

# Il ritorno dello Stato sociale?

## Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia

### Quinto Rapporto sul secondo welfare

#### Capitolo 8

## Valoriamo: reti partecipate per un welfare aziendale a misura di territorio

di Elisabetta Cibinel e Franca Maino

Il Capitolo 8 del Quinto Rapporto sul secondo welfare riporta come negli ultimi decenni i sistemi di welfare locale siano diventati sempre più rilevanti in Italia, in Europa e in molti Paesi occidentali. Tale processo è stato influenzato da numerose dinamiche descritte in letteratura, quali per esempio: l'intenzione di garantire una protezione più efficace contro nuovi e vecchi rischi sociali, la necessità di ridurre la spesa pubblica, un crescente interesse verso la mobilitazione delle risorse - umane, economiche, progettuali e strumentali - degli attori privati. Il processo di territorializzazione delle politiche sociali è stato inoltre sostenuto, nel corso degli ultimi decenni, dalle istituzioni europee e italiane.

Alla luce di questo quadro, il Capitolo mira a indagare la portata delle reti locali partecipate per il rinnovamento dei sistemi di welfare locale e in termini di capacità di reazione a shock esogeni, come è stato lo scoppio della pandemia di Covid-19.

Per approfondire queste dinamiche l'attenzione è rivolta al progetto Valoriamo, un'iniziativa sperimentale di welfare aziendale territoriale e inclusione lavorativa sostenuta dalla Fondazione Cariplo nella provincia di Lecco. Il capitolo contiene una descrizione del percorso di progettazione dell'iniziativa e un approfondimento sulla sua struttura operativa e di governance; si concentra poi sulle sfide e sulle opportunità poste dalla pandemia, allo scopo di raccontare le dinamiche di accelerazione che essa ha determinato sul processo di territorializzazione già in atto.

#### Parole chiave

welfare locale; welfare aziendale; territorializzazione del welfare; Fondazioni di origine bancaria; reti multiattore.

#### Come citare



Cibinel E. e Maino F. (2021), *Valoriamo: reti partecipate per un welfare aziendale a misura di territorio*, in Maino F. (a cura di) (2021), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia*. Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021, Torino, Giappichelli, pp. 225-256.

Documento scaricato dal sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Versione cartacea acquistabile su [www.giappichelli.it](http://www.giappichelli.it)

Elisabetta Cibinel e Franca Maino

**VALORIAMO: RETI PARTECIPATE  
PER UN WELFARE AZIENDALE A MISURA  
DI TERRITORIO**



---

**Introduzione**

Negli ultimi decenni i sistemi di welfare locale sono diventati sempre più rilevanti in Italia, in Europa e in molti Paesi occidentali. Tale processo è stato influenzato da numerose dinamiche approfondite in letteratura, quali per esempio: l'intenzione di garantire una protezione più efficace contro nuovi e vecchi rischi sociali, la necessità di ridurre la spesa pubblica, un crescente interesse verso la mobilitazione delle risorse – umane, economiche, progettuali e strumentali – degli attori privati. Il processo di territorializzazione delle politiche sociali è stato inoltre sostenuto, nel corso degli ultimi decenni, dalle istituzioni europee e italiane.

Alla luce di questo quadro il presente capitolo – oltre a raccontare le dinamiche di accelerazione che la pandemia ha determinato su un processo di territorializzazione già in atto – mira a indagare la portata delle reti locali partecipate per il rinnovamento dei sistemi di welfare locale e in termini di capacità di reazione a shock esogeni, come è stato lo scoppio della pandemia di Covid-19. Per approfondire queste dinamiche l'attenzione è rivolta al progetto Valoriamo, un'iniziativa sperimentale di welfare aziendale territoriale sostenuta dalla Fondazione Cariplo nella provincia di Lecco. Il capitolo, dopo questa introduzione, si articola in sette sezioni. Nelle prime tre si approfondiscono aspetti positivi e criticità dei processi di territorializ-

zazione connessi all'evoluzione del welfare locale. Nella quarta e quinta si illustrano gli elementi distintivi del progetto Valoriamo. Nel sesto paragrafo si analizza come Valoriamo e il territorio lecchese abbiano affrontato la pandemia e quali iniziative siano state messe in campo. Il capitolo si conclude con alcune riflessioni sulle sfide che il welfare territoriale dovrà affrontare nei prossimi anni, a partire dall'analisi del caso studio di Valoriamo<sup>1</sup>.

### 8.1. La territorializzazione delle politiche sociali

Negli ultimi decenni i sistemi di welfare locale sono diventati sempre più rilevanti in Italia, in Europa e in molti Paesi occidentali. Tale processo è stato approfondito sotto diversi punti di vista. Secondo Andreotti e Mingione (2016) la rilevanza della dimensione locale è emersa in risposta a due diverse – e spesso contrapposte – dinamiche: la spinta a ottenere una protezione più efficace contro i nuovi (e talvolta i vecchi) rischi sociali e l'intenzione e la necessità di ridurre la spesa pubblica. Da qui la scelta della dimensione locale che, essendo più vicina ai bisogni delle persone, dovrebbe – secondo una visione semplificata – rispondere a questi bisogni in modo migliore e più efficiente. La letteratura scientifica concorda sull'insorgere di molti cambiamenti sociali nelle dinamiche demografiche e sociali dei Paesi occidentali, come quelle relative alla famiglia e al lavoro (Bettio e Plantenga 2004; Esping-Andersen 2009; Naldini e Saraceno 2011; Korpi *et al.* 2013; [Razetti e Maino 2019b](#)). Questi cambiamenti hanno generato nuovi bisogni sociali e, allo stesso tempo, hanno modificato le risposte tradizionalmente implementate per i vecchi (e nuovi) bisogni. Un esempio può essere visto proprio nel ruolo delle donne nella famiglia e nella società: il loro maggiore coinvolgimento nel mercato del lavoro, così come la "mascolinizzazione" del loro corso di vita, ha ridotto il tempo (e la propen-

---

<sup>1</sup>Una versione precedente del presente capitolo è stata discussa nel corso di una sessione alla XIV Conferenza ESPAnet Italia (8-11 settembre 2021) e ha potuto beneficiare di suggerimenti e commenti emersi nel confronto. Le autrici ringraziano i/le partecipanti alla sessione, così come l'intero team di progetto Valoriamo. Il capitolo è stato chiuso alla fine di settembre 2021.

sione) delle donne a occuparsi gratuitamente del lavoro domestico e di cura. Questa evoluzione, accompagnata da una mancata "femminilizzazione" del corso di vita degli uomini, ha determinato un *care gap* e la necessità di politiche, misure e servizi nuovi o rinnovati per consentire un equilibrio tra lavoro e vita privata. Riguardo all'altra spinta descritta da Andreotti e Mingione, la necessità di ridurre e reindirizzare la spesa pubblica è emersa come sempre più evidente in Italia negli ultimi decenni (Ferrera 2019). La crisi economica verificatasi nel 2008 – così come la crisi sanitaria e sociale generata dallo scoppio della pandemia di Covid-19 nel 2020 – ha reso questa richiesta ancora più impellente.

Governa e Salone (2004), Cimagalli (2013) e Maino e Ferrera (2013; 2019) hanno evidenziato un'altra dinamica che potrebbe aver favorito la territorializzazione dei sistemi di welfare: le istituzioni pubbliche mostrano un crescente interesse per la mobilitazione delle risorse – umane, economiche e strumentali – degli attori privati. L'idea di un sistema locale "attivo" (Andreotti e Mingione 2016, 253) dove organizzazioni di volontariato, operatori del Terzo Settore e imprese contribuiscono in qualche modo alla promozione del welfare si è rafforzata negli ultimi decenni a causa dei tagli alla spesa pubblica ma anche in conseguenza della convinzione che bisogni complessi richiedano risposte complesse con il coinvolgimento di ogni possibile attore.

Questo processo di territorializzazione e coinvolgimento di nuovi stakeholder è stato sostenuto dalle istituzioni europee, negli ultimi decenni, attraverso l'affermazione dei concetti di sussidiarietà verticale e orizzontale (Kazepov 2008). La sussidiarietà verticale può essere definita come la convinzione che "l'offerta di assistenza sociale dovrebbe essere costruita alla scala più bassa possibile, che consenta la fornitura più funzionale di un'efficace protezione sociale" (Andreotti e Mingione 2016, 254, trad. delle autrici); la sussidiarietà orizzontale implica invece il coinvolgimento di organizzazioni private e di volontariato nella promozione e nell'attuazione di politiche e servizi sociali. Entrambe le forme di sussidiarietà sono state sostenute dalle istituzioni europee negli ultimi anni attraverso prese di posizione politiche e interventi normativi, nonché grazie a fondi strutturali che

indirettamente hanno contribuito a legittimare e rafforzare il ruolo politico strategico di regioni, distretti e città (Bifulco 2016). In Italia le due forme di sussidiarietà sono codificate nella Costituzione; la spinta verso una regionalizzazione delle politiche sociali – e verso una più generale territorializzazione – è stata inoltre rafforzata a partire dagli anni Novanta attraverso una serie di riforme del diritto ordinario e costituzionale (Maino 2001; Governa e Salone 2004; Andreotti e Mingione 2016) e ha raggiunto un punto di svolta con la recente organica Riforma del Terzo Settore, tuttora in corso (Campedelli 2018; Fici 2018).

Il processo di territorializzazione avvenuto negli ultimi decenni – e che è stato favorito dalle istituzioni europee e italiane – si è tradotto in una generale accresciuta capacità dei sistemi di welfare locale nella progettazione, nel finanziamento e nell’attuazione delle politiche sociali (Andreotti *et al.* 2012; Fosti 2013; Longo e Maino 2021).

È in questo contesto che si inserisce la crisi pandemica scoppiata nel febbraio 2020. Come è noto, le crisi sono spesso “eventi focalizzanti” (Birkland 1998) che concorrono ad aprire finestre di opportunità per introdurre cambiamenti di *policy*. Tali cambiamenti non sono però automatici: le finestre possono richiudersi e non dare luogo a processi trasformativi che favoriscono il rinnovamento dei paradigmi di riferimento e delle soluzioni in campo. Inoltre bisogna sottolineare che i cambiamenti possono essere promossi a più livelli, dal nazionale al territoriale. L’incidenza dei territori è molto bassa in termini di spesa sociale complessiva<sup>2</sup> ma, come ha mostrato anche la crisi pandemica e come proviamo ad argomentare approfondendo il caso del progetto Valoriamo (v. *infra* §§ 8.4-8.6), è potenzialmente alta in termini di attivazione di progettualità e collaborazioni multiattore capaci di mobilitare risorse – economiche, ideative, organizzative – aggiun-

---

<sup>2</sup>La spesa sociale dei Comuni costituisce una frazione modesta della spesa pubblica destinata alle politiche sociali: secondo i dati Istat riferiti al 2018 vale circa 7,4 miliardi di euro, pari allo 0,5% del Pil, in media 124 euro pro capite (al Sud pari a 58 euro, meno della metà del resto del Paese e circa un terzo di quella del Nord-est pari a 177 euro). È diretta prevalentemente a famiglie e minori (38%), persone con disabilità (27%) e anziani (17%) e i tassi di copertura sono generalmente molto contenuti (cfr. [Istat 2021](#)).

tive e/o di rendere più efficiente l'utilizzo di quelle già esistenti (in una logica aggregativa e inclusiva) proprio nelle aree di bisogno attualmente più scoperte.

## 8.2. Coesione sociale, territorio e secondo welfare

Alcuni concetti approfonditi in letteratura sono utili per descrivere atteggiamenti, caratteristiche e potenzialità di un contesto attivo per le politiche sociali locali ispirato alla sussidiarietà verticale e orizzontale.

Il coinvolgimento di attori e risorse sia privati sia pubblici è un aspetto chiave nel concetto di "secondo welfare" (Ferrera e Maino 2011; Maino 2012; [Maino e Ferrera 2013](#); [Maino e Ferrera 2019](#); Maino e Lodi Rizzini 2019). Il secondo welfare può essere definito come un insieme di interventi sociali che, accanto a quelli garantiti dalle istituzioni pubbliche – il "primo" welfare –, offre risposte innovative a nuovi e vecchi bisogni e rischi sociali che colpiscono le persone e le comunità. Le iniziative di secondo welfare hanno quattro caratteristiche chiave: (1) il coinvolgimento attivo degli attori del Mercato e del Terzo Settore; (2) la creazione di partenariati effettivi e autentici tra gli attori locali (sia privati che pubblici); (3) il perseguimento dell'innovazione sociale (ovvero la ricerca di servizi, prodotti e modelli nuovi o più efficaci); (4) una prospettiva partecipativa e responsabilizzante in cui tutti gli attori sono chiamati a mettere in comune competenze e risorse (economiche, umane e strumentali).

Coerentemente con l'attenzione del secondo welfare al coinvolgimento degli attori e delle risorse locali attraverso la creazione di partnership efficaci, un'altra riflessione interessante è stata condotta da Governa e Salone (2004) sul concetto di territorio. Gli autori richiamano dinamiche quali la crescente centralità (e capacità) della dimensione locale nelle politiche sociali e l'interesse a mobilitare risorse esterne al tradizionale ambito dei sistemi di welfare. Secondo gli autori questi mutamenti vanno di pari passo con uno spostamento del paradigma del territorio, non più inteso come spazio statico e passivo: "i territori di una certa dimensione, delimitati da confini ammi-

nistrativi, si mostrano piuttosto come ambiti territoriali dinamici, attivi, la cui forma e i cui limiti sono definiti nell'azione condivisa dei soggetti che vi operano" (Governa e Salone 2004, 797, trad. delle autrici). Gli studiosi adottano dunque una concezione del territorio in cui la dimensione geografica è condizione necessaria ma non sufficiente per delineare i confini del contesto locale. Il concetto di territorio si realizza "solo se e quando la mobilitazione di gruppi, interessi e istituzioni territoriali consente al sistema locale di comportarsi e agire come attore collettivo" (*Ibidem*). Questo processo non avviene spontaneamente, per caso o semplicemente in ragione di una prossimità fisica: atteggiamenti cooperativi ed esperienze pregresse giocano un ruolo nel facilitarlo e un'attenzione specifica deve essere rivolta agli stakeholder e alle risorse locali. Un'azione può essere propriamente definita "territoriale" solo se è condivisa tra gli attori territoriali e, soprattutto, se mira a valorizzare e "accrescere il valore delle risorse territoriali, intese nel modo più vario e più ampio possibile" (Governa e Salone 2004, 815, trad. delle autrici). Si genera così un circolo virtuoso: un progetto specifico utilizza le risorse del territorio ma, allo stesso tempo, le moltiplica e le rafforza.

I concetti di innovazione sociale e rafforzamento territoriale che caratterizzano il secondo welfare sono infine richiamati nella riflessione condotta da Cimagalli sulla coesione sociale (2013). Lo studioso richiama la definizione di coesione sociale tratta da Jeannotte (2003, 3, trad. delle autrici): "la volontà degli individui di cooperare e lavorare insieme a tutti i livelli della società per raggiungere obiettivi collettivi". Secondo Cimagalli questa definizione descrive la coesione sociale sia come obiettivo che come mezzo per realizzare politiche sociali inclusive. Una dimensione locale in cui diversi attori pubblici e privati cooperano autenticamente incarna perfettamente questa concezione di coesione sociale. Inoltre la pratica della coesione sociale favorisce l'espressione di "modalità innovative di connessione tra campi di azione tradizionalmente separati" e quindi l'assunzione di "prospettive originali di lettura delle dinamiche sociali e di intervento" (Cimagalli 2013, 265). La coesione sociale può dunque aiutare le comunità ad affrontare bisogni sociali complessi che spesso coinvolgono diversi ambiti di intervento (anche oltre lo stretto perimetro dei sistemi di welfare tradizionali).

### 8.3. I sistemi di welfare locale: superare retoriche e semplificazioni

Sebbene gli studiosi – così come le istituzioni europee e nazionali – vedano la territorializzazione dei sistemi di welfare come innovativa e ricca di potenzialità, hanno anche sottolineato molte criticità, smentendo la retorica e le semplificazioni che spesso caratterizzano il dibattito sull'argomento. Oltre alle precisazioni fatte da Governa e Salone (2004) sull'importanza di un'azione coordinata tra attori locali che coinvolga e accresca le risorse locali (vedi *supra* § 8.2), molti studiosi e ricercatori hanno sottolineato che non basta che un'azione sia attuata a livello locale perché sia effettivamente "territoriale": ha bisogno di essere sostenuta da partenariati efficaci che coinvolgano autenticamente attori pubblici e privati, soprattutto del Terzo Settore (Cimagalli 2013; Gasparre e Bassoli 2020). Più in generale, pur riconoscendo la dimensione locale come innovativa, gli studiosi ne sottolineano l'ambiguità (Governa e Salone 2004) e il rischio che sia considerata "intrinsecamente buona" (Purcell 2006; Bifulco 2016, 632, trad. delle autrici) e spontaneamente in grado di rappresentare e soddisfare i bisogni e le risorse del territorio.

Inoltre anche la questione economica è oggetto di discussione: l'intervento a livello locale non è necessariamente più efficiente ed economico. Le due dinamiche descritte da Andreotti e Mingione (2016) – la spinta verso una protezione più efficace contro i rischi sociali e la necessità di ridurre la spesa pubblica – si scontrano spesso. La prossimità non basta per rispondere adeguatamente ai bisogni delle persone: servono anche adeguate risorse economiche e umane. Da questo punto di vista il coinvolgimento di attori privati non può essere la soluzione: le risorse messe in campo dagli attori privati non sono infatti paragonabili a quelle necessarie per il mantenimento dei servizi pubblici (Ferrera 2013). Allo stesso tempo le sperimentazioni condotte a livello locale non sono a costo zero per le istituzioni pubbliche: hanno bisogno di essere stabilizzate con un investimento di risorse economiche e umane affinché si determini un effettivo miglioramento della qualità dei servizi e delle politiche sociali (Cibinel 2019a). Diversamente il rischio è che i progetti locali, per quanto innovativi e im-



prontati alla partecipazione, esauriscano i loro effetti al termine del finanziamento iniziale.

Andreotti e Mingione (2016) hanno evidenziato altri due gravi rischi legati alla dimensione locale: la possibilità che emergano nuove disuguaglianze territoriali o si rafforzino quelle esistenti e il rischio che l'eccessivo coinvolgimento di specifici attori privati interferisca indebitamente ed eccessivamente nell'individuazione delle priorità all'interno delle politiche sociali locali. Sebbene il primo rischio citato non rientri nell'ambito della nostra trattazione<sup>3</sup>, va sottolineato il tema della differenziazione territoriale: "le specifiche condizioni socioeconomiche e culturali locali danno luogo a differenti assetti" (Andreotti *et al.* 2012, 1926, trad. delle autrici). Pertanto, i sistemi di welfare locale saranno tanto più forti in relazione alla solidità delle istituzioni pubbliche, alla presenza e disponibilità di organizzazioni private e del Terzo Settore e al capitale umano e sociale del territorio.

Per quanto riguarda la seconda questione, la "fragilità" (Bifulco 2016, 642, trad. delle autrici) delle azioni e dei progetti che nascono nei sistemi di welfare locale deve essere supportata da attori, competenze e risorse adeguate. I sistemi di welfare locale devono essere in grado di "sfruttare efficacemente i contributi delle organizzazioni di volontariato e delle imprese private, organizzandoli in modo sinergico" (Andreotti e Mingione 2016, 259, trad. delle autrici). Un rischio, infine, è rappresentato dalla frammentazione degli interventi (Maino e Ferrera 2019; Maino e Lodi Rizzini 2019), che può verificarsi quando diversi attori lavorano sullo stesso territorio operando secondo logiche differenti e senza coordinare le proprie azioni (Governa e Salone 2004). Una governance solida e competente sarà in grado di limitare i rischi di autoreferenzialità e di supportare efficacemente i processi decisionali e di attuazione delle politiche.

---

<sup>3</sup>Sebbene il tema delle disuguaglianze territoriali non sia trattato in questo capitolo, è un argomento rilevante in Italia, dove la regionalizzazione delle politiche sociali è iniziata nel 2001 ma non è mai stata realizzata (Arlotti e Sabatinelli 2020; Pascuzzi e Marcello 2020). Come sottolineato da Andreotti e Mingione (2016) la fissazione dei livelli minimi nazionali e la previsione di adeguati finanziamenti pubblici per i servizi sono due questioni essenziali da questo punto di vista.

#### 8.4. Il progetto Valoriamo: geni e sistema di governance

In questo paragrafo e nei successivi si approfondisce il caso studio di Valoriamo, un esempio rilevante di come un sistema di welfare locale “attivo” (cfr. Andreotti e Mingione 2016) possa realizzare azioni territoriali (cfr. Governa e Salone 2004) volte a favorire l’innovazione sociale e a provare a soddisfare bisogni sociali emergenti attraverso il coinvolgimento di una pluralità di attori pubblici e privati che operano in modo sinergico e coordinato. Dati, informazioni e analisi proposte sono l’esito della partecipazione delle autrici ai lavori dell’Agenzia di innovazione (v. *infra* § 8.4.2), dell’analisi di documenti progettuali e di monitoraggio e della realizzazione di una serie di interviste ad attori chiave del progetto (in particolare alla coordinatrice e ai responsabili delle diverse aree operative) svolte nel corso degli ultimi due anni<sup>4</sup>. L’approccio metodologico è quindi di tipo qualitativo.

Il progetto Valoriamo, finanziato dalla Fondazione Cariplo nell’ambito del bando “Welfare in azione”<sup>5</sup>, si propone di creare sul territorio lecchese un “sistema di welfare a km 0”: le imprese locali sono coinvolte in piani di

---

<sup>4</sup>Tali interviste hanno portato alla pubblicazione di otto articoli sul sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) (Cibinel 2019b; Maino e Razetti 2019a; Cibinel 2020a; Cibinel 2020b; Cibinel 2020c; Cibinel 2020d; Cibinel 2021; Santoni e Maino 2021) e alla stesura di due Rapporti sulla modellizzazione del progetto (rispettivamente nel gennaio 2020 e 2021). Un terzo Rapporto è previsto per il mese di giugno 2022, alla conclusione del progetto. Tali Rapporti, insieme al presente capitolo, sono parte dei materiali di rendicontazione del progetto Valoriamo.

<sup>5</sup>Nel suo complesso l’iniziativa “Welfare in azione”, avviata nel 2015, è concordemente considerata uno dei più articolati e innovativi contesti di sperimentazione sul welfare di prossimità. Si tratta di 37 progetti finanziati dalle quattro edizioni del bando omonimo promosso da Fondazione Cariplo: sperimentazioni riguardanti ambiti tematici differenti (nuove vulnerabilità, conciliazione vita-lavoro, minori, giovani, donne, occupazione, disabilità, lavoro di cura, abitare, migranti) che costituiscono un “laboratorio” sufficientemente ampio per fornire elementi di riflessione sulle strategie intraprese dai territori di riferimento della Fondazione (le province lombarde e quelle del Verbano Cusio Ossola e di Novara in Piemonte) per mettere in campo misure innovative e alimentare un sistema di welfare più efficace e capace di rispondere ai bisogni dei cittadini. Nel complesso sono stati investiti da parte della Fondazione Cariplo 36,5 milioni di euro, ma il valore complessivo di risorse generato dalle progettualità, da parte di enti pubblici e organizzazioni private, ha raggiunto quasi 83 milioni e ha mobilitato – all’interno dei 37 partenariati – oltre 350 organizzazioni (92 pubbliche e 256 del Terzo Settore), come riportato sul sito dedicato (<http://welfareinazione.fondazionecariplo.it/it/>).

welfare aziendale coprogettati con l'aiuto delle diverse figure previste e operative all'interno di Valoriamo. Nella scelta dei beni e dei servizi da inserire nei piani è privilegiato un criterio di vicinanza: sono infatti considerati prioritariamente gli attori attivi localmente, in modo che il welfare aziendale rappresenti un'opportunità in più per il tessuto produttivo lecchese. Parallelamente Valoriamo svolge un'azione di sensibilizzazione del contesto locale volta a favorire l'inserimento lavorativo di persone in condizioni di vulnerabilità. Il territorio è coinvolto anche attraverso il marketing sociale, uno strumento di raccolta fondi attraverso cui gli esercizi commerciali e la cittadinanza possono sostenere organizzazioni di volontariato.

Valoriamo è un progetto in fase di sperimentazione, operativo tra il 2019 e la metà del 2022 (con avvio formale alla fine del 2018). La Fondazione Cariplo prevede un percorso di valutazione realizzato da un ente esterno (Codici Ricerca e Intervento), mentre al Laboratorio Percorsi di secondo welfare è stato affidato l'incarico di accompagnare il progetto allo scopo di individuare direttrici future di sviluppo e possibili condizioni per la stabilizzazione e l'estensione del modello Valoriamo sperimentato. Accanto agli obiettivi previsti e alle azioni concrete da realizzare, fin dalla sua progettazione iniziale Valoriamo si è proposto di superare un orizzonte puramente sperimentale impegnandosi a cercare un'integrazione stabile con le politiche e i servizi sociali locali. Questa attenzione si è rivelata cruciale in particolare nel corso della seconda annualità, in corrispondenza dello scoppio della pandemia di Covid-19: la presenza del progetto Valoriamo ha rappresentato, per il territorio lecchese, un'opportunità sotto vari punti di vista. Al tempo stesso la pandemia ha rappresentato per Valoriamo l'occasione per superare alcune criticità e per affrontare con maggiore immediatezza alcuni ostacoli e ritardi del progetto.

#### *8.4.1. Gli obiettivi e il disegno generale del progetto*

Valoriamo parte dal presupposto che il welfare aziendale costituisca un'opportunità sempre più significativa per offrire ai lavoratori, alle lavoratrici e alla comunità locale delle risposte ai loro bisogni sociali; al tempo

stesso il welfare aziendale può e deve rappresentare un'occasione di inclusione e un'opportunità per il tessuto produttivo del territorio (su questo argomento si vedano le considerazioni conclusive del Capitolo 3 del presente Volume). In concreto l'iniziativa, grazie al coinvolgimento di numerosi attori pubblici e privati<sup>6</sup>, si pone quindi tre obiettivi principali:

- la diffusione del welfare aziendale;
- il coinvolgimento delle imprese locali, specialmente del Terzo Settore, nella produzione di beni e servizi di welfare aziendale;
- la promozione di percorsi di inclusione lavorativa rivolti a persone in condizione di vulnerabilità.

Valoriamo insiste su tre ambiti principali: il welfare aziendale e territoriale, l'inclusione lavorativa e il marketing sociale. Attraverso l'impegno nel campo del welfare aziendale e territoriale, il progetto si concentra sullo sviluppo di piani di welfare aziendale costruiti sulla base delle esigenze di lavoratori/trici. Allo stesso tempo l'iniziativa si propone di mettere in comunicazione le aziende che cercano beni e servizi di welfare aziendale con quelle che ne sono produttrici; nella scelta dei fornitori sono privilegiate le imprese appartenenti al Terzo Settore attive localmente. Il Terzo Settore è così stimolato a innovare i propri servizi e prodotti per renderli competitivi nel mercato del welfare aziendale e più rispondenti alle esigenze del contesto locale. L'area dell'inclusione lavorativa si propone di favorire percorsi di inserimento lavorativo per le persone in condizione di vulnerabilità escluse da altre misure di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale (in particolare il Rei prima e il Reddito di cittadinanza poi); per raggiungere questo scopo l'area si avvale anche di tecniche e pratiche di *diversity ma-*

---

<sup>6</sup>La rete è composta da: Mestieri Lombardia, Consorzio Consolida, Csv Monza Lecco Sondrio, Welfare Lab, Comunità Montana Valsassina, Valvarrone, Val D'Esino e Riviera, Distretto di Lecco con gli Ambiti Distrettuali di Merate, Bellano e Lecco, Comune di Lecco, Azienda Speciale Retesalute, Agenzia di Tutela della Salute (Ats) Brianza, Fondazione comunitaria del Lecchese, Fondo Carla Zanetti, Api Lecco e Sondrio, ConfCommercio Lecco, ConfArtigianato Imprese Lecco, ConfEsercenti Lecco, ConfCooperative dell'Adda, Cna Como Lecco Monza, Camera di Commercio di Lecco, Network Occupazione Lecco, Cisl, Uil, Cgil, Cooperativa sociale Sineresi, TreCuori, Ance Lecco e Sondrio, Laboratorio Percorsi di secondo welfare.

nagement, volte a rendere più efficaci i percorsi di inserimento lavorativo. Il finanziamento di tali percorsi è strettamente connesso all'area del welfare aziendale: una percentuale delle risorse investite dalle imprese per l'introduzione di piani di welfare attraverso il progetto Valoriamo viene, infatti, versata in un apposito fondo istituito presso la Fondazione comunitaria del Lecchese. Il Fondo sostiene economicamente i percorsi di inserimento e promuove iniziative volte a rafforzare l'occupabilità delle persone e a sostenerle nel rientro e nella permanenza nel mondo del lavoro (corsi di formazione, iniziative di auto mutuo aiuto, misure di conciliazione tra vita privata e lavoro). L'area del marketing sociale e del fundraising coinvolge attivamente la cittadinanza e il tessuto produttivo locale nella promozione del benessere attraverso meccanismi di "responsabilità sociale circolare".

Per sostenere l'operatività del progetto è stato creato, presso la Fondazione comunitaria del Lecchese, il Fondo Valoriamo che contribuisce a raccogliere le risorse provenienti dalle diverse fonti di finanziamento e supporta l'articolato sistema di servizi di accompagnamento al lavoro. Il Fondo è alimentato attraverso canali diversi: donazioni provenienti da aziende e dalla cittadinanza, attività fundraising ordinarie e straordinarie (per esempio realizzate in particolari periodi dell'anno), meccanismi di finanziamento legati al modello di welfare aziendale (cfr. *infra* § 8.5). Attraverso diversi strumenti più o meno convenzionali Valoriamo si impegna dunque a individuare più fonti di finanziamento, anche allo scopo di rafforzare il radicamento territoriale del progetto e impegnarsi fin dall'inizio della sperimentazione in uno sforzo di stabilizzazione dell'iniziativa al di là dell'orizzonte temporale garantito dal finanziamento della Fondazione Cariplo. Da questo punto di vista è importante sottolineare che Valoriamo, con un valore progettuale di quasi 2,5 milioni di euro, riceverà complessivamente dalla Fondazione nel corso della sperimentazione 900.000 euro (circa il 36% del valore complessivo): le risorse restanti dovranno essere garantite dagli enti coinvolti, dai proventi del progetto stesso, da azioni di fundraising e dai finanziamenti di altri soggetti pubblici e privati.

#### 8.4.2. I livelli di governance del progetto

All'interno di Valoriamo sono stati predisposti tre livelli di coordinamento che concorrono a definire il sistema di governance: la Cabina di regia politica, la Cabina di regia tecnica e l'Agenzia di innovazione (v. Figura 8.1).

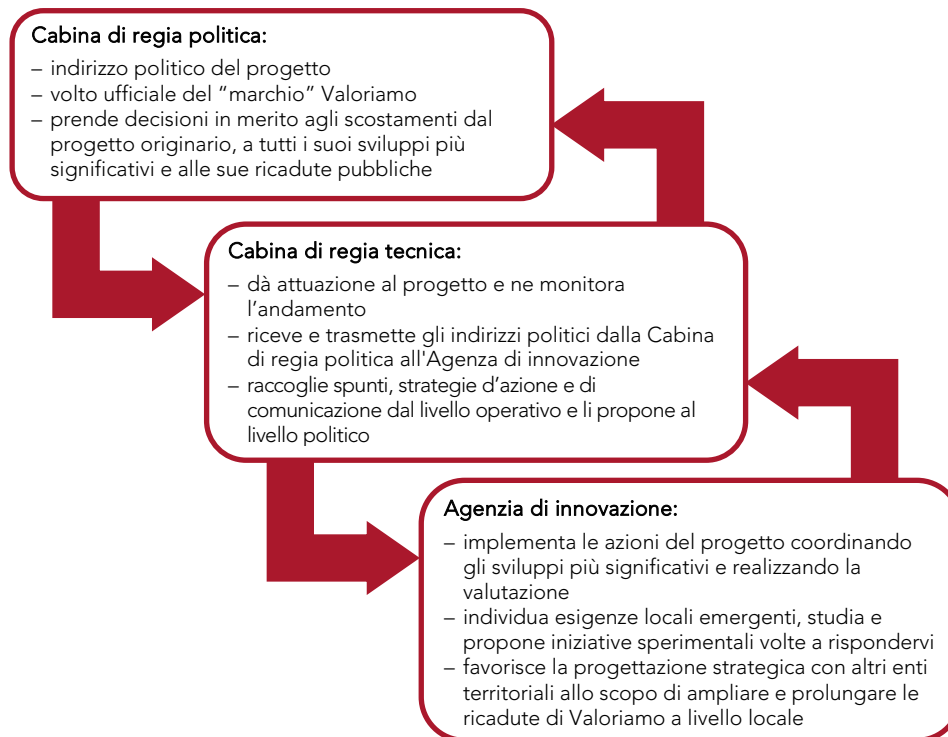
La *Cabina di regia politica* ha una funzione di indirizzo politico del progetto; in questo senso rappresenta anche il volto ufficiale del "marchio" Valoriamo e prende decisioni in merito agli eventuali scostamenti dal progetto originario, a tutti i suoi sviluppi più significativi e alle sue ricadute pubbliche (brand, loghi, strategie di comunicazione, ecc.).

La *Cabina di regia tecnica* ha il compito di dare attuazione al progetto e di monitorarne l'andamento. Per fare questo intrattiene rapporti costanti con la cabina di regia politica e con il livello operativo (Agenzia di innovazione). La cabina di regia tecnica mette in contatto i due livelli favorendo uno scambio circolare di idee e informazioni: trasmette gli indirizzi determinati dalla cabina di regia politica al livello operativo perché le azioni concrete siano progettate sulla base di essi; al tempo stesso propone al livello politico strategie d'azione e di comunicazione che emergono dal confronto con l'Agenzia e dal monitoraggio sull'andamento del progetto.

L'*Agenzia di innovazione* rappresenta l'organo di coordinamento tra le diverse aree operative (cfr. *infra* § 8.5), in cui vengono raccontati gli sviluppi progettuali più importanti nelle diverse aree (il raccordo ordinario è invece affidato alle riunioni di équipe). Oltre a svolgere questa funzione essenziale, essa individua specifiche priorità strategiche nel breve e medio periodo al fine di favorire una più efficace progettazione esecutiva e di prestare ascolto alle esigenze emergenti sul territorio. A partire dalla fine del 2020 diversi incontri dell'Agenzia sono stati dedicati, per esempio, all'individuazione degli obiettivi e delle azioni prioritarie per l'ultima annualità di progetto e alla riflessione sulle linee strategiche di intervento utili a una stabilizzazione del progetto a conclusione della sperimentazione. L'Agenzia ha inoltre il compito di favorire la coprogettazione con altri enti territoriali allo scopo di ampliare le ricadute di Valoriamo a livello locale e, più in generale, favorire processi di innovazione sociale sul territorio e individuare nuove

opportunità progettuali e di intervento<sup>7</sup>. È infine il luogo in cui è implementata la valutazione del progetto.

Figura 8.1. I livelli di governance del progetto Valoriamo



Fonte: elaborazione delle autrici.

Questo sistema di governance è stato predisposto nel corso della prima annualità progettuale e oggetto di “aggiustamenti” successivi affinché potesse dispiegare appieno la sua funzione strategica per l’attuazione del progetto e la sua capacità di rendersi sostenibile nel lungo periodo. Ne costituisce per certi versi l’ossatura rendendo possibile il costante e fattivo

<sup>7</sup> Un esempio di questo approccio è l’organizzazione di incontri tematici volti all’approfondimento di temi di particolare interesse nel corso della prima fase della pandemia, come smart working, iniziative sperimentali di welfare di prossimità, ecc. (v. *infra* § 8.6.1).

coinvolgimento di tutti gli attori locali, favorendo la loro partecipazione ai momenti ideativi e di programmazione delle attività e contribuendo all'adozione di misure che si integrano con il quadro delle politiche di welfare locale.

### **8.5. Valoriamo: quattro aree operative sinergiche e nuove figure di riferimento**

Valoriamo prevede quattro aree operative che interagiscono tra loro in maniera costante e che hanno un'occasione privilegiata di confronto strategico nell'Agenzia di innovazione: Welfare aziendale; Welfare Hub; Percorsi di accompagnamento al lavoro; Comunicazione, fundraising e marketing sociale. Una quinta area non formalmente istituita, e trasversale alle altre quattro, è quella della valutazione. Essa è composta dal responsabile interno della valutazione e dalla valutatrice esterna incaricata da Fondazione Cariplo e coinvolge Percorsi di secondo welfare per la parte relativa alla modellizzazione del progetto.

L'area *Welfare aziendale* si occupa di coinvolgere le imprese nella realizzazione di piani di welfare aziendale a km 0: è incaricata del reclutamento delle aziende interessate a sviluppare piani di welfare aziendale, fornisce consulenza nella progettazione e stesura dei piani (e del relativo regolamento aziendale) e gestisce le relazioni con le parti sociali anche grazie alla collaborazione del Network Occupazione di Lecco.

L'area è incentrata sulla figura del *corporate manager* (CM), il professionista che incontra l'impresa e gestisce le relazioni con essa e con la parte sindacale dalla presentazione del progetto Valoriamo fino all'approvazione e implementazione del piano di welfare aziendale, impegnandosi a proporre iniziative che possano aprirsi al territorio e che abbiano ricadute concrete sul tessuto produttivo locale. Il CM, per svolgere queste funzioni, deve sapersi relazionare con gli stakeholder pubblici e privati del territorio lavorando in stretta collaborazione con l'area Welfare Hub. Il CM, individuando aziende particolarmente sensibili al tema della responsabilità so-



ziale e disposte a ospitare percorsi di inserimento lavorativo che coinvolgono persone vulnerabili, rappresenta infine un importante anello di congiunzione tra l'area legata al welfare aziendale e quella dei percorsi di accompagnamento al lavoro.

Nel corso degli anni di sperimentazione l'area ha promosso una serie di strategie diversificate a seconda delle dimensioni delle imprese: in particolare è in corso di elaborazione, insieme ad Api Lecco e Sondrio e Confartigianato Imprese Lecco, una proposta commerciale rivolta specificamente alle Pmi e alle micro imprese, per le quali il ricorso a una piattaforma di welfare aziendale è emerso come eccessivamente oneroso e non adatto a rispondere alle esigenze dei lavoratori. Alle numerose piccole e medie imprese del Lecchese sarà proposto lo strumento del buono spesa, declinato in coerenza con i principi di Valoriamo: i voucher non saranno spendibili su grandi piattaforme di e-commerce ma potranno essere utilizzati presso gli esercizi commerciali del territorio, con una forte attenzione alla valorizzazione dei prodotti e servizi locali di eccellenza e dei negozi di prossimità. I voucher potranno essere impiegati anche per acquistare i regali di rappresentanza aziendali e non solo servizi di welfare in senso stretto.

L'area *Welfare Hub* è incaricata di promuovere, in stretta sinergia con l'area Welfare aziendale, iniziative di welfare aziendale e territoriale. Se il *corporate manager* è maggiormente coinvolto sul fronte delle relazioni con l'azienda e con i sindacati, quest'area interagisce direttamente con i lavoratori: si concentra sulla rilevazione dei bisogni e sulla proposta di servizi e prodotti da inserire nei piani di welfare aziendale. In un'ottica di apertura al territorio l'area Welfare Hub è inoltre chiamata alla realizzazione di servizi territoriali volti a orientare i lavoratori e i cittadini rispetto alle opportunità e ai servizi predisposti localmente per rispondere ai principali bisogni sociali.

L'area è incentrata sulla figura del *welfare community manager* (WCM). Il WCM coinvolge i lavoratori nella rilevazione dei loro bisogni attraverso la somministrazione di questionari e, sulla base dell'analisi dei questionari,

supporta il CM nella stesura della proposta di piano di welfare aziendale individuando i prodotti e servizi più rispondenti alle esigenze emerse. Per questo motivo il WCM svolge un costante lavoro di mappatura dei servizi di welfare offerti sul territorio (in particolare dal Terzo Settore). Da questo punto di vista non si limita però a connettere le esigenze della popolazione aziendale con le proposte presenti localmente, ma favorisce anche processi di innovazione dei servizi supportando gli attori del Terzo Settore nel design di servizi specializzati che siano maggiormente rispondenti alle esigenze dei lavoratori e competitivi rispetto ai servizi offerti da altri provider di welfare aziendale. I beni e i servizi mappati e quelli progettati *ex novo* sono poi caricati su una piattaforma digitale (supportata dalla piattaforma aziendale TreCuori) che rappresenta per i lavoratori l'interfaccia del proprio piano di welfare aziendale<sup>8</sup>. Nell'architettura di Valoriamo il WCM costituisce un fondamentale punto di connessione tra i servizi pubblici e privati del territorio. Questa funzione trova il suo luogo privilegiato nei Welfare Point, presidi che possono essere utilizzati dalle singole aziende (ma anche dai cittadini), previo accordo, come servizi di assistenza e consulenza ai lavoratori rispetto ai piani aziendali messi in campo.

Valoriamo intende promuovere un welfare aziendale con una forte vocazione territoriale, per questo motivo l'azione dei WCM si concentra anche sulla costruzione e sull'aggiornamento della piattaforma per il welfare territoriale PassparTU, uno strumento liberamente accessibile e facilmente navigabile realizzato in collaborazione con il Csv locale. PassparTU si propone di mappare tutti i servizi offerti sul territorio dagli enti del Terzo Settore e, in parte, anche dal profit. Contiene dunque tutti i servizi mappati ai fini del caricamento sulla piattaforma TreCuori, ma anche numerosi servizi gratuiti offerti dalle associazioni del territorio<sup>9</sup>. Questa piattaforma rappresenta una delle eredità concrete che il progetto Valoriamo lascerà sul terri-

---

<sup>8</sup> La piattaforma TreCuori permette di accedere a 125 servizi nella provincia di Lecco, secondo l'ultimo report di valutazione semestrale disponibile (aggiornamento a maggio 2021).

<sup>9</sup> Tali servizi, proprio perché gratuiti, non possono essere inclusi nei piani di welfare aziendale e, per motivi tecnici, non possono essere caricati sulla piattaforma gestita da TreCuori.

torio a conclusione della sperimentazione: un'interfaccia contenente una mappatura di tutti i servizi offerti dal privato sociale<sup>10</sup>. Dato il forte radicamento territoriale del WCM, fin dalla fase di progettazione si è deciso di assegnare una figura di riferimento a ognuno dei tre ambiti distrettuali della provincia di Lecco (Lecco, Merate e Bellano).

L'area *Percorsi di accompagnamento al lavoro (Pal)* è responsabile dell'inclusione lavorativa e si occupa di progettare percorsi personalizzati e di promuovere tutte le azioni a essi collegate (auto mutuo aiuto, formazione, misure di conciliazione vita-lavoro). A partire dalla progettazione individualizzata coinvolge tutto il sistema locale del mercato del lavoro in un percorso di rinnovamento dei servizi di orientamento e inserimento al lavoro. L'area si avvale della collaborazione delle parti sociali del territorio ed è in capo alla sede lecchese di Mestieri Lombardia, rete regionale di Agenzie per il Lavoro accreditate dalla Regione Lombardia. L'area Pal ha innanzitutto individuato un "profilo di vulnerabilità", utile a individuare lo specifico target della misura di inserimento lavorativo. Nel corso della prima annualità si è inoltre provveduto a costruire il modello di inserimento proposto da Valoriamo (v. Figura 8.2). La peculiarità del modello di inserimento è espressa, in particolare, dagli strumenti che intende adoperare: Valoriamo adotta un approccio multidimensionale alla questione lavorativa, impegnandosi a dare risposta – per esempio – anche a esigenze legate alla conciliazione tra vita personale e professionale. Da sottolineare, inoltre, la scelta di impiegare la figura del *diversity manager* al fine di favorire un inserimento lavorativo efficace delle persone in condizioni di vulnerabilità.

---

<sup>10</sup> La piattaforma PassparTU permette di accedere a 292 servizi nella provincia di Lecco, secondo l'ultimo report di valutazione semestrale disponibile (aggiornamento a maggio 2021).

Figura 8.2. Elementi distintivi del modello di inserimento lavorativo di Valoriama

Target	Modalità di accesso	Strumenti
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persone in condizione di vulnerabilità: attraversano un periodo più o meno temporaneo di difficoltà economica ma non hanno un disagio certificato (e, dunque, non possono accedere ad altre misure di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accesso diretto della popolazione fortemente auspicato → predisposizione di campagne informative</li> <li>▪ Meccanismi (residuali) di orientamento e invio da parte dei servizi sociali pubblici e privati e delle organizzazioni sindacali e di rappresentanza → predisposizione di apposite schede di segnalazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approccio plurale al tema del lavoro (con specifica attenzione alla conciliazione)</li> <li>▪ Percorsi formativi progettati in collaborazione con le imprese (comunicano il loro fabbisogno occupazionale, contribuiscono alla progettazione dei percorsi formativi e si impegnano ad assumere una parte degli alunni dei corsi)</li> <li>▪ Gruppi di auto mutuo aiuto e di ricerca attiva del lavoro per disoccupati</li> <li>▪ Impiego del <i>diversity manager</i> per facilitare l'inserimento in azienda</li> </ul>

Fonte: elaborazione delle autrici.

Sebbene alcune attività siano state realizzate online nel corso del 2020 – colloqui, supporto nella redazione dei CV, azioni di supporto alla ricerca del lavoro in remoto – l'area Pal è stata fortemente segnata dalla pandemia, specialmente in quelle azioni peculiari che prevedono la realizzazione di attività di gruppo (percorsi formativi, gruppi di auto mutuo aiuto)<sup>11</sup>; anche l'introduzione della figura del *diversity manager* ha subito un ritardo significativo<sup>12</sup>. Tuttavia il progetto ha registrato alcuni sviluppi interessanti,

<sup>11</sup> Le attività di auto mutuo aiuto, ad accesso libero e gratuito, sono state avviate a settembre 2021 con due percorsi a Lecco e Valmadrera. Gli interventi si strutturano attraverso gruppi di parola con l'obiettivo di valorizzare le risorse personali e sociali dei beneficiari in funzione di una riattivazione del proprio percorso di vita personale e professionale. I gruppi offrono anche interventi di formazione e informazione sulle strategie e le tecniche di ricerca del lavoro progettati in sintonia con i bisogni emersi dai gruppi stessi.

<sup>12</sup> Essa è avvenuta solo all'inizio del 2021, pertanto la figura del *diversity manager* non è stata finora oggetto di osservazione approfondita e non è trattata nel presente capitolo.

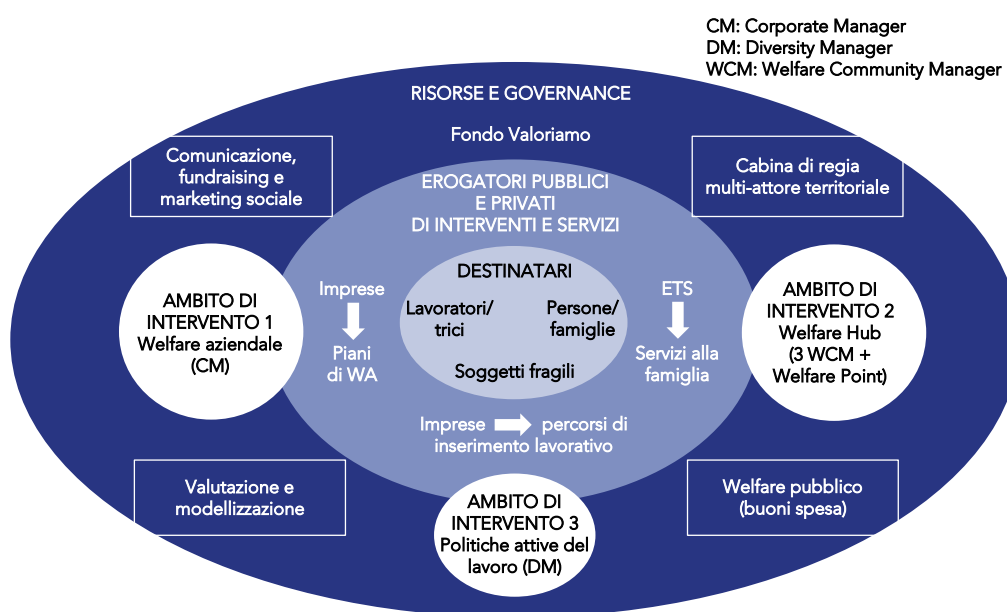
in questo senso, grazie all'iniziativa "Costruiamo l'estate" nata proprio in risposta alla pandemia (cfr. *infra* § 8.6.2).

L'area *Comunicazione, fundraising e marketing sociale* è incaricata dell'elaborazione della strategia di comunicazione, della raccolta fondi e del marketing sociale (questi ultimi realizzati in coordinamento con la Fondazione comunitaria del Lecchese). L'area si avvale di diversi strumenti ordinari (campagne fondi, donazioni individuali) e di un particolare strumento di attivazione territoriale denominato marketing sociale. Si tratta di un sistema di raccolta fondi che coinvolge gli esercizi commerciali del territorio: una volta convenzionati con TreCuori (partner di progetto che, oltre a occuparsi di welfare aziendale, promuove questo meccanismo di finanziamento), essi erogano ai propri clienti dei voucher legati al raggiungimento di una certa soglia di spesa. Il cliente può decidere a quale organizzazione non profit del territorio (tra quelle a loro volta iscritte a TreCuori) destinare il voucher. Attraverso questo sistema anche i cittadini sono coinvolti nell'iniziativa: essi possono infatti scegliere di sostenere indirettamente le organizzazioni di volontariato privilegiando, per i propri acquisti quotidiani, le attività commerciali convenzionate. D'altro canto tali esercizi partecipano direttamente alla raccolta fondi traendone però anche beneficio: sono accompagnati da consulenti TreCuori nell'individuazione della soglia di spesa necessaria per il rilascio del voucher, in questo modo possono puntare ad alzare l'importo medio degli scontrini emessi.

Lo strumento del marketing sociale – già conosciuto e impiegato precedentemente in altre campagne sul territorio lecchese – rappresenta anche un'opportunità diretta di fundraising per il progetto Valoriamo: una percentuale dei voucher di donazione viene infatti versata sul Fondo finalizzato a finanziare percorsi di inclusione lavorativa istituito presso la Fondazione comunitaria del Lecchese. I volontari delle organizzazioni che fanno parte del circuito del marketing sociale diventano inoltre "ambasciatori" di Valoriamo: promuovendo il marketing sociale per sollecitare donazioni per le proprie organizzazioni, indirettamente contribuiscono ad attrarre risorse per il progetto Valoriamo.

La Figura 8.3 restituisce in modo schematico quanto illustrato precedentemente e identifica gli elementi distintivi del progetto Valoriamo. Permette di cogliere l'articolazione dell'impianto che ne è alla base e i legami sottesi al sistema territoriale restituendo l'idea di un progetto che sta contribuendo all'infrastrutturazione del welfare locale.

Figura 8.3. Il progetto Valoriamo: risorse, governance, ambiti di intervento, erogatori, destinatari



Fonte: elaborazione delle autrici.

## 8.6. Le sfide poste dalla pandemia di Covid-19

Valoriamo è contraddistinto da un forte radicamento territoriale e, soprattutto nella prima fase della pandemia, si è trovato – come moltissimi servizi sociali pubblici e privati – a dover conciliare due necessità: da un lato il sostegno della popolazione, specialmente delle sue componenti più fragili, nel fronteggiamento degli effetti sanitari, sociali ed economici della pandemia; dall'altro il rispetto delle norme emergenziali emanate nelle diverse fasi attraversate dalla pandemia nel corso del 2020 e la salvaguardia

della sicurezza dei propri lavoratori. La pandemia ha poi generato sfide molteplici per il progetto: la necessaria interruzione di alcune attività, l'importanza di supportare il territorio nel fronteggiare problemi operativi grandi e piccoli in un contesto assolutamente inedito, l'opportunità di rafforzare la conoscibilità e la legittimità di Valoriamo e di coltivare radici e prospettive future per il progetto.

#### *8.6.1. Il lockdown e l'emergenza sul territorio lecchese*

L'operatività di Valoriamo è stata limitata dalla pandemia in tutte le sue quattro aree operative, tuttavia il progetto ha rappresentato per il territorio lecchese un asset strategico per il superamento delle criticità emerse nei primi mesi dell'emergenza (carenza di informazioni, frammentazione delle risposte, crescita dei bisogni di conciliazione, ecc.). Nella concitata "fase 1" gli operatori che svolgevano attività a sportello, momentaneamente non praticabili, si sono resi disponibili alle mansioni più varie per sostenere la popolazione; hanno inoltre fornito una consulenza telefonica in merito ai servizi attivi e alle opportunità offerte dagli enti pubblici e privati del territorio. L'area Comunicazione, fundraising e marketing sociale si è invece messa a disposizione delle comunità locali offrendo competenze comunicative per diffondere informazioni essenziali: i tre ambiti distrettuali (Lecco, Merate e Bellano) si sono appoggiati al team di Valoriamo per produrre il materiale informativo relativo ai diversi servizi emergenziali attivati (dal supporto psicologico gratuito alla spesa solidale). Valoriamo, attraverso i suoi canali di comunicazione e i social, è stato coinvolto anche nella diffusione di questo materiale.

A queste azioni concrete di sostegno alla cittadinanza e alle istituzioni Valoriamo ha fin da subito affiancato un lavoro culturale e di accompagnamento, stimolando le organizzazioni del territorio a ragionare insieme sulle conseguenze sociali ed economiche della pandemia a livello locale e sulle possibili strategie per affrontarle. Tra aprile e maggio 2020, a conclusione della cosiddetta "fase 1", Valoriamo e il Consorzio Consolida hanno organizzato tre "Piazze virtuali", incontri laboratoriali rivolti agli enti del

territorio e indirizzati a sollecitare riflessioni e progettualità in vista della cosiddetta "fase 2". Le Piazze si sono concentrate su temi di stretta attualità: conciliazione e attività estive; servizi per l'assistenza educativa scolastica; conciliazione e smart working.

#### 8.6.2. "Costruiamo l'estate": opportunità per la conciliazione vita-lavoro e l'inserimento lavorativo

La riflessione e il confronto con gli stakeholder locali è proseguito anche nella cosiddetta "fase 2", a maggio 2020, con l'elaborazione del manifesto "Costruiamo insieme la nostra estate", sottoscritto da Conferenza dei Sindaci, Fondazione comunitaria del Lecchese, Confcooperative, Csv, impresa sociale Girasole, Azienda Speciale Retesalute, Comunità Montana, Consorzio Consolida, Valoriamo. L'appello conteneva un impegno a coprogettare iniziative educative e ricreative per bambini e ragazzi, con una specifica attenzione per la prima infanzia e la disabilità, nel rispetto delle norme di sicurezza. In una prima fase di lavoro è stato chiesto alla cittadinanza di compilare un questionario per rilevare esigenze e aspettative in merito all'estate, in modo da costruire proposte rispondenti alle effettive necessità.

A seguito di una fase di confronto e coprogettazione, in cui sono stati individuati criteri condivisi e strategie per conciliare le esigenze di bambini e ragazzi e il rispetto delle norme igienico-sanitarie, è nata la piattaforma "Costruiamo l'estate". Il sito, realizzato da Valoriamo in collaborazione con il Csv locale e lanciato a giugno 2020, ha raccolto servizi ludico-ricreativi ed educativi organizzati da comuni, cooperative sociali, parrocchie e associazioni nel periodo estivo e nelle prime settimane di settembre. La piattaforma è stata aggiornata costantemente, nel corso dell'estate, dai *welfare community manager* ed è stata dotata di un menù di ricerca completo e intuitivo che permetteva di selezionare il Comune di interesse, la finestra temporale, la durata (tempo pieno o mezza giornata), la fascia di età (3-5, 6-11, 12-14, 14-17) e l'eventuale presenza di servizi per la disabilità. Le famiglie potevano inoltre contattare gli operatori di Valoriamo, attraverso la



sezione "Informazioni", per essere accompagnate nella scelta del servizio più adatto.

Contestualmente alla piattaforma informativa è stato lanciato un bando rivolto a Comuni, enti del Terzo Settore, servizi per l'infanzia accreditati, parrocchie e famiglie auto-organizzate con una dotazione di 1 milione di euro, garantiti al 60% dagli ambiti distrettuali di Lecco, Merate e Bellano e per la restante parte dal Fondo Aiutiamoci – Fase 2 (lanciato dalla Fondazione comunitaria del Lecchese). Attraverso il bando gli enti beneficiari hanno potuto usufruire di una parziale copertura (fino a un massimo del 30%) dei costi sostenuti per i seguenti servizi: sanificazione periodica e pulizia quotidiana dei locali e degli automezzi; igienizzazione/sanificazione di aree e parchi gioco; fornitura pasti. Questi servizi, in collaborazione con Valoriamo e con il Servizio Lavoro Distrettuale, sono stati realizzati attraverso inserimenti lavorativi e/o tirocini di persone in condizioni di svantaggio. Il bando, focalizzandosi sull'inclusione lavorativa in contesti di vulnerabilità, rientrava dunque appieno nel raggio d'azione di Valoriamo. I risultati raggiunti nell'edizione 2020 sono sintetizzati di seguito: più di 180.000 euro di fatturato e 10.000 euro versati nel Fondo Valoriamo; 36 pacchetti di servizi erogati; 57 persone complessivamente formate, di cui 49 assunte (e di queste 10 hanno visto la stabilizzazione del contratto dopo il periodo estivo presso una cooperativa di tipo B)<sup>13</sup>.

"Costruiamo l'estate" ha rappresentato una tappa fondamentale per la creazione della piattaforma PassparTU: essa è infatti stata progettata sul modello della piattaforma estiva e grazie alla collaborazione dello stesso partner (Csv). L'iniziativa "Costruiamo l'estate" è stata riproposta nel 2021 con qualche modifica: la piattaforma, ormai confluita in PassparTU, ha registrato le iniziative ricreative ed educative organizzate per l'estate 2021. Il bando estivo è stato riproposto allargando però le azioni da finanziare: accanto agli inserimenti lavorativi legati a servizi di mensa e sanificazione, le organizzazioni del territorio hanno potuto richiedere il finanziamento di

---

<sup>13</sup>Fonte: documenti interni di monitoraggio del progetto Valoriamo (aggiornamento a maggio 2021).

parte dei costi sostenuti per la progettazione e la realizzazione delle attività educative, nonché per le iniziative legate alla sicurezza sanitaria (acquisto di dispositivi di protezione, consulenza normativa per l'elaborazione dei protocolli di sicurezza, corsi formativi per operatori e volontari). L'edizione del 2021 ha generato un fatturato di 81.748 euro e circa 4.100 euro versati nel Fondo Valoriamo. Sono stati erogati 27 pacchetti di servizi e attivati 23 inserimenti lavorativi; di questi, 5 contratti hanno visto una prosecuzione oltre le attività estive <sup>14</sup>.

### **8.7. Valoriamo e la sfida del welfare territoriale: cambiamenti realizzati e prospettive future**

Le sfide, le riflessioni e le sperimentazioni determinate dalla pandemia – e in particolare la piattaforma “Costruiamo l'estate” – hanno rappresentato per Valoriamo un elemento di accelerazione, sebbene in un contesto segnato da ostacoli e limitazioni alle attività del progetto. Come accennato in precedenza (v. *supra* § 8.1), la pandemia ha rappresentato per il territorio lecchese un evento focalizzante; il concetto di evento focalizzante è spesso collegato a quello di “finestra di opportunità”, una situazione in cui convergono dimensioni indipendenti e spesso contrapposte: problemi, soluzioni e consenso politico <sup>15</sup>. La pandemia ha determinato opportunità di ideazione e di intervento che è però stato possibile cogliere soltanto grazie ad alcune condizioni preesistenti che rappresentano l'essenza di Valoriamo: la presenza di una rete territoriale composta da vari soggetti pubblici e privati, l'individuazione di macro-obiettivi legati all'inclusione sociale, la predisposizione di strumenti, metodologie e professionalità apposite.

La pandemia ha rappresentato così, per Valoriamo, un'opportunità di

---

<sup>14</sup> Al momento della stesura del presente capitolo non erano disponibili dati definitivi registrati a consuntivo. Si fa qui riferimento a importi e numeri indicati a preventivo e sottoposti a una prima verifica interna nel mese di settembre; gli scostamenti rispetto al dato definitivo dovrebbero essere minimi.

<sup>15</sup> Il concetto di finestra di opportunità è stato teorizzato in Kingdon (1984) e rielaborato, nella definizione qui riportata, in Toth (2003).

rafforzamento e *capacity building* sul territorio. Innanzitutto il censimento dei servizi disponibili, che rientra pienamente nelle attività dell'area Welfare Hub, ha rappresentato un'occasione per ampliare la base dei fornitori e per rafforzare e ridisegnare alcuni servizi in funzione di un adeguamento ai limiti imposti dalla pandemia e alle esigenze espresse dalle famiglie del territorio. In una congiuntura difficile per il mercato del lavoro l'iniziativa "Costruiamo l'estate" ha inoltre contribuito alla creazione di nuove opportunità formative e lavorative e ha rappresentato per l'area "Percorsi di accompagnamento al lavoro" un importante banco di prova e la sperimentazione di un aspetto centrale del modello di inserimento lavorativo di Valoriamo: il suo essere parte di una rete. In questo senso la pandemia ha determinato un contesto che ha reso più evidenti alcuni tratti distintivi di Valoriamo, quali la flessibilità e la capacità di ascolto del territorio (in particolare della cittadinanza e del Terzo Settore). Valoriamo ha tradotto alcuni suoi cardini – l'attenzione alla rilevazione dei bisogni effettivi, l'inclusione lavorativa delle persone vulnerabili, la coprogettazione – in un'esperienza finalizzata a dare risposte tempestive a bisogni specifici scaturiti (o aggravati) dallo shock pandemico; tale iniziativa si è poi trasformata in un nuovo tassello del progetto, ampliandone la portata infrastrutturante.

Tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021 è emersa, in questo senso, un'ulteriore opportunità di ampliamento e rafforzamento del progetto: il Comune di Lecco ha deciso di affidare alla piattaforma TreCuori la distribuzione dei buoni spesa erogati per sostenere persone e famiglie in difficoltà nel corso della pandemia. Si tratta di una misura introdotta alla fine di marzo 2020 per sostenere il reddito di persone e famiglie: in una prima fase, a partire da aprile, i Comuni sono stati chiamati a erogare delle risorse per sostenere situazioni di povertà create o aggravate dalla crisi pandemica. La misura è stata rinnovata a dicembre 2020, a fronte del prolungarsi dell'emergenza. In primavera, nella prima fase di distribuzione dei buoni, il Comune di Lecco non si era dotato di metodologie o tecnologie specifiche mentre, nel dicembre 2020, ha deciso di affidare la gestione dell'erogazione alla piattaforma TreCuori. La proposta è stata estesa a tutti i Comuni degli ambiti distrettuali di Bellano e Lecco, grazie al coinvolgimento dell'impresa socia-

le Girasole (cfr. [Cibinel 2020e](#)), e complessivamente 8 Comuni hanno aderito all'iniziativa. Valoriamo non ha fornito solo un supporto tecnico attraverso la piattaforma TreCuori, ma è stata implementata una strategia volta a rendere l'iniziativa coerente con l'impianto di Valoriamo: in alcuni contesti territoriali è stato previsto un accreditamento privilegiato delle attività commerciali di prossimità; inoltre gli esercizi (specialmente quelli legati alla grande distribuzione organizzata) sono stati coinvolti in donazioni al Fondo Valoriamo per l'inclusione lavorativa <sup>16</sup>.

Certamente la pandemia e le sue molte conseguenze economiche e sociali impatteranno significativamente su un progetto che vede nel welfare aziendale una delle sue principali azioni. Tuttavia il radicamento territoriale di questa iniziativa ha fatto sì che, nelle prime fasi dell'emergenza, Valoriamo rappresentasse un valido punto di riferimento per gli enti del territorio. Le conseguenze determinate dalla pandemia nel corso dei mesi – in termini di conoscibilità di Valoriamo sul territorio, nuovi servizi, rilevazione delle esigenze emergenti, relazioni attivate, *capacity building* dei vari soggetti coinvolti – sembrano essersi trasformate in punti di forza su cui Valoriamo potrà contare nel fronteggiare le sfide dei prossimi mesi e il cambiamento profondo che questa emergenza è destinata a generare, nonché per muoversi verso una stabilizzazione della sperimentazione in corso.

Quella territoriale sembra dunque essere una dimensione adatta per sperimentare innovazioni capaci di intercettare i bisogni attualmente scoperti, in larga parte acuiti dalla pandemia. Questo perché il welfare territoriale non si limita a quanto i Comuni possono offrire con le risorse – in genere scarse, in ogni caso insufficienti – a disposizione. Il territorio è sempre più un ecosistema socioeconomico nel quale i Comuni e i soggetti locali possono essere attori chiave nel promuovere e facilitare processi capaci di aggregare, mettere a sistema e liberare risorse presenti (dalle risorse oggi spese *out-of-pocket* al volontariato, risorse formali e informali, ecc.) e

---

<sup>16</sup>Alcuni numeri restituiscono sinteticamente i risultati raggiunti tra gennaio e maggio 2021: 61 attività economiche realizzate, 45 negozi di vicinato coinvolti, 390.000 euro di transato complessivo e 940 famiglie raggiunte e sostenute (fonte: documenti interni di monitoraggio del progetto Valoriamo, aggiornamento a maggio 2021).

nell'assicurare che i processi attivati seguano logiche inclusive, orientate all'innovazione e all'investimento sociale. Cinque paiono essere – a partire dall'esperienza di Valoriamo – le dimensioni in gioco.

In primo luogo c'è la dimensione territoriale, che fa riferimento alla concezione di un contesto "attivo" (cfr. Andreotti e Mingione 2016) e propriamente "territoriale" (cfr. Governa e Salone 2004; Longo e Maino 2021) richiamata all'inizio del presente capitolo (v. *supra* §§ 8.1-8.3). Nel caso di Valoriamo tale dimensione si concretizza nel complesso processo di mappatura dei servizi fatto nel corso del primo anno di attività, grazie al quale sono state individuate e registrate numerose prestazioni erogate dal Terzo Settore e dalle organizzazioni private, con il fine di integrare l'offerta, rafforzare la filiera locale dei servizi e favorire l'orientamento della popolazione. In secondo luogo c'è la dimensione del welfare aziendale, inteso come opportunità di inclusione e rafforzamento per tutto il territorio e non solo per le singole imprese aderenti e i loro dipendenti (cfr. Maino e Razetti 2019b; [Cibinel 2020c](#)). In questa direzione, all'interno di Valoriamo, è stata creata una piattaforma digitale che mette a disposizione delle aziende tutti i servizi territoriali mappati nella logica del "km 0". In collaborazione con le associazioni datoriali, di categoria e sindacali le imprese vengono affiancate nella stesura dei piani di welfare con una particolare attenzione al processo di analisi delle esigenze dei lavoratori, specialmente per quanto riguarda i bisogni sociali.

C'è poi una terza dimensione legata all'inclusività, volta ad allargare ulteriormente le ricadute positive del welfare aziendale sul territorio secondo la logica sopra richiamata; all'interno di Valoriamo è stato creato un fondo territoriale – gestito dalla Fondazione comunitaria del Lecchese – per finanziare le politiche di inclusione lavorativa dei soggetti fragili. L'obiettivo è quello di accompagnare questi nuclei in temporanea difficoltà e ad alto rischio di cronicizzazione in percorsi personalizzati di orientamento e (re)inserimento al lavoro. Il Fondo serve a promuovere iniziative volte ad accrescere le opportunità lavorative e di formazione per le persone più vulnerabili, facilitando l'incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro. Questo Fondo è alimentato grazie all'apporto della comunità, la quarta dimensione

cruciale, che rimanda al coinvolgimento estensivo di tutti gli attori nella realizzazione di azioni territoriali (cfr. Cimagalli 2013; Gasparre e Bassoli 2020). In merito – all'interno di Valoriamo – sono state promosse azioni di fundraising, comunicazione, *people raising* e marketing sociale per alimentare le risorse territoriali, facendole confluire nel Fondo appena menzionato, stimolando la partecipazione della comunità locale in questo progetto, anche nell'ottica di favorire la sua sostenibilità presente e futura.

Vi è infine la dimensione del welfare pubblico, che chiama in causa il ruolo delle istituzioni pubbliche nella stabilizzazione dei progetti sperimentali (cfr. Ferrera 2013; Cibinel 2019a) e, più in generale, nella promozione dell'innovazione sociale (cfr. Andreotti et al. 2012; Fosti 2013; Longo e Maino 2021) e dell'integrazione tra attori e interventi (cfr. Andreotti e Mingione 2016; Bifulco 2016; Maino e Ferrera 2019; Maino e Lodi Rizzini 2019) sui territori. Tale dimensione, rafforzatasi significativamente a partire dalla pandemia all'interno di Valoriamo, riguarda l'utilizzo delle piattaforme informatiche per l'erogazione delle risorse e dei buoni spesa erogati dall'ente pubblico come forma di aiuto economico alle persone in difficoltà. Il mantenimento e l'ulteriore rafforzamento di queste relazioni sollecitate dalla pandemia rappresenteranno una sfida cruciale per l'ultima fase di sperimentazione di Valoriamo e, soprattutto, per garantire la stabilizzazione del progetto e la sua effettiva integrazione nel sistema locale di politiche e servizi sociali.

---

## Riferimenti bibliografici

- Andreotti A. e Mingione E. (2016), *Local welfare systems in Europe and the economic crisis*, in "European Urban and Regional Studies", vol. 23, n. 3, pp. 252-266.
- Andreotti A., Mingione E. e Polizzi E. (2012), *Local Welfare Systems: A Challenge for Social Cohesion*, in "Urban Studies", vol. 49, n. 9, pp. 1925-1940.
- Arlotti M. e Sabatinelli S. (2020), *Una nuova geografia della cittadinanza sociale?*

- Lo sviluppo territoriale dei servizi sociali a vent'anni dalla legge quadro 328/00*, in "Politiche sociali/Social Policies", n. 3, pp. 357-374.
- Bettio F. e Plantenga J. (2004), *Comparing Care Regimes in Europe*, in "Feminist Economics", vol. 10, n. 1, pp. 85-113.
- Bifulco L. (2016), *Citizenship and governance at a time of territorialization: The Italian local welfare between innovation and fragmentation*, in "European Urban and Regional Studies", vol. 23, n. 4, pp. 628-644.
- Birkland T.A. (1998), *Focusing Events, Mobilization, and Agenda Setting*, in "Journal of Public Policy", vol. 18, n. 1, pp. 53-74.
- Campedelli M. (2018), *Due anni dopo. L'implementazione della riforma del Terzo settore*, in "Politiche sociali / Social Policies", n. 2, pp. 281-285.
- Cibinel E. (2019a), [Dall'innovazione al cambiamento: una nuova sfida per le Fondazioni di origine bancaria](#), in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli.
- Cibinel E. (2019b), [Per un welfare generativo a km0: in provincia di Lecco parte Valoriamo](#), [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 9 febbraio 2019.
- Cibinel E. (2020a), [Valoriamo, un welfare a km 0: spunti a un anno dall'avvio del progetto](#), [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 30 marzo 2020.
- Cibinel E. (2020b), [Valoriamo: il welfare aziendale territoriale risponde all'emergenza Coronavirus](#), [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 15 aprile 2020.
- Cibinel E. (2020c), [Il welfare aziendale: un'opportunità di crescita per tutto il territorio?](#), in "Rivista Solidea", n. 1, pp. 8-11.
- Cibinel E. (2020d), [Costruiamo l'estate: la piattaforma per le attività estive nella provincia di Lecco](#), [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 19 giugno 2020.
- Cibinel E. (2020e), [Consorzio Girasole: un'esperienza di welfare innovativo nel lecchese](#), [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 24 marzo 2020.
- Cibinel E. (2021), [Welfare e inclusione a km0: due anni di Valoriamo](#), [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 15 marzo 2021.
- Cimagalli F. (2013), *Coesione sociale e nuove alleanze nel welfare locale*, in "Studi di Sociologia", vol. 51, n. 3-4, pp. 259-271.
- Esping-Andersen G. (2009), *The Incomplete Revolution: Adapting to Women's New Roles*, Cambridge, Polity Press.
- Ferrera M. (2013), [Secondo welfare: perché? Una introduzione](#), in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Ferrera M. (a cura di) (2019), *Le politiche sociali*, Bologna, Il Mulino.

- Ferrera M. e Maino F. (2011), *Il secondo welfare in Italia: sfide e prospettive*, in "Italianieuropei", vol. 3, n. 3, pp. 17-22.
- Fici A. (a cura di) (2018), *La riforma del terzo settore e dell'impresa sociale. Una introduzione*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Fosti G. (a cura di) (2013), *Rilanciare il welfare locale*, Milano, Egea.
- Gasparre A. e Bassoli M. (2020), *Governance Beyond the Rhetoric: Organizational Action, Change, and Illusion in the Italian Local Welfare System*, in "Administration & Society", vol. 52, n. 6, pp. 927-958.
- Governa F. e Salone C. (2004), *Territories in Action, Territories for Action: The Territorial Dimension of Italian Local Development Policies*, in "International Journal of Urban and Regional Research", vol. 28, n. 4, pp. 796-818.
- Istat (2021), [La spesa dei comuni per i servizi sociali](#), anno 2018, 23 febbraio 2021.
- Jeannotte M.S. (2003), *Social Cohesion: Insights from Canadian Research. Strategic Research and Analysis Directorate*, Ottawa, Department of Canadian Heritage.
- Kazepov Y. (2008), *The subsidiarization of social policies: Actors, processes and impacts*, in "European Societies", vol. 10, n. 2, pp. 247-273.
- Kingdon J.W. (1984), *Agendas, alternatives, and public policies*, New York, Harper Collins.
- Korpi W., Ferrarini T. e Englund S. (2013), *Women's Opportunities under Different Family Policy Constellations: Gender, Class and Inequality Tradeoffs in Western Countries Re-Examined*, in "Social Politics", vol. 20, n. 1, pp. 1-40.
- Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), *Platform welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.
- Maino F. (2001), *La politica sanitaria*, Bologna, il Mulino.
- Maino F. (2012), *Un secondo welfare per i nuovi bisogni*, in "Il Mulino", n. 5, pp. 833-841.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), [Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013](#), Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli.
- Maino F. e Lodi Rizzini C. (2019), *Dal primo al secondo welfare: l'innovazione sociale incontra le comunità locali*, in T. Ciampolini (a cura di), *Comunità che innovano. Prospettive ed esperienze per territori inclusivi*, Milano, FrancoAngeli.
- Maino F. e Razetti F. (2019a), [Valoriamo, a Lecco il rilancio del lavoro passa dal welfare aziendale, www.secondowelfare.it](#), 1 febbraio 2019.



- Maino F. e Razetti F. (2019b), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli.
- Naldini M. e Saraceno C. (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Nuovi patti tra i sessi e le generazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Pascuzzi E. e Marcello G. (2020), *La riforma mancata. Cronache del ritardo, deficit e tracce di innovazione nel welfare sociale in Calabria*, in "Politiche sociali/Social Policies", n. 3, pp. 419-438.
- Purcell M. (2006), *Urban Democracy and the Local Trap*, in "Urban Studies", vol. 43, n. 11, pp. 1921-1941.
- 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.
- Santoni V. e Maino F. (2021), [Valoriamo: welfare aziendale che sostiene inclusione lavorativa e comunità](#), [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 28 luglio 2021.
- Toth F. (2003), *Identità, interessi locali e regolazione tecnica nella scelta di localizzazione di un ospedale. Il caso di Como*, in "Amministrare", vol. 33, n. 1, pp. 137-159.