necessario che i professionisti coinvolti abbiano chiaro l'obiettivo del valore sociale condiviso e sappiano gestire le dinamiche del WAT. Considerare la componente dei professionisti mette al riparo non solo da eventuali meccanismi di boicottaggio (consapevole o meno) da parte dei funzionari/tecnici nell'implementazione delle politiche (Howlett & Ramesh, 2003) o dalle distorsioni derivanti dall'uso (o dal non uso) del digitale nella relazione con la persona, ma riguarda l'opportunità di trasformazione per le professioni tradizionali del welfare. Si dovrebbe pensare dunque a specifici percorsi di formazione, che vadano oltre l'addestramento all'utilizzo della piattaforma, ma accompagnino in modo riflessivo la tenuta della governance e gli apprendimenti quotidiani derivanti lo sperimentarsi nel WAT.

Quanto detto fin qui rientra nella ricaduta pratica della ricerca sul WAT, ma apre anche ulteriori interrogativi, in quanto, il lavoro di ricerca pur restituendo risultati soddisfacenti su alcune aree, ne lascia scoperte altre.

Tra i risultati soddisfacenti, si può inserire la fotografia integrata del WAT e delle sue caratteristiche principali che lo presenta come fenomeno che sta maturando una sua identità indipendente dal welfare aziendale e sembra mettere in luce alcuni elementi poco esplorati in letteratura, relativi a cosa accade durante e dopo la formazione delle reti e l'avvio delle iniziative.

Dal confronto con il mondo accademico e con gli esperti di WAT, operato nel percorso di validazione delle caratteristiche dei casi di studio e nei tentativi di generalizzare gli esiti della ricerca, sono state enucleate alcune questioni aperte. In particolare, la ricostruzione delle relazioni tra gli attori e gli schemi di governance (contrattuale, progettuale, per obiettivi), caratterizzanti i casi di studio, suggerisce che non esiste uno schema o un modello di governance del WAT, ma esistono vari "tipi" di governance, che possono essere adottati per conoscere il WAT e confrontare l'esistente con altri fenomeni di co-programmazione e co-progettazione. Seppure i tre "tipi" non esprimano in senso pieno l'innovazione sociale, sono rappresentativi dei tentativi delle reti di realizzarla, sperimentandosi rispetto al target o alle aree di welfare da attivare. Come condiviso anche nell'incontro con la prof.ssa Franca Maino in occasione della Conferenza EspaNet Italia 2023<sup>111</sup>, riconoscere queste diverse articolazioni di governance del WAT può essere utile per comprendere meglio le sfumature e le dinamiche specifiche di ciascuna iniziativa, nonché trarre insegnamenti che possono essere applicati in contesti simili o per il miglioramento complessivo del welfare territoriale. Il lavoro di ricerca potrebbe proseguire, proponendo di utilizzare i tre "tipi" come chiave teorica e come framework per la conduzione dell'analisi, in modo simile all'utilizzo che si è fatto in questa ricerca del modello ALMOLIN (Moulaert *et al.*, 2012):

---

<sup>111</sup> Questo tema è stato sollevato anche in occasione della Conferenza EspaNet Italia 2023 (Milano 13/15 Settembre 2023) Sessione 21 "Risorse e attori non pubblici nelle politiche sociali in transizione: quale ruolo per il secondo welfare?" nel quale è stato presentato il paper dal titolo "Esperienze e modelli di governance multistakeholder del Welfare aziendale territoriale. Analisi di 3 casi di studio italiani" e nel quale i coordinatori di sessione (Prof.ssa Franca Maino, Chiara Lodi Rizzini e Chiara Agostini – percorsi di secondo welfare).

adottando i 3 modelli come schema conoscitivo e interpretativo dell'esistente, si potrebbe provare a "modellizzare" la governance del WAT o, più verosimilmente, arricchire le considerazioni portate in questo lavoro, rispetto a somiglianze e differenze, punti di forza e criticità di ognuna rispetto all'innovazione sociale.

Una seconda area, meno teorica, ma altrettanto critica, emersa nel lavoro di ricerca attiene alla partecipazione dei beneficiari. La ricerca, per struttura e per obiettivi, non esplora a fondo le cause (o anche i tentativi falliti) che determinano l'assenza dei beneficiari e dei cittadini nel WAT e non offre indicazioni su come favorirne la partecipazione. Questo limite della ricerca è parzialmente connesso al fatto che l'approccio dello sviluppo territoriale non approfondisce le modalità attraverso le quali favorire la partecipazione delle persone ai percorsi di mobilitazione, ma si concentra su iniziative che nascono proprio dalla mobilitazione dei gruppi. Sarebbe pertanto necessario proseguire in questa direzione e, in coerenza con il modello teorico adottato in questo lavoro, compiere un'analisi dei bisogni sociali su cui le comunità locali si autorganizzano e si mobilitano, per attivare un percorso di ricerca nel quale, da una parte si provi a comprendere se e in che modo il WAT risponde ai bisogni delle persone e, a partire dai bisogni/aspettative, si favoriscano (eventualmente sfruttando le opportunità della ricerca-azione) percorsi di inclusione nel WAT di bisogni su cui esiste una mobilitazione dei cittadini. Su questo aspetto, gli studi urbani, che hanno più di altri colto il valore operativo del modello dello sviluppo territoriale, suggeriscono diverse strade sulle quali il WAT potrebbe davvero esercitare il potenziale innovativo: tra queste sembrano di particolare attinenza le ricerche sulle forme di solidarietà e autorganizzazione della governance rurale ed urbana tramite le cooperative di comunità, i progetti di housing sociale, l'auto-gestione di centri e servizi sociali (Moulaert *et al.*, 2012; Barbera, 2020), e lo sviluppo dei Food Urban Movement (Manganelli, Moulaert & Van den Broeck, 2020; Medina-García *et al.*, 2022).

Inoltre, un'area critica, che non è stato possibile affrontare in questo lavoro, è quella relativa alle ricadute del WAT su contratti e condizioni dei lavoratori del terzo settore e provider coinvolti nell'erogazione dei servizi di welfare aziendale e territoriale. Questi aspetti sono raramente considerati nella letteratura sul WAT, che rispetto al welfare aziendale tradizionale, tende a essere meno critica, probabilmente per la presenza, in molte reti, del soggetto pubblico e per la novità di queste soluzioni nel panorama del welfare tradizionale, i cui effetti non sono ancora entrati nel dibattito pubblico, ma esistono e meriterebbero di essere anticipati attraverso un'opportuna attività di ricerca<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> Questo tema è stato sollevato durante la Conferenza EspaNet Italia 2022 – Sessione 18 Co-progettare e co-produrre le politiche di welfare: dalla teoria alla pratica (Coordinatori di sessione: Federico Razetti e Patrik Vesan - Università della Valle d'Aosta) nella quale ho presentato il paper dal titolo "Il welfare aziendale territoriale quale forma di co-produzione delle politiche di welfare" è stata evidenziata l'importanza di considerare nelle dinamiche di co-progettazione dei servizi con il pubblico, l'area dei rapporti di lavoro degli operatori coinvolti nel welfare aziendale e territoriale, per comprendere se e in quale modo la co-progettazione dei servizi incidesse dal punto di vista dei lavoratori coinvolti nell'erogazione dei servizi di welfare aziendale, relativamente a condizioni contrattuali e opportunità di sviluppo professionale e personale. Il tema è stato anche oggetto di approfondimento durante il già citato laboratorio sul futuro del welfare pubblico.

Infine, i dati, e in alcuni casi l'assenza di dati, sull'andamento del progetto rispetto all'obiettivo finale, suggeriscono che il WAT debba essere sempre accompagnato da protocolli di monitoraggio e valutazione sistematici che orientino l'azione nel breve e medio periodo, in ottica circolare e riflessiva, evitando anche che il venir meno di un solo elemento travolga gli altri e si anticipino sin da subito criticità e potenzialità del percorso, come rileva un interlocutore:

*“Su Tradate Welfare non ci siano più visti, secondo me, quando è un po' andata via la persona che l'aveva pensata e portata avanti...poi...è tutto passato [...] Diciamo che noi non avevamo avuto grosse risposte, da questo tipo di piattaforma, però è un peccato perché se il comune di Tradate avesse fatto delle richieste in merito alla piattaforma, si poteva capire perché non ha funzionato e perché, alla fine si continuava esattamente a fare come si faceva con (l'atto amministrativo) la determina” (Intervista 22 - coop sociale - Tradate Welfare, 2023).*

Il monitoraggio e la valutazione periodica, di conseguenza, concorrerebbero anche a una corretta ed esaustiva narrazione del WAT che valorizzi il processo in costruzione e metta anche l'accento sugli esiti innovativi ottenuti nel breve e medio periodo. Un lavoro di questo tipo metterebbe in guardia dai facili entusiasmi o da atteggiamenti ideologici nei confronti del WAT (e, in generale, in prospettiva, sulle varie iniziative di innovazione nel welfare locale) e potrebbe contribuire a rivelarne l'intrinseca complessità e potenzialità e, dove si verifica, dare piena dignità al WAT come innovazione sociale vera e propria, rendendo scalabili le esperienze in altre aree del welfare o in altre politiche, a livello locale e sovralocale.

## Bibliografia

- Addari, F., Lipparini, F. (2017) *Vision and trends of social innovation for Europe*. Publications Office of the European.
- Ambito distrettuale di Tradate (2021) *Piano di Zona Triennio 2021/2023*.
- Ambito distrettuale Val Seriana (2018) *Piano di Zona Triennio 2018 - 2020*.
- Ambito distrettuale Val Seriana (2021) *Piano di Zona Triennio 2021 - 2023*.
- Ambito distrettuale Val Seriana (2020) *Piano territoriale di Conciliazione della provincia di Bergamo 2020 - 2023*.
- Andreotti, A., Mingione, E. & Polizzi, E. (2012) 'Local Welfare Systems', *Urban Studies. Special Issue: Problematising Urban Social Cohesion: A Transdisciplinary Endeavour*, 49(9), pp. 1925–1940.
- Arletti, L. (2018) *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare. Working Paper 2/2018*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Ascoli, U. , Pavolini, E. (2012) 'Ombre rosse. Il sistema di welfare italiano dopo venti anni di riforme.', *Stato e mercato*, 96(3), pp. 429–464.
- ATS Insubria (2019) *Piano Territoriale ATS Insubria 2020 - 2023 - Alleanze per la Conciliazione*.
- Bandera, L. (2014a) 'Pillole di innovazione sociale per provare a curare il welfare', *Percorsi di secondo welfare del 15.04.2021*.
- Bandera, L. (2014b) 'WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio', *secondo welfare del 24.11.2014*
- Barani, A. (2015) 'Quale innovazione sociale e quale società nel ripensare nuovi sistemi di welfare?', *Quaderni di Economia del lavoro* (103), pp. 317–335.
- Barbera, F. (2020) 'L'innovazione sociale: aspetti concettuali, problematiche metodologiche e implicazioni per l'agenda della ricerca', *Polis* 1(Aprile 2020).
- Bauler, T. *et al.* (2017) 'The critical turning points database : concept, methodology and dataset of an international Transformative Social Innovation comparison'. TRANSIT Working Paper 10 – Luglio 2017.
- Beck, U. (2013) *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Roma: Carocci.
- Bernardoni, A. (2020) 'Il mercato nel welfare, i suoi danni e le alternative', *Rivista Impresa Sociale*, 2(2020), pp. 16–22.
- Bi.T Quotidiano (2020) 'Economia. Dalla Regione Piemonte arriva "Welfare.lab": otto aziende biellesi sperimentano nuovi strumenti di welfare', *Bi.T Quotidiano del 22.09.2020*
- Bianchi, F , Casula, B. (2023) 'Il contributo del welfare aziendale territoriale alla co-progettazione delle politiche sociali locali', *Working Paper di secondo welfare*, 1/2023.

- Bianchi, M. (2016) *How communities can regenerate urban contexts: The case study of Hackney Co-operative Development*. Euricse Working Paper 87/16.
- Bifulco, L. (2012) 'Governance e territorializzazione: il welfare locale in Italia tra frammentazione e innovazione', *Cadernos Metrópole. Representação política e governança metropolitana*, 14/27, pp. 41–57.
- Bouchard M.J., Trudelle C., Briand L., Klein J.L Lévesque B. David Longtin D., Pelletier M. (2015) 'A Relational Database to Understand Social Innovation and Its Impact on Social Transformation', in *New Frontiers in Social Innovation Research - Edited by Alex Nicholls - Julie Simon and Madeleine Gabriel*. Palgrave Macmillan, pp. 69–85.
- Bruni, L. , Zamagni, S. (2015) *L'economia civile*. Bologna: il Mulino.
- Bund E., Gerhard U., Hoelscher M., & Mildenerberger G.. (2015) 'A Methodological Framework for Measuring Social Innovation', *Historical Social Research*, 40(3), pp. 48–78.
- Bureau of European Policy Advisers (2011) *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Busacca, M. (2013) 'Oltre la retorica della Social Innovation', *Rivista Impresa Sociale* 2(11), - pp. 39 – 54
- Busacca, M., Masiero, N. (2019) 'Il welfare territoriale tra contrazione delle risorse e imperativo di innovazione'. *Economia e Società Regionale - Innovazione Sociale e nuovo welfare territoriale*, XXXVII(2), pp. 15–30.
- Cabeza, M., Pradel-Miquel, M., Eizaguirre Anglada, S. (2013) 'Theorizing multi-level governance in social innovation dynamics', in *The International Handbook on Social Innovation. Cheltenham. Edward Elgar. (Co-author with Marc Pradel and Santiago Eizaguirre)*. Cheltenham: Edward Elgar Pub, pp. 155–169.
- Camera di Commercio Varese (2023) 'Localizzazioni d'impresa della provincia di Varese a livello comunale'.
- Canale, L. (2013) *Unione europea, innovazione sociale e secondo welfare - Working Paper 1/2013*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Caroli, M.G. (ed.) (2015) *Secondo rapporto sull'innovazione sociale. Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*. Milano: Angeli.
- Caselli, D. , Rucco, F. (2018) 'La finanziarizzazione del welfare', *Quaderni di Sociologia*, (76), pp. 57–80.
- Cavicchi, I. (2017) "Ancora sul welfare aziendale e sul "trappolone" di Renzi & C. - *Quotidiano Sanità del 20.04.2017*.
- Censis Eudaimon (2018) *I Rapporto sul Welfare Aziendale – Anno 2018*.
- Censis Eudaimon (2021) *IV Rapporto sul Welfare Aziendale - anno 2021*.



- Anderson, T., Curtis, A., Wittig, C. (2015) ‘*Definition and Theory in Social Innovation. The theory of social innovation and international approaches*’ ZSI Discussion Paper 33/2015.
- Cerved (2022) *Bilancio di Welfare delle famiglie italiane. Anno 2022*
- Cesareo, V. (2017) *Welfare Responsabile*. Milano: Vita e Pensiero.
- Cesareo, V. (2023) ‘Responsabilità e prossimità. Quaderno 3.’ *Pubblicazioni del gruppo di ricerca Welfare Responsabile*.
- Cibinel, E., Maino, F. (2022) *Valoriamo: welfare a Km0, inclusivo e a misura del territorio*. Torino: Giappichelli.
- Cisl (2019) *5° rapporto OCSEL sulla Contrattazione Collettiva. Anni 2017 - 2018. Il lavoro cambia...la contrattazione costruisce le risposte*.
- Cisl (2021) *6° rapporto OCSEL sulla Contrattazione Collettiva. Anni 2019 - 2020. La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*.
- Clarti, L. (2022) ‘Il welfare aziendale come soluzione ai salari in difficoltà. Le strategie di Massagli’, in *Formiche.net del 12 Luglio 2022*.
- Colombo, D. (2012) ‘Welfare mix e neoliberismo: un falso antagonismo’, *Il modello sociale europeo sotto attacco - parte II. Trasformazioni o smantellamento dello stato sociale?*, pp. 167–177.
- Colombo, D. (2015) *Workfare: obbligo al lavoro e individualizzazione del rischio* ‘*Governare la Paura, Rischi sociali e domande di sicurezza*, marzo.
- Consorzio Iris (2022) ‘Piano programma delle attività del Consorzio intercomunale dei Servizi socio assistenziali. Anno 2023 - 2025.
- Corbetta (2003) *La ricerca sociale: metodologia e tecniche III. Le tecniche qualitative*. Seconda edizione. Bologna: il Mulino.
- Creswell, J.W. (2011) *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Londra: Pearson College.
- De Muro, P., Hamdouch, A., Cameron, S., Moulart, F (2007) ‘Civil society organizations, social innovation and the governance of the fight against poverty in the third world’, *Mondes en Développement*, 35(3), pp. 25-42 e 113-116..
- De Sario, B. (2017) *Welfare aziendale: Nodi e criticità della contrattazione nei settori del terziario, distribuzione e servizi*. Roma: Ediesse.
- De Sario, B., Giangrande, N. (2022) *L'impatto della crisi demografica italiana sul lavoro*. Fondazione Giuseppe di Vittorio.
- Della Porta, D. (2010) *L'intervista qualitativa*. Bari: Laterza.
- Di Vico, D. (2010) ‘Il welfare dei privati che sostituisce lo stato’, *Corriere della Sera – Inserto corriere Buone notizie* del 15 Ottobre 2010
- Donati, P. (2010) ‘I beni relazionali. La nuova frontiera del welfare’, *Lavoro Sociale*, 10(3), pp. 315–329.

- Donati, P., Colozzi, I. (2011) 'Reti societarie, capitale sociale e valorizzazione dei beni pubblici. Presentazione della ricerca', in *Sociologia e Politiche Sociali*, 14, 1/2011. pp. 5–8.
- Dye, T.R. (1972) 'Understanding Public Policy', *Canadian Journal of Political Science*, 5(4), pp. 579–580.
- Easy Welfare Edenred (2020) '*Osservatorio Welfare – Rapporto sul Welfare Aziendale 2019*'.
- Easy Welfare Edenred (2021) '*Osservatorio Welfare – Rapporto sul Welfare Aziendale 2020*'.
- Easy Welfare Edenred (2022) '*Osservatorio Welfare – Rapporto sul Welfare Aziendale 2021*'.
- Eizaguirre, S., Pradel, M., Terrones, A., Martínez-Celorrío, X., & García, M. (2012) 'Multilevel Governance and Social Cohesion: Bringing Back Conflict in Citizenship Practices', *Urban Studies*, 49/9, pp. 1999 - 2016.
- Esping Andersen, G. (2000) *I fondamenti sociali delle economie post-industriali*. Bologna: il Mulino.
- European Commission (2008) *Renewed social agenda: Opportunities, access and solidarity in 21st century*.
- European Commission (2013) *Guide to social innovation*.
- European Commission (2014) *Social Innovation - A Decade of Changes. European Support to Social Innovation* (2018). Eret.
- Fazzi, L. (2023) 'Co-progettazione e welfare locale in Italia: innovazione o ancora un caso di dipendenza dal percorso?', *Autonomie locali e servizi sociali* 1/2023, pp. 119 – 136.
- Ferrera, M. (1993) *Modelli di solidarietà. Politica e riforme sociali nelle democrazie*. Bologna: il Mulino.
- Ferrera, M. (2006) *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*. 2nd edn. Bologna: il Mulino.
- Ferrera, M. (2007) 'Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione in Stato e mercato', *Stato e Mercato*, pp. 341–375.
- Ferrera, M. (2012) 'Idee e crescita Idee e Crescita: il Circolo Virtuoso del Terziario Sociale', *Corriere della Sera*, 16 April, p. 9.
- Ferrera, M. (2013a) 'Neowelfarismo liberale: nuove prospettive per lo stato sociale in europa', *Il club della lettura*, pp. 20–22.
- Ferrera, M. (2013b) 'Secondo welfare: perché? Un'introduzione', in *Primo Rapporto sul secondo welfare*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Ferrera, M. (2017) 'Welfare oltre lo Stato', *Corriere della Sera - Corriere buone notizie* del 28 Novembre 2017.
- Ferrera, M. (2019) *Le politiche sociali*. Terza Edizione. Bologna: il Mulino.

- Ferrera, M., Hemerijck, A. (2002) 'Come ricalibrare i regimi di protezione sociale', *Profilo Europa*, 37(164/165), pp. 51–89.
- Ferrera, M., Maino, F. (2015) 'Promesse del secondo welfare e questioni aperte. Una conclusione.', in *Primo rapporto sul secondo welfare*. Torino: Giappichelli, pp. 315–325.
- Folghereiter, F. (2011) *Fondamenti di metodologia relazionale*. Milano: Erickson.
- Fornasier, S., Lucchini, G., Strelotto, F. & Vecchiato, G. (2019) *Welfare 4.0: Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet*. Milano: Angeli.
- Gallino, L. (2012) 'Il modello sociale europeo e l'unità della Ue', *Quaderni di Sociologia*, (59), pp. 15–26.
- Ganugi, G. (2018) 'The role of commoning and mutually shaped citizenship in developing bottom-linked governance. The projects living street and future street in Belgium', *Sociologia e Politiche Sociali*, 21(2/2018), pp. 51–70.
- Ganugi, G. & Koukoufikis, G. (2018) 'Presentazione - Discorsi e pratiche di Innovazione Sociale: tra pluralità e chiarezza' in *Discorsi e pratiche di Innovazione Sociale: tra pluralità e chiarezza - Numero speciale di Sociologia e politiche sociali*.
- Garcia, M. (2006) 'Citizenship Practices and Urban Governance in European Cities', *Urban Studies*, 43(4), pp. 745–765.
- Garcia, M., Eizaguirre, S. & Pradel, M. (2015) 'Social innovation and creativity in cities: A socially inclusive governance approach in two peripheral spaces of Barcelona', *City, Culture and Society*, 6(4), pp. 93–100.
- Geddes, M. (2019) 'Welfare Aziendale e disuguaglianze – Commento sul Secondo rapporto Sul Welfare Aziendale di Censis Eudaimon', *Salute internazionale del 20 Gennaio 2019*.
- Gerometta, J., Haussermann, H. & Longo, G. (2005) 'Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City', *Urban Studies*, 42(11), pp. 2007–2021.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Gillwald, K. (2000) 'Konzepte sozialer Innovation.' (No. P 00-519). WZB Discussion Paper.'
- Gori, C. (2012) *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Granaglia, E. (2007) 'Welfare: universalismo e selettività', *AstridOnline*, 59(18–3).
- Granaglia, E. (2016) 'Il Welfare Fiscale: alcuni limiti', [www.eticaeconomica.it](http://www.eticaeconomica.it) del 04.10.2016.
- Granaglia, E. (2018) 'L'universalismo: l'araba fenice dello stato sociale italiano?', *Menabò di Etica ed Economia - Diritti e politiche sociali* del 16.01.2018.

- Granaglia, E. (2020) 'Quale idea di Welfare? Alcune riflessioni a partire dal piano Colao', *Menabò di Etica ed Economia - Diritti e politiche sociali del 15.06.2020*
- Grandi, D., Massagli, E. & Zucaro, R. (2014) 'Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli', in *Massagli E. (a cura di) Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*. Adapt University Press (Labour Studies, 31), pp. 111–124.
- Groot, A., Dankbaar, B. (2014) 'Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?', *Technology Innovation Management Review*, 4(12), pp. 17–26.
- Haikio, L., Fraise, L., Adam, S., Jolanki, O. & Knutagard, M.(2017) 'The Janus face of social innovation in local welfare initiatives', in *Social Services Disrupted*. Cheltenham: Edward Elgar Pub, pp. 281–301.
- Holtgrewe, U. , Millard, J. (2018) 'Social innovation addressing societal needs and challenges', in *Atlas of social innovation. New practices for a better future*. Dortmund: Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University, pp. 70–73.
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D. & Kaletka, C., 2014. (2014) *SI - DRIVE Theoretical Approaches to Social Innovation - A Critical Literature Review. A deliverable of the project: "Social Innovation: Driving Force of Social Change" (SI-DRIVE)*. Dortmund: Sozialforschungsstelle.
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A & Zirngiebl, M., (2018) *Atlas of social innovation. New practice for a better future*. Dortmund: Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University.
- Howaldt, J., Schwarz, M. (2010) 'Social Innovation: Concepts, research fields and international trends'.
- Howaldt, J., Schwarz, M. (2016) 'Social innovation and its relationship to social change. Verifying existing Social Theories in reference to Social Innovation and its Relationship to Social Change. D1.3 SiDrive Project'.
- Howlett, M. and Ramesh, M. (2023) *Come studiare le politiche pubbliche*. Bologna: Il Mulino.
- Jenson, J. (2015) 'Social Innovation: Redesigning the Welfare Diamond', in *New Frontiers in Social Innovation Research*. Palgrave Macmillan, pp. 89–106.
- Jenson, J. (2017) 'Modernising the European Social Paradigm: Social Investments and Social Entrepreneurs', *Journal of Social Policy*, 46(1), pp. 31–47.
- Jenson, J., Harrison, D. (2013) *Social innovation research in the European Union : approaches, findings and future directions : policy review*. Luxemburg publication office of the European Union.
- Jessop, B., Moulaert, F., Hulgard, L. & Hamdouch,A. (2013) 'Social innovation research: A new stage in innovation analysis?', in *International handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham: Edward Elgar Pub, pp. 110–130.

- Jessoula, M., Pavolini, E. (2022) 'Il welfare fiscale in Italia: caratteristiche ed effetti distributivi della "mano invisibile" dello stato sociale: Presentazione', *Welforum del 27 Maggio 2022*
- Kauffmann, J.C. (2009) *L'intervista*. Bologna: Il Mulino.
- Kazepov, Y., Saruis, T., Wukovitsch, F., Cools, P. & Novy, A. (2013) *How to study social innovation in poverty analysis. Methods and methodologies. Working Paper 14*.
- Kenneth, N., Nieuwenhuis, R. & Yerkes, M.A. (2022) *Social Policy in Changing European Societies. Research Agendas for the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Kramer, M., Kania, J. (2011) 'Collective Impact', *Social Innovation Review*, Winter (9(1)), pp. 36–41.
- Kramer, M.R., Pfitzer, M.W. (2016) 'The Ecosystem of Shared Value', *Harvard Business Review* del 1.10.2016
- Kruger, D., Schröder, A., Kapoor, K. & Weerakkody, V (2018) *SI - DRIVE METHODOLOGY: Guidelines for Defining and Describing Social Innovations D2.4*.
- Maccallum, D. *et al.* Maccallum, D., Moulaert, F., Hillier, J., Vicari, S., (2016) *Social Innovation and Territorial Development*. London: Routledge Publisher.
- Macchioni, E., Orlandini, M. (2015) 'Reti di impresa per il welfare aziendale: una sfida territoriale', in Maino Franca e Mallone G., *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*.
- Maino, F. (2013) 'Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale', in *Primo Rapporto sul Secondo welfare* Torino: Giappichelli.
- Maino, F. (2021) *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia Quinto Rapporto sul secondo welfare*. Torino: Giappichelli.
- Maino, F., Ferrera, M. (2011) 'Il "secondo welfare" in Italia: sfide e prospettive', *Italiani&Europei*, 3, pp. 17–21.
- Maino, F., Ferrera, M. (2013) *Primo Rapporto sul Secondo welfare*. Torino: Giappichelli.
- Maino, F., Ferrera, M. (2014) *Secondo rapporto sul Secondo welfare*. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino, F., Ferrera, M. (2017) *Terzo rapporto sul Secondo welfare*. Torino: Giappichelli.
- Maino, F., Razetti, F. (2019a) 'Beatrice, pubblico e privato insieme per fare welfare aziendale', *Secondo welfare del 08.01.2019*
- Maino, F., Razetti, F. (2019b) *Fare rete per fare welfare – Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi, pagina 23*. Torino: Giappichelli.

- Maino, F., Santoni, V. (2021) 'BiellaWelfare, una piattaforma territoriale e cooperativa per il welfare aziendale', *Secondo welfare del 29.06.2021*
- Mallone, G. (2013) 'Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale', in Primo Rapporto sul Secondo welfare. Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 55–82.
- Mallone, G., Arlotti, M. (2022) 'Welfare fiscale-aziendale: diffusione e criticità', *Welforum del 31 Maggio 2022*
- Manganelli, A., Moulaert, F. & Van den Broeck (2020) 'Socio-political dynamics of alternative food networks: a hybrid governance approach: Territory, Politics, Governance' in *Territory, Politics, Governance*, 8(3), pp. 299–318.
- Marocchi, G. (2018) 'Pubbliche amministrazioni e terzo settore tra competizione e collaborazione', *Welforum del 29.11.2018*
- Marshall, G. (2007) 'Nesting, Subsidiarity, and Community-based environmental Governance beyond the Local Scale', *International Journal of the Commons*, 2(1), pp. 75–97.
- Marshall, T.H. (2002) *Cittadinanza e classe sociale*. Ed. 2002. Bari: Laterza.
- Martinelli, F. (2020) 'Lost in Translation? Regional Policy from National Strategy to EU Competitive Framework', *Rivista economica del Mezzogiorno*, (1–2), pp. 85–123.
- Martinelli, F., Ron, M. & Clifton, J. (2022) 'Rethinking spatial policy in an era of multiple crises', *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*.
- Massagli, E. (2014) *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*. Adapt University Press (Labour Studies, 31).
- Massagli, E. (2019) 'Le ragioni del successo del welfare aziendale', *Il Punto – Pensioni & Lavoro del 7.11.2019*.
- Massagli, E. (2022) 'Salari & Inflazione – L'opzione welfare aziendale contro le ricette di 40 anni fa', *Il sussidiario.net del 23.05.2022*
- Massagli, E., Spattini, S. (2017) 'Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale?', *Bollettino Adapt del 23.01.2017*.
- Massagli, E., Spattini, S. & Tiraboschi, M. (2019) *Fare Welfare in Azienda – Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori* –. Adapt University Press.
- Massagli, E., Zucaro, R. (eds) (2015) *WelfareNet - la rete che produce benessere. Indagine per i nuovi modelli di conciliazione vita - lavoro. Rapporto di ricerca*.
- Medina-García, C., Nagarajan, S., Castillo-Vysokolan, L., Béatse, E., Van den Broeck, P., (2022) 'Innovative Multi-Actor Collaborations as Collective Actors & Institutionalized Spaces. The Case of Food Governance Transformation in Leuven (Belgium)', *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5.
- Meroni, G. (2016) 'Welfare aziendale, la nuova frontiera per il terzo settore', *Vita del 03.04.2016*.

- Merriam, S.B. (2009) *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Messina, P. (2019) 'Innovazione sociale e nuovo welfare territoriale. Introduzione al tema monografico', *Economia e Società Regionale - Innovazione Sociale e nuovo welfare Territoriale*, (2), pp. 2–14.
- Minari, M. (2019) 'Welfare aziendale e welfare pubblico: l'assistente sociale come figura di congiunzione', *Secondo welfare del 19.09.2019*.
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2021) *Piano Nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2021 - 2023*.
- Montanari, F., Rodighiero, S., Sgaragli, F., Teloni, D., (2017) 'Le dimensioni dell'innovazione sociale per il design e l'implementazione di politiche pubbliche efficaci.', *Impresa sociale*, (10/2017), pp. 1–13.
- Montgomery, T. (2016) 'Are Social Innovation Paradigms Incommensurable?', *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), pp. 1979–2000.
- Moralli, M. & Klein, J.-L. (2017) 'L'innovazione sociale tra sviluppo territoriale e trasformazione sociale: il caso del Québec', pp. 30–46.
- Moulaert, F. et al. Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., Gonzalez, S., (2005) 'Towards Alternative Model(s) of Local Innovation', *Urban Studies*, 42(11), pp. 1969–1900.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Gonzalez, S., Swyngedouw, E., (2007) 'Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities: Urban Development Between Path Dependency and Radical Innovation', *European Urban and Regional Studies*, 14/3, pp. 195–209.
- Moulaert, F., Swyngedouw, E., Martinelli, F., Gonzalez, S., (2012) *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*. Routledge Publisher.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Miller, J., (2014) 'The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research', Cheltenham: Edward Elgar Pub pp. 13–24.
- Moulaert, F. (2015) *SINGOCOM - Social innovation, governance and community building - Final Report*.
- Moulaert, F. (2017) *Social Innovation as a Trigger for Transformations - The role of research*. European Commission.
- Moulaert, F., Jessop, B., Swyngedouw, E., Simmons, L., Van den Broeck, P. (2022) *Political Change through Social Innovation: A Debate, Political Change through Social Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Moulaert, F., Ailenei, O. (2005) 'Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present', *Urban Studies*, 42(11), pp. 2037–2053.

- Moulaert, F., MacCallum, D. (2019) 'Bottom-linked governance and socially innovative political transformation', in *Atlas of social innovation*. Munich: Oekom Verlag GmbH, pp. 63–66.
- Moulaert, F., MacCallum, D., & Miller, J. (2014) 'Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice', in *The International Handbook on social innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Pub, pp. 13–24.
- Moulaert, F., Mehmood, A. (2020) 'Towards a social innovation (SI) based epistemology in local development analysis: lessons from twenty years of EU research', *European Planning Studies*, 28(3), pp. 434–453.
- Moulaert, F., Mehmood, A., Manganelli, A. (2017) 'Spazi d'Innovazione Sociale', in *Monteduro G. (a cura di), Sussidiarietà e innovazione sociale. Costruire un welfare societario*. Milano: Angeli, pp. 71–93.
- Moulaert, F., Nussbaumer, J. (2005) 'The Social Region', *European Urban and Regional Studies*, 12, pp. 45–64.
- Moulaert, F., Sekia, F. (2003) 'Territorial Innovation Models: A Critical Survey', *Regional Studies*, 37(3), pp. 289–302.
- Moulaert, F., Van Dyck, B. (2013) 'Framing social innovation research: a Sociology of Knowledge (SoK) Perspective', in *International handbook on social innovation*, pp. 466–480.
- Mulgan, G. (2006) 'The process of social innovation', *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), pp. 145–162.
- Mulgan, G. (2007) 'Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated', *Working Paper*
- Murray, R. et al. (2011) *Libro bianco sull'innovazione sociale*. NESTA.
- NESTA (2007) 'Innovation\_in\_response\_to\_social\_challenges' Report Research
- Neumeier, S. (2012) 'Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research', *Sociologia Ruralis*, 52(1), pp. 48–69.
- Nicholls, A., Murdock, A. (2012) *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Palgrave Macmillan.
- Novy, A. (2017) *Transformative Social Innovation*. 05. WU Vienna University of Economics and Business.
- Olivetti, F. (2020) 'L'inquadramento sistematico del welfare aziendale', *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, March.
- Oosterlynck, S., Kazepov, Y., Novy, A., Cools, P., Barberis, E., Wukovitsch, F., Saruis, T., Leubolt, B., (2013) 'The butterfly and the elephant: local social innovation, the welfare state and new poverty dynamics', *ImPRovE Discussion Paper*, 13/03.



- Oosterlynck, S., Kazepov, Y., Novy, A., Cools, P., Saruis, T., Wokuvitsch, F. (2015) *Local social innovation and welfare state restructuring: analysing their relationship*. (Discussion Paper).
- Oosterlynck, S., Novy, A., Kazepov, Y., Cools, P., Saruis, T., Leubolt, B., Wukovitsch, F., Verschraegen, G., Colombo, F., Cucca, R., Weinzierl, C. (2016) *Towards a more effective governance of socially innovative policies – First insights from the case studies, ImPRovE Working Paper N°16/11*. Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp.
- Orlandini, M. (2015) *Partnership e sequenzializzazione dell'incertezza: esempi di logiche generative* Milano: Franco Angeli.
- Osservatorio Territoriale del Biellese (2022) *Rapporto Annuale 2022*.
- Pavolini, E., Ascoli, U. & Mirabile, M.L. (2013) *Tempi moderni, Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna: il Mulino.
- Pavolini, E., Natali, D. & Vanhercke, B. (2018) 'Occupational Welfare in Europe: state of play, determinants and policy implications', in *Occupational Welfare in Europe: Risks, opportunities and social partner involvement*. European Trade Union Institute (ETUI) and European Social Observatory (OSE), pp. 239–257.
- Pel, B., Bauler, T., Kemp, R., Wittmayer, J., Avelino, F., Dorland, J., (2015) *From research design to meta analysis guidelines. Transit Deliverable 5.1*.
- Pesaresi, F., Genova, A. (2022) *Rapporto sull'assistenza nelle Marche 2022*. Milano: Franco Angeli.
- Pesce, E. (2021) 'Intervento di Enrico Pesce nell'incontro del ciclo di seminari "Welfare a filiera corta" III incontro del 25.05.2021'.
- Pesenti, L., Lodigiani, R. (2015) 'Oltre il welfare mix: Approcci al welfare plurale tra convergenza e differenziazione in Ottava conferenza annuale ESPAnet Italia 2015 - Welfare in Italia e welfare globale: esperienze e modelli di sviluppo a confronto.
- Pesenti, L. , Scansani, G. (eds) (2021) *Il mercato dei provider in Italia - Flash Report 2021*. ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società).
- Pfitzer, M., Mahne, H. & Kramer, M. (2020) *The Social Ecosystem Dilemma — And How to Fix It*. FSG.
- Phills, J.A., Deiglmeier, K. & Miller, D.T. (2008) 'Rediscovering Social Innovation (SSIR)', *ocial Innovation Review, Stanford: Stanford Graduate School of Business*, (Falls), pp. 34–43.
- Pol, E., Ville, S. (2009) 'Social innovation: buzz word or enduring term?', *The Journal of Socio-Economics*, pp. 878–885.
- Polizzi, E., Tajani, C. & Vitale, T. (2013) *Programmare i territori del welfare - Attori, meccanismi ed effetti*. Roma: Carocci.

- Porter, M.E., Kramer, M. (2011) 'Creare valore condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita.', *Harvard Business Review Italia*(1/2), pp. 68–84.
- Prandini, R. (2014) 'Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi', in *a cura di R. Rizza e F. Bonvicini - Attori e territori. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*. Milano: Angeli, pp. 45–79.
- Prassi Uni 103/2021 (2021) *Welfare aziendale - Requisiti per la progettazione, la realizzazione e valutazione di progetti di welfare aziendale e requisiti di competenza del welfare manager*.
- Razetti, F., Maino, F. (2018) 'Non smarrire la finalità sociale del welfare aziendale: la sfida di AIWA', *Secondo welfare del 30.11.2018*.
- Razetti, F., Santoni, V. (2019a) 'Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider', in *Quarto rapporto sul Secondo welfare in Italia 2019*. Torino: Giappichelli, pp. 119–149.
- Razetti, F., Santoni, V. (2019b) 'Il welfare aziendale costa davvero 800 milioni allo Stato?', *Secondo Welfare del 26.07.2019*.
- Regione Marche (2020) *Delibera della Giunta Regionale del 12 maggio 2020, n. 109 "Piano sociale regionale 2020/2022. Indirizzi prioritari e strategie per lo sviluppo e l'innovazione del welfare marchigiano e per il rafforzamento degli interventi in materia di servizi sociali. Centralità del cittadino ed equità sociale nell'ambito del processo di integrazione tra sistemi di welfare"*.
- Regione Piemonte (2016) *WeCaRe - Position Paper Coniugare coesione sociale, welfare e sviluppo economico in una prospettiva locale ed europea*.
- Regione Piemonte (2018) *Deliberazione della Giunta Regionale 23 marzo 2018, n. 16-6646 'Strategia per lo sviluppo di comunità solidali'*.
- Rossi, D., Strelotto, F., Taglietti, S., Toffoli, S., (2019) 'Welfare 4.0: Integrare Welfare Pubblico, Aziendale e Bilateral/contrattuale', *Economia E Società Regionale - Innovazione Sociale e nuovo welfare Territoriale*, XXXVII(2), pp. 58–71.
- Ruffolo, M. (2019) 'Welfare aziendale, boom da 3 miliardi ma allo Stato costa 800 milioni.', *La Repubblica - Affari&Finanza del 22.07.2019*.
- Sabato, S., Vanhercke, B. & Verschraegen, G. (2015) *The EU framework for social innovation. Between entrepreneurship and policy experimentation. ImPROvE Working Papers 15/21, Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp*.
- Sabato, S., Verschraegen, G. (2019) 'The Multi-Level Governance of Social Innovation: How the EU Supports Socially Innovative Initiatives', *The Italian Journal of Public Policy*, 19, pp. 35–66.

- Santoni, V. (2019a) 'Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane', *Sociologia del lavoro* [Preprint], (153/2019).
- Santoni, V. (2019b) 'Welfare aziendale e provider prima e dopo le leggi di stabilità.', in *Terzo rapporto sul secondo welfare*. Torino: Giappichelli.
- Santoni, V. (2020) 'Dall'esperienza di CGM nasce WelfareX: una piattaforma scalabile per integrare welfare pubblico, privato, territoriale e aziendale', *Secondo welfare del 29.07.2022*
- Santoni, V. (2022) 'Questo non è welfare aziendale: una riflessione sui fringe benefit a 3.000 euro', *Secondo welfare del 19.11.2022*
- Santoni, V., Maino, F. (2021) *Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19*. Working paper, 2/2021.
- Santoni, V., Maino, F. & Razetti, F. (2021) *Un welfare aziendale "a filiera corta". Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena*. Rapporto di Ricerca
- Santoni, V., Razetti, F. & Maino, F. (2021) 'Che cos'è il welfare aziendale "a filiera corta"?'', *Secondo welfare del 17.03.2021*
- Saraceno, C. (2013) *Il welfare. Modelli e dilemmi della cittadinanza sociale*. Bologna: il Mulino .
- Saraceno, C. (2020) 'Come ripensare il Welfare dopo il coronavirus', *Animazione sociale*, 334(02/2020), pp. 6–17.
- Saruis, T., Colombo, F., Barberis, E., Kazepov, Y., 2019 (2019) 'Istituzioni del welfare e innovazione sociale: un rapporto conflittuale?', *la Rivista delle Politiche Sociali*, 1/2019, pp. 23–38. Istituzioni del welfare e innovazione sociale: un rapporto conflittuale? la Rivista delle Politiche Sociali 1/2019, pp. 23–38.
- Saruis, T., Kazepov, Y. & Boczy, T. (2021) 'Consolidare l'innovazione sociale in contesti diversi di welfare: tra dinamiche trasformative e adattamento', *Autonomie locali e servizi sociali*, 3/2021, pp. 579–592.
- Scansani, G. (2015) 'Per una responsabilità "civile" delle imprese. Verso il welfare generativo e "di territorio"', *Sviluppo & Organizzazione*, 263(Marzo/Aprile 2015), pp. 4–10.
- Scansani, G. (2018) 'Welfare aziendale, partecipazione dei lavoratori e nuovi scenari delle relazioni industriali', *Mitbestimmung del 29.03.2018*.
- Scialdone, A. (2015) 'La rete e il trampolino. indirizzi comunitari in materia di welfare ed investimenti sociali', (Quaderni di Economia del Lavoro n. 103/2015), pp. 169–182.
- Seghezzi, F. (2015) *Le grandi trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione. Appunti per una ricerca*. University Press ADAPT.
- Sena, B. (2021) *Il case study nella ricerca sociale*. Roma: Carocci.

- Sensi, G. (2020) 'Ricostruire il Paese partendo dai legami di comunità', *Corriere della Sera* del 13.10.2020
- Silvermann, D. (2002) *Come fare ricerca qualitativa - una guida pratica*. Roma: Carocci.
- Spattini, S. , Seghezzi (2017) *Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta Rivoluzione Industriale e della crisi del ceto medio*. Adapt
- Squeglia, M. (2018) 'La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo', *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 4/2018, pp. 805–834.
- Swyngedouw, E. (2005) 'Governance innovation and the state: The Janus face of governance-beyond-the-state', *Urban Studies*, 42, pp. 1–16.
- Swyngedouw, E., Moulaert, F. (2010) 'Socially innovative projects, governance dynamics and urban change: Between state and self-organisation', in *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, pp. 219–234.
- The Young Foundation (2012a) Defining Social Innovation – Part I - Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE),
- The Young Foundation (2012b) "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE) - Final Report Summary. European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research Date.
- European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research
- The Young Foundation (2014) 'Social Innovation Theory and Research. A guide for researchers. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Tiraboschi, M. (2020) *Welfare for people. Terzo Rapporto su Welfare occupazionale e aziendale in Italia*. Adapt University Press.
- Tiraboschi, M. (2021) *Welfare for people. Quarto Rapporto su Welfare occupazionale e aziendale in Italia*. Adapt University Press.
- Tombari, M. (2019) *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*. Milano: Este.
- Tombari, M., Barbieri, L. & Scansani, G. (2022) 'Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR', *Diritto & Pratica del Lavoro*, 14/2022, pp. 841–849.
- Treu, T. (2016) 'Introduzione al Welfare aziendale. Working Paper', *Online Journal - Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona. Working Paper 297/2016*.

- Tuttowelfare (2019) 'A Biella una piattaforma welfare per Pmi', *Tuttowelfare del 09.01.2019*
- Unione dei Comuni Marca Senone (2021) 'Delibera comitato dei sindaci ats 8 n. 2 del 14.04.2021 - "Valore territorio progetto welfare integrato: il welfare che cresce e fa crescere". Linee di indirizzo. Approvazione avviso pubblico.
- Unione dei Comuni Marca Senone (2022) 'Documento Unico di Programmazione 2022\_2024'.
- Unione dei Comuni Marca Senone (2023) 'Progetto Welfare di Marca. Home page'.
- Unione Industriale Biellese (2020) '*Welfare.lab, un nuovo progetto per fare crescere la cultura del welfare - Unione Industriale Biellese*'
- Van der Broeck, P., Moulaert, F. & Manganelli, A. (2017) 'Innovazione sociale e sviluppo territoriale.', *Impresa sociale*, 10, pp. 62–68.
- Van Dyck, B. , Van der Broeck, P. (2013) 'Social innovation: a territorial process', in *International handbook on social innovation* Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Venturi, P. , Rago, S. (2014) 'Teoria e modelli delle organizzazioni ibride. Quaderni di Economia Civile 3/2014', in *Testo estratto dal volume a cura di P. Venturi e F. Zandonai (2014), Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM, Bologna, Il Mulino.*
- Venturi, P., Sturabotti, D. (2019) 'Imprese coesive. Relazioni e territorio come leve della competitività', *Sindacalismo 40, maggio-agosto 2019*, pp. 27–45.
- Vesan, P. (2020) 'Welfare e sicurezza: limiti e opportunità degli approcci integrati', *SINAPPSI - Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche 2/2020*, pp. 57 - 67.
- Vicari, S., Moulaert, F. (2009) *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*. Bologna: il Mulino.
- Vincenti, A. (2018) 'Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale', *Argomenti. Rivista di economia, cultura e ricerca sociale*, 9, pp. 99–118.
- Vita, G. (2019) 'La governance generativa per l'innovazione sociale', *Sindacalismo : rivista di studi sull'innovazione e sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, 41(3), pp. 27–41.
- Welfare Index PMI (2020) 'Welfare Index PMI – Rapporto anno 2019.
- Welfare Index PMI (2021) 'Welfare Index PMI – Rapporto anno 2020.
- Welfare Index PMI (2022) 'Welfare Index PMI – Rapporto anno 2021.
- Welfare Index PMI (2022) 'Welfare Index PMI – Rapporto anno 2022.
- Westley, F. (2008) 'The Social Innovation Dynamic'.
- Wolfram, M. (2016) 'Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy', *Cities*, 51, pp. 121–130.
- Yin, R.K. (2013) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.
- Zamagni, S. (2015) 'L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile.', *Quaderni di Economia del Lavoro 103/2015*, pp. 337–360

Zandonai, F. (2021) 'L'advocacy non basta: nuove coalizioni sul ruolo produttivo del welfare', *Secondo welfare del 07.09.2021*.

Zandonai, F., Venturi, P. (2019) 'L'insostenibile leggerezza del welfare aziendale', *Secondo welfare del 05.07.2019*.

## APPENDICE

## A - La rete di Biella Welfare

Biella Welfare è un'iniziativa promossa dal Consorzio Il filo da Tessere in collaborazione con CGMoving.

Il progetto Biella Welfare coinvolge, potenzialmente, tutta la provincia di Biella e i suoi 74 Comuni, ma tende a concentrarsi nei comuni più limitrofi al capoluogo.

Il Filo da tessere nasce nel 2000 dalla volontà di 4 cooperative che si occupano di servizi alla persona e dell'integrazione lavorativa e sociale di soggetti in situazione di disagio. Oggi è composto dalle seguenti cooperative sociali: Cooperativa Domus Laetitia, Cooperativa Tantintenti, Cooperativa Sportivamente, Cooperativa Raggio verde, Cooperativa Vedogiovane, Cooperativa Finis Terrae, Cooperativa Maria Cecilia, Cooperativa Big Picture Italia. Da molti anni aderisce a ConfCooperative ed a Federsolidarietà e fa parte anche del Consorzio del Gruppo Cooperativo CGM, con il quale condivide lo scopo di innovare i servizi di welfare territoriali e sostenere nuove logiche di azione per le imprese sociali (Maino & Santoni, 2021). Tutte le cooperative hanno sede a Biella eccetto Domus Laetitia che ha sede a Sagliano Micca (circa 8km da Biella).

Come descritto nel sito internet dell'iniziativa, non tutte le consorziate partecipano a Biella Welfare, infatti, i soggetti che propongono i propri servizi sulla piattaforma sono le seguenti:

Nome	Area di interesse
Cooperativa Domus Laetitia	disabilità intellettuale-relazionale/mentale
Cooperativa Tantintenti,	bambini e famiglie, educazione giovani e adulti
Cooperativa Sportivamente	disabilità intellettuale-relazionale/mentale
Cooperativa Raggio verde	Commercio equo e solidale
Cooperativa Maria Cecilia	anziani e disabili; area povertà e accoglienza per soggetti fragili

Figura 20 Elenco cooperative consorziate Biella Welfare. Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

La Cooperativa Big Picture Italia è entrata a far parte del consorzio nel 2022, al momento non offre servizi che possano essere inseriti in piattaforma o nel welfare aziendale; Finis Terra invece è un'agenzia formativa: utilizza la piattaforma per l'iscrizione ai corsi, ma non per l'acquisto, in quanto si tratta di percorsi lunghi e spesso finanziati con specifici fondi, che non ne consentono la vendita diretta al pubblico.

I soggetti aderenti a Biella Welfare hanno tutti accolto la richiesta di partecipare alla ricerca, ad eccezione della Cooperativa Maria Cecilia.



## A.1 - Cornice demografica di riferimento di Biella Welfare

Nell'analisi del contesto socioeconomico della Provincia di Biella è stato possibile rilevare che la Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, in collaborazione con il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dell'Università di Milano ha inaugurato il progetto/portale OsservaBiella – Osservatorio territoriale del Biellese. L'osservatorio ha lo scopo di monitorare la realtà della provincia di Biella, per conoscere i principali bisogni della comunità e, coinvolgendo gli stakeholder del territorio, attivare progettualità condivise e mirate, finalizzate alla crescita e allo sviluppo del Biellese. Il progetto assume un valore particolare perché sembra rappresentare la base conoscitiva che orienta la scelta di aree e problemi su cui la Fondazione interviene con le risorse periodicamente messe a bando. L'Osservatorio convoca periodicamente i diversi attori pubblici e privati del territorio per confrontarsi sulle varie aree, fornendo anche dati utili per l'attività di ricerca, da affiancare ai dati degli istituti statistici.

Non potendo riportare qui i dati dei 74 Comuni della provincia si riportano i dati aggregati della provincia di Biella, accompagnati da quelli della Città di Biella (comune più grande della provincia) e di Miagliano (comune più piccolo della provincia).

### POPOLAZIONE PROVINCIA DI BIELLA - COMUNE DI BIELLA- COMUNE DI MIAGLIANO

	Popolazione Provincia	Popolazione Città' di Biella	Popolazione Comune di Miagliano
2020	174170	44208	566
2021	170724	42943	548
2022	170027	42619	532

Figura 21 – Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

### ETÀ MEDIA POPOLAZIONE PROVINCIA DI BIELLA - COMUNE DI BIELLA - COMUNE DI MIAGLIANO

	Età media popolazione provincia	Età media popolazione città di Biella	Età media popolazione Comune di Miagliano
01.01.2020	49,5	49,3	48,4
01.01.2021	49,7	49,4	49,4
01.01.2022	49,9	49,6	50,60

Figura 22 – Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

#### STRUTTURA DELLA POPOLAZIONE - PROVINCIA DI BIELLA

Anno	Indice di vecchiaia	Indice di dipendenza strutturale	Indice di Ricambio della popolazione attiva	Indice di Struttura della popolazione attiva	Indice di Natalità (x 1.000 ab)	Indice di Mortalità (x 1.000 ab)
2020	276,2	66,1	163,3	168,5	5	18
2021	282	66,4	168	170,1	5,2	15
2022	290,7	66,4	172,9	169,1ss	-	

Figura 23 – Elaborazione dell'autrice su dati tuttitalia.it

#### STRUTTURA DELLA POPOLAZIONE - CITTÀ DI BIELLA

Anno	Indice di vecchiaia	Indice di dipendenza strutturale	Indice di Ricambio della popolazione attiva	Indice di Struttura della popolazione attiva	Indice di Natalità (x 1.000 ab)	Indice di Mortalità (x 1.000 ab)
2020	273,4	66,4	155,6	155,8	5,8	17,5
2021	277,4	66,3	158,4	155,6	5,6	15,5
2022	285,2	66,3	163,6	154,1	-	-

Figura 24 – Elaborazione dell'autrice su dati tuttitalia.it

#### STRUTTURA DELLA POPOLAZIONE - COMUNE DI MIAGLIANO

Anno	Indice di vecchiaia	Indice di dipendenza strutturale	Indice di Ricambio della popolazione attiva	Indice di Struttura della popolazione attiva	Indice di Natalità (x 1.000 ab)	Indice di Mortalità (x 1.000 ab)
<b>2020</b>	211,7	70,8	139,1	213,9	3,5	19,2
<b>2021</b>	226,8	69,5	176,2	237,4	5,4	14,4
<b>2022</b>	276,7	70,2	231,6	212,6	-	-

Figura 25 – Elaborazione dell'autrice su dati tuttitalia.it

L'invecchiamento della popolazione ricade in modo importante sul carico sociale e assistenziale della popolazione come proposto dall'osservatorio dell'Unione Industriali di Biella:

*“Il problema dei lavoratori, in questo momento, non è più accudire i figli piccoli, ma è far fronte ai bisogni degli anziani. I lavoratori si trovano prevalentemente a fare quello che in passato gli anziani facevano nei confronti dei figli minori. I ruoli si stanno invertendo progressivamente e, adesso, è il lavoratore che deve occuparsi del papà, della mamma che comincia ad avere qualche problema legato all'età anagrafica”* (Intervista a R.R. – Unione Industriali Biella).

Il costante invecchiamento della popolazione è connesso anche al progressivo spopolamento delle aree montane a favore delle zone di pianura, soprattutto da parte della popolazione più anziana, spinta dalla necessità di vivere dove la dislocazione e il numero di servizi (negozi alimentari, poste, farmacie e trasporti) siano più facilmente raggiungibili. La popolazione anziana, infatti, è aumentata maggiormente nei comuni intorno al Comune di Biella, mentre i comuni più piccoli e periferici si svuotano progressivamente, perdendo, di conseguenza, anche i servizi a favore di coloro che restano a viverci. Tra questi ci sono ad esempio i comuni di montagna o i piccoli comuni delle valli. Su 74 comuni della provincia, circa un terzo ha una popolazione inferiore ai 500 abitanti, mentre i comuni più grandi si espandono ai piedi delle zone montane e lungo i collegamenti con il capoluogo. Tale scelta è legata principalmente alla presenza di servizi di pubblica utilità, ma è anche legata alla chiusura delle industrie, che hanno reso meno appetibili alcuni territori, innescando i movimenti della popolazione per motivi di lavoro o di studio e non solo assistenziali (Piano Programma del Consorzio IRIS triennio 2020 – 2022 e triennio 2023 – 2025; Piano Programma del Consorzio Cissabo triennio 2022 – 2024).

#### POPOLAZIONE RESIDENTE E DENSITA' DELLA POPOLAZIONE

	Superficie territoriale Km <sup>2</sup>	Densità al 31.12.2022 (ab/km <sup>2</sup> )
Provincia di Biella	913,27	184,86
Città di Biella	46,69	912,84
Comune di Magliano	0,67	796,65

Figura 26 - Elaborazione dell'autrice su (Osservatorio Territoriale del Biellese, 2022, p. 21) integrato con dati Tuttitalia.it per anni 2021 e 2022

#### POPOLAZIONE STRANIERA DELLA PROVINCIA

	Totale residenti a 01.01.20221	2022	% sul totale (anno 2022)
Provincia di Biella	170027	9647	5,69
Città di Biella	42619	3667	8,6
Comune di Magliano	532	36	6,6

Figura 27 - Elaborazione dell'autrice su (Osservatorio Territoriale del Biellese, 2022, p. 9)

## OCCUPAZIONE E DISOCCUPAZIONE NELLA PROVINCIA DI BIELLA

Il dato sulla disoccupazione in Provincia di Biella si attesta sulla percentuale di 6,2% comunque al di sotto della media nazionale del 2022 (pari al 9,7%) e sembra che nel tempo si stia progressivamente riducendo.

Il rapporto Annuale di OsservaBiella, anno 2022, rileva che alla data del 2021, il totale degli occupati assunti con contratto a tempo indeterminato è pari al 13% del totale dei lavoratori. Questi lavoratori sono impegnati prevalentemente nell'area della manifattura e dell'edilizia (rispettivamente il 17,3% e 19,3% del personale). La maggior parte dei contratti a tempo determinato, invece, afferisce al settore dell'agricoltura, caratterizzato dall'andamento stagionale, con valori bassissimi per i contratti a tempo indeterminato (2,2%)

I dati sull'occupazione riportano infine che circa il 69% della popolazione in età attiva è realmente occupata, mentre, all'interno della popolazione inattiva (tra 15 e 29 anni) la percentuale dei NEET si attesta al 8,9%, superiore alla media nazionale, ma in diminuzione nel triennio (Osservatorio Territoriale del Biellese, 2022).

### COMPOSIZIONE TESSUTO PRODUTTIVO NELLA PROVINCIA DI BIELLA

Al 30.06.2023	Totale imprese registrate al	Nuove iscritte	Cessate	Tasso di crescita
Provincia di Biella	16448	187	135	0,32%

Figura 28 Fonte Camera di commercio di Monte Rosa Laghi e Alto Piemontese

Dai rapporti periodici della camera di commercio di Monte Rosa Laghi e Alto Piemontese emerge una ripresa anche del settore tessile, storicamente trainante per la provincia di Biella, che nel 2022 il ha guadagnato un +5,8% sul fronte della produzione, +6,7% anche in termini di fatturato. L'aumento dei fatturati non coincide con l'aumento delle imprese, che subisce, nello stesso anno, una contrazione numerica: il saldo anagrafico delle imprese biellesi è di meno 117 unità (656 nuove iscrizioni e 773 cessazioni) traducendosi in una riduzione del 0,69%. È l'industria a segnare il calo di imprese più rilevante (-2,35%), seguita da agricoltura (-2%), turismo (-1,46%) e, in misura più lieve, commercio (-0,86%).

La maggior parte delle imprese registrate nel Biellese è attualmente concentrata nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio (21,95%), seguito dalle costruzioni (15%) e le attività manifatturiere (11,95%).

## A.2 Cornice dei servizi sociali e socio assistenziali di Biella Welfare

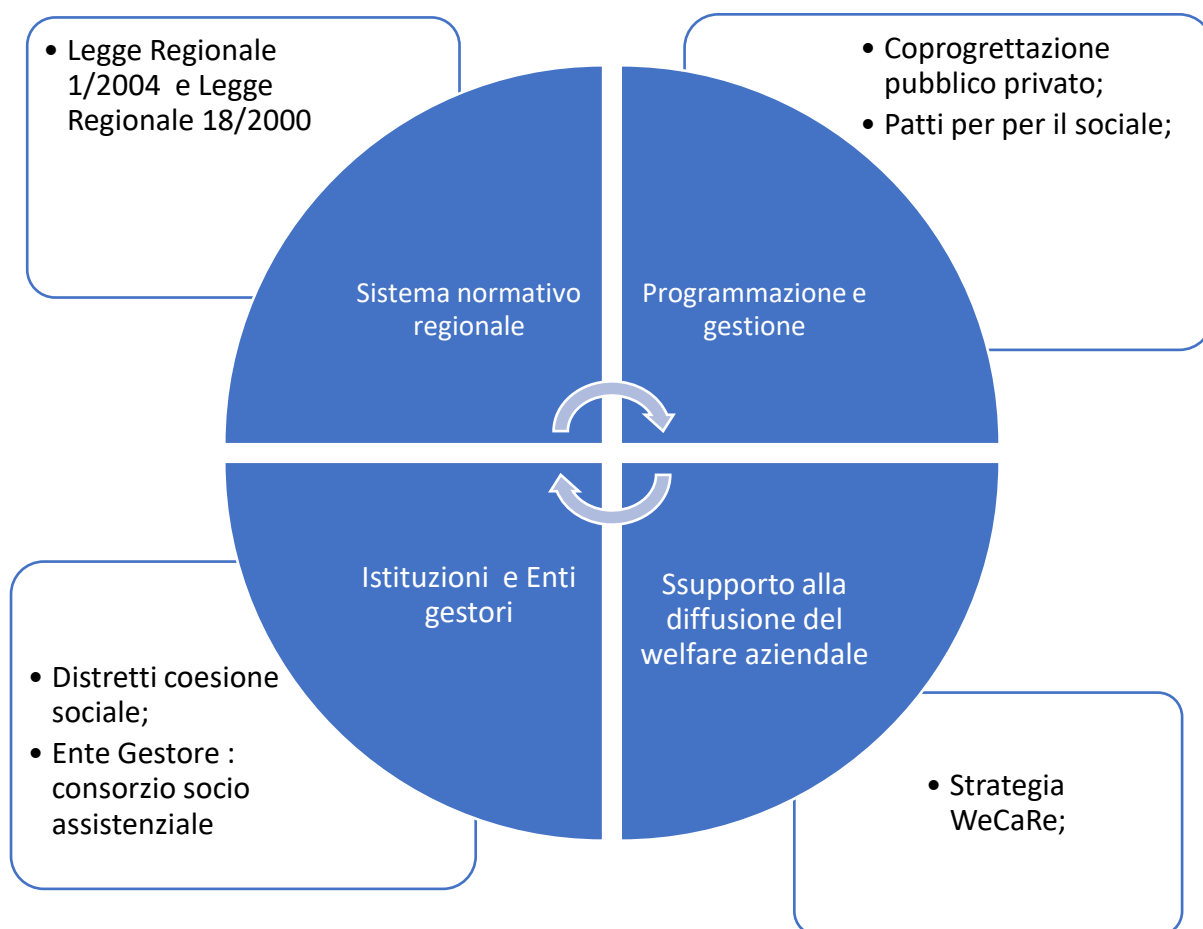


Figura 29 Schema delle principali componenti del contesto in cui nasce Biella Welfare

SISTEMA NORMATIVO REGIONALE E ATTI DI INDIRIZZO

Atto	Titolo	Area di interesse
Legge Regionale 1/2004	Legge Regionale Legge regionale 8 gennaio 2004, n. 1. Norme per la realizzazione del sistema regionale integrato di interventi e servizi sociali e riordino della legislazione di riferimento. (B.U. 15 gennaio 2004, n. 2).	Recepisce la Legge quadro 328/00
Legge Regionale 18/2007	Legge Regionale 6 agosto 2007, n. 18. Norme per la programmazione sociosanitaria e il riassetto del servizio sanitario regionale.	
Deliberazione della Giunta Regionale 19 Ottobre 2015, n. 38-2292	Patto per il sociale delle Regione Piemonte 2015/2017	Istituisce i decreti di coesione sociale e il sistema di programmazione basato su co-progettazione
Deliberazione della Giunta Regionale 23 marzo 2018, n. 16-6646	Strategia per lo sviluppo di comunità solidali. (Patto per il sociale del 2018)	Conferma i Distretti Territoriali della Salute e Coesione Sociale (che coincidono con i distretti sanitari definiti dalle ASL)  Pianificazione molto simile ai piani di Piani di zona, con i quali i distretti hanno in comune il fatto di essere frutto di un lavoro congiunto della parte politica e tecnica, ma, tendono a differenziarsene dal punto di vista della sussidiarietà. Ruolo forte di regia della Regione

<p>Deliberazione della Giunta Regionale 22 maggio 2017, n. 22-5076</p>	<p>Approvazione dell'Atto di indirizzo "WE.CA.RE.: Welfare Cantiere Regionale - Strategia di innovazione Sociale della Regione Piemonte", per gli interventi attuati con le risorse del FSE e FESR di cui al POR 2014-2020 e presa d'atto del Position Paper "Coniugare coesione sociale, welfare e sviluppo economico in una prospettiva locale ed europea</p>	<p>Formalizzazione del principio della co-programmazione e co-progettazione dei servizi sociali.</p> <p>Stimola i diversi soggetti, pubblici e privati nella sperimentazione di iniziative per l'innovazione sociale nell'ambito della rete dei servizi sociali, migliorare la governance locale e la collaborazione tra soggetti pubblici, enti del terzo Settore ed imprese.</p> <p>Stimola tutti i soggetti operanti in uno stesso territorio ad assumersi la responsabilità di concorrere al bene comune, valorizzando le proprie prerogative e specificità, per raggiungere gli obiettivi di coesione (Regione Piemonte, 2016).</p>
<p>SISTEMA DI PIANIFICAZIONE BASATO SULLA CO-PROGETTAZIONE CON L'OBIETTIVO DI</p>	<p><i>“Tenere insieme, in maniera virtuosa, l'unità dell'indirizzo nazionale e la pluralità/diversità dei sistemi locali, mediante un ruolo forte della regione nel passare da un modello gerarchico, fondato sul controllo formale degli adempimenti amministrativi, ad un modello “relazionale”, che si sviluppa lungo l'asse dell'interazione tra una pluralità di soggetti per la costruzione di politiche tese al conseguimento di obiettivi condivisi. Sviluppare un ruolo di regia e di accompagnamento di processi complessi e promuovere una cultura della programmazione, della valutazione e della misurazione dell'impatto sociale” (Regione Piemonte, 2018)</i></p>	

Figura 30 Elaborazione dell'autrice sulla documentazione analizzata

DISTRETTI DI COESIONE SOCIALE - ENTE GESTORE

Deliberazione di Giunta Regionale 9 maggio 2016, n. 29-325757	Legge 28 dicembre 2015, n. 208, comma 387. la Misura di contrasto alle povertà SIA (Sostegno per l'Inclusione Attiva). Individuazione Ambiti Territoriali.	Sperimentazione dell' articolazione territoriale delineata nel Patto per il sociale 2015/2017, ai fini dell'attuazione del SIA, definendo quindi gli Ambiti Territoriali e facendoli coincidere, nei limiti delle possibilità operative degli stessi, con i Distretti Sanitari regionali.	
<p>Il territorio regionale è suddiviso in 30 Ambiti territoriali, all'interno dei quali operano 47 Consorzi Sociali, Enti gestori di servizi socioassistenziali.</p> <p>L'ente gestore è il Consorzio dei Servizi sociali, ente pubblico dotato di personalità giuridica pubblica e piena autonomia funzionale e organizzativa.</p>			
Denominazione	Sede	Distretto Sanitario di riferimento	Popolazione al 31.12.2022
Consorzio Intercomunale dei Servizi S.A. del Biellese Orientale - CISSABO - COSSATO	COSSATO	A.S.L. BI – COSSATO	52.659
<p>Comuni di competenza: Bioglio, Brusnengo, Callabiana, Camandona, Casapinta, Castelletto Cervo, Cossato, Curino, Lessona, Masserano, Mezzana Mortigliengo, Mottalciata, Pettinengo, Piatto, Quaregna Cerreto, Strona, Valdengo, Vallanzengo, Valle San Nicolao, Veglio, Vigliano Biellese, Villa del Bosco, Unione colline e rive del Cervo Mottalciata - Cerreto Castello – Quaregna, Valdilana.</p>			
Consorzio Intercomunale dei Servizi Socioassistenziali I.R.I.S. (Insieme Ripensando I Servizi) BIELLA	BIELLA	A.S.L. BI – BIELLA	108.227
<p>Comuni di competenza: Andorno Micca, Benna, Borriana, Camburzano, Campiglia Cervo, Candelo, Cavaglia, Cerrione, Donato, Dorzano, Gaglianico, Graglia, Magnano, Massazza, Miagliano, Mongrando, Muzzano, Netro, Occhieppo Inferiore, Occhieppo Superiore, Piedicavallo, Pollone, Ponderano, Pralungo, Ronco Biellese, Rosazza, Sagliano Micca, Sala Biellese, Salussola, Sandigliano, Sordevolo, Tavigliano, Ternengo, Tollegno, Torrazzo, Verrone, Villanova Biellese, Zimone, Zubiena, Zumaglia.</p> <p>Il Comune di Biella, pur appartenendo al Consorzio Iris, ha delegato solo alcune funzioni al Consorzio, specificate nella Carta dei</p>			



Servizi del Comune e dettagliate nel Piano Programma del Consorzio Iris.

Figura 31 Elaborazione dell'autrice sulla documentazione analizzata

Nel tempo ci sono stati diversi i tentativi di unificazione dei distretti in un unico Consorzio, ma senza pervenire ad una reale unificazione (Consorzio Iris, 2022). Ciascun Comune aderisce al Consorzio di competenza e, previa sottoscrizione di una Convenzione per la gestione associata dei servizi, il Consorzio gestisce le attività ed i servizi socioassistenziali di competenza dell'Ente Locale (art. 23 del DPR 616/77 e art. 6 della Legge 328/00). I Comuni partecipano alle spese per la realizzazione delle attività con il proprio bilancio, mediante versamento nelle casse del consorzio di una quota per abitante (Consorzio Iris, 2022).

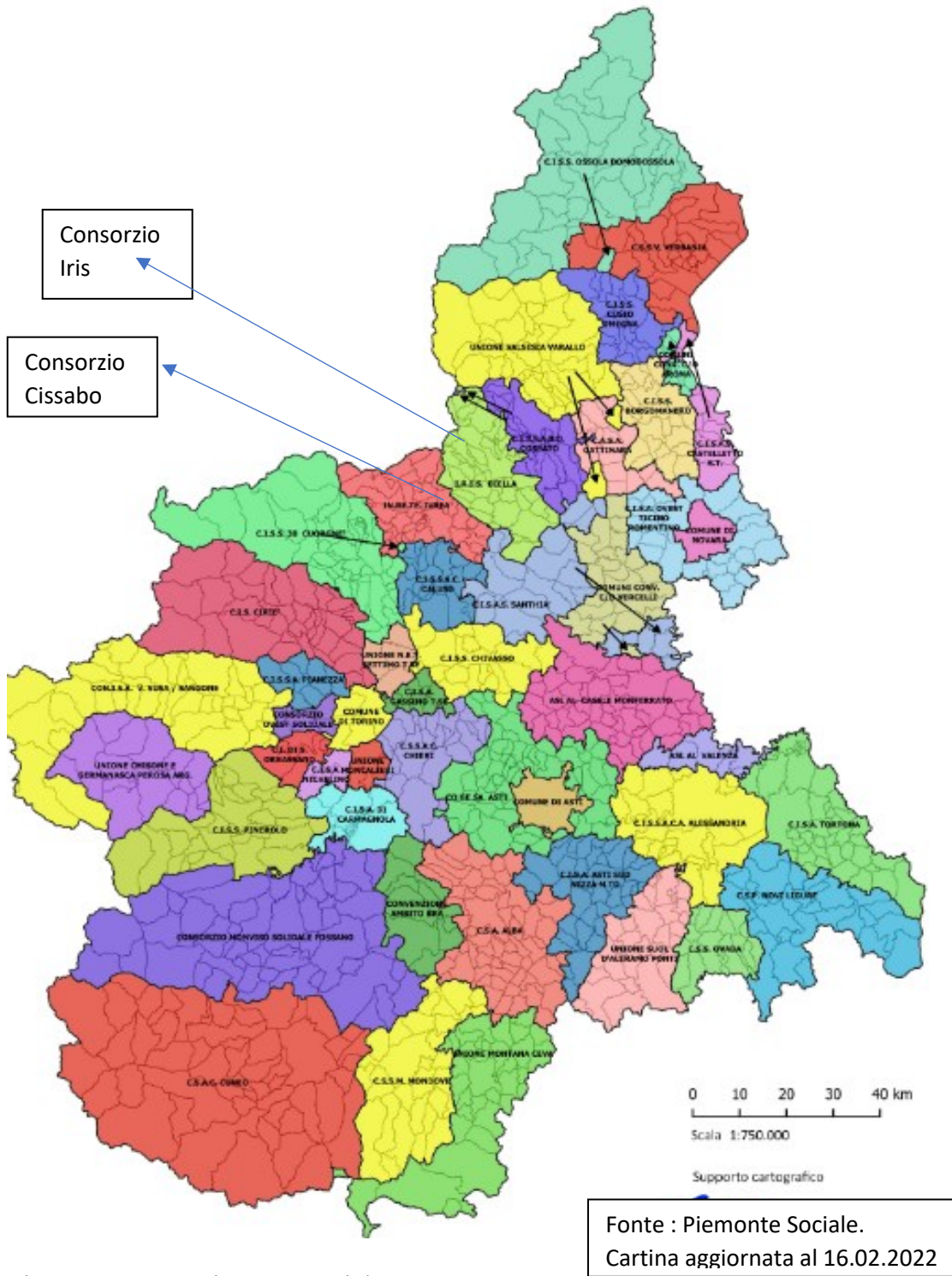


Figura 32 Fonte: Piemonte sociale.

STRATEGIA WECARE A SUPPORTO DEL WELFARE AZIENDALE

Azione/fonte di finanziamento	Titolo	Riferimento normativo/circolare attuativa	Area di interesse/obiettivo
FSE 3 Azione I.8.iv.3,2.04 -	Promozione del welfare aziendale:	Deliberazione della Giunta Regionale 05 Ottobre 2018, n. 20-7648 "POR FSE 2014/2020 - Asse 1 "Occupazione", Priorita' 8iv, Ob. Specifico 3, Azione 2, Misure regionali 4, 5 e 6. Atto di indirizzo di modifica ed integrazione della Strategia di innovazione sociale della Regione Piemonte "WECARE", approvata con D.G.R. n. 22-5076 del 22/05/2017, contenente criteri e modalità per l'attuazione dell'intervento di promozione del welfare aziendale"	<i>"L'obiettivo delle misure regionali è contribuire a sviluppare il sistema di welfare piemontese attraverso il coinvolgimento, con diverse modalità, del tessuto imprenditoriale locale. Adottando i piani di welfare, le aziende offriranno ai propri lavoratori risposte al bisogno di conciliare i tempi di vita e di lavoro. In più, l'emergenza causata dall'epidemia di Covid-19 ha evidenziato la necessità di attivare con urgenza forme di lavoro a distanza, come telelavoro e smart working, che rientrano a pieno titolo nei servizi attivabili nell'ambito dei piani di welfare aziendale e territoriale previsti dal bando"</i> (Bi.T Quotidiano, 2020).
FSE 3 Azione I.8.iv	Linea 1	Misura 1.8iv.3.2.5: Animazione e comunicazione istituzionale sulla cultura di welfare aziendale per il territorio piemontese	Azione di sistema finalizzata ad animare l'intero territorio piemontese e a promuovere ad ampio respiro presso le imprese piemontesi, le tematiche inerenti al benessere in azienda, alle politiche e ai bisogni di welfare aziendale e di conciliazione vita-lavoro; Sensibilizzazione e l'animazione di tutte le aree territoriali del Piemonte, soprattutto le più decentrate o più

			culturalmente distanti da tali tematiche.
FSE 3 Azione I.8.iv	Linea 2	Misura 1.8iv.3.2.6: Disseminazione e diffusione del welfare aziendale per enti aggregatori	Azione di sistema tesa a stimolare lo sviluppo di reti territoriali per il welfare aziendale, che aggregassero domanda e offerta nel campo del welfare aziendale (e non solo). La misura si rivolgeva a soggetti aggregatori privati, disponibili a coinvolgere e accompagnare le imprese nell'adozione di piani di welfare aziendale e territoriale.
FSE 3 Azione I.8.iv	Linea 3	Misura 1.8iv.3.2.4: Progettazione e attivazione di interventi di welfare aziendale	Finanziamento di interventi di welfare aziendale proposti da piccole e medie imprese.

Figura 33 Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

ARTICOLAZIONE PROGETTI FINANZIATI DA WE CARE E ATTIVATI NEL TERRITORIO DI BIELLA

	LINEA 2 – disseminazione e diffusione	LINEA 3 – Interventi di welfare aziendale
Promotore	Unione industriali di Biella Confindustria Canavese, il Consorzio Il filo da tessere e l'Associazione il Quinto Ampliamento (Unione Industriale Biellese, 2020)	Associazione temporanea di impresa di 8 aziende e (capofila) Assoservizi Biella, Chiorino, Mondoffice, Net Surfing, Reda, Roj, Tesi, Vitale Barberis Canonico. Completa il quadro la collaborazione con una rete istituzionale composta dai protagonisti del terzo settore, i consorzi socioassistenziali biellesi Iris e Cissabo e il canavesano In.re.te., i sindacati Cgil, Cisl e Uil locali, la Consigliera di Parità della Provincia di Biella, Il Filo da Tessere e la coop. Domus Laetitia
Titolo del progetto	Welfare Cafe (2019/2020)	Welfare Lab (2019/2020)
Obiettivi	Sensibilizzare le aziende all'attivazione del Welfare aziendale	Sensibilizzare e aiutare i lavoratori a utilizzare il Welfare aziendale
Azioni	Incontri pubblici di informazione e formazione sui temi del welfare aziendale, cercando di mettere in relazione tra loro le imprese, auspicando anche l'avvio di sinergie tra le imprese e altri soggetti pubblici o privati del territorio	Proponeva l'apertura di uno sportello di consulenza ai dipendenti delle aziende associate all'Unione Industriale ( in particolare alle piccole, medie e micro imprese) su problemi o esigenze di vario genere (dalla previdenza all'assistenza ai famigliari, dalla gestione del tempo libero fino all'istruzione dei figli), con ricadute positive sulla qualità della conciliazione vita-lavoro (Tuttowelfare, 2019)
Esito	Gli esiti dei progetti non sono stati particolarmente importanti per il territorio di Biella, complice l'avvio a ridosso del 2020, con i problemi determinati dal Covid-19 e in parte perché, proprio in quel momento, l'organizzazione degli sportelli non rispondeva alle esigenze dei lavoratori e organizzazioni: <i>“Alcune aziende non avevano dato disponibilità per fare gli sportelli all'interno alle aziende. Questi sportelli erano soprattutto fuori e non era stata fatta neanche una campagna comunicativa così</i>	

	<i>massiccia. I dipendenti, inoltre, potevano accedere solo fuori dall'orario di lavoro. Capisci che in questo modo, l'idea di andare in uno sportello esterno, dopo le 6 di sera, per fare delle domande su servizi socioassistenziali ha proprio interessato poche persone” (Intervista 11 - promotore - Biella Welfare, 2023).</i>
Commenti	Il progetto Welfare Café può essere considerato la prima esperienza di WAT nella provincia di Biella, perché proponeva la diffusione del welfare aziendale attraverso un lavoro di rete tra i vari promotori e tra le varie aziende. La partecipazione del Consorzio al progetto Welfare Café perseguiva l’idea della realizzazione di un sistema in grado di integrare l’offerta pubblica, i servizi realizzati dalle imprese sociali del territorio e le politiche di welfare aziendale delle imprese locali, per soddisfare i bisogni dei lavoratori (attraverso il welfare aziendale) e, più in generale, di tutti i cittadini che necessitano di servizi non presenti nell’offerta pubblica (Maino & Santoni, 2021). Uno spunto che trova realizzazione in Biella Welfare.

Figura 34 Elaborazione dell’autrice su documentazione analizzata

## B - La rete di Tradate Welfare

La rete di Tradate Welfare nasce e si consolida nella provincia di Varese e precisamente nel territorio dell'Ambito sociosanitario di Tradate che comprende i comuni di Castelseprio, Castiglione Olona, Gornate Olona, Lonate Ceppino, Tradate, Vedano Olona, Venegono Inferiore, Venegono Superiore.

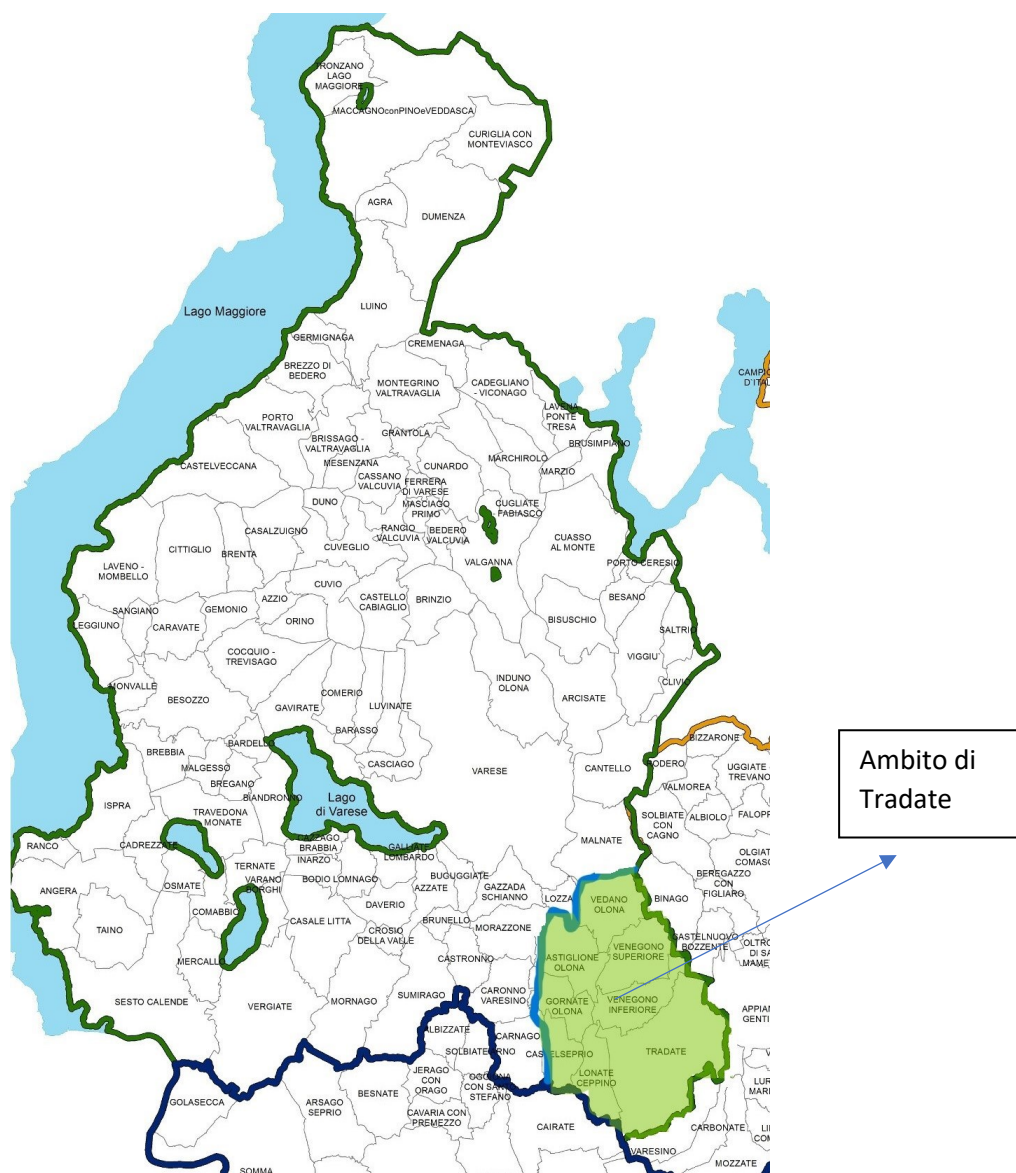


Figura 35 Fonte Piano di Zona Tradate 2021/2023

Il percorso di Tradate Welfare nasce nel 2019 e da allora la rete dei partner ha subito alcune modifiche, in quanto nel 2022 sono stati rinnovati i contratti per l'accREDITAMENTO e alcune cooperative sono cambiate. Ad oggi i partner direttamente coinvolti nel progetto sono i comuni dell'Ambito di Tradate, il provider CGMoving e le seguenti cooperative sociali accreditate:

<b>cooperativa sociale</b>	<b>Area</b>
Educational Team	Interventi Educativi/Spazio Neutro
Baobab	Interventi Educativi/Spazio Neutro/Servizio Assistenza Domiciliare
Fondazione A. Poretti E A. Magnani Onlus	Interventi Educativi/Servizio Assistenza Domiciliare
Fondazione Velini Casa-famiglia Onlus	Servizio Assistenza Domiciliare
Il Girasole	Interventi Educativi
Il Nido Delle Rondini	Servizio Assistenza Domiciliare
Itaca	Interventi Educativi
L'aquilone	Interventi Educativi/Spazio Neutro
L'arca	Interventi Educativi
La Casa Davanti Al Sole	Interventi Educativi/Spazio Neutro
La Miniera Di Giove	Interventi Educativi
Naturart	Interventi Educativi
Rembrandt	Interventi Educativi/Servizio Assistenza Domiciliare/Spazio Neutro
Totem	Interventi Educativi

Figura 36 Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

Per l'analisi dell'esperienza sono stati contattati tutti gli Enti Locali dell'Ambito e i responsabili/coordinatori degli enti e cooperative accreditate nel 2022 e che lo erano anche nel 2017, escludendo pertanto le cooperative Rembrandt, Il nido delle rondini, Fondazione Velini, Fondazione Poretti e Magnani, Educational Team. Tra le cooperative contattate hanno accolto la richiesta di intervista solo 3 cooperative: Baobab, Il Girasole, Naturart. Hanno partecipato alle interviste anche 5 assistenti sociali dei Comuni dell'Ambito.



## B.1 Cornice demografica di riferimento di Tradate Welfare

Dal punto di vista demografico la popolazione dell'ambito presenta dati sull'andamento dei saldi e movimenti naturali e migratori, in linea con le tendenze nazionali e provinciali, che registrano la lenta e progressiva diminuzione della popolazione complessiva dell'Ambito

### ANDAMENTO DELLA POPOLAZIONE NEL TRIENNIO

	Superficie Km <sup>2</sup>	Densità della popolazione (ab per km <sup>2</sup> ) 01.1.2022	Popolazione residente		
			al 01.01.2020	Al 01.01.2021	Al 01.01.2022
Castelseprio,	3,75	352 ab	1297	1309	1321
Castiglione Olona	6,90	1089	7641	7635	7582
Gornate Olona	4,70	461	2166	2161	2179
Lonate Ceppino	4,84	1049	5000	5052	5033
Tradate	21,48	877	18727	18797	18834
Vedano Olona	7,08	1029	7357	7328	7281
Venegono Inferiore	5,88	1014	6039	5980	5952
Venegono Superiore	6,73	1086	7357	7289	7257
<b>Totale Ambito</b>	<b>61,36</b>	<b>903,50</b>	<b>55584</b>	<b>55551</b>	<b>55439</b>
<b>Totale Provincia</b>	<b>1.198,24</b>	<b>732,48</b>	<b>884876</b>	<b>880093</b>	<b>877668</b>

Figura 37 Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

## ETÀ MEDIA DELLA POPOLAZIONE NELL'AMBITO DI TRADATE

	Popolazione residente	Età media popolazione		
		al 01.01.2020	al 01.01.2021	al 01.01.2022
Castelseprio	1321	46,6	46,9	47,4
Castiglione Olona	7582	46,4	46,8	47,00
Gornate Olona	2179	45,2	45,5	45,5
Lonate Ceppino	5033	43,7	43,9	44,3
Tradate	18834	45,5	45,7	45,9
Vedano Olona	7281	46,2	46,2	46,3
Venegono Inferiore	5952	46,3	46,7	46,9
Venegono Superiore	7257	45,2	45,8	46,1
<b>Totale Ambito</b>	<b>55439</b>	<b>45,6</b>	<b>45,9</b>	<b>46,1</b>
<b>Totale Provincia</b>	<b>877668</b>	<b>46,00</b>	<b>46,2</b>	<b>46,4</b>

Figura 38 Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

Per quanto riguarda gli indicatori sulla composizione della popolazione si osserva che il Comune più piccolo, Castelseprio, è anche il Comune nel quale risiedono la maggior parte degli anziani del distretto. Il Comune di Castelseprio è anche il più lontano dalla principale arteria viaria (SP233) sulla quale si affacciano la maggior parte degli altri comuni.

## STRUTTURA DELLA POPOLAZIONE NELL'AMBITO DI TRADATE

Alla data del 01.01.2022	Popolazione	Indice di vecchiaia	Indice di Dipendenza strutturale	Indice di Ricambio popolazione attiva	Struttura della popolazione
Castelseprio	1321	213,8	57,3	144,3	161,6
Castiglione Olona	7582	198,7	59,2	146,7	157,0
Gornate Olona	2179	163,2	50,3	128,9	161,3
Lonate Ceppino	5033	139,4	53,1	110,3	146,7
Tradate	18834	178,0	59,0	129,6	147,7
Vedano Olona	7281	185,0	61,9	129,4	148,2
Venegono Inferiore	5952	200,1	58,3	156,4	157,1
Venegono Superiore	7257	177,8	58,2	142,0	150,9
<b>Totale Ambito</b>	<b>55439</b>	<b>182</b>	<b>57,1</b>	<b>135,9</b>	<b>153,8</b>
<b>Totale Provincia</b>	<b>877.668</b>	<b>187,9</b>	<b>59,4</b>	<b>138,4</b>	<b>149,3</b>

Figura 39 Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

Il Comune più grande, Tradate, sul quale sono concentrati anche la maggior parte dei servizi sociali presenta un indice di vecchiaia poco più basso della media dell'Ambito. Osservando i dati non emergono territori in particolare sofferenza demografica, ma si constata la differenza importante del numero di abitanti dei Comuni più grandi, come Tradate, rispetto ai più piccoli, la densità di popolazione e di servizi intorno all'area urbana di Tradate, a differenza, ad esempio, di quanto osservato su Biella non è particolarmente problematica in quanto i comuni sono poco distanti tra loro e dalla città (la distanza da Tradate è per tutti al di sotto dei 10km) e serviti dalla rete del trasporto pubblico.

## POPOLAZIONE STRANIERA RESIDENTE NELL'AMBITO DI TRADATE

Alla data del 01.01.2022	Popolazione	Popolazione Straniera	% sul totale
Castelseprio,	1321	22	1,7
Castiglione Olona	7582	360	4,7
Gornate Olona	2179	71	3,3
Lonate Ceppino	5033	257	5,1
Tradate	18834	1569	8,5
Vedano Olona	7281	440	6,0
Venegono Inferiore	5952	391	6,6
Venegono Superiore	7257	328	4,5
<b>Totale Ambito</b>	<b>55439</b>	<b>3438</b>	<b>6,2</b>
<b>Totale Provincia</b>	<b>877.668</b>	<b>74.054</b>	<b>8,4</b>

Figura 40 Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

I dati suggeriscono una certa stabilità dei movimenti migratori. Alla data del 31.12.2022 la percentuale di popolazione straniera sul totale della popolazione dell'Ambito si attesta al 6,3%, a fronte del dato nazionale pari a 8% e al provinciale di 8,4%. La crescita del numero degli stranieri si comporta in modo inversamente proporzionale alle dinamiche della popolazione residente, facendo pensare ad una compensazione tra saldi naturali e saldi migratori.

La popolazione straniera si concentra nel comune più grande dell'Ambito nel quale insistono la maggior parte delle imprese del territorio.

## OCCUPAZIONE E DISOCCUPAZIONE NELL'AMBITO DI TRADATE

Non è stato possibile ricavare dati diretti sul tasso di occupazione e disoccupazione dei Comuni dell'Ambito di Tradate.

L'indagine sulle forze di lavoro dell'ISTAT fornisce informazioni recenti sul tasso di occupazione nella provincia di Varese per le persone con più di 15 anni

	Occupati (occupati / popolazione di riferimento)	Disoccupati (persone in cerca di occupazione/forze lavoro)
Anno 2020*	48,8%	
Anno 2021**	66,2 %	6,6 %
Anno 2022**	67,2%	4,8 %
Anno 2023***	67,18%.	4,7 %
Media nazionale 2023*	60,9%	8,1%
Media Regionale**	68,2%	4,9%

Figura 41 Elaborazione dell'autrice su \*Fonte Istat \*\* Fonte Camera di Commercio Varese dati al 31.12.2022 \*\*\* Fonte Osserva Varese – dati al 31.03.2023.

L'indagine sulle forze di lavoro svolta dall'Ambito distrettuale per la programmazione socioassistenziale del 2021/2023 fornisce informazioni anche sul fenomeno NEET: rispetto al 2019, nel 2020 in Lombardia la percentuale di giovani che non studiano, né lavorano o frequentano corsi di formazione, è cresciuta. Se si considera la classe 15-24 anni i NEET sull'Ambito di Tradate sono il 15,7% del totale della popolazione per quella fascia d'età, mentre se si considera la classe 18-29 anni la percentuale sale fino al 20,2%. Tali dati ci confermano che purtroppo la situazione è grave e la pandemia ha peggiorato una situazione già critica (Ambito distrettuale di Tradate, 2021).

COMPOSIZIONE DEL TESSUTO PRODUTTIVO NELL'AMBITO DI TRADATE

<i>Categorie</i>	Totale imprese attive
A Agricoltura, silvicoltura pesca	132
B Estrazione di minerali da cave e miniere	2
C Attività manifatturiere	695
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	11
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione	17
F Costruzioni	750
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di automezzi	966
H Trasporto e magazzinaggio	94
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	277
J Servizi di informazione e comunicazione	103
K Attività finanziarie e assicurative	112
L Attività immobiliari	215
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	150
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	162
P Istruzione	32
Q Sanità e assistenza sociale	54
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	51
S Altre attività di servizi	213
X Imprese non classificate	17
Totale	4.053

Figura 42 Elaborazione dell'autrice su dati della Camera di Commercio Varese – Osserva Varese – I trimestre 2023.

COMPOSIZIONE TESSUTO PRODUTTIVO IMPRESE ATTIVE - TOTALE  
PER COMUNE

Castel Seprio	Castiglione Olona	Gornate Olona	Lonate Ceppino	Tradate	Vedano Olona	Venegono Inferiore	Venegono Superiore
126	583	179	303	1.562	445	433	422

Figura 43 Elaborazione dell'autrice su dati della Camera di Commercio Varese – Osserva Varese – I trimestre 2023. Numero imprese per comune

Il protagonista dell'economia locale di Tradate è senza dubbio il settore industriale che si articola in numerose aziende per la produzione alimentare, tessile, dell'abbigliamento, delle calzature, degli articoli in pelle, degli articoli in plastica, chimica, metallurgica, meccanica, manifatturiera e per la fabbricazione del vetro e dei suoi derivati, nonché per la produzione e distribuzione di gas e per l'edilizia (Camera di Commercio Varese, 2023).

## B.2 Cornice dei servizi sociali e socioassistenziali di Tradate Welfare

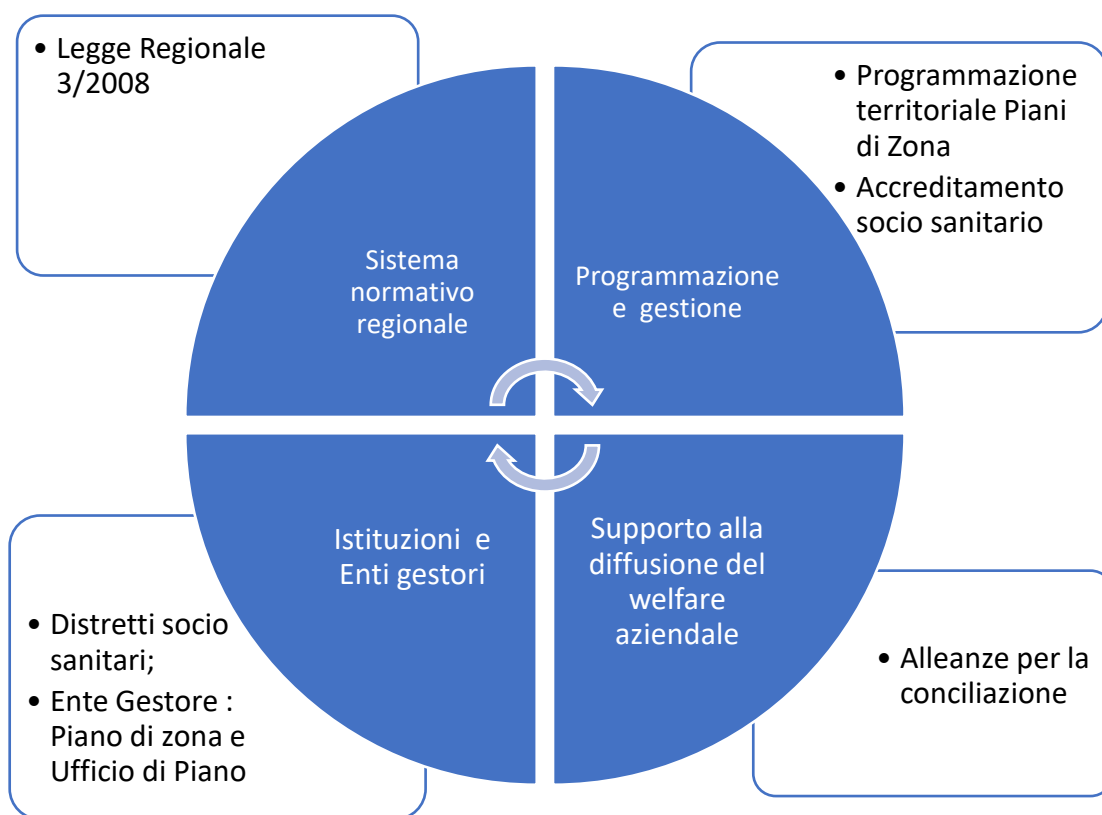


Figura 44 Schema delle principali componenti del contesto in cui nasce Tradate Welfare



SISTEMA NORMATIVO REGIONALE E ATTI DI INDIRIZZO

Atto	Titolo	Area di interesse
Legge Regionale 12 marzo 2008, n. 3	Governo della rete degli interventi e dei servizi alla persona in ambito sociale e sociosanitario	Recepisce la Legge quadro 328/00.  Dispone in capo ai comuni i compiti dell'accreditamento delle unità d'offerta sociali, sulla base dei criteri regionali. L'accreditamento risponde all'esigenza di alleggerire le funzioni gestionali in capo agli Enti Locali, tramite l'erogazione di titoli (voucher) sociali, per favorire l'attività di programmazione associata negli Ambiti. Il Comune, nell'ambito dell'attività professionale dei servizi sociali, effettua la presa in carico del cittadino e gli fornisce un titolo sociale per mezzo del quale egli può acquistare dai soggetti accreditati le prestazioni di cui ha bisogno.
Delibera Giunta Regionale 17 novembre 2010, n. 88	Piano sociosanitario regionale 2010-2014	Revisione organica del Sistema Regionale dei servizi sociali e socioassistenziali alla luce dalla LR 12/2008.
Delibera Giunta Regionale 1 agosto 2014, n. 2261	Determinazioni in materia di esercizio e di accreditamento delle unità d'offerta sociosanitarie (richiesta di parere alla commissione consiliare)	Nel sistema lombardo, eccetto per alcuni servizi, oggi il sistema di affidamento mediante appalto e dunque la contrattazione con un unico fornitore è pressoché sparita a favore della varietà di interlocutori pubblici e privati, non profit e profit che costituiscono l'unità di offerta e che competono tra loro in condizioni di parità, per fornire le prestazioni sociali ai cittadini, anche quelle finanziati dal pubblico.

Figura 45 Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

DISTRETTI SOCIO SANITARI - ENTE GESTORE DEI SERVIZI SOCIALI E SOCIO ASSISTENZIALI

Atto	Titolo	Area di interesse
Legge Regionale 12 marzo 2008, n. 3	Governo della rete degli interventi e dei servizi alla persona in ambito sociale e socio-sanitario.	Il Piano di Zona (art. 18, L.r. 3/2008) è lo strumento della programmazione in ambito locale della rete d'offerta sociale e dell'attuazione dell'integrazione tra la programmazione sociale e la programmazione sociosanitaria in ambito distrettuale.
Legge regionale n. 23 del 11 agosto 2015	Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo: modifiche al Titolo I e I Titolo II della legge regionale del 30 dicembre 2009 n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)	Istituisce le ATS (agenzie di tutela della salute), ossia articolazioni amministrative della Regione che si proiettano nei territori. Tali strutture attuano la programmazione definita dalla Regione, attraverso l'erogazione di prestazioni sanitarie e sociosanitarie tramite i soggetti accreditati e contrattualizzati pubblici e privati. L'Art 7 bis comma 2 prevede l'articolazione dei distretti in Ambiti distrettuali.
	Ambito Distrettuale di Tradate - Comune capofila : Tradate	Gestisce per conto dei Comuni del Distretto la programmazione prevista nel piano di zona triennali e in generale gli interventi legati a specifici finanziamenti regionali, statali od europei.
Comuni di competenza: CastelSeprio, Castiglione Olona, Gornate Olona, Lonate Ceppino, Tradate, Vedano Olona, Venegono Inferiore, Venegono Superiore.		

Figura 46 Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

STRATEGIA DI SUPPORTO AL WELFARE AZIENDALE – LE ALLEANZE PER LA CONCILIAZIONE

Riferimento normativo/circolari	Oggetto	Area di interesse	Esito
Delibera di Giunta Regionale n. 9/381 del 5 agosto 2010	Determinazione in ordine al recepimento e all'attuazione dell'intesa sottoscritta il 29/04/2010 tra Governo, Regioni, Province autonome di Trento e Bolzano, Anci, Upi e Uncem per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.	Orientare il complesso degli interventi e delle azioni verso un processo di armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro dando attuazione al Decreto del Ministero delle Pari Opportunità del 12 maggio 2009 e all'Intesa approvata dalla Conferenza Unificata il 29 aprile 2010, che definiscono i criteri di ripartizione delle risorse, le finalità, le modalità attuative e il monitoraggio del sistema di interventi per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.	Istituzione delle Reti territoriali per la conciliazione. Propongono un modello di azione integrata che aggrega attori pubblici e privati impegnati a promuovere azioni sul tema della conciliazione.
Delibere di Giunta Regionale n. 381/2010; n. 1081/2013; n. 5969/2017; n. 1017/2018, n. 2398/2019	Linee guida e indirizzi per la costituzione delle Alleanze Locali di Conciliazione.	Le linee guida stabiliscono che le Alleanze devono predisporre delle proposte progettuali per la conciliazione per il biennio di finanziamento.  Le ATS hanno orientato le proposte progettuali sulla base	Nasce l'Alleanza per la conciliazione ATS INSUBRIA Composta dai Comuni dell'Ambito di Tradate (capofila) la Rete Giunca, Cooperative Sociali operanti sui territori distrettuali e il CSV Insubria.

		dei bisogni specifici del territorio e sulle indicazioni per la progettazione triennale	
Nota	<p>Il sistema delle Alleanze prevede un bando regionale che finanzia, con cadenza triennale, progetti di conciliazione famiglia lavoro, proposti da ciascun Ambito Territoriale Sociosanitario (ATS). Per essere ammessi a finanziamento i progetti devono essere caratterizzati da processi locali partecipati e dalla costruzione di un sistema coerente di politiche e di azioni per la conciliazione famiglia-lavoro, con particolare riferimento alle esigenze espresse e alle risorse presenti nel territorio (Maino &amp; Ferrera, 2014). In sintesi, la scelta della Regione Lombardia era, secondo i protagonisti diretti : <i>“non finanziare interventi sul welfare per le singole aziende virtuose che propongono dei progetti, ma le alleanze più significative sul territorio, perché rappresentano la maggior vicinanza ai bisogni dei cittadini”</i>(Intervista 19 - partner privato - Tradate Welfare, 2023).</p>		

Figura 47 Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

PIANO TERRITORIALE DI CONCILIAZIONE VITA – LAVORO DELL’ATS INSUBRIA. PROGETTI IN CAPO ALL’AMBITO DI TRADATE.

Anno 2015 – 2019		Anno 2020 – 2023	
“Lavoro e Famiglia”	Ufficio di Piano di Sesto Calende, L’Aquilone Coop. Soc., L’Arca Coop. soc., Baobab Coop. Soc., Itaca Coop. Soc., CSV Insubria, Rete Giunca	“Ancora..ElavoroEfamiglia”	Ufficio di Piano di Arcisate, Ufficio di Piano di Sesto Calende, L’Aquilone Coop. Soc., L’Arca Coop. soc., Baobab Coop. Soc., Itaca Coop. Soc., CSV Insubria, Rete Giunca
Il progetto	Incardinava il welfare aziendale (e interaziendale vista la partecipazione di Giunca) nella programmazione del welfare locale, per affrontare le nuove esigenze in modo condiviso e con reciproca flessibilità, nell’interesse delle famiglie e delle imprese. L’alleanza locale di conciliazione ha rappresentato per l’Ambito distrettuale di Tradate un banco di prova per la collaborazione inedita con il settore profit e in particolare con la Rete Giunca, favorendo la logica del “fare sistema” per rispondere ai bisogni di tutti i cittadini, anche quelli non appartenenti al normale target dei servizi sociali (ATS Insubria, 2019).		
Azioni finanziate. Erogate a favore di lavoratori delle aziende legate alla rete Giunca e a cittadini dell’Ambito selezionati sulla base di bando pubblico	Assistenza domiciliare disabili e anziani, servizi per l’infanzia, assistenza in ospedale diurna e notturna - Prolungamento orari dei Servizi doposcuola con attività specifiche, Centri estivi (con estensione orari e coperture potenziate e con offerta rivolte a minori disabili) Centro di aggregazione giovanile, erogazione dei Family voucher a rimborso per i dipendenti delle organizzazioni partner del progetto - servizi “SalvaTempo” declinati in Stireria sociale, maggiordomo e disbrigo pratiche - Servizi di consulenza ad enti pubblici e/o PMI per lo sviluppo di piani di welfare aziendale e programma WHP rivolte ad enti pubblici e a micro, piccole e medie imprese appartenenti alla Rete Giunca - attivazione di spazi di co-working rivolti a donne libere professioniste - utilizzo di sistemi informatici (APP e Piattaforma “Tradate Welfare”) per l’accesso immediato ai servizi.		

COMMENTI DEI PARTNER	<p><i>“Noi, forti della nostra esperienza e chiaramente dalla convinzione che la sinergia è da sempre di più che la somma degli attori che si alleano, abbiamo aderito fin da subito ad un'alleanza di conciliazione territoriale. Per questo motivo il nostro progetto si chiama “Lavoro e famiglia” nel senso che li volevamo raggiungere entrambi, sia il lavoro che la famiglia, e li volevamo tenere insieme, tutti e due (Intervista L.R. Presidente Rete Giunca, 2023).</i></p> <p><i>“Nel giro di poco noi abbiamo avuto a disposizione molte più opportunità di quelle che avremmo avuto se ci fossimo mossi autonomamente nell'andare a fare convenzioni con i singoli campi estivi ecc...e tra l'altro anche con possibilità vantaggiose per i nostri collaboratori. Perché il fatto di avere una tariffa agevolata oppure una priorità/quota di accesso, quanto il fatto di poter accedere alle opportunità in un momento in cui tutti chiedono e in pochi riescono ad avere la possibilità di accedere a questi servizi, per noi è stato un grande risultato [...]Prima le possibilità ce le avevamo per dieci (dipendenti), adesso nelle alleanze di conciliazione territoriale la stessa opportunità è stata messa a disposizione da molti più stakeholder del territorio, e questo anche come messaggio, è sicuramente interessante o comunque importante, appunto, di rafforzamento di quello che era il nostro iniziale pensiero che il welfare deve essere trasversale, non deve essere per pochi, deve essere comunque diffuso e nella maggior parte dei cittadini del territorio” (Intervista L.R. Presidente Rete Giunca, 2023).</i></p>
----------------------	--

Figura 48 Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

### C. La rete di Welfare di marca

Welfare di marca è un progetto di welfare territoriale che comprende il territorio dei Comuni di Arcevia, Barbara, Castelleone di Suasa, Corinaldo, Ostra, Ostra Vetere, Senigallia, Serra de' Conti e TreCastelli.



Figura 49 Territorio della Provincia di Ancona e selezione territorio dell'Unione dei Comuni delle Terra della Marca Senone. Elaborazione dell'autrice

L'organizzazione istituzionale vedeva, prima del 2021 la presenza di due Unioni di Comuni – Unione Le Terre della Marca Senone (istituita nel 2018) ed Unione Misa – Nevola (istituita nel 2001) ed un Consorzio intercomunale. La storia istituzionale che porta all'attuale composizione territoriale ha visto le due unioni e i rispettivi territori realizzare una programmazione unitaria attraverso l'ambito territoriale sociale (ATS 8) che le comprende entrambe, a partire dall'approvazione della deliberazione del Consiglio dell'Unione TMS n. 13 del 09.04.2019 e rinnovata poi nel maggio 2022 (Deliberazione n. 5 del 30.05.2022).

Il percorso di Welfare di Marca nasce nel 2021 ad opera dell'Unione dei Comuni e aggrega in rete, con funzioni differenti: l'unione dei Comuni medesima, l'ATI composta da Innova srl e Welfarebit Srl (partner tecnici del progetto), gli stakeholders che hanno sottoscritto la lettera di intenti<sup>113</sup> e la rete delle aziende del territorio che stanno aderendo al modello Welfare di Marca.

<sup>113</sup> Hanno sottoscritto la lettera di intenti la BCC Fano, Confindustria Ancona, CNA Ancona; GIS Senigallia, CoopAgri e Coldiretti Marche, Cia Marche. Completano il quadro le sigle sindacali Cisl e

## C.1 Cornice demografica di riferimento di Welfare di marca

La popolazione totale dell'area considerata consiste, al 01/01/2022 di 76.715 unità, che rappresenta il 16,6% della popolazione provinciale e al 5,1% di quella regionale. I dati storici sulla popolazione mostrano, in linea con quanto riscontrato nella Provincia di Ancona e nell'intera Regione, la progressiva diminuzione del numero di abitanti.

### ANDAMENTO DELLA POPOLAZIONE DELL'UNIONE NEL TRIENNIO

	Superficie Km <sup>2</sup>	Densità della popolazione (ab per km <sup>2</sup> )	Popolazione residente		
			Al 01.01.2020	Al 01.01.2021	Al 01.01.2022
Arcevia	128,3	32,97	4.363	4.272	4268
Barbara	11,0	115,14	1.303	1.281	1.280
Ostra	47,3	132,95	6.543	6.464	6.398
Ostra Vetere	30,0	103,61	3.213	3.125	3.141
Senigallia	117,8	373,77	44.330	44.323	44.245
Serra de' Conti	24,5	145,01	3.715	3.650	3.558
TreCastelli	39,3	190,83	7.565	7.467	7.442
Castelleone di Suasa	15,9	97,49	1.589	1.597	1.568
Corinaldo	49,3	96,74	4.900	4.848	4.797
<b>TOTALE Unione</b>	<b>463,4</b>	<b>165,54</b>	<b>77.521</b>	<b>77.027</b>	<b>76.715</b>
<b>TOTALE Provincia</b>	<b>1963,21</b>	<b>234,45</b>	<b>467.451</b>	<b>464.419</b>	<b>461.687</b>

Figura 50 Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

A questi dati si connette l'analisi della popolazione per classi di età e degli indicatori di struttura della popolazione confermano la rilevanza nell'intero territorio del fenomeno dell'invecchiamento e dello spopolamento, da cui origina il progetto. Come spiega un intervistato:

*“Noi abbiamo perfino fatto delle previsioni di carattere economico, riferito anche al modello culturale del nostro contesto nel quale ci sono 70.000 abitanti, ma ad esempio c'è un comune, Arcevia che è esteso come Torino e ha 4.000 abitanti, 4.000 abitanti con il 45% di abitanti al di sopra dei sessantacinque*

---

Uil Regionale, la CGIL Ancona. Il mondo della cooperazione sociale è presente mediante Confcooperative e Legacoop.



*anni. Arcevia è un comune che, con questo tipo di dinamica demografica, scomparirà fra 64 anni, che è un soffio dal punto di vista della storia” (Intervista 28 - ente pubblico - Welfare di marca, 2023).*

Per quanto riguarda la densità abitativa, si può rilevare nel territorio ben l’82% degli abitanti dei Comuni dell’Unione si concentra nel Comune costiero (Senigallia) e le zone ad esso più prossime (TreCastelli ed Ostra). Lo sbilanciamento demografico sull’asse interno-costa si muove in linea con lo sviluppo economico e turistico della fascia costiera, a scapito delle aree interne, che stanno attraversando una fase di spopolamento di residenti e servizi, come riporta un intervistato:

*“Esiste una grande differenza tra la fascia balneare anche dal punto di vista socio-economico, con un suo meccanismo di ricchezza, di accumulazione di reddito fortemente legato al turismo, mentre l’interno è più manifatturiero, è ancora agricolo, anche se in abbandono per flussi demografici. Le Marche comprendono un territorio che va dall’appennino alla costa, potremo definire la parte costiera una metropoli lineare. Siamo un milione e quattrocentomila abitanti complessivamente: un milione vive entro due chilometri e gli altri quattrocentomila nell’interno, dove ci sono anche paesini da cinquecento anime. Arcevia, che era “la dirimpettaia” di Senigallia, aveva circa 13.000 abitanti. Adesso ne ha 4500. Quindi in mezzo secolo la popolazione residente nel comune più importante dell’interno di questa valle è diventata un terzo” (Intervista 29 - provider - Welfare di marca, 2023).*

ETÀ MEDIA DELLA POPOLAZIONE NELL'UNIONE DEI COMUNI

	Popolazione	Età media popolazione		
		Al 01.01.2020	Al 01.01.2021	Al 01.01.2022
Arcevia	4268	52,1	52,0	51,7
Barbara	1.280	48,4	48,6	48,6
Ostra	6.398	46,1	46,4	46,8
Ostra Vetere	3.141	49,0	49,4	49,3
Senigallia	44.245	47,8	48,00	48,2
Serra de' Conti	3.558	45,7	46,0	46,7
TreCastelli	7.442	44,7	45,1	45,4
Castelleone di Suasa	1.568	48,1	47,9	48,1
Corinaldo	4.797	48,3	48,5	48,9
<b>TOTALE Unione</b>	<b>76.715</b>			
<b>TOTALE Provincia</b>	<b>461.687</b>	<b>46,9</b>	<b>47,1</b>	<b>47,3</b>

Figura 51 Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

STRUTTURA DELLA POPOLAZIONE DELL'UNIONE DEI COMUNI

	Popolazione	Indice di Vecchiaia	Indice di Dipendenza Strutturale	Indice di Ricambio	Pop. Attiva
Arcevia	4268	400,84	72,3	224,84	143,4
Barbara	1.280	259,15	66,23	159,68	135,5
Ostra	6.398	194,84	62,43	143,1	139,3
Ostra Vetere	3.141	275	67	172,1	152,8
Senigallia	44.245	234,1	61,8	157	161,5
Serra de' Conti	3.558	189,3	64,9	130,5	142,5
Trecastelli	7.442	160,1	56,0	130,1	153,0
Castelleone di Suasa	1.568	234,3	57,9	172,1	150,8
Corinaldo	4.797	247,1	67,7	178,3	155,8
<b>TOTALE Unione</b>	<b>76.715</b>				
<b>TOTALE Provincia</b>	<b>461.687</b>	<b>210,8</b>	<b>61,2</b>	<b>146,5</b>	<b>151,2</b>

Figura 52 Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

## POPOLAZIONE STRANIERA RESIDENTE NELL'UNIONE DEI COMUNI

Connettendo questo scenario con il dato della popolazione stranieri si osserva che i movimenti migratori non compensano il fenomeno e, peraltro, sembra che i Comuni in grado di attrarre più popolazione straniera sono quelli in cui la proporzione della popolazione over 65 sul totale è meno rilevante, fa eccezione Arcevia e Ostra dove la presenza della popolazione immigrata (rispettivamente 417 e 462 abitanti), quasi in media con il resto degli altri Comuni, si innesta in un territorio in cui la presenza di anziani è significativa (Unione dei Comuni Marca Senone, 2022a).

	Popolazione Al 01.01.2022	Stranieri Residenti	% stranieri su pop. residente
Arcevia	4268	417	9,7
Barbara	1.280	89	6,9
Ostra	6.398	462	7,2
Ostra Vetere	3.141	203	6,4
Senigallia	44.245	2859	6,4
Serra de' Conti	3.558	359	10,1
Trecastelli	7.442	756	10,16
Castelleone di Suasa	1.568	132	8,4
Corinaldo	4.797	275	5,7
<b>TOTALE Unione</b>	<b>76.715</b>	<b>5552</b>	<b>7,24</b>
<b>TOTALE Provincia</b>	<b>461.687</b>	<b>40982</b>	<b>8,9%</b>

Figura 53 Elaborazione dell'autrice su dati Tuttitalia.it

## COMPOSIZIONE TESSUTO PRODUTTIVO E ADDETTI DEL TERRITORIO NELL'UNIONE DEI COMUNI

Comune	Attive	Addetti
Arcevia	613	1323
Barbara	137	500
Castelleone Di Suasa	206	397
Corinaldo	661	1331
Ostra	662	1939
Ostra Vetere	417	1174
Senigallia	4946	13877
Serra De' Conti	463	1433
TreCastelli	724	2720
<b>Totale Unione</b>	<b>8829</b>	<b>24694</b>
<b>Totale Provincia</b>	<b>47357</b>	<b>155984</b>

Figura 54 Elaborazione dell'autrice su open data camera di commercio delle Marche. Dati aggiornati al II semestre 2023

I dati evidenziano alcune specializzazioni locali quali il rilevante settore turistico a Senigallia (circa 1 mln di presenze annue), cui si aggiunge il crescente fenomeno dell'agriturismo nelle aree interne (che ha raggiunto le 100.000 presenze annue), il settore della meccanica ad Ostra Vetere, delle minuterie metalliche a Serra de' Conti, delle calzature e abbigliamento nell'area di Serra de' Conti e delle produzioni tipiche (enologia, biologico e agroalimentare) in realtà diffuse nell'intero territorio vallivo (Unione dei Comuni Marca Senone, 2022).

L'analisi dei dati relativi alle nascite ed alla chiusura delle imprese rivela un quadro in linea con quanto osservato in ambito demografico. I Comuni dell'interno hanno sperimentato un saldo negativo nel periodo tra il 2010 al 2021, in alcuni casi la riduzione è stata consistente (es. Arcevia, Ostra ed Ostra Vetere), mentre il dato si conferma positivo per Senigallia e TreCastelli (Unione dei Comuni Marca Senone, 2022).

Osservato in prospettiva storica, il tessuto economico e produttivo dimostra che dopo lo sconvolgimento pandemico si sta ritornando alla stabilità del numero di impresa attive sul territorio, soprattutto sul commercio, l'agricoltura e l'allevamento, le costruzioni e il settore manifatturiero, che continuano ad essere i settori maggiormente rappresentativi. Il tessuto imprenditoriale risente della bipolarità tra alcune imprese di grandi dimensioni e la rete di piccole imprese. Le grandi aziende hanno un'organizzazione strutturata tale da consentir loro un ruolo da protagonisti nel mercato nazionale e internazionale, esse tendono a configurarsi ancora come "aziende di famiglia", gestite da figli o familiari di seconda o terza generazione.

Oltre questi casi importanti, il sistema produttivo dell'Unione dei Comuni si basa su imprese di medie e piccole dimensioni con attitudini gestionali e più tradizionali, dato confermato nell'intervista anche dal referente dell'associazione di categoria:

*“Come associazione noi abbiamo tante piccole realtà, magari anche piccoli*

*negozianti che non hanno dipendenti, ma abbiamo anche aziende un pochino più strutturate. Sulla marca senone abbiamo associato circa mille imprese che contano massimo 40/50 dipendenti. Sì, diciamo piccole, micro, e poche medie imprese” (Intervista 23 - associazione di categoria - Welfare di marca, 2023).*

Le imprese, soprattutto quelle più piccole, nel tempo, hanno cercato di superare le difficoltà di reagire alla crisi e al cambiamento in atto, attraverso un’intensa attività associativa, attraverso la quale hanno tentato di accedere alle opportunità offerte dai finanziamenti pubblici e dalle agevolazioni previste dal legislatore. Sul territorio infatti sono presenti Confindustria, Confartigianato, CNA, cui si è aggiunto il GIO –Gruppo Imprenditori di Ostra – e il GIS – Gruppo Imprenditori Senigallia (Unione dei Comuni Marca Senone, 2022). Tra questi tentativi associativi, Welfare di marca rappresenta una delle prime forme strutturate di aggregazione per l’accesso alle risorse del welfare aziendale.

## C.2 Cornice dei servizi sociali e socioassistenziali di Welfare di Marca

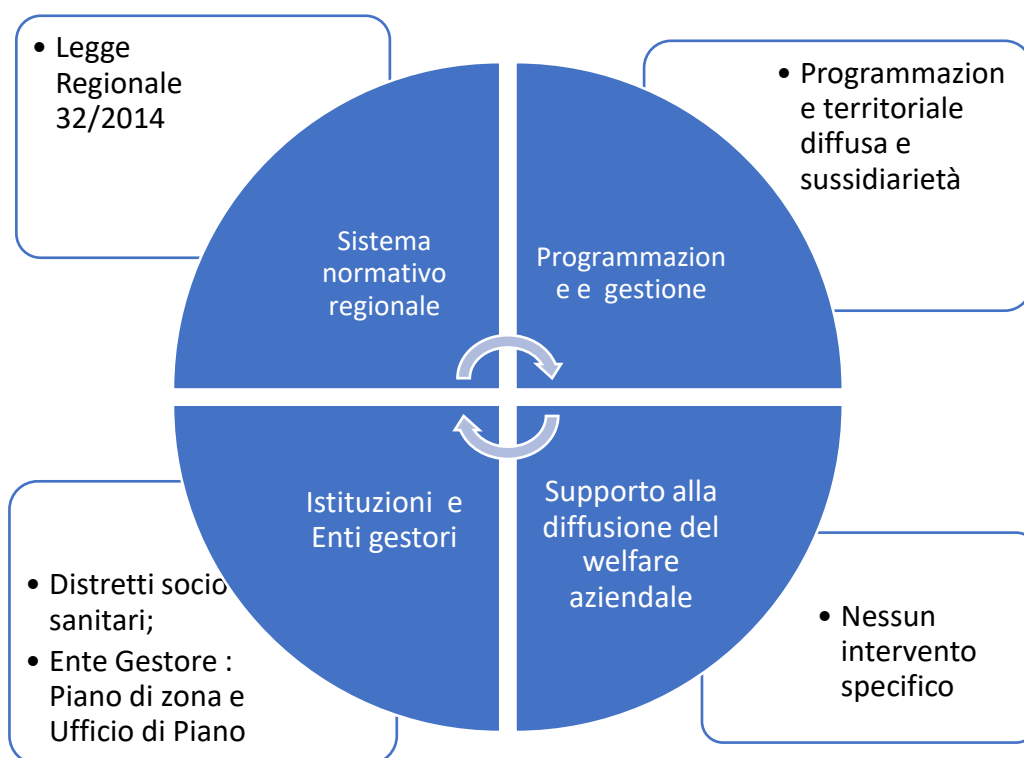


Figura 55 Schema delle principali componenti del contesto in cui nasce Welfare di Marca

## SISTEMA NORMATIVO REGIONALE E ATTI DI INDIRIZZO

Sistema Normativo regionale	Titolo	Area di interesse
Legge Regionale 01 dicembre 2014, n. 32 -	Sistema regionale integrato dei servizi sociali a tutela della persona e della famiglia	Riprende e rivisita alcuni principi proposti dalla Legge 328/2000 sul sistema integrato di interventi e servizi sociali e sociosanitari.
	Programmazione piano di zona	Istituzione di un welfare partecipativo, improntato a favorire le specificità organizzative locali ed evitare un processo di omologazione centralistico, inefficace nel garantire i servizi su tutto il territorio regionale (Pesaresi & Genova, 2022)
Delibera della Giunta Regionale del 12 maggio 2020, n. 109	Piano sociale regionale 2020/2022. Indirizzi prioritari e strategie per lo sviluppo e l'innovazione del welfare marchigiano e per il rafforzamento degli interventi in materia di servizi sociali. Centralità del cittadino ed equità sociale nell'ambito del processo di integrazione tra sistemi di welfare	Il livello locale è al centro dell'attività di programmazione del welfare. Autonomia dei Comuni singoli o associati in ATS, anche in forza di un mutato sistema di relazioni (caratterizzate dal dialogo e finanziamento diretto) tra livello nazionale e singoli ATS, che di fatto bypassa le Regioni (Pesaresi & Genova, 2022). Il Piano Sociale si pone l'obiettivo di investire in un welfare territoriale pubblico, centrato su un ruolo forte di Comuni e Regione, che contrasti le derive della privatizzazione e che possa essere partecipato con la società civile, secondo modalità di co-programmazione e co-progettazione, ma a regia prevalente pubblica (Regione Marche, 2020). L'elemento di principale innovazione, rispetto al



		passato, del Piano Sociale Regionale riguarda proprio l'attenzione e il supporto a una governance partecipata nel pieno rispetto dei principi costituzionali della sussidiarietà e del ruolo chiave del terzo settore.
Ente gestore	Ufficio di Piano	Gestione associata dei servizi articolata in 24 Ambiti territoriali sociali (ATS). L'Ufficio di Piano coordina la programmazione e gestione dei servizi
	Ente Gestore dell'Ambito Distrettuale n. 8	L'Unione dei comuni "Le Terre della Marca Senone" è l'ente capofila dell'Ambito Territoriale n. 8, nel quale rientrano anche i comuni precedentemente inclusi nell'Ambito 7.

Figura 56 Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

ATTI PRINCIPALI ISTITUZIONE E FUNZIONAMENTO WELFARE DI MARCA

Atto	Titolo	Note/obiettivi
Deliberazione del Comitato dei Sindaci n. 2 del 14.04.2021	Valore territorio progetto welfare integrato: il welfare che cresce e fa crescere". Linee di indirizzo.	Contiene l'esplicito riferimento alla leva del welfare aziendale quale elemento da sfruttare nel ridisegnare i servizi territoriali, rinnovare e arricchire le relazioni tra stakeholder coinvolti nelle politiche/servizi già esistenti sul territorio (Unione dei Comuni Marca Senone, 2021). La proposta è quella di un'integrazione "reticolare territoriale" che può svilupparsi tra imprese private, attraverso il coinvolgimento di imprenditori sensibili alle problematiche dei lavoratori e del proprio territorio, e, trasversalmente anche istituzioni pubbliche, enti/associazioni di categoria nonché i fornitori di beni e servizi.
Determinazione n. 184 del 03 Giugno 2021	Avviso pubblico per l'acquisizione di candidature per la realizzazione di progetti pilota di welfare aziendale integrato da avviare a sperimentazione.	Procedura finalizzata all'acquisizione di candidature per la realizzazione di progetti pilota di Welfare aziendale integrato da avviare a sperimentazione. Individuazione partner per la creazione di un sistema multi-attore composto da soggetti pubblici, che svolgono le proprie funzioni di governance in collaborazione e cooperazione con soggetti privati del territorio al fine di sperimentare e sistematizzare un modello di welfare basato sui valori della sostenibilità, della responsabilità sociale e del valore condiviso, per dare risposte concrete ai bisogni delle imprese e dei cittadini del territorio dell'Ambito

			Sociale n.8.
Determinazione 06.08.2021	267 del	Avviso pubblico per l'acquisizione di candidature per la realizzazione di progetti pilota di welfare aziendale integrato da avviare a sperimentazione. Approvazione graduatoria	Aggiudicazione del contratto a favore di ATI Innova Srl e WelfaareBit SRL

Figura 57 Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

## D - Glossario degli indicatori della struttura della popolazione

Età media	È la media delle età di una popolazione, calcolata come il rapporto tra la somma delle età di tutti gli individui e il numero della popolazione residente.
Indice di vecchiaia	Rappresenta il grado di invecchiamento di una popolazione. È il rapporto percentuale tra il numero degli ultrasessantacinquenni ed il numero dei giovani fino ai 14 anni. Risponde alla domanda quanti anziani ci sono ogni 100 giovani.
Indice di dipendenza strutturale	Rappresenta il carico sociale ed economico della popolazione non attiva (0-14 anni e 65 anni ed oltre) su quella attiva (15-64 anni). Risponde alla domanda quante persone hanno a carico (per età) ogni 100 persone che lavorano.
Indice di ricambio della popolazione attiva	Rappresenta il rapporto percentuale tra la fascia di popolazione che sta per andare in pensione (60-64 anni) e quella che sta per entrare nel mondo del lavoro (15-19 anni). La popolazione attiva è tanto più giovane quanto più l'indicatore è minore di 100 e viceversa.
Indice di struttura della popolazione attiva	Rappresenta il grado di invecchiamento della popolazione in età lavorativa. È il rapporto percentuale tra la parte di popolazione in età lavorativa più anziana (40-64 anni) e quella più giovane (15-39 anni).

Figura 58 - Elaborazione dell'autrice su documentazione analizzata

## E - Intervista a osservatori privilegiati

Cosa distingue/qual è il valore aggiunto del welfare aziendale territoriale rispetto alle altre forme di secondo welfare?

### PRIMA PARTE - ATTORI E MOTIVAZIONI

Quali sono le aspettative con cui questi attori si avvicinano al Welfare aziendale territoriale?

Come vengono definiti (a partire dalle aspettative iniziali di ciascuno) i problemi/aree critiche su cui si concentrano le esperienze?

Quali sono le attività che gli attori, singolarmente o insieme, portano avanti nella fase di programmazione delle iniziative di welfare aziendale territoriale?

Nella fase di programmazione si garantisce la partecipazione/ascolto di cittadini o eventuali beneficiari o altri partner? ad esempio mediante avvisi di co-progettazione?

Quale tra i diversi attori, che partecipano alle iniziative di welfare aziendale territoriale, assume più frequentemente il ruolo di promotore dell'iniziativa?

Nella vostra esperienza quali sono le esperienze più significative, dal punto di vista della composizione della rete e dei processi di programmazione, per l'approfondimento degli elementi facilitanti/ostacolanti la nascita delle iniziative di welfare aziendale territoriale?

Qual è il valore aggiunto/peculiarità di queste esperienze che le rendono interessanti/significative?

### SECONDA PARTE - LA GESTIONE DEL WAT E RISULTATI

Come prosegue il rapporto tra i vari attori dopo l'avvio del progetto?

Qual è il livello e la modalità di formalizzazione del Welfare aziendale territoriale?

Tendenzialmente, in fase operativa, quali sono i professionisti/rappresentanti di ciascun attore partecipano alla realizzazione del progetto? (assistenti sociali?)

I cittadini/beneficiari partecipano alla gestione degli interventi e come?

Le esperienze, nella loro attuazione pratica, producono i cambiamenti attesi o dichiarati?

Nella vostra esperienza, quali sono le realtà più significative, che meglio rispondono ad un modello di welfare territoriale che produce cambiamento ed esiti migliorativi su tutta la comunità? Qual è il valore aggiunto/peculiarità di queste esperienze? Perché dovrebbero essere approfondite nella ricerca?

## F - Intervista ai partecipanti casi di studio

### AREA ATTORI E MOTIVAZIONE

Come è nata la vostra adesione al progetto?

Con quali aspettative vi siete approcciati all'esperienza di wat?

Qual è l'attore più importante della rete senza il quale il progetto non sarebbe nato/proseguito? Perché?

Nella vostra esperienza quali sono gli elementi che hanno facilitato o ostacolato il processo di programmazione del welfare territoriale?

### MODELLO ORGANIZZATIVO E GOVERNANCE

Come prosegue il rapporto tra i vari attori dopo l'avvio del progetto?

Qual è il vostro ruolo nella rete?

Qual è il ruolo/valore della piattaforma nella gestione del progetto?

### ESITI E TRASFORMAZIONE

Qual è la relazione tra i beneficiari dei servizi/interventi e i fornitori? esiste una mediazione tra domanda e offerta? esiste l'orientamento alla valutazione del bisogno e scelta del servizio?

Le esperienze, nella loro attuazione pratica, stanno producendo/hanno prodotto i cambiamenti attesi o dichiarati?

Avete notato, nel tempo, un cambiamento delle relazioni tra gli attori che partecipano alla rete? Se sì, come? Connessione con altri progetti

Esistono prassi di monitoraggio e valutazione dell'andamento del progetto di welfare territoriale rispetto agli obiettivi prefissati?

Nella vostra esperienza il WAT è realmente utile a realizzare un'offerta di servizi integrata, disponibile a tutti i cittadini?