



Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19.

Da *cgmwelfare* a *welfareX*,
tra digitalizzazione e innovazione
di prossimità

di Valentino Santoni e Franca Maino

WORKING PAPER ■ 2WEL 2/2021

WORKING PAPER 2WEL

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca che afferisce al Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano. La sua *mission* è analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e non. Attraverso le proprie attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, Secondo Welfare ambisce a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. A tale scopo diffonde le proprie analisi attraverso il proprio portale online www.secondowelfare.it, cura i *Rapporti sul secondo welfare in Italia* e la collana *Working Paper 2WEL* e realizza ricerche per enti pubblici, privati e non profit. Il Laboratorio, che è oggi fulcro di un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca e disseminazione sui temi legati al secondo welfare, svolge le proprie attività istituzionali grazie al supporto di importanti partner. Attualmente sostengono Secondo Welfare: Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Unipolis, Gruppo CGM, Welfare Insieme, Ambito Valle Seriana. Nel 2021 il Laboratorio festeggia i propri primi 10 anni di attività.



© Percorsi di secondo welfare 2021

Opera completa: Gli annali di Percorsi di secondo welfare. Anno 2021 - a cura di Franca Maino
ISBN 979-12-80161-10-9

WP 2WEL 2/2021
ISBN 979-12-80-161-11-6

www.secondowelfare.it | info@secondowelfare.it

Milano, maggio 2021

Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19.

Da *cgmwelfare* a *welfareX*, tra digitalizzazione
e innovazione di prossimità

di Valentino Santoni e Franca Maino

Abstract

Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19. Da *cgmwelfare* a *welfareX*, tra digitalizzazione e innovazione di prossimità

di Valentino Santoni e Franca Maino

Nel corso degli ultimi anni il Gruppo Cooperativo CGM ha avviato un processo volto a innovare l'offerta di servizi dei consorzi e delle cooperative sociali a essi associate. CGM ha così scelto di investire nell'ambito del welfare aziendale, dotandosi di una infrastruttura tecnologica e di competenze professionali adeguate a operare in questo settore. Nel tempo questa piattaforma digitale si è sviluppata divenendo uno strumento che rispecchia le caratteristiche del mondo cooperativo. A tre anni dell'avvio di questo percorso, la piattaforma - oggi chiamata *welfareX* - si caratterizza per una serie di elementi distintivi che ne evidenziano il valore trasformativo. In particolare, nel corso dell'emergenza sanitaria e sociale innescata dalla pandemia di Covid-19, *welfareX* ha facilitato la nascita di nuove forme di co-progettazione tra Terzo Settore e attore pubblico a livello locale, lo sviluppo di modelli organizzativi ibridi e l'avvio di percorsi di *capacity building* per il sistema delle cooperative sociali, promuovendo innovazioni tanto di prodotto e di processo. Il percorso qui descritto evidenzia come CGM e le altre organizzazioni coinvolte abbiano agito come *imprenditori di policy*, facendosi promotori di nuove logiche, strumenti e finalità e mostrando come il welfare aziendale possa rappresentare un vero e proprio investimento, capace di produrre ricadute positive non solo all'interno delle imprese ma del più ampio ecosistema economico, politico e sociale.

PAROLE CHIAVE

Welfare territoriale, welfare aziendale, cooperazione sociale, co-progettazione, ibridazione, digitalizzazione, pandemia

Gli autori

Valentino Santoni è ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2016. Ha frequentato la Laurea Magistrale in "Sociologia e Ricerca Sociale" presso l'Università di Bologna e la Scuola di Alta formazione in "Gestire un'impresa sociale: gli scenari del welfare, le organizzazioni non profit, le normative, le economie". Ha partecipato alla stesura del Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia, curando il capitolo dedicato al welfare aziendale, e del Quarto Rapporto sul secondo welfare, "Nuove alleanze per un welfare che cambia", curando due capitoli. Nel corso degli ultimi anni è stato docente a contratto per il Master di II livello "Management del welfare aziendale" presso l'Università degli Studi Niccolò Cusano ed è stato coinvolto in numerosi percorsi formativi promossi - tra gli altri - da TSM - Trentino School of Management, Cisl Bergamo, Cisl dei Laghi, Cante di Montevecchio Onlus, Con.Sol. Consorzio Solidarietà di Chieti. Inoltre ha partecipato a progetti di ricerca, accompagnamento e consulenza come quelli della Società di Mutuo Soccorso Solidea e CNA Piemonte per la strategia WeCaRe di Regione Piemonte e il progetto "Un welfare aziendale 'a filiera corta' in provincia di Siena.

Franca Maino è direttrice del Laboratorio. Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, insegna Politiche Sociali e del Lavoro, Politiche Sanitarie e Sociosanitarie e Welfare State and Social Innovation. È membro del Comitato di indirizzo della Fondazione Welfare Ambrosiano, del Comitato direttivo di Assoprevidenza, del Consiglio di Amministrazione dell'Ufficio Pio della Fondazione Compagnia di San Paolo. I suoi principali campi di ricerca sono la politica sociale comparata con particolare riferimento alle trasformazioni recenti del welfare e al ruolo giocato da attori non pubblici. Altri ambiti di interesse riguardano le politiche di contrasto alla povertà, di conciliazione vita-lavoro e il welfare aziendale, la politica sanitaria e i processi di decentramento e regionalizzazione del welfare. Fa parte del Gruppo di ricerca del progetto *InnovaCAre* e del progetto Interreg *Minplus*. Cura - insieme a Maurizio Ferrera - i Rapporti biennali sul secondo welfare in Italia. Ha scritto con Lorenzo Bandera e Chiara Lodi Rizzini il volume "Povertà alimentare in Italia: le risposte del secondo welfare" (Il Mulino, 2016) e con Federico Razetti "Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi" (Giappichelli, 2019).

Gli autori desiderano ringraziare Lorenzo Bandera e Chiara Agostini (Percorsi di secondo welfare), Martina Tombari (CGMoving), Flaviano Zandonai e Anna Voltolini (CGM) per aver letto e commentato il presente lavoro, contribuendo con preziosi suggerimenti alla sua stesura.

Indice

Abstract	4
1. Introduzione: i nuovi bisogni emergenti e il ruolo della cooperazione sociale nel welfare locale	7
2. CGM “incontra” il welfare aziendale: la nascita di <i>cgmwelfare</i> e le prime sperimentazioni territoriali	9
2.1 L’ingresso nel mercato del welfare aziendale	10
2.2 Ritorno al futuro: dalle imprese al pubblico co-progettando con i Comuni	11
3. L’impatto “accelerante” e trasformativo del Covid-19: da <i>cgmwelfare</i> a <i>welfareX</i>	13
3.1 Piattaforme di welfare locali per rispondere all’emergenza	14
3.2 Da “Cura Italia” a “ <i>solidali</i> ”: la digitalizzazione al servizio del contrasto alla povertà alimentare a livello locale	17
3.3 <i>CGMoving</i> e <i>welfareX</i> : i tratti innovativi	19
4. Il contributo delle piattaforme cooperative all’innovazione sociale e di prossimità	20
5. La piattaforma come strumento di innovazione e ibridazione: spunti di riflessione dall’esperienza di CGM	21
Riferimenti bibliografici	25

1. Introduzione: i nuovi bisogni emergenti e il ruolo della cooperazione sociale nel welfare locale

Da molti anni l'Italia è attraversata da profondi cambiamenti che stanno influenzando fortemente anche il funzionamento del suo welfare state, sempre più in difficoltà nel rispondere ai bisogni sociali vecchi e nuovi dei cittadini.

Tra i mutamenti più significativi ci sono anzitutto quelli demografici: i dati indicano un ormai evidente invecchiamento della popolazione, che incide sulla sostenibilità del sistema di protezione sociale, in particolare per quel che riguarda previdenza, sanità e assistenza sociale (Istat 2020a). Vanno poi tenute in considerazione le nuove tendenze culturali e sociali che influenzano, in particolare, le strutture familiari: sempre più ridotte, sfilacciate e disgregate rispetto al passato, e che appaiono spesso impossibilitate a dare corpo al cosiddetto "welfare-fai-da-te" su cui per anni gli italiani hanno potuto contare per far fronte a bisogni che altrimenti non trovavano risposta, specialmente in termini di conciliazione famiglia-lavoro e cura dei componenti più fragili. A questo si aggiunge il persistente "sbilanciamento" della spesa pubblica (soprattutto verso l'ambito previdenziale) a discapito di ambiti di investimento - come giovani, conciliazione e inclusione sociale - che appaiono fondamentali per dare un futuro al Paese, ma che raccolgono percentuali contenute di risorse pubbliche, soprattutto se confrontate con gli altri Paesi europei (Razetti e Maino 2019).

Nonostante alcuni tentativi di "ricalibratura" del sistema di welfare avviati nel corso degli anni Novanta e proseguiti in seguito, anche a causa di sempre più stringenti vincoli di bilancio, l'Italia ad oggi sconta ancora gli squilibri di un sistema di protezione sociale disfunzionale in termini sia di copertura dei rischi e dei beneficiari sia di ripartizione della spesa per settori. Squilibri che la pandemia da Covid-19 sta ulteriormente alimentando. Le ragioni che spiegano tali squilibri sono molteplici e riconducibili sia a fattori strutturali - articolazione interna della spesa, scelta e grado di copertura dei destinatari, difficoltà nel valutare l'impatto generato dalle riforme - sia a pressioni trasversali all'intero sistema socio-economico, che sono andate aumentando nel corso degli ultimi anni (Saraceno 2003; Taylor-Gooby 2004; Naldini e Saraceno 2011; Bonoli e Natali 2012; Ferrera 2019). Si tenga conto, ad esempio, delle grandi trasformazioni che interessano il mercato del lavoro - con l'estendersi di fenomeni come dualizzazione, precariato, progressi tecnologici e digitali dell'occupazione - che stanno determinando una ridefinizione dei sistemi di produzione (Ferrera 2019; Vesan 2019). A esse, ovviamente, si unisce ora l'impatto devastante della pandemia di Covid-19 che stiamo sperimentando da oltre un anno e le cui conseguenze sanitarie, economiche, produttive e occupazionali influenzeranno il nostro Paese per molti anni a venire (Greve *et al.* 2020, Istat 2020a).

In questo scenario drammatico in cui si intrecciano sfide e trasformazioni sempre più complesse appare tuttavia evidente che nel campo del welfare, accanto a un pubblico in crescente difficoltà, vanno moltiplicandosi gli interventi di attori privati - profit e no profit - e corpi intermedi. Si tratta di dinamiche generate da *stakeholder* anche molto diversi fra loro - come, a titolo di esempio, aziende, sindacati, associazioni datoriali, enti bilaterali, assicurazioni, fondi integrativi, Fondazioni, enti del Terzo Settore - che negli anni sono state definite in una molteplicità di modi¹. Tra queste c'è anche quella di "secondo welfare" (Maino e Ferrera 2013, 2019), che si focalizza sul contributo e sulle modalità con cui soggetti esterni al prime-

¹ Si ricorda, ad esempio: welfare mix (Ascoli e Ranci 2003), welfare societario plurale (Donati e Prandini 2009), welfare plurale radicale (Lodigiani e Pesenti 2013), welfare generativo (Fondazione Zancan 2013), welfare responsabile (Cesareo e Pavesi 2019).

tro pubblico e provenienti dalla sfera del mercato, delle associazioni intermedie, della famiglia e delle reti informali affiancano lo Stato e le sue diramazioni territoriali (il c.d. primo welfare) nello sviluppo di interventi sociali a favore dei cittadini, in particolare in quelle aree di bisogno dove l'intervento pubblico è assente o debole.

All'interno di questa cornice analitica un ruolo di primo piano è rivestito dal Terzo Settore e, in particolare dal mondo della cooperazione e dell'imprenditoria sociale (Ferrera 1993; Donati 2013; Ranci e Pavolini 2015; Maino e Ferrera 2019). Come evidenziato da Ranci e Pavolini (2015), negli ultimi decenni le politiche rivolte ai nuovi rischi sociali si sono sviluppate in modo particolare contando sempre più su un rafforzamento dei rapporti tra attori pubblici e attori del privato sociale. Ciò è evidente, ad esempio, per i servizi di cura agli anziani, la non autosufficienza, l'infanzia, l'inclusione e l'accoglienza, in cui realtà appartenenti al sistema della cooperazione sociale si sono dimostrate in grado di fornire servizi a costi moderati, con elevate dosi di flessibilità operativa e modulando gli interventi in funzione delle esigenze dei beneficiari (Colozzi 2012; Kazepov e Barberis 2013; Commissione Europeo 2016; Borzaga 2018). Cooperative e imprese sociali sono dunque diventate una parte sempre più importante del tessuto sociale e produttivo del nostro Paese - grazie al sistema di convenzionamento con il pubblico, ma anche al sistema degli appalti e delle concessioni - e anche per questo hanno assunto una rilevanza crescente per i sistemi di welfare locali.

Il mondo cooperativo, come larga parte del nostro tessuto imprenditoriale, si trova oggi ad affrontare sfide importanti. Oltre all'onda lunga della crisi economica del 2008 - rispetto a cui tuttavia tale settore ha retto molto meglio rispetto a tutti gli altri comparti produttivi (Istat 2020b) - e alla lunga e complessa implementazione della Riforma del Terzo Settore che sta comportando importanti riflessioni (anche) relativamente al rinnovamento organizzativo², nell'ultimo anno si sono aperti nuovi scenari determinati dalla pandemia di Covid-19. Nello specifico, dal primo *lockdown* di marzo 2020, il mondo della cooperazione ha dovuto affrontare varie difficoltà legate all'emergenza Coronavirus. Da un lato, a causa delle norme anti-contagio, è stato molto difficoltoso, e a volte impossibile, erogare i servizi, spesso anche quelli essenziali destinati alle persone più fragili. Dall'altro, proprio a causa dell'attività ridotta, sono emersi problemi economici rilevanti, dovuti anche alla scarsa liquidità e patrimonializzazione che tradizionalmente caratterizza il mondo cooperativo (Bernardoni, De Facci e Gargiulo 2020). Molte imprese e cooperative sociali per non bloccarsi e fallire si sono così trovate a dover ripensare rapidamente i propri servizi di welfare. Constatando l'impossibilità di erogarli "in presenza" sono state costrette a rimodulare pesantemente la propria offerta per rispettare le mutevoli prescrizioni anti-contagio, ricorrendo in molti casi a processi "forzati" di digitalizzazione. Tali cambiamenti, dove avvenuti, hanno richiesto, e ancora stanno richiedendo, uno sforzo non indifferente a molte organizzazioni, sia dal punto di vista organizzativo sia da quello finanziario (Riva 2020).

In questo quadro il presente working paper intende analizzare le trasformazioni che stanno interessando il sistema cooperativo per quel che riguarda la sua capacità sia di rimodulare l'offerta di servizi per i cittadini, in particolare per le categorie più deboli che più di altre beneficiano degli interventi messi in campo dalle cooperative, sia di rapportarsi con le Amministrazioni pubbliche locali, soprattutto per quel che riguarda i processi di programmazione e realizzazione di interventi socio-assistenziali durante l'emergenza. Già prima della crisi pandemica in diversi ambiti territoriali si è assistito a tentativi volti ridisegnare i rapporti in tal senso - andando oltre la semplice esternalizzazione dei servizi attraverso il sistema dei bandi "al ribasso" - e in grado di aprirsi ad altri attori che sui territori operano nel campo dei servizi di welfare.

² A questo tema è dedicato il numero 1/2019 della rivista Politiche Sociali/Social Policies, dal titolo "In mezzo al guado. La riforma del Terzo Settore in Italia", a cui si rimanda per approfondimenti.

A questo scopo si è scelto di prendere in considerazione l'esperienza del Gruppo Cooperativo CGM. Fondato nel 1987 per mettere in connessione e valorizzare le cooperative sociali di tutta Italia, oggi è una grande rete formata da 650 cooperative sociali e da 55 consorzi territoriali, attivi in tutti gli ambiti di intervento del welfare e dell'inclusione sociale. Il ruolo principale del Gruppo è supportare la propria rete attraverso la fornitura di servizi aziendali qualificati e avanzati, tramite il coinvolgimento dei territori in progetti nazionali ed europei di sviluppo e l'erogazione di percorsi formativi ai consorzi e alle cooperative socie.

Negli ultimi anni diverse realtà legate a CGM, grazie al supporto tecnico e di riflessione avviato a livello "centrale" dal Gruppo, stanno infatti lavorando a strumenti e percorsi che, in particolare attraverso investimenti importanti nel campo della digitalizzazione, mirano ad allargare e migliorare l'offerta dei propri servizi. Nati originariamente per competere nel campo del welfare aziendale, questi processi hanno progressivamente allargato il proprio ambito di azione, arrivando a coinvolgere pubbliche amministrazioni territoriali e a rafforzare i sistemi di welfare locali. L'avvento del Covid-19 è stato, in un certo senso, un acceleratore di tali dinamiche. L'esperienza accumulata prima della pandemia ha infatti permesso a molte cooperative, imprese sociali e consorzi dell'ecosistema CGM di agire rapidamente per rimodulare e attivare servizi territoriali in grado di coniugarsi con i limiti imposti dalle misure di contenimento dei contagi. Ma anche di compiere un passo in avanti per lo sviluppo di un sistema di offerta che non fosse necessariamente legato alla sola dimensione locale. Allo scopo di approfondire e indagare l'azione sviluppata dal Gruppo CGM e dalle cooperative e dai consorzi ad esso associati, si è provato a delineare in modo più approfondito il percorso intrapreso e a offrire spunti di riflessione su come esso si stia strutturando e, in prospettiva, su come potrà proseguire.

Le informazioni e i dati presentati di seguito sono stati raccolti attraverso una serie di interviste - svolte tra il 2019 e il 2021 - che hanno coinvolto la direttrice di *CGMoving*, l'Innovation Manager di CGM, 6 *Welfare Manager* del circuito CGM, la responsabile dell'Ufficio Servizi Sociali del Comune di Tradate, il responsabile dell'Area Affari Generali e Servizi Socio-Culturali del Comune di Piazzola sul Brenta. Il working paper illustra l'ingresso del Gruppo CGM nel mercato del welfare occupazionale avvenuto negli ultimi cinque anni: dai primi interventi nel campo del welfare aziendale (§2) fino alle nuove azioni di co-progettazione e collaborazione con l'attore pubblico, sviluppate in particolare a seguito della pandemia attraverso la piattaforma digitale *welfareX* (§3). Dopo tale ricostruzione, il passaggio dalla piattaforma *cgmwelfare* a *welfareX* viene analizzato per approfondire le opportunità che le piattaforme offrono nel campo dell'innovazione sociale (§4) e dello sviluppo organizzativo e progettuale per il mondo dell'imprenditoria sociale (§5).

2. CGM "incontra" il welfare aziendale: la nascita di *cgmwelfare* e le prime sperimentazioni territoriali

Dal 2017 in avanti, CGM ha investito nell'ambito del welfare aziendale dotandosi di una infrastruttura tecnologica e di competenze professionali adeguate a operare in questo settore. Il percorso inizia dalla volontà del Gruppo di innovare la propria offerta di servizi allo scopo di poter dotare le cooperative e i consorzi associati di nuovi strumenti per potersi posizionare all'interno di tale mercato. Le ragioni di CGM si possono riassumere, alla luce della consistente crescita sperimentata dal mercato del welfare aziendale a seguito delle novità normative introdotte con le Leggi di Bilancio del 2016 e del 2017, con la volontà di fornire alle imprese sociali associate strumenti (tecnici, digitali, conoscitivi, ecc.) utili a innovarsi e riposizionarsi in un mercato in continuo cambiamento. Inoltre, l'intento del Gruppo è quello di

promuovere la strutturazione di una nuova offerta di prodotti e servizi in grado di rispondere ai bisogni sociali emergenti investendo su “mercati”, come quello del welfare aziendale, diversi da quello a cui tradizionalmente il mondo cooperativo si rivolge.

Tale scelta si è inserita in una più ampia tendenza, descritta da vari osservatori (Pavolini 2016; Maino, Razetti e Santoni 2019) che già da qualche anno riguardava diversi segmenti del mondo cooperativo. Il welfare aziendale è infatti un ambito in cui cooperative e imprese sociali - oltre che come beneficiarie di prestazioni erogate da terzi - possono assumere una duplice dimensione. Da un lato c'è una dimensione “interna”, in cui misure e prestazioni sociali realizzate dalla cooperativa (e/o dalle reti cooperative in cui essa è inserita) sono erogate anche a favore dei propri soci e lavoratori, consentendo a questi ultimi di godere, più o meno direttamente di forme di welfare integrativo. Dall'altro lato esiste una dimensione “esterna” in cui le cooperative, in forza del loro *know-how* e della loro esperienza, strutturano offerte di servizi che le organizzazioni possono offrire ai propri dipendenti e collaboratori, divenendo nei fatti fornitrici e/o provider di welfare aziendale, accrescendo le proprie opportunità di “business” e promuovendo al contempo un'economia attenta al bene comune e alla reciprocità, in linea coi principi propri della cooperazione (Santoni, Maino e Razetti 2021)³. Le tappe di questo percorso sono ricostruite nelle sezioni che seguono.

2.1 L'ingresso nel mercato del welfare aziendale

Il primo passo del percorso realizzato da CGM è rintracciabile nel 2017, nel momento in cui il Gruppo consortile decide di innovare la sua offerta investendo nel campo del welfare aziendale. In questa direzione, il Gruppo sceglie di individuare un provider di servizi che potesse mettere a disposizione una piattaforma tecnologica adeguata al suo scopo. L'obiettivo era disporre di un “luogo virtuale” dove i servizi sociali offerti dalla rete cooperativa potessero essere visualizzati e acquistati dai dipendenti delle organizzazioni interessate attraverso il “conto welfare” o “budget welfare”, ma anche richiedere rimborsi e/o usufruire di convenzioni e sconti dedicati⁴. Nasce quindi la partnership con un provider di welfare aziendale *for profit*: CGM diviene così un operatore “re-seller” (Pesenti e Scansani 2018; Maino, Barazzetta e Santoni 2019; Tombari 2019), un provider che, pur contrattualizzando autonomamente le proprie imprese clienti, offre loro una piattaforma realizzata da terzi.

In concomitanza, è stato avviato un percorso di formazione professionale volto a creare all'interno della rete di CGM i c.d. *Welfare Manager*: figure in grado di colmare il gap delle competenze sul welfare aziendale e interagire, a livello territoriale, con le imprese per proporre e realizzare piani dedicati di welfare. L'obiettivo è formare professionisti specializzati in grado di accompagnare le imprese nella creazione di soluzioni “su misura” che si appoggino alla rete cooperativa: una “filiera lunga” che vada dall'affiancamento alle imprese nelle fasi di analisi e monitoraggio dei bisogni aziendali alla progettazione condivisa dei piani di welfare, fino alla messa a disposizione della piattaforma digitale che consenta l'accesso ai servizi realizzati dalle cooperative sociali della rete⁵.

3 Santoni, Razetti e Maino (2021) ricordano in tal senso: la cultura solidaristica e il *modus operandi* che determinano un clima attento alle esigenze dei propri soci e lavoratori, e in generale alla cura della persona, e si coniugano - più quanto ci si possa aspettare che avvenga nelle imprese private - con l'efficienza, la competitività e lo stare sul mercato (Pavolini 2016); la cultura mutualistica e sussidiaria su cui si basa l'approccio cooperativo che facilita una “logica della condivisione” e, di conseguenza, la collaborazione, la coesione e la realizzazione di interventi condivisi (Donati 2013); una maggiore sensibilità alle dinamiche di conciliazione famiglia-lavoro a fronte dell'alto numero di lavoratrici femminili, su cui come noto ricadono i maggiori oneri di cura; la democraticità dei processi decisionali che permette ai soci di mettere maggiormente in evidenza le proprie esigenze (Moro 2014).

4 Come alcuni hanno sottolineato (Santoni 2018; Razetti e Santoni 2019), lo strumento della piattaforma appare a tutti gli effetti cruciale per tutti gli operatori che vogliono proporsi all'interno del mercato del welfare aziendale.

5 Il primo corso nazionale per *Welfare Manager* coinvolge inizialmente 20 lavoratori delle cooperative e dei consorzi della rete del

Contestualmente, CGM promuove insieme a UNI, Ente Italiano di Normazione, un tavolo per definire una nuova prassi di riferimento che stabilisca i requisiti minimi di qualità per i fornitori di servizi alla persona che gli operatori del welfare aziendale veicolano attraverso le loro piattaforme⁶. Il tavolo conclude i suoi lavori a maggio 2019 e pubblica la versione definitiva della prassi - la prima del suo genere - mettendola a disposizione quale riferimento per il settore. Tale strumento definisce alcuni requisiti per i fornitori di servizi in merito all'ambito giuridico-amministrativo e a quello economico-finanziario. Sono inoltre individuate le autorizzazioni amministrative e le procedure essenziali per il rilevamento della qualità dei servizi offerti, nonché gli elementi tecnico-professionali per l'erogazione delle prestazioni.

Questo percorso, insieme a una sempre maggiore specializzazione dell'offerta per le imprese, sia dal punto di vista del supporto tecnico e amministrativo sia da quello dei servizi, sono nei fatti le basi su cui CGM sarà in grado di sviluppare l'intervento descritto in seguito e che porta alla nascita dell'unità operativa *cgmwelfare* (sic). Allo scopo di posizionarsi sul mercato e, al tempo stesso, proporre un'offerta in grado di differenziarsi dagli altri operatori, alla fine del 2019, *cgmwelfare* decide di sviluppare - in partnership con la società di informatica Moving - una propria piattaforma attraverso cui veicolare l'offerta di servizi. La scelta di dar vita a una piattaforma "di proprietà" ha varie ragioni. In primo luogo si delinea la volontà di ampliare la propria offerta e non limitarsi al solo welfare aziendale; come si vedrà nel §2.2, a seguito della nascita di un progetto di co-progettazione con il Comune di Tradate, si fa infatti strada la necessità di avere a disposizione uno strumento digitale in grado di garantire la gestione aggregata di richieste e risorse di natura differente: provenienti dalle aziende, nel caso del welfare aziendale, dai Comuni, da bandi nazionali, da Fondi o progetti europei, da interventi filantropici (attivati attraverso le risorse di fondazioni). A ciò si collega il fatto che, attraverso un portale autonomo, CGM può disporre della possibilità di introdurre meccanismi che consentano allo strumento di adattarsi alle esigenze del potenziale cliente (imprese, PA, Enti del Terzo Settore o altre organizzazioni). L'obiettivo perseguito, in sintesi, è avere a disposizione una piattaforma "modellabile" sulla base del contesto e degli attori coinvolti. Inoltre, la possibilità di avere la proprietà del portale è interpretata come funzionale alla creazione di un'identità chiara di CGM quale provider di welfare aziendale all'interno del mercato.

Per tutte queste ragioni, dopo alcune prime sperimentazioni operative, nel corso del 2020 CGM, *cgmwelfare* e Moving costituiscono una nuova organizzazione: CGMoving Srl. Questa nuova società, che - come vedremo nel §3.3 - assume forme organizzative che potrebbero essere definite "ibride", è la proprietaria della nuova piattaforma *welfareX* (oggetto di approfondimento nella sezione 3).

2.2 Ritorno al futuro: dalle imprese al pubblico co-progettando con i Comuni

Il passaggio forse più rilevante per comprendere le ragioni che spingono CGM a intraprendere questo percorso di innovazione risiede nella scelta di voler differenziare la propria offerta ampliando i confini della potenziale utenza e implementando 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 proprio con CGM.

La spinta che guida questo cambiamento, come spesso accade, arriva "dal basso". Sono infatti alcuni territori - e quindi le istanze di alcune imprese sociali e le richieste di alcune pubbliche amministrazioni - a portare CGM nella direzione di ripensare il proprio prodotto digitale. A seguito dell'interlocuzione

Gruppo che vogliono misurarsi con la nuova sfida del welfare aziendale. Sono seguite altre quattro edizioni del corso e attualmente i *Welfare Manager* attivi sono 43.

6 UNI PdR 58/2019 Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona/famiglia nel welfare aziendale.

con i responsabili di alcune PA sono infatti messe a tema le opportunità che il modello della piattaforma comunemente usata nel campo del welfare aziendale potrebbe avere anche nel settore dei servizi pubblici locali. Anche alcune cooperative sociali della rete di CGM evidenziano inoltre il loro interesse nello sfruttare le nuove opportunità offerte dall'ICT⁷ per poter garantire nuovi interventi, sia all'attore pubblico sia ai privati cittadini. A seguito dell'interesse del Comune di Tradate (in provincia di Varese), CGM ripensa il proprio portale digitale per due ragioni: la richiesta di innovare le modalità di erogazione delle prestazioni comunali allo scopo di rispondere in maniera più efficace ai bisogni della cittadinanza e la necessità di raggiungere potenzialmente un bacino sempre maggiore di utenti grazie alla digitalizzazione dell'offerta.

Tutto ciò porta CGM ad avviare la citata collaborazione con Moving, partner in grado di fornire le competenze tecniche e il *know-how* sul fronte digitale. Questa partnership porta, nell'ottobre del 2019, alla realizzazione di *TradateWelfare*: co-progettazione che coinvolge CGM, insieme al Comune di Tradate, l'Ufficio di Piano territoriale e le 14 cooperative convenzionate con il sistema dei servizi locali. Questa sperimentazione nasce dalla volontà della responsabile per i servizi sociali dell'Ambito distrettuale di Tradate di innovare le modalità di erogare i servizi territoriali. Alcuni limiti impedivano però di avviare questo processo: le risorse comunali non erano sufficienti per ideare autonomamente nuovi strumenti; e mancavano mezzi e *know-how* per sviluppare un intervento di tale portata. Parte da qui la necessità di coinvolgere un soggetto esterno. La scelta ricade su CGM, soggetto appartenente al mondo cooperativo già presente sul territorio grazie alle numerose imprese sociali associate al Gruppo operative nell'ambito di Tradate.

Il progetto prende forma intorno alla creazione di una piattaforma (www.tradatewelfare.it) in grado di rendere disponibili ai cittadini del tradatese i servizi delle cooperative sociali del territorio. Grazie al sistema di autenticazione, ogni residente dell'Ambito Territoriale di Tradate⁸ può creare il proprio *account* e consultare il portale per conoscere quali sono i servizi a cui ha diritto grazie al sistema di accreditamento. In questo modo, attraverso *device* diversi (computer, tablet, smartphone), chiunque può avere accesso ai servizi delle cooperative e sapere se il Comune ha previsto (in base all'ISEE o ad altre informazioni note ai servizi sociali) l'esenzione parziale o totale dal pagamento per accedere alle prestazioni sociali. Allo stesso tempo la piattaforma consente a persone e famiglie anche la possibilità di acquistare, sostenendone direttamente i costi, i servizi disponibili sulla piattaforma, offerti dalle stesse cooperative accreditate. La piattaforma è inoltre strutturata in modo da poter accogliere al proprio interno anche offerte di welfare aziendale messe in campo dalle imprese del territorio: in questo caso, il lavoratore dell'impresa ha accesso a una sezione dedicata in cui può spendere il suo "budget welfare" scegliendo tra i beni e servizi previsti dalla normativa.

Accanto al portale sono poi nati quattro "punti di ascolto", denominati *Social Point*, per affiancare i cittadini nella registrazione alla piattaforma e facilitarne l'utilizzo, ma anche per intercettare concretamente i loro bisogni sociali così da aiutare i Comuni a realizzare interventi in grado di rispondere alle reali necessità della comunità. A questo scopo si è cercato di favorire, insieme alla digitalizzazione delle prestazioni, anche il contatto diretto con le persone: l'intento è stato infatti quello di non perdere la funzione, tipica del servizio sociale, di orientamento e accompagnamento dei soggetti più fragili e bisognosi di aiuto.

Oggi la piattaforma, rimodulata nei mesi dell'emergenza pandemica (vedi §3), permette ai cittadini dei Comuni afferenti all'Ambito territoriale di Tradate di acquistare servizi sociali per l'infanzia, gli anziani, le

7 Information and Communication Technologies.

8 L'Ambito comprende i Comuni di Castelseprio, Castiglione Olona, Gornate, Lonate Ceppino, Tradate, Vedano Olona, Venegono Inferiore e Venegono Superiore per un totale di 56.000 abitanti.

persone con disabilità offerti dalle cooperative, ma anche di richiedere direttamente online misure pubbliche di sostegno (es. contributo di solidarietà, assegno di famiglia, assegno di maternità, buoni spesa Covid-19)⁹.

Un altro esempio di co-progettazione sperimentata grazie alla piattaforma di CGM è quella di *Welfare Bene Comune*, iniziativa lanciata nel gennaio 2020 da una rete di Comuni della provincia di Padova - Piazzola sul Brenta, Campodoro, Campo San Martino, Limena, Villafranca Padovana - insieme agli enti del Terzo Settore locali e CGM. Anche in questo caso l'obiettivo alla base del progetto è quello di innovare in modo profondo i servizi territoriali, sia dal lato del prodotto sia da quello del processo. Inoltre, l'intento dei Comuni - che come nell'Ambito di Tradate hanno scelto di rivolgersi a CGM - è quello di rafforzare le iniziative di secondo welfare locali. In questa direzione si è voluto mettere a disposizione degli attori del territorio uno strumento tecnologico volto, da un lato, a consolidare il ruolo della cooperazione sociale nell'integrazione dell'offerta pubblica e, dall'altro, a sostenere le imprese che vogliono implementare piani di welfare aziendale. Le finalità e le modalità operative della progettualità padovana sono analoghe all'esperienza di Tradate: anche nel caso di *Welfare Bene Comune* è stato creato un portale welfare attraverso cui le cooperative convenzionate con il circuito territoriale possono permettere ai residenti del territorio di acquistare i servizi sociali offerti, conoscerne le fasce di costo (parametrate sulla base di criteri definiti dai Comuni) e accedere - qualora fossero previste nei piani dell'impresa per cui lavorano - alle prestazioni di welfare aziendale. Parimenti, sono stati istituiti dei *Social Point* per facilitare tutte le fasi di lettura e analisi dei bisogni, dialogo con i cittadini e orientamento dei beneficiari. Inoltre, come nel caso precedente, la piattaforma è stata impostata in modo da poter includere anche servizi e prestazioni messi a disposizione attraverso iniziative sviluppate dalle imprese locali o grazie a progetti di prossimità promossi da Fondazioni e/o altri enti del Terzo Settore.

Nuove opportunità di co-progettazione con le pubbliche amministrazioni si sono poi sviluppate per CGM a seguito della pandemia da Covid-19. Come si vedrà nel prossimo paragrafo, nel corso del 2020, sono infatti nati nuovi progetti che hanno visto la collaborazione tra il Gruppo Cooperativo, le cooperative ad esso associate e alcune PA di tutto il Paese. Ciò è stato possibile in modo particolare grazie alla presenza di una piattaforma - sviluppata (ma anche "messa alla prova") a seguito delle sperimentazioni nel tradatese e nel padovano - in grado di adattarsi ai diversi territori e di "dialogare" allo stesso modo e allo stesso tempo con attori diversi: *welfareX*, appunto.

3. L'impatto "accelerante" e trasformativo del Covid-19: da *cgmwelfare* a *welfareX*

La pandemia, come accennato sopra, è stata un acceleratore delle dinamiche sperimentate da CGM nel 2019 e nei primi mesi del 2020. Il *lockdown* di marzo-maggio, l'acuirsi dell'emergenza sanitaria prima e di quella sociale poi, la difficoltà per molte cooperative e imprese sociali di continuare a erogare i propri servizi in maniera "tradizionale" hanno infatti portato diverse realtà cooperative a rivolgersi a CGM per implementare piattaforme digitali simili a quelle che avevano visto la luce nelle province di Varese e di Padova. Contestualmente, la piattaforma di CGM è stata individuata da diversi Comuni come lo strumento adeguato per veicolare anche misure (come i c.d. buoni spesa) legate proprio alla sfida emergenziale.

9 Durante il periodo natalizio, a seguito di un accordo tra il Comune di Tradate e il DUC - Distretto del Commercio, è stata lanciata anche l'iniziativa "A Natale...Compra Locale". I negozi aderenti all'iniziativa sono stati messi in evidenza sulla piattaforma e hanno emesso buoni da utilizzare proprio per favorire gli acquisti di prossimità.

3.1 Piattaforme di welfare locali per rispondere all'emergenza

Tra marzo 2020 e marzo 2021, sono nate 15 piattaforme territoriali nelle aree di Biella, Matera, Sondrio, Rho, Napoli, Salerno, Forlì, Padova, Milano, Torino, Bari, Chieti, Trapani, Cremona e Verona (tabella 1) che si sono affiancate a quelle già esistenti a Tradate e nel padovano¹⁰. Si tratta di iniziative territoriali accomunate dalla volontà di alcune cooperative sociali e/o consorzi di offrire, proprio attraverso l'infrastruttura tecnologica *welfareX* sviluppata da *CGMoving*, nuove opportunità ai cittadini (e come vedremo, successivamente, anche alle PA) per affrontare le nuove condizioni imposte dalla pandemia. Tali iniziative territoriali, alla luce di quanto finora descritto in merito al percorso seguito da CGM nella fase pre-Covid, appaiono interessanti per vari motivi. Secondo gli ultimi dati disponibili (aggiornati al 15 febbraio 2021) a livello aggregato sono stati coinvolti oltre 141.000 utenti, che hanno utilizzato oltre 157.000 servizi erogati nella quasi totalità da consorzi e imprese sociali¹¹.

10 Nella prima parte del 2021 è prevista la partenza di altri quattro progetti che interesseranno Ferrara, Vicenza, il Comune di Argenta (in provincia di Ferrara) e Mantova.

11 In totale i fornitori di servizi coinvolti sono stati circa 1.000.

Tabella 1. Progetti e piattaforme promosse a livello territoriale dal Gruppo CGM (2020-2021)

Nome della piattaforma	Ente attivatore	Periodo di attivazione	Aree territoriali	Coinvolgimento della PA locale
BiellaWelfare	Consorzio Il Filo da Tessere	marzo 2020	Provincia di Biella	No. Nel 2021 è previsto l'avvio di un progetto territoriale che coinvolgerà le parti sociali
MateraWelfare	Consorzio La Città Essenziale	marzo 2020	Provincia di Matera	No
SondrioWelfare	Cooperativa Forme	marzo 2020	Provincia di Sondrio	Sì. La piattaforma è utilizzata per l'iscrizione ai centri estivi e alle scuole materne comunali
TradateWelfare	Ufficio di Piano di Tradate	ottobre 2019; "rinnovata" ad aprile 2020	Comune di Tradate	Sì. Sono coinvolte tutte le cooperative del sistema di accreditamento
RhoWelfare	Consorzio CoopeRho AltoMilanese	aprile 2020	Ambito Territoriale di Rho	No
NapoliWelfare	Consorzio Proodos	aprile 2020	Provincia di Napoli	No
SalernoWelfare	Consorzio La Rada	maggio 2020	Provincia di Salerno	No
WeForlì	Consorzio Solidarietà Sociale Forlì-Cesena	maggio 2020	Provincia di Forlì-Cesena	Sì. Si tratta di un progetto che ha coinvolto il Comune e la Fondazione CR Forlì per l'iscrizione a costi ridotti ai centri estivi
Welfare Bene Comune	Consorzio Veneto Insieme	gennaio 2020; "rinnovata" a giugno 2020	Comuni di Piazzola Sul Brenta, Campodoro, Campo San Martino, Limena e Villafranca Padovana	Sì. Sono coinvolte le cooperative accreditate. Inoltre sono stati avviati altri progetti con risorse comunali
Insieme Welfare	Spazio Aperto Servizi, Genera, Comin, Koinè	giugno 2020	Città metropolitana di Milano	No
TorinoWelfare	Coop Giuliano Accomazzi, Coop ESSERCI	giugno 2020; "rinnovata" a ottobre 2020	Città Metropolitana di Torino	No
BariWelfare	Meridia	giugno 2020	Provincia di Bari	No
AbruzzoWelfare	Consorzio Solidarietà Con.Sol.	luglio 2020	Provincia di Chieti	No. La piattaforma ha però avviato delle attività attraverso fondi europei
TrapaniWelfare	Solidalia	luglio 2020	Provincia di Trapani	No
WelfareXCremona	Consorzio Sol.co	dicembre 2020	Provincia di Cremona	Sì. La piattaforma è stata co-finanziata dal Comune
Centro Servizi Welfare - CSW	Consorzio Sol.co Verona	marzo 2021	Provincia di Verona	No

Fonte: elaborazione a cura degli autori su dati forniti da CGMMoving.

In primo luogo, le realtà afferenti a CGM che hanno dato vita a questi interventi si sono poste l'obiettivo di continuare a fornire servizi di natura sociale nel corso del *lockdown* e nelle successive fasi dell'emergenza dovuta al Covid-19. A tale scopo, hanno cercato di ridefinire e ricalibrare la loro offerta a seconda delle limitazioni imposte dal contesto e anche di ripensare i costi per gli utenti: i prezzi sono stati calmierati per garantire la massima accessibilità e, per le fasce di reddito più basse, in alcuni casi i costi sono stati azzerati. Queste iniziative si sono inoltre concentrate su alcuni ambiti di intervento specifici, ritenuti particolarmente significativi per aiutare le persone ad affrontare le condizioni dettate dall'inedita situazione che stavano vivendo. In questo senso sono stati predisposti:

- servizi di intrattenimento ludico-educativo e tutoring on-line per la fascia 0-6;
- supporti allo studio a distanza per gli alunni con DSA o BES¹²;
- supporti psicologici ed emotivi rivolti ai *caregiver*;
- sedute online di psicomotricità individuale;
- supporti alle neomamme e ai neopapà per consulenze sull'allattamento o per le cure necessarie nei primi mesi di vita di un bambino;
- servizi di assistenza domiciliare, con infermieri, fisioterapisti, logopedisti e altri specialisti a seconda delle necessità;
- servizi dedicati alle persone con più difficoltà a spostarsi, come il "Taxi sociale" o la "Spesa che non pesa".

Le cooperative sociali si sono dunque concentrate sui bisogni ritenuti più importanti alla luce dell'emergenza, ma che allo stesso tempo potessero rappresentare ipotesi credibili per delineare nuovi modelli di "business" sostenibili, in grado quindi di tutelare le attività cooperative e alimentare il tessuto sociale e relazionale di cui esse fanno parte.

La disponibilità di una infrastruttura informatica già testata e "pronta all'uso" - seppur nata originariamente con obiettivi diversi legati, come detto, allo sviluppo del welfare aziendale - ha rappresentato un elemento decisivo in tal senso, che potremmo indicare come forma di *policy legacy*. Nella letteratura sui *policy studies*, per *policy legacy* si intende l'insieme degli elementi costitutivi di una politica pubblica che i decisori ereditano dal passato (Capano 1996). L'eredità di politica pubblica assomma in sé quella specifica configurazione istituzionalizzata di problemi, soluzioni, strumenti, attori partecipanti, beneficiari e stili di *policy* che si delinea attraverso il cumularsi e sedimentarsi delle scelte prese nel passato. Nel momento in cui si aprono nuove sfide ed emergono nuovi problemi (come è stato con l'emergenza sanitaria da Covid-19) le scelte devono tenere conto dello *status quo*, l'eredità di *policy* appunto. Questo può rappresentare un vincolo ed essere fonte di criticità oltre che di condizionamenti rispetto alle scelte future oppure - come nel caso che qui stiamo ricostruendo - può rivelarsi un vantaggio (anche competitivo) che favorisce l'individuazione di soluzioni trasformabili rapidamente in misure operative in grado di rispondere a nuovi problemi e bisogni.

Grazie all'investimento nella digitalizzazione avviato "centralmente" da CGM, attraverso *cgmwelfare* prima e *CGMoving/welfareX* poi (si veda §3.3), laddove il tessuto cooperativo si è dimostrato più pronto e resiliente - come a Biella e Matera, partite già nel mese di marzo 2020 - l'attivazione della piattaforma è stata rapidissima, quasi contestuale all'avvio della fase di *lockdown*. Un fattore non banale vista la stringente emergenzialità che ha interessato (e tuttora interessa) il nostro Paese, che in pochissimi giorni è passato da una situazione di assoluta normalità alle inedite condizioni che ormai conosciamo bene. Tale rapidità, evidente in quasi tutti i contesti territoriali presi in considerazione nella tabella 1, è stata resa possibile dalla disponibilità dello strumento - rivelatosi versatile, duttile e in grado di fare la differenza

12 Disturbi Specifici dell'Apprendimento e Bisogni Educativi Speciali.

in un momento di estrema complessità - ma anche dalla resilienza delle cooperative sociali che hanno scelto di utilizzarlo per rimodulare la propria offerta di servizi verso i cittadini. Grazie all'utilizzo del *marketplace* digitale, le cooperative sociali che hanno dato vita alle piattaforme locali hanno infatti potuto strutturare in forme completamente nuove il proprio paniere di servizi "intercettando", da un lato, i cittadini e i loro bisogni e, dall'altro, collaborando con le amministrazioni locali.

Si tratta di una conferma di quanto ipotizzato da diversi osservatori (Fosti 2018; Fumagalli, Giovannelli e Morini 2018) secondo cui la cooperazione può trovare nell'economia delle piattaforme e nella digitalizzazione un contesto interessante per rilanciare il proprio potenziale, a patto però di saper individuare e declinare con chiarezza i propri elementi di "valore aggiunto" e di saper innescare processi di *capacity building* (Williams 2004). In tal senso, infatti, il passaggio alla piattaforma ha richiesto alle cooperative e alle imprese sociali di elaborare soluzioni nuove, attraverso innovazioni di prodotto e di processo (Zamagni 2011; Venturi e Rago 2014), e di rimodulare le forme di collaborazione e le interazioni con l'attore pubblico locale.

3.2 Da "Cura Italia" a "solidali": la digitalizzazione al servizio del contrasto alla povertà alimentare a livello locale

Durante la prima parte dell'emergenza Covid-19, accanto alle diverse declinazioni territoriali della piattaforma sopra descritte, *CGMoving* ha sviluppato anche una versione indirizzata ai Comuni chiamati a gestire le misure di "solidarietà alimentare". A seguito del DPCM del 28 marzo 2020 e della successiva Ordinanza 658 della Protezione civile, il 30 marzo 2020 il Ministero dell'Interno ha reso disponibili per i Comuni italiani 400 milioni di euro da destinare ai cittadini in difficoltà alimentare, da utilizzare per emettere buoni spesa utilizzabili dai beneficiari oppure per comprare e distribuire direttamente generi alimentari e prodotti di prima necessità a chi ne avesse bisogno. *CGMoving*, attraverso un progetto denominato "[Cura Italia](#)", ha offerto gratuitamente ai Comuni la possibilità di usufruire della propria piattaforma digitale per gestire le incombenze legate alla distribuzione e fruizione dei buoni spesa, permettendo loro di raccogliere online le richieste provenienti dai cittadini, verificare che i soggetti richiedenti potessero effettivamente accedere alla misura e attivare i buoni spesa alimentari per i soggetti realmente bisognosi. Al contempo, le piattaforme già attive sui singoli territori sono state aggiornate per assolvere anche questa ulteriore funzione di raccordo col sistema pubblico.

TradateWelfare, ad esempio, si è rivelata uno strumento strategico per la distribuzione dei buoni spesa destinati alle persone che dichiaravano di essere in difficoltà economica. L'emergenza ha richiesto al Comune di Tradate di rispondere ai bisogni dei cittadini rinunciando a pratiche "standard" (come i colloqui conoscitivi e il processo di valutazione del problema insieme al potenziale beneficiario) e, allo stesso tempo, prevedere comunque una qualche forma di confronto per verificare l'effettivo stato di bisogno. La piattaforma *welfareX* ha permesso la registrazione dei richiedenti, a cui è stato richiesto l'inserimento di una mail e di un numero telefonico per essere contattati dai servizi sociali¹³. Ogni beneficiario ha potuto scaricare i buoni spesa direttamente dalla piattaforma, senza doverli ritirare presso sportelli dedicati e senza che il Comune organizzasse la consegna al domicilio. Ad ognuno è arrivata sulla propria mail l'indicazione su come fare ad accedere alla piattaforma e ottenere i buoni spesa. Inoltre, i beneficiari hanno

13 Secondo i dati dell'Ufficio Servizi Sociali e Ufficio di Piano di Tradate, nel corso della prima settimana dell'attivazione del bando, ad aprile 2020, i servizi sociali del solo Comune di Tradate hanno ricevuto 249 richieste (il 110% in più di quelle che normalmente si raccolgono nei bandi comunali per gli aiuti economici). Di queste, 140 sono state raccolte per telefono o hanno necessitato di un contatto telefonico con le assistenti sociali per comprendere meglio la situazione e valutare il reale diritto al buono alimentare. Dopo tre giorni dall'inoltro della domanda le prime persone hanno ricevuto la risposta di accettazione del beneficio e, dopo circa una settimana, 91 persone (pari al 100% degli aventi diritto) hanno avuto a disposizione i buoni per la spesa. Nelle successive due settimane le persone che hanno fatto richiesta di buoni alimentari sono aumentate del 35%.

potuto scegliere, all'interno del budget autorizzato dal Comune, l'importo del buono da scaricare e il luogo in cui andare a spenderlo¹⁴. Allo scopo di integrare le funzioni della piattaforma, nel corso dell'emergenza è stata comunque cruciale la dimensione relazionale assicurata dagli assistenti sociali del Comune e dai *Social Point*. I primi hanno supportato l'utenza nella definizione delle richieste e delle procedure attraverso colloqui telefonici, mentre i *Social Point* hanno garantito un servizio di call center per aiutare le persone più in difficoltà con l'utilizzo del portale o non in grado di adoperare strumenti tecnologici.

Anche grazie alla sperimentazione realizzata con il progetto "Cura Italia" e alle attività portate avanti attraverso la rimodulazione delle piattaforme territoriali, come nel caso di *TradateWelfare*, a dicembre 2020 *CGMoving* ha lanciato "*solidali welfareX*", un portale gratuito (strutturato sempre sul modello di *welfareX*) attraverso il quale i Comuni possono continuare a erogare e distribuire ai cittadini buoni spesa. La piattaforma consente agli Enti locali di raccogliere e verificare le richieste fatte dai residenti di uno specifico territorio, far arrivare a questi ultimi i buoni e controllare in tempo reale utilizzi e consumi, facilitando il processo di rendicontazione delle stesse amministrazioni. In questo modo *CGMoving* ha "messo a sistema" e ha capitalizzato le esperienze e le sperimentazioni fatte nella fase più acuta dell'emergenza. Anche in questo caso si può dire che l'emergenza sanitaria ed economica abbia prodotto un effetto "accelerante" per CGM, che - grazie al lungo percorso intrapreso dal 2017 - ha potuto rispondere alle difficoltà del momento. Al 15 febbraio 2021 *solidali* è utilizzato per raccogliere le richieste e distribuire i buoni spesa da circa 60 Comuni di diverse dimensioni; tra le Amministrazioni più grandi si segnalano Venezia, Padova e Como. In forma aggregata, i Comuni faranno transitare attraverso la piattaforma circa 4 milioni di euro. Al momento le domande presentate dai cittadini sono oltre 15.700: di queste ne sono state accolte circa il 60%¹⁵.

Accanto all'infrastrutturazione fornita grazie alla piattaforma *welfareX* per favorire l'accesso alle misure emergenziali di carattere nazionale va inoltre segnalato come, su alcuni territori, gli strumenti tecnologici messi a disposizione da CGM abbiano favorito altri tipi di sinergie con il pubblico. Come riportato nella tabella 1, a Forlì e Sondrio le rispettive piattaforme *WeForlì* e *SondrioWelfare* sono state utilizzate dalle cooperative del territorio e dai Comuni - che forniscono le risorse in base a criteri predefiniti - per la gestione delle iscrizioni ai centri estivi. Le due amministrazioni hanno infatti stabilito tariffe differenti per la frequenza dei centri estivi in base alle fasce ISEE di ogni famiglia: grazie alla sua duttilità, la piattaforma ha potuto introdurre un meccanismo in grado di definire, per ogni singolo utente che ne faccia richiesta, un prezzo sulla base dei criteri stabiliti dai Comuni. Nel caso di Sondrio, questa procedura è stata riproposta anche per l'iscrizione dei figli dei residenti del territorio alle scuole materne comunali.

Attraverso *Welfare Bene Comune*, invece, i Comuni del padovano hanno dato vita a un fondo territoriale per sostenere progetti rivolti ai più giovani. Con il fondo è stata finanziata un'iniziativa di "tutor compiti", rivolta a studenti universitari che vogliono proporre ripetizioni ai ragazzi che frequentano le scuole superiori di primo e secondo grado. La piattaforma mette perciò in contatto domanda e offerta (ovvero, gli studenti che intendono prenotare le ore di ripetizione con i giovani universitari) offrendo un servizio prezioso a fronte di un'emergenza educativa sempre più diffusa.

Si deve poi menzionare il caso di *AbruzzoWelfare* che, pur non avendo previsto forme di co-progettazione con l'attore pubblico, ha avviato delle attività interessanti attraverso il progetto *We Coop - Welfare Cooperativo*, finanziato con le risorse europee del POR FSE Abruzzo 14-20. La progettualità ha previsto, ad esempio, l'attivazione di percorsi formativi e di politiche attive del lavoro finalizzate a incentivare l'occupazione femminile su tutto il territorio regionale, gestite proprio attraverso la piattaforma. Infine, appare

14 Alcuni hanno preferito scaricare buoni da € 10,00 o € 20,00 per la farmacia e invece buoni dal valore più elevato, fino a un massimo di € 50,00, per i supermercati. Questo sistema ha garantito l'anonimato: la persona che si reca a fare la spesa infatti non viene identificata come un utente del servizio sociale.

15 Dati forniti da *CGMoving* a febbraio 2021.

significativo che la più recente esperienza di *WelfareXCremona* sia nata anche grazie a un finanziamento delle amministrazioni comunali.

Trattandosi di interventi avviati per lo più nell'ultimo biennio e ancora in fase iniziale, al momento della stesura del presente working paper non è possibile valutare la capacità di tenuta e il consolidamento di queste collaborazioni tra l'ente pubblico, le singole cooperative e *CGMoving*; al contempo non è possibile stimare le ricadute che esse avranno per il territorio. Appare tuttavia chiaro come si tratti di iniziative e percorsi che stanno evolvendo proprio grazie alla sinergia tra questi diversi soggetti e con una crescente attenzione alla dimensione territoriale.

3.3 *CGMoving* e *welfareX*: i tratti innovativi

Le strategie e i percorsi intrapresi da CGM negli ultimi anni e, in particolare, a seguito della crisi legata alla pandemia da Covid-19, come accennato in precedenza, hanno condotto alla costituzione di una nuova società (*CGMoving*) e alla creazione di una nuova piattaforma (*welfareX*). Come spiegato, la piattaforma oggi permette di aggregare l'offerta di servizi di welfare sviluppata su uno specifico territorio, grazie alla possibilità di adattarsi alle esigenze e alle richieste di una molteplicità di attori (Comuni, imprese sociali, aziende private, enti bilaterali, associazioni datoriali ma anche enti filantropici) e perciò di essere adottata per la messa in campo di variegate "forme" di welfare: pubblico e territoriale, cooperativo, privato e aziendale.

L'intento di CGM è stato quello di investire nella "scalabilità" dell'infrastruttura digitale, che si pone come strumento modulabile e rimodulabile a seconda dell'ambito territoriale e dei destinatari e, perciò, replicabile e sostenibile, anche economicamente. La piattaforma *welfareX* è anzitutto una infrastruttura tecnologica, ma si avvale del ruolo cruciale dei *Welfare Manager* e dei *Social Point* che si occupano di individuare e inquadrare i reali bisogni delle persone interessate e consigliare i servizi più adatti alle loro esigenze, cercando di superare le asimmetrie informative e il disorientamento che spesso caratterizzano la ricerca di soluzioni ai bisogni sociali. L'obiettivo è stato costruire una piattaforma che, beneficiando di processi di apprendimento organizzativo basati sulle interlocuzioni e sugli interventi progressivamente sperimentati negli ambiti e nei Comuni di afferenza delle associate a CGM, oltre a facilitare l'intermediazione tra domanda e offerta di servizi sociali fosse in grado di adattarsi ai contesti sociali ed economici dei territori in cui è adottata, favorendo meccanismi di integrazione tra le differenti "proposte" di welfare e tra fonti di finanziamento.

In questo senso *welfareX* appare interessante anche e soprattutto per la sua intrinseca possibilità di sperimentare progetti *ad hoc* in base alle richieste e alle sollecitazioni dei territori. Come abbiamo discusso nel §3.1 e nel §3.2, nel corso del 2020 Comuni, cooperative e consorzi hanno espresso la necessità di soluzioni su misura per adattare le prestazioni socio-sanitarie già offerte nelle piattaforme territoriali alle complessità dettate dall'emergenza e, di conseguenza, sviluppare nuovi servizi coerenti con le misure anti-contagio. Elemento di ulteriore interesse è che esse non sono quasi mai rimaste confinate nei contesti territoriali in cui hanno preso forma. Il team di *CGMoving* si è fatto carico dell'implementazione di questi interventi già immaginando che essi potessero essere replicati in contesti totalmente differenti da quelli in cui sono sorti. Le sperimentazioni avviate attraverso *welfareX* sono diventate parte di una sorta di "cassetta degli attrezzi" da cui attingere per replicare, totalmente o in parte, le attività già testate in altri territori.

Una modalità operativa particolare, che forse deve molto anche alla struttura societaria della stessa *CGMoving*, nata dalla partnership tra un consorzio cooperativo nazionale che riunisce una rete di imprese cooperative (CGM), un'unità operativa strutturata per il mercato del welfare aziendale (*cgmwelfare*) e una Srl che si occupa della realizzazione di piattaforme web in vari ambiti e di *digital transformation* (Moving). Il frutto di questa collaborazione è una Srl che è la proprietaria della piattaforma appena descritta e che, come vedremo nel §5, possiamo definire un'organizzazione "ibrida" e del tutto peculiare.

4. Il contributo delle piattaforme cooperative all'innovazione sociale e di prossimità

L'infrastruttura tecnologica nata e sviluppata da *CGMoving* si è quindi rivelata duttile e particolarmente adatta ad affrontare la situazione emergenziale legata alla pandemia di Covid-19 e, al contempo, a promuovere forme di innovazione su più livelli. A dimostrarlo c'è la scalabilità di *welfareX* e i numeri delle persone che hanno usufruito dei servizi attivati da marzo 2020 ad oggi.

I fattori distintivi che possono spiegare le potenzialità della piattaforma *welfareX* sono numerosi. Di seguito proviamo a sintetizzarli:

- la vasta rete di consorzi e cooperative di CGM - che, ricordiamo, comprende oltre 650 cooperative e imprese sociali e 55 consorzi attivi in tutti gli ambiti di intervento del welfare e dell'inclusione sociale - ha permesso di impiegare la piattaforma in contesti locali molto differenti fra loro declinandone le funzionalità a seconda delle esigenze specifiche di persone e territori;
- grazie al suo *design*, la piattaforma si è rivelata uno strumento versatile e "flessibile" in termini di funzionalità e opportunità (Tombari e Zandonai 2020), in grado di adattarsi a bisogni sociali diversi, di integrare, modificare e creare nuove funzionalità e servizi, di favorire forme di collaborazione e cooperazione tra attori differenti;
- il suo carattere *need driven*: grazie alla natura cooperativa dei "fornitori" e la loro *mission* mutualistica, i servizi messi a disposizione e le loro strategie di accompagnamento (cfr. *infra*) si concentrano in maniera decisa e specifica sui bisogni dei possibili beneficiari delle prestazioni piuttosto che sull'offerta (Maino 2020; Tombari e Zandonai 2020);
- le competenze in sede di profilazione dei bisogni sociali grazie all'investimento in figure specializzate (i *Welfare Manager*) e nei "punti di accesso integrati" (i *Social Point*). A tal riguardo i *Welfare Manager* - professionisti che operano da tempo dell'ambito dei servizi alla persona - svolgono una funzione di orientamento dell'utenza e al contempo di coordinamento dell'offerta di servizi (pubblici e privati) del territorio: essi operano attraverso i *Social Point*, luoghi fisici (ma anche virtuali come è successo durante i mesi di *lockdown* in cui sono stati riconvertiti in sportelli telefonici e digitali) per favorire contatti diretti e relazioni;
- la capacità di valorizzare le risorse territoriali per contribuire al processo di trasformazione del welfare locale promuovendo tanto *innovazione sociale* quanto *innovazione di prossimità*;
- la possibilità di coinvolgere e far interagire attori diversi e, in particolare, incentivare nuovi modelli di co-progettazione e collaborazione tra pubblico, Terzo Settore e imprese. In questo modo si apre e si consolida anche la possibilità di mettere in rete risorse differenti, provenienti oltre che dalle amministrazioni comunali, dal mondo produttivo (attraverso la leva del welfare aziendale contrattuale e di "filiera corta"¹⁶; in proposito si veda Santoni, Razetti e Maino 2021) e/o da enti filantropici e da altri attori locali. Sotto questo profilo è importante sottolineare che la piattaforma ha anche contribuito ad integrare risorse (e non solo servizi) proveniente da fonti diverse: pubbliche, private profit e non.

¹⁶ Con il termine welfare "a filiera corta" si fa riferimento a un modello di welfare fortemente aperto 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 (Santoni, Razetti e Maino 2021).

Riassumendo, quindi, *welfareX* mostra caratteri di innovazione sia dal punto di vista organizzativo-tecnologico sia da quello sociale. Per quanto riguarda questo secondo aspetto, come abbiamo visto, la piattaforma fa sua la logica dei "corsi di vita" (Maino 2013), attenta cioè al dispiegarsi dei bisogni sociali in base alle fasi della vita, alle traiettorie personali, alle caratteristiche anagrafiche e sociali degli utenti in una costante evoluzione sollecitata da fattori esogeni e da fattori contingenti¹⁷. Questa prospettiva non definisce a priori le fasi e le scansioni rilevanti per l'individuo ma predilige una lettura dei corsi di vita effettivi, e del modo in cui sono progressivamente costruiti, senza misurarne la distanza o, viceversa, la vicinanza rispetto a un modello "normale". Tale approccio - particolarmente opportuno nel contesto attuale, in cui appare impossibile costruire una risposta standardizzata alle necessità sociali - offre una chiave per contestualizzare gli elementi distintivi della piattaforma *welfareX*: pluralità e flessibilità dei servizi in risposta a bisogni mutevoli.

Per quanto riguarda la dimensione organizzativa e tecnologica, *welfareX* ha mostrato la capacità di adattarsi a uno shock esterno come quello caratterizzato dall'avvento della pandemia da Covid-19 promuovendo allo stesso tempo forme di innovazione anche sotto il profilo della governance e della co-progettazione sociale. In questa direzione, utilizzando la terminologia di Busacca e Zandonai (2020), la piattaforma *welfareX* può essere intesa come esempio di "*platform social enterprise*", un modello organizzativo che innova le imprese-piattaforma tradizionali facendo leva sui tratti distintivi della cooperazione: l'innovazione sociale *place-based*, la centralità degli obiettivi sociali, l'impianto relazionale e partecipativo, la governance *multistakeholder* e un approccio organizzativo incentrato sulla coproduzione degli interventi e l'*empowerment* dei beneficiari, contribuendo al contempo - per dirla sempre con le parole di Busacca e Zandonai (2020) - al progressivo passaggio dal "*platform capitalism*" al "*platform cooperativism*" (cfr. anche Scholz 2016), come approfondito nella sezione successiva.

5. La piattaforma come strumento di innovazione e ibridazione: spunti di riflessione dall'esperienza di CGM

L'esperienza di CGM, se analizzata con gli strumenti messi a disposizione dalla letteratura sull'innovazione sociale (Maino 2017; Maino e Razetti 2020) e sugli studi organizzativi (Sproull e Kiesler 1991; Ferrante e Zan 1992; Venturi e Zandonai 2014, 2016), presenta alcune peculiarità che ne evidenziano il suo potenziale valore trasformativo.

In primo luogo, come visto nel §3 quando si è parlato di *policy legacy* (o "eredità di *policy*"), essa mette in luce la rilevanza che il percorso di innovazione intrapreso dal gruppo cooperativo negli ultimi anni ha avuto nella costruzione di una risposta tempestiva in un momento di estrema difficoltà, come quello del *lockdown* dei mesi di marzo e maggio 2020. Grazie agli investimenti ideativi - oltre che economici - fatti nei mesi precedenti, CGM ha provato a trasformare un problema in un'opportunità metten-

17 Come sottolinea Maino (2013), il concetto di *welfare* ha strettamente a che fare con le condizioni di vita degli individui e con le risorse e opportunità di cui dispongono nelle varie fasi dell'esistenza in relazione all'esposizione a rischi e bisogni sociali. A questo proposito è utile il concetto di corso (o percorso) di vita. Tale espressione (con il suo connesso vocabolario che parla di carriere, traiettorie, transizioni) appare particolarmente adeguata a dar conto delle vicende individuali e/o familiari come di un processo che si costruisce nel tempo. Più che all'individuazione di particolari fasi ed eventi definiti *ex-ante* come rilevanti, la prospettiva del corso di vita è attenta al modo in cui una vita, individuale o familiare, è costruita nell'interazione tra le diverse traiettorie o carriere di cui si compone, e nell'adattamento e rielaborazione delle circostanze (previste o impreviste) via via incontrate.

do a disposizione dei consorzi e delle cooperative della sua rete gli strumenti per attivarsi e fornire risposte calibrate sui bisogni sociali emergenti. Un valore per i (potenziali) destinatari dei servizi e per le cooperative sociali. I primi hanno infatti avuto la possibilità di accedere a prestazioni di natura sociale in linea con le complessità imposte dalla pandemia, a causa della quale, da un lato, si è assistito a una contrazione dei servizi forniti in presenza e, dall'altro, a una crescente domanda di prestazioni da offrirsi a distanza e con modalità nuove. Le seconde hanno potuto contare su uno strumento tecnologico per riorganizzare e reinterpretare le loro attività nonostante le imposizioni del *lockdown*. A ciò si aggiunge il fatto che l'adozione della piattaforma sembra aver dato nuovo slancio alle proposte di co-progettazione che coinvolgono, da una parte, le imprese sociali associate a CGM e, dall'altra, gli attori pubblici locali. Grazie al processo di digitalizzazione e alle peculiarità della piattaforma si sono sviluppate nuove modalità di interazione tra Pubblico e privato sociale e nuove forme di integrazione dell'offerta di welfare sui territori. Tutto ciò va nella direzione di rafforzare gli obiettivi alla base delle iniziative di co-progettazione (Brunod, Moschetti e Pizzardi 2016; De Ambrogio e Guidetti 2016; Maino 2017), e quindi incrementare la capacità di rispondere in maniera coordinata ai bisogni del territorio, rendere sinergiche le risorse di soggetti differenti e, infine, rendere stabili le forme di collaborazione (Maino e Razetti 2019).

In secondo luogo, quanto descritto in questo working paper può essere letto attraverso le lenti dell'ibridazione organizzativa (Venturi e Rago 2014; Venturi e Zandonai 2014, 2016). *CGMoving* - e di conseguenza *welfareX* - non può essere considerato un semplice "ramo" aziendale di CGM, ma rappresenta una nuova componente strutturale del Gruppo e parte della sua governance strategica che trae la sua origine dalla partnership tra un'organizzazione profit e altre non profit. Al tempo stesso questa nuova realtà non ha, a livello giuridico, le caratteristiche di una cooperativa: *CGMoving* è infatti una Srl e, in quanto tale, avrebbe il profitto come obiettivo ultimo. Ma la sua *mission* è tuttavia più complessa: il suo fine ultimo è quello di promuovere l'innovazione tra le imprese sociali associate a CGM, fornendo loro un sostegno in ottica di *capacity building* e riposizionamento strategico nei loro territori. Coesistono quindi due finalità che si alimentano reciprocamente: da un lato la sua missione di natura sociale tra innovazione e capacitazione (delle sue associate), dall'altro essa produce reddito attraverso attività commerciali (come accade con le organizzazioni profit), elemento che si rivela imprescindibile per poter perseguire i propri obiettivi sociali.

CGMoving possiede quindi gli elementi alla base di un'organizzazione ibrida, individuati da Venturi e Zandonai (2014): attraverso il suo operato, incentrato comunque sui principi dell'economia collaborativa, spinge le cooperative e i consorzi sociali a superare la dipendenza economica dall'attore pubblico e sostiene la loro apertura verso nuovi mercati (come quello del welfare aziendale). Attraverso le sue attività si propone di creare miglioramenti sistemici a livello sociale (Venturi e Zandonai 2016), promuovendo l'ideazione di nuovi servizi, la loro implementazione, la loro erogazione e la loro commercializzazione. In questo modo, investendo in innovazione e digitalizzazione, cerca di generare cambiamento sociale.

Vi è poi una terza componente distintiva del percorso di CGM. Essa risiede nella capacità di promuovere percorsi di *capacity building* (Eade 2017; Tombari 2019) per le organizzazioni del mondo della cooperazione sociale, dando cioè vita a un processo continuo di miglioramento degli individui e/o delle organizzazioni in ambito economico, istituzionale, manageriale. Con riferimento alle seconde si tratta di un processo interno che può essere potenziato o accelerato da apporti esterni in grado di favorire il rafforzamento delle potenzialità attraverso l'utilizzo di capacità già esistenti, agendo sui contesti organizzativi e sui sistemi in cui le competenze già presenti si esplicano. Esso include quindi tutte le attività legate allo sviluppo delle risorse umane, al *management* (strategico, organizzativo, informativo e digitale, *knowledge-based*) ma anche alla creazione di un ambiente in grado di innescare percorsi virtuosi che favoriscono la sostenibilità dello sviluppo. Così definito esso assume una sua valenza connotativa anche rispetto al contesto sociale e in relazione alle sfide che investono i sistemi di welfare richiamando le ricadute sistemiche che specifici percorsi possono generare per territori e comunità più ampie. Comunità che hanno bisogno di più risposte sociali, di più coesione, di meno disuguaglianze, anche grazie allo sviluppo di mo-

delli sostenibili frutto di collaborazioni tra gli attori coinvolti, di integrazione tra i servizi (e le risorse) e di aggregazione della domanda (Maino e Ferrera 2019).

Tornando a CGM, l'investimento sul *capacity building* è innanzitutto evidente, come accennato, nel sostegno che viene dato alle imprese sociali del gruppo nell'investire verso nuovi prodotti, allo scopo di aprirsi al mercato privato. Questo comporta, da un lato, la necessità di accompagnare tali realtà a riscrivere e reinterpretare la loro offerta in linea con i bisogni di una platea più ampia di potenziali beneficiari. Dall'altro, il tentativo di non considerare esclusivamente l'accreditamento pubblico come unica fonte di sostentamento economico richiede di dover comunicare e raccontare in maniera differente l'offerta di servizi messa in campo: l'investimento di CGM nella costruzione di nuove capacità ha perciò interessato anche la rivisitazione e la riscrittura delle "schede prodotto", insieme allo *storytelling* necessario per descrivere e inquadrare i singoli servizi.

Rispetto all'investimento sul *capacity building* rivolto al privato sociale si sottolinea infine che il processo si è incentrato su un approccio di *open innovation* (Chesbrough 2003; Gassmann, Enkel e Chesbrough 2010), in cui le idee, le competenze e le risorse per innovare sono arrivate attraverso due soggetti "esterni" alle singole organizzazioni: CGM e *CGMoving*.

Come già messo in luce da Maino e Razetti (2019), a caratterizzare l'esperienza esaminata sembra essere la presenza, nella fase "genetica", di quello che - ricorrendo a un concetto proprio dell'analisi delle politiche pubbliche - potremmo definire, con alcuni dovuti adattamenti, un *imprenditore di policy*. Si tratta di un soggetto che - a fronte di uno *status quo* ritenuto insoddisfacente - mira a un cambiamento sostanziale, facendosi portatore di un progetto innovatore rispetto al passato. La sua abilità consiste nel cogliere il momento propizio per fare incontrare tre "flussi" che altrimenti tenderebbero a scorrere indipendentemente l'uno dall'altro (Kingdon 1984): il flusso dei *problemi* (le condizioni sociali ritenute meritevoli di intervento collettivo da parte degli *stakeholder*); il flusso delle *politiche* (intese come le soluzioni che gli attori considerano allo stesso tempo accettabili e realizzabili per dare risposta ai problemi); il flusso della *politica* (che possiamo intendere come i rapporti di forza che intercorrono tra gli *stakeholder*). Facilitando egli stesso l'incontro fra questi tre flussi, l'imprenditore agevola l'incontro tra il problema (così come riformulato), una delle possibili soluzioni in campo e il consenso necessario per sostenerla (Bobbio, Pomatto e Ravazzi 2017). L'*imprenditore di policy* sa infatti innovare innanzitutto nell'interpretazione della situazione: «non scopre tanto nuove soluzioni per i vecchi problemi, ma riformula i problemi stessi» (Giuliani 1998, p. 364).

In questo caso il ruolo dell'*imprenditore di policy* è stato assunto da CGM prima e successivamente da *CGMoving* che si sono fatti promotori di nuove logiche, strumenti, finalità e facilitatori della loro diffusione, riuscendo prima di tutto a tematizzare quello del welfare aziendale come un vero e proprio investimento, capace di produrre ricadute positive non solo all'interno delle imprese ma del più ampio ecosistema economico, politico e sociale di riferimento. A fronte della crisi economica iniziata nel 2008 e della sempre più evidente riduzione o insufficienza dei fondi pubblici destinati agli interventi sociali, entrambi - anche se in momenti diversi - sono stati capaci innanzitutto di "riformulare" il problema.

CGM si è fatto promotore di un forte investimento - non solo economico - sul fronte dell'*open innovation* nel campo del welfare aziendale territoriale che si è esplicitato attraverso l'impiego di una piattaforma digitale integrata nelle sue funzionalità dai *Welfare Manager* e dai *Welfare Point*. Prima *CGMwelfare* e poi *welfareX* hanno facilitato il processo di rafforzamento della filiera dei servizi locali, evidenziandone punti di forza e di debolezza, consentendo di generare nuove partnership e collaborazioni e offrendo la possibilità di conoscere in tempo reale i nuovi bisogni degli utenti dei servizi. In particolare *welfareX* rappresenta oggi uno strumento per "trasferire" l'innovazione di prodotto e di processo all'interno di tutta la rete del Gruppo. Le caratteristiche di *welfareX* hanno consentito di condividere i risultati della sperimentazione di nuove pratiche tra le associate e i territori in cui operano. I progetti ideati, ad esempio a Biella, sono poi stati replicati in altri contesti, come Forlì e Cremona. Le nuove competenze ideate per un territorio sono

state perciò trasferite e valorizzate in altri luoghi generando al contempo una “innovazione di prossimità”. Con questi concetti si fa riferimento alla possibilità che iniziative come quelle qui analizzate hanno di diffondere prodotti o processi innovativi senza che questi rimangano “di proprietà” della singola organizzazione ma, piuttosto, siano trasferiti e dislocati a una rete più ampia, contribuendo a “fare sistema” tra attori, territori, modelli di governance.

Questa trasmissione dell’innovazione è, in qualche modo, assimilabile a quanto avviene nei distretti industriali locali (Becattini *et al.* 2003; Camuffo e Grandinetti 2006; Castells 2014), in cui il trasferimento della conoscenza si perpetua grazie alla capacità di replicare prodotti complessi, lo sviluppo di relazioni inter-personali e inter-organizzative, gli stimoli che arrivano dall’esterno e le capacità adattive dei singoli nodi della rete. Inoltre, come avviene per i distretti, il trasferimento può avere come esito non solo il trasferimento della conoscenza in un altro contesto, ma anche la produzione di nuovo apprendimento e nuove esternalità (Camuffo e Grandinetti 2006). A differenza dei distretti locali però - grazie alla presenza di una piattaforma digitale - tutto ciò avviene senza che ci sia il bisogno della prossimità fisico-spaziale: l’innovazione da adiacente diventa così “diffusa e diffondibile”.

Per concludere possiamo quindi ricapitolare tre elementi principali che aiutano a leggere l’esperienza sviluppata da CGM attraverso *welfareX*, CGMoving e tutto il ricco ecosistema cresciuto intorno a loro. Primo, il ruolo di CGM come *imprenditore di policy*: soggetto che - a fronte di uno *status quo* ritenuto insoddisfacente - mira a un cambiamento sostanziale, facendosi portatore di un progetto innovativo rispetto al passato. Secondo, la disponibilità di una infrastruttura informatica (*welfareX*) già testata e “pronta all’uso” - seppur nata originariamente con obiettivi diversi legati allo sviluppo del welfare aziendale - ha rappresentato una forma di *policy legacy abilitante* rivelatasi decisiva per fronteggiare le conseguenze della crisi pandemica. Terzo, la funzione di CGM (recentemente insieme a CGMoving) quale *promotore di nuove logiche, strumenti, finalità e facilitatore della loro diffusione*, riuscendo a tematizzare quello del welfare aziendale come un vero e proprio investimento, capace di produrre ricadute positive non solo all’interno delle imprese ma del più ampio ecosistema economico, politico e sociale di riferimento favorendo la trasformazione del welfare aziendale in welfare aziendale territoriale. Accanto a questo appare interessante considerare un ultimo fattore importante, trasversale agli elementi sopra ricordati: la *rete* di CGM. Essa è stata centrale in tutto il processo, dimostrando la propria utilità in senso bidirezionale: il Gruppo CGM è stato utile alla rete cooperativa per innescare i processi descritti, ma al contempo la rete si è dimostrata importante per incentivare e sviluppare le iniziative promosse dal Gruppo, alimentando una circolarità virtuosa.

Riferimenti bibliografici

Ascoli U. e Ranci C. (2003), *Il welfare mix in Europa*, Roma, Carocci.

Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G. e Sforzi F. (2003), *From Industrial Districts to Local Development. An Itinerary of Research*, Cheltenham, Edward Elgar.

Bernardoni A., De Facci R. e Gargiulo M. (2020), *Coronavirus, le proposte delle imprese sociali per difendere le infrastrutture sociali del Paese*, Percorsi di secondo welfare, 24 aprile 2020.

Bobbio L., Pomatto G. e Ravazzi S. (2017), *Le politiche pubbliche. Problemi, soluzioni, incertezze, conflitti*, Milano, Mondadori.

Bonoli G. e Natali D. (a cura di) (2012), *The Politics of the New Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.

Borzaga C. (a cura di) (2018), *Cooperative da riscoprire. Dieci tesi controcorrente*, Roma, Donzelli Editore.

Brunod M., Moschetti M. e Pizzardi E. (a cura di) (2016), *La coprogettazione sociale. Esperienze, metodologie e riferimenti normativi*, Trento, Erickson.

Busacca M. e Zandonai F. (2020), *Le imprese sociali piattaforma come un nuovo esempio di produzione collaborativa*, in "Studi Organizzativi", n. 2/2020, pp. 61-86.

Camuffo A. e Grandinetti A. (2006), *I distretti industriali come sistemi locali di innovazione*, "Sinergie - Italian Journal of Management", n. 69, pp. 33-60.

Castells M. (2014), *La nascita della società in rete*, Milano, Egea.

Cesareo V. e Pavesi N. (a cura di) (2019), *Il Welfare responsabile alla prova. Una proposta per la società italiana*, Milano, Vita-Pensiero.

Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.

Capano G. (1996), *Policy legacy*, in G. Capano e M. Giuliani (a cura di), *Dizionario di politiche pubbliche*, Roma, la Nuova Italia Scientifica, pp. 265-267.

Colozzi I. (a cura di) (2012), *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Milano, FrancoAngeli.

Commissione Europea (2016), *Social enterprises and their eco-systems: developments in Europe*, Brussels, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

De Ambrogio U. e Guidetti C. (2016), *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e Terzo Settore*, Roma, Carocci Faber.

Donati P. (2013), *Il paradigma sussidiario. Interpretazioni, estensione, garanzie*, Bologna, Il Mulino.

Donati P. e Prandini R. (2009), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli.

Eade D. (1997), *Capacity-building: An approach to people-centred development*, Oxford, Oxfam.

Ferrante M. e Zan S. (1992), *Il fenomeno organizzativo*, Roma, Carocci.

Ferrera M. (1993), *Modelli di Solidarietà*, Bologna, Il Mulino.

- (a cura di) (2019), *Le politiche sociali, Terza edizione*, Bologna, Il Mulino.

Fondazione Zancan (2013), *Verso un welfare generativo, da costo a investimento*, Padova, Fondazione Zancan.

Fosti G. (2018), *Sharing platform e nuovi modelli di welfare*, in "Economia & Management", n. 1, pp. 20-22.

Fumagalli A., Giovannelli G. e Morini C. (a cura di) (2018), *La rivolta della cooperazione. Sperimentazioni sociali e autonomia possibile*, Milano, Mimesis Edizioni.

Greve B., Blomquist P., Hvinden B., Van Gerven M. (2020), *Nordic welfare states - still standing or changed by the COVID-19 crisis?*, in "Social Policy Administration", vol. 55, pp. 295-311.

Gassmann O., Enkel E. e Chesbrough H.W. (2010), *The future of open innovation*, in "R&D Management", 40 (3), pp. 213-221.

Giuliani M. (1998), *Sul concetto di 'imprenditore di policy*, in "Rivista Italiana di Scienza Politica", n. 2, pp. 357-378.

Istat (2020a), *Rapporto annuale 2020*, Roma.

- (2020b), *Strutture e profili del settore non profit. Anno 2018*, Censimento permanente delle istituzioni non profit, Roma.

Kazepov I. e Barberis E. (2013), *Il welfare frammentato. Le articolazioni regionali delle politiche sociali italiane*, Roma, Carocci Editore.

Kingdon J. (1984), *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, New York, HarperCollins.

Lodigiani R. e Pesenti L. (2013), *Un welfare plurale "radicale" come via di innovazione socio-istituzionale oltre la crisi*, in "Politiche sociali e servizi", n. 1, pp. 9-30.

Maino F. (2013), *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in F. Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 1-30.

- (2017), *Secondo welfare e innovazione sociale in Europa: alla ricerca di un nesso*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 19-42.

- (2020), *Welfare aziendale e Terzo Settore: opportunità (anche) in situazioni emergenziali?*, in "Rivista Solidea", n. 1, pp. 12-15.

Maino F., Barazzetta E. e Santoni V. (2019), *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il Terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali/Social Policies*, n. 2, pp. 271-288.

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

- (2020), *Superare l'immobilismo: alla ricerca dell'innovazione nelle politiche di Ltc*, in "Biblioteca della Libertà", vol. LV, n. 3, settembre-dicembre, pp. 5-38.

Maino F., Razetti F., Santoni V. (2019), *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in "Sociologia del Lavoro", n. 155/2019, pp. 137-155.

Maino F. e Ferrera M. (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

- (2019), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Moro G. (2014), *Contro il non profit*, Roma-Bari, Laterza.

Naldini M. e Saraceno C. (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra generi e generazioni*, Bologna, Il Mulino.

Pesenti L. e Scansani G. (2018), *Provider: il welfare aziendale come mercato*, Working Paper, n. 1, www.tut-towelfare.info.

Pavolini E. (2016), *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte e esperienze dal mondo cooperativo*, Bologna, Il Mulino.

Ranci C. e Pavolini E. (2015), *Le politiche di welfare*, Bologna, Il Mulino.

Razetti F. e Maino F. (2019), *Attori e risorse, tra primo e secondo welfare*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 49-88.

Razetti F. e Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Giappichelli, Torino, pp.191-151.

Riva P. (2020), *Terzo Settore e digitalizzazione: clic o mai più*, Corriere Buone Notizie, 23 giugno 2020.

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

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

Saraceno C. (2003), *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, Bologna, Il Mulino.

Scholtz T. (2016), *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy*, New York, Rosa Luxemburg Stiftung.

Sproull L. e Kiesler S.B. (1992), *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*, Boston, MIT press.

Taylor-Gooby P. (2004), *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.

Tombari M. (a cura di) (2019), *Pubblico, territoriale, aziendale. Il welfare del Gruppo cooperativo Cgm*, Milano, Edizioni Este.

Tombari M. e Zandonai F. (2020), *A cosa servono le piattaforme. Come scalare l'innovazione sociale e tecnologica del welfare aziendale*, Gruppo Cooperativo CGM.

Venturi P. e Rago S. (2014), *Teoria e modelli delle organizzazioni ibride*, in "I quaderni dell'economia civile", n. 3, Aiccon.

Venturi P. e Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino.

- (2016), *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Milano, Egea.

Vesan P. (2019), *La politica del lavoro*, in M. Ferrera (a cura di), *Le politiche sociali, Terza edizione*, Bologna, Il Mulino.

Williams C.C. (2004), *Community capacity building: A critical evaluation of the third sector approach*, in "Review of Policy Research", vol. 21, pp. 29-739.

Zamagni S. (a cura di) (2011), *Libro bianco sul Terzo Settore*, Bologna, Il Mulino.

CONTATTI

PERCORSI DI SECONDO WELFARE

Sede operativa

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 - Milano

Sede legale

Via Melchiorre Gioia, 82
20125 - Milano



www.secondowelfare.it ■ info@secondowelfare.it

In partnership con



**CORRIERE
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

ISBN 979-12-80-161-10-9 | 979-12-80-161-11-6

secondowelfare.it