



# Valoriamo: welfare a Km0, inclusivo e a misura del territorio

di Elisabetta Cibinel e  
Franca Maino

Dicembre 2022



un programma di:

Fondazione  
**CARIPLO** 

ISBN 979-12-80161-26-0

**Percorsi di secondo welfare** è un Laboratorio di ricerca e informazione 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, approfondendo in particolare la sinergia tra attori pubblici e privati. 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 portale [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), cura i *Rapporti sul secondo welfare in Italia* e la collana *Working Paper 2WEL* e realizza ricerche per istituzioni pubbliche, organizzazioni private e realtà 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, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione CRC, Fondazione Unipolis e Welfare Insieme.



© Percorsi di secondo welfare 2022

Le ricerche di Percorsi di secondo welfare

ISBN 979-12-80161-26-0

[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) • [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

Milano, dicembre 2022

# **Valoriamo: welfare a Km0, inclusivo e a misura del territorio**

Report finale di modellizzazione

di

Elisabetta Cibinel e Franca Maino

Questa ricerca è stata promossa dal Consorzio Consolida nell'ambito del progetto Valoriamo, sostenuto dalla Fondazione Cariplo con il Bando "Welfare in azione".



un programma di:



## Le autrici

**Elisabetta Cibinel** Laureata in Politiche e servizi sociali presso l'Università degli Studi di Torino. Dopo l'abilitazione come assistente sociale specialista ha proseguito gli studi con un Master in Diversity Management e Gender Equality e dal 2016 collabora come ricercatrice con il Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Per il Laboratorio si è occupata di povertà e inclusione, disabilità, non autosufficienza e assistenza familiare. Attualmente i suoi interessi di ricerca si concentrano sulla filantropia, sul welfare aziendale territoriale e sulle tecniche di ricerca-azione che prevedono il coinvolgimento di attori territoriali. È giornalista pubblicista.

**Franca Maino** è Direttrice del Laboratorio di ricerca Percorsi di secondo welfare ed è Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, dove attualmente insegna Politiche Sociali e del Lavoro e Politiche Sanitarie e Sociosanitarie. È membro del Comitato di redazione di Stato e Mercato e della Rivista Italiana di Politiche Pubbliche. Fa parte del Comitato scientifico dell'Alleanza contro la Povertà, della Fondazione Welfare Ambrosiano, di Assoprevidenza e della Fondazione PICO. Da luglio 2020 fa parte del CdA dell'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo. Ha curato - con Maurizio Ferrera - i primi quattro Rapporti biennali sul secondo welfare in Italia. Nel 2021 ha curato "Platform welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali" (con Francesco Longo, Egea) e "Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare" (Giappichelli).

---

*Le autrici ringraziano tutto il team del progetto Valoriamo per la disponibilità alla condivisione di documenti, materiali e informazioni e per la partecipazione alle interviste realizzate nel corso degli anni.*

## Indice

<b>Indice</b>	<b>6</b>
<b>Prefazione</b>	<b>8</b>
<b>Introduzione</b>	<b>9</b>
<b>1. La territorializzazione delle politiche sociali</b>	<b>11</b>
1.1. Coesione sociale, territorio e secondo welfare	12
1.2. I sistemi di welfare locale: superare retoriche e semplificazioni	13
<b>2. Valoriamo: la costruzione del modello di governance</b>	<b>15</b>
2.1. Gli obiettivi e il disegno generale del progetto	15
2.2. I livelli di governance del progetto	17
2.3 Aree operative e figure di riferimento	18
2.3.1 Welfare aziendale	18
2.3.2 Welfare Hub	19
2.3.3 Percorsi di accompagnamento al lavoro	20
2.3.4 Comunicazione, fundraising e marketing sociale	22
<b>3. Le sfide poste dalla pandemia di Covid-19</b>	<b>23</b>
3.1 Il lockdown e l'emergenza sul territorio lecchese	23
3.2 "Costruiamo l'estate": opportunità per la conciliazione vita-lavoro e l'inserimento lavorativo	24
3.2.1 "Costruiamo l'estate": le ricadute progettuali dopo l'emergenza	25
3.3 Il rapporto con il welfare pubblico	26
<b>4. Valoriamo oltre la sperimentazione: attività realizzate e prospettive future</b>	<b>27</b>
4.1 Prosecuzione e stabilizzazione delle attività in corso	28
4.1.1 Welfare aziendale e Percorsi di accompagnamento al lavoro	28
4.1.2 Welfare Hub	31
4.1.3 Funzioni di coordinamento e strumenti operativi	32
<b>5. Il modello Valoriamo: struttura, elementi essenziali e potenzialità</b>	<b>33</b>
5.1 Gli ingredienti del "modello Valoriamo"	36
La vocazione all'inclusione e alla coesione sociale	36
La centralità del bisogno	37

Strumenti, piattaforme e professionisti dedicati e preparati	37
La rete multiattore e territoriale	38
<b>6. Valoriamo e la sfida del welfare territoriale</b>	<b>39</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>41</b>

## Prefazione

Valoriamo è nato da una forte spinta innovativa del territorio lecchese, che voleva sperimentare un approccio innovativo al Welfare, connettendo il Welfare aziendale al Welfare territoriale, attraverso azioni mirate incentrate sul tema del lavoro e dell'inclusione delle persone più fragili e vulnerabili. Un obiettivo ambizioso, che ha visto soggetti di natura differente, appartenenti al mondo profit, non profit e pubblico, dialogare e co-progettare insieme nuove modalità per raggiungere gli imprenditori, i lavoratori delle aziende e le persone disoccupate e fragili, ricomponendo le risorse e le competenze territoriali e provando a sperimentare azioni innovative su diversi temi: piattaforme digitali per erogazione di risorse economiche derivanti dal Welfare Aziendale ma anche da contributi pubblici, raccolta fondi tramite Marketing Sociale, formazione lavorativa direttamente in azienda, gruppi di auto mutuo aiuto per disoccupati, inserimento lavorativo in rete con le cooperative di tipo B, solo per citarne alcune.

La pandemia ha rallentato e ostacolato in modo significativo questa spinta innovativa, ma il progetto è stato in grado di adattarsi alla contingenza, ripensando alle modalità di lavoro e alle azioni, ma soprattutto mettendosi in ascolto dei bisogni emergenti a livello territoriale e comunitario, pensando a nuove soluzioni che non snaturassero gli obiettivi iniziali, ma che permettessero di continuare a perseguirli trovando strade diverse da quelle immaginate. Uno sforzo importante, ma anche una grande occasione di apprendimento per tutti gli enti coinvolti, che hanno saputo fare tesoro del "vuoto" aperto dalla crisi pandemica, riempiendolo di nuovo significato e costruendo competenze utili per lo sviluppo futuro del territorio.

Anna Di Nardo

Responsabile del progetto Valoriamo



## 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: la volontà 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 sostenuto, nel corso degli ultimi decenni, dalle istituzioni europee e italiane e anche importanti attori del secondo welfare come le Fondazioni di origine bancaria si sono ritagliate un ruolo fondamentale.

In questa cornice interpretativa si inserisce il presente report di modellizzazione del progetto Valoriamo, un'iniziativa sperimentale di welfare aziendale territoriale sostenuta nella provincia di Lecco dalla Fondazione Cariplo nell'ambito del Bando "Welfare in azione". Nei suoi tre anni di sperimentazione il progetto si è posto l'obiettivo di implementare un welfare aziendale "a Km0", che coinvolga attivamente le imprese locali in beni e servizi da inserire nei piani di welfare e che sostenga economicamente percorsi di inclusione lavorativa per persone vulnerabili. 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: il 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 prontezza alcuni ostacoli e ritardi del progetto.

La sperimentazione di Valoriamo è iniziata nel 2019 e si è conclusa a metà del 2022 (con avvio formale alla fine del 2018 e la concessione di 6 mesi di proroga in relazione alla pandemia). La Fondazione Cariplo prevedeva un percorso di valutazione realizzato da CODICI - Ricerca e Intervento, mentre il Laboratorio Percorsi di secondo welfare è stato coinvolto come partner con 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. Il presente documento rappresenta quindi una descrizione del funzionamento e dello sviluppo del modello di intervento di Valoriamo e contiene riflessioni e spunti utili a una modellizzazione del progetto e a una sua replicabilità in altri contesti.

Il report è suddiviso in sei sezioni: la prima contiene un inquadramento teorico delle dinamiche di territorializzazione connesse all'evoluzione del welfare locale e rappresenta la premessa fondamentale per interpretare Valoriamo nel suo complesso. La seconda sezione riassume il modello Valoriamo dalla fase di progettazione all'implementazione, raccontando i meccanismi di funzionamento, le aree di intervento e i sistemi di coordinamento e di governance politica. La terza sezione analizza come Valoriamo e il territorio lecchese hanno affrontato la pandemia - un momento focalizzante per il progetto - e racconta quali iniziative sono state messe in campo. Nella quarta sono analizzate le prospettive di stabilizzazione del progetto sperimentale. La quinta sezione contiene la schematizzazione definitiva del modello Valoriamo, alla luce della sua

implementazione, e individua alcuni "ingredienti" essenziali del modello utili a garantirne la prosecuzione nel Lecchese e a sostenerne la replicabilità in altri contesti. Il report si conclude con la sesta sezione, in cui sono contenute alcune riflessioni di carattere generale sulle sfide che il welfare territoriale dovrà affrontare nei prossimi anni, a partire dagli spunti offerti dallo studio del modello Valoriamo.

Valoriamo è stato oggetto di osservazione, analisi e modellizzazione nel corso di tutta la sua sperimentazione. Il presente report rappresenta la conclusione di questo percorso, che è stato segnato da altri report di modellizzazione intermedi a uso interno, dalla pubblicazione di diversi articoli sul sito del Laboratorio<sup>1</sup> e dall'inserimento del progetto tra i casi studio analizzati nel Quinto Rapporto sul secondo welfare 2021 (Maino 2021)<sup>2</sup>.

Dati, informazioni e analisi proposte sono l'esito della partecipazione delle autrici ai lavori dell'Agenzia di innovazione (v. *infra* § 2.2), 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 della sperimentazione.

---

<sup>1</sup> V. Cibinel (2019a); Maino e Razetti (2019a); Cibinel (2020a); Cibinel (2020b); Cibinel (2020c); Cibinel (2020d); Cibinel (2021); Santoni e Maino (2021); Cibinel (2022).

<sup>2</sup> La prima e l'ultima sezione del presente report fanno ampio riferimento proprio al capitolo dedicato a Valoriamo all'interno del Quinto Rapporto sul secondo welfare (v. Cibinel e Maino 2021).

## 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 la necessità, oltre che l'intenzione, 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 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 2019). 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 propensione) 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 ricalibrare 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, hanno reso questa richiesta ancora più impellente.

Governa e Salone (2004), Cimagalli (2013), Maino e Ferrera (2013; 2019) hanno evidenziato un'altra dinamica che ha contribuito alla 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 la sussidiarietà orizzontale e verticale 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 Riforma del Terzo Settore, la cui attuazione è tuttora in corso (Campedelli 2018; Fici 2018; Terzjus 2022). 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>3</sup>. Tuttavia, come ha mostrato anche la crisi pandemica e come proviamo ad argomentare approfondendo il caso del progetto Valoriamo, il loro ruolo è potenzialmente rilevante in termini di attivazione di progettualità e collaborazioni multiattore capaci di mobilitare risorse aggiuntive e/o di rendere più efficiente - in una logica aggregativa e inclusiva - l'utilizzo di quelle già esistenti proprio nelle aree di bisogno attualmente più scoperte.

## 1.1. 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).

---

<sup>3</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).

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 amministrativi, 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 locali 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 quindi 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).

## **1.2. 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 sulla territorializzazione del welfare. 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 (v. *supra* § 1.1), 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 automaticamente 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 2019b). Diversamente, il rischio è che i progetti locali, per quanto innovativi e improntati 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 del presente report<sup>4</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 del territorio.

Per quanto riguarda la seconda questione, la “fragilità” (Bifulco 2016, 642) 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

---

<sup>4</sup> Sebbene il tema delle disuguaglianze territoriali non sia trattato in questo report, 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 definizione dei livelli minimi nazionali e la previsione di adeguati finanziamenti pubblici per i servizi sono due questioni essenziali da questo punto di vista.

competente sarà in grado di limitare i rischi di autoreferenzialità e di supportare efficacemente i processi decisionali e di attuazione delle politiche.

## 2. Valoriamo: la costruzione del modello di governance

Alla luce del quadro teorico tracciato (v. *supra* Sezione 1) il progetto Valoriamo può essere inteso come esempio di un sistema di welfare locale “attivo” (cfr. Andreotti e Mingione 2016) che realizza azioni territoriali (cfr. Governa e Salone 2004) volte a favorire l’innovazione sociale e a soddisfare bisogni sociali emergenti attraverso il coinvolgimento di una pluralità di attori pubblici e privati che operano in modo sinergico e coordinato.

Valoriamo è un progetto sperimentale finanziato tra il 2019 e il 2022 (con avvio formale alla fine del 2018) dalla Fondazione Cariplo nell’ambito del Bando “Welfare in azione”<sup>5</sup>. L’iniziativa si proponeva di creare sul territorio lecchese un “sistema di welfare a Km0”: le imprese locali sono state coinvolte in piani di welfare aziendale e territoriale co-progettati 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 stato privilegiato un criterio di vicinanza: sono infatti stati considerati prioritariamente gli attori attivi localmente, in modo che il welfare aziendale territoriale rappresentasse un’opportunità in più per il tessuto produttivo lecchese. Parallelamente Valoriamo ha svolto un’azione di sensibilizzazione del contesto locale volta a favorire l’inserimento lavorativo di persone in condizioni di vulnerabilità. Il territorio è stato coinvolto anche attraverso il marketing sociale, uno strumento di raccolta fondi attraverso cui gli esercizi commerciali e la cittadinanza possono sostenere organizzazioni di volontariato.

### 2.1. Gli obiettivi e il disegno generale del progetto

Valoriamo partiva dal presupposto che il welfare aziendale può e deve costituire un’opportunità sempre più significativa per offrire ai lavoratori, alle lavoratrici e alla comunità locale delle risposte

---

<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/>). L’iniziativa ha anche stimolato - sui territori e nei contesti di ricerca - importanti riflessioni sullo sviluppo del welfare di comunità e delle professioni a esso collegate (v. Battistoni, Cattapan e Asta 2021; Melzi e Guidetti 2021).

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 (cfr. Maino e Santoni 2021). In concreto l'iniziativa, grazie al coinvolgimento di numerosi attori pubblici e privati<sup>6</sup>, si poneva 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 insisteva 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 è concentrato sullo sviluppo di piani di welfare aziendale costruiti sulla base delle esigenze di lavoratori/trici. Allo stesso tempo l'iniziativa si proponeva di mettere in comunicazione le aziende in cerca di beni e servizi di welfare aziendale con quelle che ne sono produttrici; nella scelta dei fornitori sono state privilegiate le imprese appartenenti al Terzo Settore attive localmente. Il Terzo Settore è così stato 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 proponeva 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 - secondo il progetto - si sarebbe dovuta avvalere anche di tecniche e pratiche di *diversity management*, volte a rendere più efficaci i percorsi di inserimento lavorativo. Il finanziamento di tali percorsi è stato pensato in stretta connessione con l'area del welfare aziendale: una percentuale delle risorse investite dalle imprese per l'introduzione di piani di welfare attraverso il progetto Valoriamo è stata versata in un fondo istituito appositamente presso la Fondazione Comunitaria del Lecchese. Il Fondo ha sostenuto economicamente i percorsi di inserimento e promosso 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 ha coinvolto 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 ha raccolto le risorse provenienti dalle diverse fonti di finanziamento e supportato l'articolato sistema di servizi di accompagnamento al lavoro. Il Fondo era alimentato attraverso canali diversi: donazioni provenienti da aziende e dalla cittadinanza, attività di fundraising ordinarie e straordinarie (per esempio realizzate in particolari periodi dell'anno, come il Natale), meccanismi di finanziamento legati al modello di welfare aziendale. Attraverso diversi strumenti più o meno convenzionali Valoriamo si è impegnato dunque a

---

<sup>6</sup> La rete era 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.



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, ha ricevuto complessivamente dalla Fondazione nel corso della sperimentazione 900mila euro (circa il 36% del valore complessivo): le risorse restanti sono state garantite dagli enti coinvolti, dai proventi del progetto stesso, da azioni di fundraising e dai finanziamenti di altri soggetti pubblici e privati.

## 2.2. 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 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 scostamenti dal progetto originario, a tutti i suoi sviluppi più significativi e alle sue ricadute pubbliche (brand, loghi, strategie di comunicazione, ecc.).

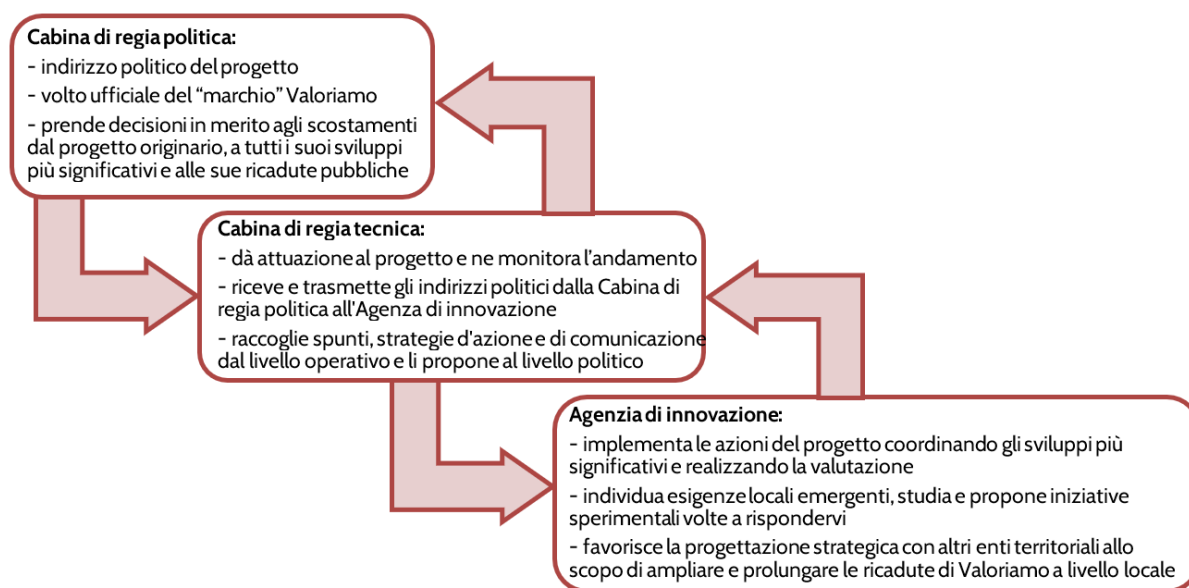
La **Cabina di regia tecnica** ha il compito di dare attuazione al progetto e di monitorarne l'andamento. Per fare questo intrattiene rapporti costanti con la cabina di regia politica e con il livello operativo (Agenzia di innovazione). La cabina di regia tecnica mette in contatto i due livelli favorendo 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* § 2.3), 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. Già 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.

---

<sup>7</sup> Un esempio di questo approccio è stata l'organizzazione di incontri tematici volti all'approfondimento di temi di particolare interesse nel corso della prima fase della pandemia, come smart working e iniziative sperimentali di welfare di prossimità (v. *infra* § 3.1).

Figura 1. La governance del progetto Valoriamo



Fonte: Cibinel e Maino (2021).

Questo sistema di governance è stato predisposto nel corso della prima annualità progettuale ed è stato 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 ha costituito per certi versi l'ossatura rendendo possibile il costante e fattivo 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.

## 2.3 Aree operative e figure di riferimento

Valoriamo prevede quattro aree operative che interagiscono tra loro in maniera costante e sinergica e 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.

### 2.3.1 Welfare aziendale

L'area "Welfare aziendale" si occupa di coinvolgere le imprese nella realizzazione di piani di welfare aziendale a Km0: 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 sociale 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 stata elaborata, 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 è stato proposto lo strumento del buono spesa, declinato in coerenza con i principi di Valoriamo: i voucher non erano spendibili su grandi piattaforme di e-commerce ma potevano 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.

### 2.3.2 Welfare Hub

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. 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, Bellano).

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<sup>9</sup>. Contiene dunque tutti i servizi mappati ai fini del caricamento sulla piattaforma TreCuori, ma anche numerosi servizi gratuiti offerti dalle associazioni del territorio<sup>10</sup>. Questa piattaforma rappresenta una delle eredità concrete del progetto Valoriamo per il territorio a conclusione della sperimentazione: un'interfaccia contenente una mappatura di tutti i servizi offerti dal privato sociale. Accanto a una prima funzione di orientamento, la piattaforma si è pian piano fatta carico sempre più di una funzione informativa e comunicativa: a partire dal 2021 sono state lanciate diverse iniziative volte a valorizzare le buone pratiche territoriali di collaborazione tra enti di differente natura su temi come lo smart working e la formazione professionale attraverso reportage, video-interviste e infografiche.

La vocazione territoriale dell'area "Welfare Hub" si è rafforzata significativamente nel corso della sperimentazione, anche in relazione allo scoppio della pandemia di Covid-19 (cfr. in particolare *infra* §§ 3.2.1-3.3). La rilevanza di Valoriamo e dei WCM nel contesto locale si è affermata a tal punto che nel corso della seconda metà della sperimentazione si è determinato uno sdoppiamento informale dell'area "Welfare Hub": da un lato il welfare comunitario - con tutte le azioni genericamente rivolte al territorio e più strettamente previste già in fase di progettazione-, dall'altro il welfare pubblico (con uno sguardo più specifico alle collaborazioni con l'attore pubblico).

### 2.3.3 Percorsi di accompagnamento al lavoro

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

---

<sup>8</sup> La piattaforma TreCuori permette di accedere a 125 servizi nella provincia di Lecco, secondo l'ultima rilevazione effettuata ai fini della valutazione relativa al periodo di proroga (aggiornamento a novembre 2022).

<sup>9</sup> La piattaforma PassparTU permette di accedere a 335 servizi nella provincia di Lecco, secondo l'ultima rilevazione effettuata ai fini della valutazione relativa al periodo di proroga (aggiornamento a novembre 2022).

<sup>10</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.

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 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 lavorativa. Da sottolineare, inoltre, la scelta di impiegare la figura professionale del *diversity manager* al fine di favorire un inserimento lavorativo efficace delle persone in condizioni di vulnerabilità.

Figura 2. Elementi distintivi del modello di inserimento lavorativo di Valoriamo

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: Cibinel e Maino (2021).

L'area Pal ha conosciuto un ritardo significativo nell'avvio delle attività previste per ragioni di ordine diverso: innanzitutto il disegno stesso del progetto prevedeva una partenza ritardata degli inserimenti lavorativi rispetto all'avvio complessivo di Valoriamo (poiché gli inserimenti erano economicamente sostenuti dal Fondo, a sua volta alimentato dal welfare aziendale e da altre

azioni di fundraising e marketing sociale); l'area prevedeva inoltre il coinvolgimento di numerosi attori differenti che è stato necessario coordinare e con cui è stato necessario costruire un terreno comune di confronto prima di poter disegnare il "profilo di vulnerabilità" e, di conseguenza, individuare la popolazione target di Valoriamo.

Proprio nel momento in cui sarebbero partite le attività più genericamente destinate alle persone in cerca di occupazione, è scoppiata la pandemia. 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 prevedevano la realizzazione di azioni di gruppo (percorsi formativi, gruppi di auto mutuo aiuto)<sup>11</sup>. Tuttavia - sempre in relazione alla pandemia - l'area Pal ha registrato alcuni sviluppi interessanti grazie all'iniziativa "Costruiamo l'estate" (cfr. *infra* § 3.2).

Da segnalare, infine, le difficoltà incontrate nell'introduzione della figura del *diversity manager*, concepita come uno degli elementi caratteristici del modello di inserimento lavorativo Valoriamo. Questa figura professionale è stata selezionata e assunta solo all'inizio del 2021 per le stesse ragioni illustrate sopra (e anche per motivi organizzativi all'interno del partenariato). La persona individuata ha poi rassegnato le dimissioni nell'autunno 2021 e, vista la conclusione prossima del progetto, non è stato reclutato un/una sostituto/a. La figura del *diversity manager* non ha quindi potuto essere sperimentata all'interno di Valoriamo, a differenza di quanto previsto in sede di progettazione.

### 2.3.4 Comunicazione, fundraising e marketing sociale

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.

---

<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 sono strutturati 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 hanno offerto 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.

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.

### **3. 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.

#### **3.1 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, 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.

### **3.2 “Costruiamo l'estate”: opportunità per la conciliazione vita-lavoro e l'inserimento lavorativo**

La riflessione e il confronto avviati con gli stakeholder locali nelle Piazze virtuali sono proseguiti 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 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. Il bando aveva 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: 181.500 mila euro di fatturato e 9.000 euro versati nel Fondo Valoriamo; 36 pacchetti di servizi erogati; 57 persone



complessivamente formate, di cui 49 assunte (e di queste 19 hanno visto la stabilizzazione del contratto dopo il periodo estivo presso una cooperativa di tipo B)<sup>12</sup>.

### 3.2.1 “Costruiamo l'estate”: le ricadute progettuali dopo l'emergenza

“Costruiamo l'estate” ha rappresentato una tappa fondamentale per la creazione della piattaforma PassparTU (che, a più di un anno dall'avvio di Valoriamo, non era ancora stata lanciata): 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 negli anni successivi ed è dunque divenuta strutturale, dopo una prima fase in cui era stata pensata come risposta emergenziale alla pandemia. 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 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 65.000 euro e 3.200 euro versati nel Fondo Valoriamo. Sono stati erogati 25 pacchetti di servizi e attivati 21 inserimenti lavorativi; di questi, 5 contratti hanno visto una prosecuzione oltre le attività estive<sup>13</sup>.

Nel 2022 “Costruiamo l'estate” è stata confermata e sostanzialmente stabilizzata nei suoi elementi essenziali: i servizi vengono registrati tramite la piattaforma PassparTU, presso cui persone e famiglie possono ricercarli. Il Consorzio Consolida mantiene inoltre attiva la possibilità di essere messi in contatto con le cooperative B della propria rete per i servizi di pulizia e consegna pasti; i lavoratori coinvolti in questi servizi sono persone disoccupate in situazioni di fragilità. È venuta meno la componente economica di sostegno alle realtà che organizzano attività estive, ma è stata confermata la fondamentale funzione di comunicazione e messa in contatto tra famiglie, organizzazioni e fornitori di servizi.

Nel 2022 “Costruiamo l'estate” si è anche compiutamente trasformato in un vero e proprio modello di inserimento lavorativo<sup>14</sup>: parte dell'organizzazione è infatti stata mutuata all'interno del progetto “RIVEPULITE”. Valoriamo - in sinergia con il Servizio educativo al lavoro di Mestieri Lombardia, la Comunità Montana Valsassina Valvarrone d'Esino e Riviera, l'Ambito distrettuale di Bellano, il Consorzio Consolida, la cooperativa sociale Larius e l'Azienda socio-sanitaria territoriale - ha promosso un progetto estivo di manutenzione e pulizia delle spiagge lacustri e delle zone limitrofe. Cinque Comuni del Lecchese hanno aderito alla proposta di rispondere a un bisogno “stagionale” con il lavoro di persone disoccupate e in condizioni di fragilità, grazie al supporto di attori del Terzo Settore in rete e al di là di una logica di mera esternalizzazione dei servizi.

<sup>12</sup> Fonte: documenti interni di monitoraggio del progetto Valoriamo (aggiornamento a maggio 2022).

<sup>13</sup> Fonte: documenti interni di monitoraggio del progetto Valoriamo (aggiornamento a maggio 2022).

<sup>14</sup> Si sottolinea che peraltro, nell'ambito del percorso di valutazione progettuale previsto da Cariplo, il team di progetto Valoriamo ha scelto di indicare proprio questa attività come prototipo di intervento da condividere con la comunità di pratiche animata all'interno del Bando “Welfare in Azione”, allo scopo di permetterne la replicazione in altri contesti territoriali.

Complessivamente le persone coinvolte sono state 10, di cui 4 assunte con contratto a tempo determinato dalla cooperativa Larius e 6 in tirocinio.

L'esperienza di "Costruiamo l'estate" dimostra come la pandemia abbia rappresentato per Valoriamo un'opportunità di 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 Pal 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.

### 3.3 Il rapporto con il welfare pubblico

Come sottolineato in precedenza gli operatori di Valoriamo hanno svolto un fondamentale ruolo di coordinamento e messa a disposizione del territorio e degli enti pubblici nella concitata "fase 1" della pandemia (v. *supra* § 3.1). Con l'evolversi della pandemia questo ruolo "emergenziale" si è pian piano trasformato in un lavoro di ricomposizione di tutte le risorse locali – progettuali, umane, economiche – messe a disposizione dei vari attori pubblici e privati. Questo lavoro è stato riconosciuto come essenziale per fronteggiare le molte ricadute economiche e sociali della pandemia ed è stato nuovamente sperimentato al momento dello scoppio della guerra in Ucraina, con la necessità di coordinare attori e risorse e predisporre ospitalità e servizi di vario genere per le persone in fuga dalla guerra. L'importanza di questo ruolo è stata riconosciuta in particolar modo nel contesto bellanese, dove era particolarmente sentita la mancanza di una figura di coordinamento di questo genere (presente invece, per esempio, nel territorio lecchese in altre forme). Questo riconoscimento ha determinato la possibilità di una prosecuzione della funzione oltre il periodo di sperimentazione (v. *infra* § 4.1.2).

Il confronto costante con l'attore pubblico e l'ascolto delle sue esigenze hanno determinato, tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021, un'ulteriore opportunità di ampliamento e rafforzamento di Valoriamo: 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 trattava 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 causate 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 sociale Girasole (cfr. Cibinel 2020e), e complessivamente 8 Comuni hanno aderito all'iniziativa. Valoriamo non ha fornito solo un supporto tecnico attraverso la piattaforma TreCuori. È stata infatti 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>15</sup>.

Il ruolo di Valoriamo nel rafforzare le politiche pubbliche di inclusione - in special modo durante la pandemia - è stato riconosciuto dall'attore pubblico anche attraverso l'inserimento del progetto nel Piano di Zona Unitario del Distretto di Lecco 2021-2023 (approvato a febbraio 2022), in cui si menzionano esplicitamente la creazione di reti di prossimità solidaristiche, la gestione dei buoni spesa tramite l'attivazione della piattaforma Tre Cuori, il supporto nell'organizzazione delle attività estive, l'attività di comunicazione e diffusione delle esperienze sociali del territorio.

## **4. Valoriamo oltre la sperimentazione: attività realizzate e prospettive future**

Le sfide, le riflessioni e le sperimentazioni determinate dalla pandemia hanno rappresentato per Valoriamo un elemento di accelerazione, sebbene in un contesto segnato da ostacoli e limitazioni alle attività del progetto. In questo senso la pandemia ha rappresentato per il territorio lecchese un evento focalizzante (Birkland 1998); 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>16</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 vocazione all'inclusione e alla coesione sociale (declinata nell'inserimento lavorativo delle persone vulnerabili e nell'attenzione alle ricadute delle azioni di welfare sul tessuto produttivo e commerciale locale); la presenza di una rete territoriale composta da vari soggetti pubblici e privati; la predisposizione di strumenti, metodologie e tecnologie apposite; la presenza di figure professionali dedicate; l'attenzione agli strumenti e alle strategie di finanziamento delle attività.

---

<sup>15</sup> Alcuni numeri restituiscono sinteticamente i risultati raggiunti: nella prima edizione il transato complessivo è stato pari a circa 320 mila euro e sono stati raggiunti 986 beneficiari. Nella seconda edizione il transato complessivo è stato pari a quasi 250 mila euro. Fonte: rilevazione effettuata ai fini della valutazione relativa al periodo di proroga (aggiornamento a novembre 2022).

<sup>16</sup> Il concetto di finestra di opportunità è stato teorizzato da Kingdon (1984) e rielaborato, nella definizione qui riportata, da Toth (2003).

## 4.1 Prosecuzione e stabilizzazione delle attività in corso

Certamente la pandemia e le sue molte conseguenze economiche e sociali - insieme ad alcune difficoltà ordinarie emerse nel corso della sperimentazione - hanno avuto un impatto significativo su un progetto che vede nel welfare aziendale una delle sue principali azioni. Tuttavia il suo radicamento territoriale ha fatto sì che, nelle prime fasi dell'emergenza, Valoriamo abbia rappresentato 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 ha potuto contare per consolidare alcune delle proprie azioni in vista della conclusione della sperimentazione.

### 4.1.1 Welfare aziendale e Percorsi di accompagnamento al lavoro

Quest'area ha conosciuto grandi rallentamenti a causa della pandemia. Anche prima del marzo 2020, tuttavia, ha incontrato difficoltà organizzative (per esempio l'avvicendamento di due persone nel fondamentale ruolo di CM) e ha faticato nell'individuazione delle imprese a cui proporre di aderire al welfare aziendale Valoriamo. Come evidenziato nel report di valutazione riferito al periodo di proroga del progetto (dicembre 2021-giugno 2022), Valoriamo ha scontato le difficoltà legate alla pandemia ma anche la mancanza - all'interno del partenariato e, in particolare, nelle organizzazioni di rappresentanza - di una "*direzione politica forte*" che sostenesse l'iniziativa sul territorio.

Da questo punto di vista il 2022 sembra aver segnato un cambio di passo, con 5 piani di welfare aziendale operativi, di cui 2 attivati a giugno, e 6 interlocuzioni attivate (3 cooperative sociali, uno studio professionale, una grande impresa e una start-up)<sup>17</sup>. Il team di progetto ritiene che il Lecchese possa essere un territorio ricettivo rispetto alla proposta di welfare Valoriamo, attenta a generare ricadute positive del welfare aziendale per il tessuto produttivo e commerciale locale (in particolare per il Terzo Settore). A fronte del numero di piani realizzati il team ritiene tuttavia che il welfare aziendale Valoriamo non si sia sufficientemente accreditato sul territorio e non ci sono prospettive immediate di stabilizzazione dell'iniziativa.

Un'opportunità è rappresentata dal "Patto territoriale per la promozione di iniziative e interventi di contrasto agli effetti della crisi occupazionale a seguito dell'emergenza pandemica - Fondo Aiutiamoci nel Lavoro". Questo patto è stato istituito dalla Prefettura, il Distretto dei Comuni, la Fondazione Comunitaria del Lecchese e altri 23 attori pubblici e privati del territorio in risposta alla pandemia di Covid-19, al fine di sostenere lavoro e reddito nella Provincia di Lecco. I beneficiari del Fondo sono lavoratori/rici dipendenti che hanno smesso di lavorare per cause determinate dalla crisi emergenziale e lavoratori/rici autonomi che hanno cessato la partita Iva o avuto una significativa riduzione del reddito a causa della crisi economica derivante dalla pandemia. Il Fondo non ha esaurito le risorse a sua disposizione e il tavolo che lo coordina aprirà nel 2023 la possibilità di presentare progetti che abbiano come tema il lavoro e che in qualche modo possano migliorare

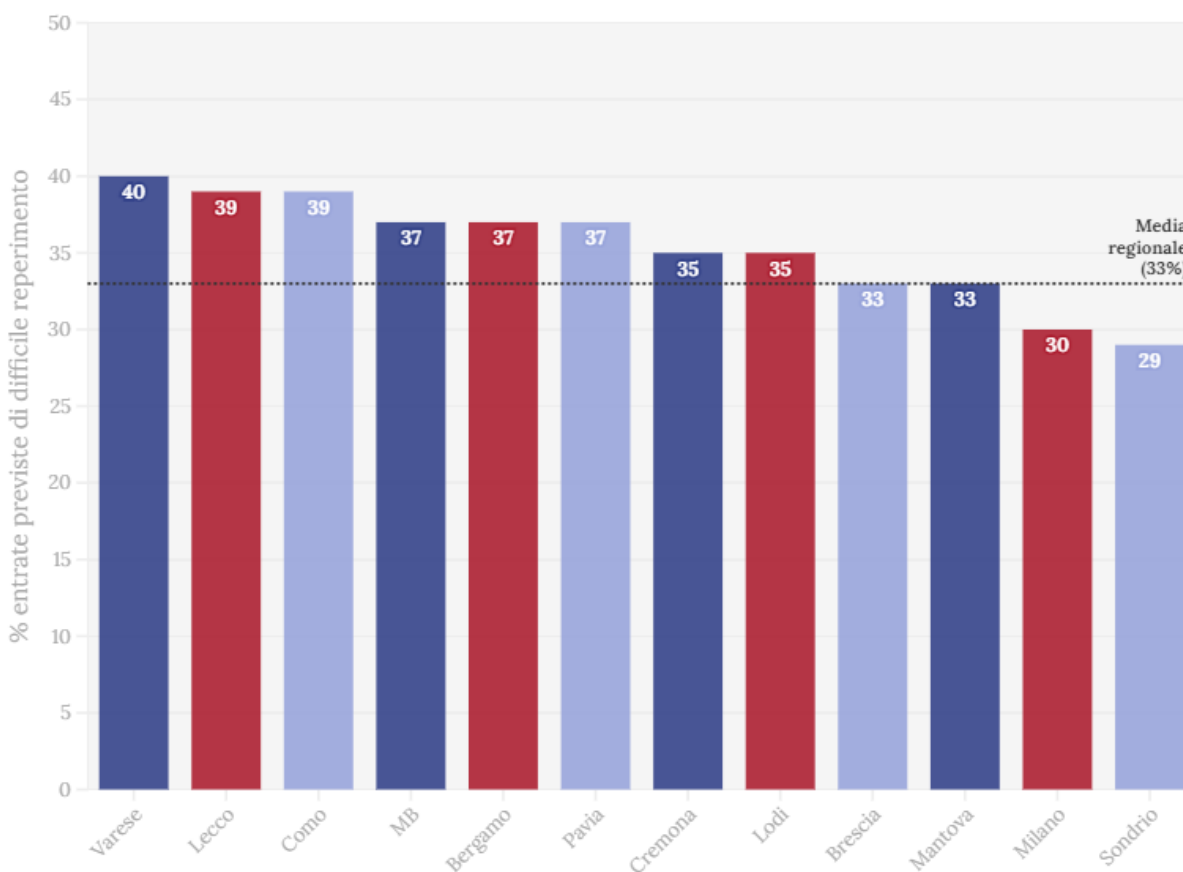
---

<sup>17</sup> Fonte: rilevazione effettuata ai fini della valutazione relativa al periodo di proroga (aggiornamento a novembre 2022).

le condizioni di lavoro e il reddito dei lavoratori, nonché lo stato di salute delle imprese del Lecchese.

L'area "Welfare aziendale" ha elaborato, in stretta connessione con l'Agenzia innovazione, una proposta per permettere una prosecuzione della sperimentazione del welfare aziendale inserendola in un più articolato "Pacchetto Welfare e Lavoro". La proposta intende rispondere, in particolare, al complesso problema della mancanza di lavoratori/rici. Secondo i dati delle Camere di Commercio - che rilevano attraverso sondaggi rivolti alle aziende iscritte le difficoltà che incontrano nel reclutare le risorse umane da inserire nei propri organici - il problema delle cosiddette "entrate previste di difficile reperimento" è diffuso in tutta la Lombardia (v. figura 3).

Figura 3. Percentuale di entrate previste di difficile reperimento nelle province della Lombardia, 2021



Fonte: Provincia di Lecco e Camera di Commercio di Como-Lecco (2022).

La provincia di Lecco è particolarmente colpita dalla difficoltà di reperimento delle figure adeguate: sul totale delle persone assunte nel 2021 dalle imprese lecchesi, il 38,8% è stato di difficile reperimento. La dinamica è in aumento: il dato era pari al 32,8% nel 2018 ed è cresciuto negli anni, con un'accelerazione tra il 2020 e il 2021 (+6,6 punti percentuali).

Il Pacchetto proposto dal team di progetto per realizzare la prosecuzione di Valoriamo è suddiviso in due aree distinte: Welfare (rivolta a imprese e lavoratori) e Lavoro (dedicata alle persone disoccupate). L'area Welfare è quella destinata a portare avanti la proposta di welfare aziendale Valoriamo ponendosi l'obiettivo di attrarre talenti, fidelizzare le risorse umane assunte e migliorare il benessere organizzativo. All'interno di queste finalità verrebbe creato un catalogo di consulenze nel campo del welfare tra cui, innanzitutto, un accompagnamento in progetti di welfare aziendale con l'approccio tipico di Valoriamo: analisi dei bisogni, presenza di una figura professionale dedicata, specifica attenzione a prestazioni sociali di welfare aziendale (in particolare legate alla conciliazione vita-lavoro), design innovativo di servizi di welfare aziendale. Questa area principale di accompagnamento sarebbe affiancata dalla possibilità di consulenze in altri campi affini: smart working, team building, *employer branding* e comunicazione in ottica di CSR.

La sezione del Pacchetto dedicata al lavoro si propone invece di favorire processi e progettare azioni per l'inclusione lavorativa di giovani e soggetti fragili. Anche in questo caso è prevista la creazione di un catalogo di servizi, in parte già previsti all'interno di Valoriamo e in parte provenienti dall'offerta di Mestieri Lombardia: matching domanda-offerta per giovani, formazione concertata e svolta in collaborazione con le aziende, inserimento lavorativo di persone con disabilità, servizi per le imprese con le cooperative B (il modello di business di "Costruiamo l'estate" e "RIVEPULITE"). Peraltro è da sottolineare come anche il Pacchetto Welfare abbia ricadute positive indirette sul lavoro, vista l'attenzione di Valoriamo a coinvolgere attori locali - specialmente del Terzo Settore - nella produzione di beni e servizi da inserire nei piani di welfare aziendale.

L'idea del "Pacchetto Welfare e Lavoro" è stata presentata all'ultima seduta ufficiale della Cabina di regia tecnica del progetto Valoriamo, svoltasi a metà giugno 2022. Gli attori locali hanno concordato di proseguire con la riflessione su questa proposta nei mesi a venire; questo impegno è ribadito esplicitamente anche nel Piano di Zona Unitario del Distretto di Lecco 2021-2023.

Se il "Pacchetto Welfare e Lavoro" potrà rappresentare una prosecuzione per l'area Pal della sperimentazione di Valoriamo, è importante sottolineare che la funzione dell'inserimento lavorativo delle persone vulnerabili troverà comunque una sua naturale continuità anche all'interno della sede lecchese di Mestieri Lombardia (capofila di Valoriamo e soggetto fin dall'inizio responsabile dell'area Pal all'interno del progetto), poichè la vocazione primaria di questo soggetto è proprio l'inclusione lavorativa. Tale continuità sarà però effettiva se Mestieri riuscirà a integrare all'interno della sua offerta di accompagnamento al lavoro alcuni degli strumenti specifici testati con Valoriamo, generando così una ricaduta concreta della sperimentazione. All'interno dell'organizzazione è stata avviata una riflessione per valutare se e come riproporre gli strumenti che non sono stati pienamente utilizzati all'interno del progetto per i motivi illustrati sopra (v. § 2.3.3), in particolare i gruppi di auto mutuo aiuto e la figura del *diversity manager*. Tra gli elementi certi di continuità rientra invece il modello di inserimento lavorativo avviato con "Costruiamo l'estate". Questa strategia è stata efficacemente sperimentata a partire dal 2020 ed è giunta alla sua terza edizione a conclusione di Valoriamo: in questi tre anni è stato affinato il sistema di intervento, si è ampliata la rete di contatti e si è rafforzato il confronto col territorio. Questo ha permesso di riproporre con successo l'iniziativa in un contesto diverso da quello della sperimentazione originale (attraverso l'esperienza di "RIVEPULITE") e senza l'incentivo economico rappresentato dal bando del 2020. Chi ha aderito all'iniziativa ha dunque deciso di riconoscere il valore del modello per la sua capacità di mettere in rete diversi attori locali

e di mettere in contatto con maggiore facilità domanda e offerta di lavoro (anche indipendentemente dalla presenza di un incentivo economico).

### 4.1.2 Welfare Hub

Come sottolineato in precedenza (v. *supra* § 2.3.2) l'area "Welfare Hub" ha conosciuto un'evoluzione nel corso della sperimentazione che ha determinato un suo sdoppiamento in due ambiti: il welfare comunitario e quello pubblico.

Il **welfare comunitario** comprende tutte le azioni di creazione e mantenimento di un "tessuto" comunitario di welfare grazie alla collaborazione degli attori locali; questo ambito si è rivelato fondamentale nel corso della sperimentazione, specialmente a partire dallo scoppio della pandemia. Come raccontato (v. *supra* § 3.3), l'importanza di questo ruolo è stata avvertita in modo particolare a Bellano. A Lecco, infatti, funzioni di coordinamento simili a quelle del *welfare community manager* (WCM) sono già svolte in modo "diffuso" da altri attori pubblici e privati del territorio (con un ruolo importante svolto dal Consorzio Consolida, dalla Fondazione Comunitaria del Lecchese e da Living Land, un progetto nato nel 2015 sempre grazie al Bando "Welfare in azione" della Fondazione Cariplo); il ruolo del WCM lecchese è stato fondamentale come interfaccia con questi attori già esistenti, nonché per garantire la collaborazione con altre aree di Valoriamo (in particolare comunicazione e marketing sociale) e per presidiare sviluppi fondamentali in parte imprevisi (in particolare nel campo del welfare pubblico, come descritto nel paragrafo successivo). La zona di Merate, terzo ambito territoriale su cui insiste Valoriamo, è stata meno interessata dalle azioni del WCM: la figura selezionata per questo ruolo ha lasciato il progetto a inizio 2021 e non è stata sostituita, pertanto si è interrotta la sperimentazione locale del WCM. A fronte di questa evoluzione la Comunità Montana Valsassina - Valvarrone - Val d'Esino e Riviera (Ambito Distrettuale di Bellano) si è impegnata a finanziare, per almeno un anno, la figura del WCM del territorio bellanese. È dunque confermato il ruolo di un operatore sociale impegnato a costruire e mantenere attiva e funzionante una rete di contatti e collaborazione tra enti pubblici, associazioni, imprese e tanti altri attori locali.

L'ambito del **welfare pubblico** era già previsto in sede progettuale ma, come raccontato, si è rafforzato in modo significativo a partire dallo scoppio della pandemia. Valoriamo, in particolare, è stato riconosciuto dagli enti pubblici locali come partner affidabile nell'erogazione di prestazioni tramite piattaforma digitale. Una prima sperimentazione, poi riconfermata, ha avuto luogo con i buoni spesa (misura straordinaria legata alla pandemia, cfr. *supra* § 3.3). Nel corso del 2022, inoltre, il Comune di Bellano ha deciso di affidarsi a Valoriamo anche per l'erogazione della "Misura unica per l'affitto", una prestazione economica predisposta ordinariamente dal Comune per aiutare le famiglie in difficoltà a far fronte alle spese di locazione. Prosegue dunque - e in ambiti diversi da quello iniziale e straordinario dei buoni spesa - la collaborazione con gli enti pubblici per la digitalizzazione delle procedure di erogazione delle prestazioni e dei servizi. La collaborazione sulla digitalizzazione è confermata anche da numerosi richiami a questo tema all'interno del Piano di Zona Unitario del Distretto di Lecco 2021-2023. Valoriamo ha già avviato un'interlocuzione con i tre ambiti territoriali al fine di allargare questa collaborazione ad altri servizi e prestazioni erogati dai Comuni.

Nella nuova conformazione dell'area Welfare Hub la piattaforma **PassparTU** rappresenta una fondamentale cerniera tra le due funzioni. La piattaforma, intesa fin dalla fase di progettazione come una eredità di Valoriamo sul territorio, è stata avviata nel 2020 ed è stata arricchita nel corso della sperimentazione con sezioni dedicate alla comunicazione e alla condivisione di esperienze virtuose e buone pratiche (cfr. *supra* § 2.3.2). Entrambe le funzioni di PassparTU - orientamento e comunicazione - sono state riconosciute come cruciali dalla regia politica e tecnica di Valoriamo, nonché dagli enti pubblici locali (come testimoniato dall'esplicito riferimento alla piattaforma all'interno del Piano di Zona Unitario del Distretto di Lecco 2021-2023). Per quanto riguarda la funzione primaria di orientamento il team di progetto ha rilevato un uso intensivo da parte della popolazione solo in coincidenza con altre azioni di Valoriamo che si appoggiavano alla piattaforma: le iniziative di conciliazione legate a "Costruiamo l'estate" e i buoni spesa. Il partenariato si è dunque interrogato sull'efficacia della piattaforma nell'orientare la cittadinanza rispetto a bisogni più generici, pur riconoscendo l'importanza dell'esistenza di PassparTU anche al solo fine di permettere un miglior successo di iniziative specifiche. Gli attori locali, in particolare i sindacati, hanno confermato l'importanza di stabilizzare questo strumento di ricomposizione dell'offerta territoriale - l'unica piattaforma di questo tipo nel Lecchese - anche in conformità con dinamiche simili che si registrano più in generale nei sistemi di welfare locale (v. Longo e Maino 2021). Tuttavia non sono ancora state individuate modalità concrete per garantire questa stabilizzazione e il CSV, soggetto che ha contribuito in modo fondamentale alla creazione della piattaforma, ha comunicato la sua intenzione di non collaborare più al mantenimento della stessa. Il partenariato ha avviato una riflessione interna e con gli enti pubblici locali al fine di individuare una strategia per garantire la manutenzione e l'aggiornamento della piattaforma e il periodico censimento di nuovi servizi.

### 4.1.3 Funzioni di coordinamento e strumenti operativi

Il sistema di governance politica e di coordinamento operativo - grazie ai diversi strumenti a disposizione - ha rappresentato la cornice necessaria per implementare l'idea progettuale di Valoriamo, per sviluppare ambiti di intervento e funzioni inizialmente non previsti e per radicare territorialmente le diverse iniziative.

Alla luce del riconoscimento di questa importanza, la **cabina di regia multi-attore** resterà operativa almeno finché non si concluderà la riflessione sulla stabilizzazione delle attività di welfare aziendale (unico ambito d'azione che, alla fine della sperimentazione, non ha trovato una continuità immediata, cfr. *supra* § 4.1.1). Quest'area di intervento è peraltro l'unica per cui risultati necessario un coordinamento territoriale di questo tipo: gli altri ambiti saranno infatti inseriti in sistemi preesistenti e già dotati di strutture di coordinamento territoriale e operativo (cfr. *supra* § 4.1.2). Qualora dovesse concretizzarsi l'ipotesi del "Pacchetto Welfare e Lavoro" tale coordinamento territoriale sarebbe assunto direttamente dalla cabina di regia che amministra il "Fondo Aiutiamoci nel Lavoro" (lo strumento attraverso cui sarebbe finanziato il Pacchetto). Questa cabina di regia comprende tutti gli enti che compongono il partenariato di Valoriamo, a cui si aggiungono numerosi altri attori tra cui spicca - in particolare - Confindustria Lecco e Sondrio. Questo soggetto non ha aderito al progetto Valoriamo e coinvolgerlo in una eventuale prosecuzione delle iniziative di welfare aziendale potrebbe determinare una maggior capacità di



diffusione della proposta (un aspetto approfondito più avanti, cfr. *infra* § 5.1, “La rete multiattore e territoriale”).

L'**Agenzia innovazione** ha svolto un ruolo essenziale nel corso della sperimentazione favorendo l'integrazione tra i vari ambiti di intervento e l'allargamento delle prospettive di Valoriamo. Attraverso questo soggetto sono infatti state organizzate le iniziative - dalla risposta emergenziale alla pandemia a "Costruiamo l'estate" - che non erano state inizialmente previste e che hanno permesso al progetto di accelerare l'implementazione di alcune azioni, realizzare nuove attività rilevanti e accreditarsi maggiormente presso la popolazione e gli attori locali pubblici e privati. L'intenzione è dunque di non perdere questa funzione considerata strategica per tutto il territorio: l'Agenzia innovazione, progettualmente inserita all'interno del Consorzio Consolida, confluirà nel Centro Open Innovation-COI del Consorzio stesso. Il COI è stato creato nel 2013 per aiutare il Consorzio e le sue associate a costruire percorsi di ricerca, progettazione formazione e *capacity building* volti alla coesione sociale del territorio e finalizzati a sostenere l'innovazione e la competitività del Terzo Settore.

Come descritto sopra (v. *supra* § 2.3.4) la sperimentazione di Valoriamo si è basata su una serie articolata di strumenti economici. Il **Fondo Valoriamo** istituito presso la Fondazione Comunitaria resterà attivo: la Fondazione ospita numerosi Fondi destinati a specifiche finalità e quello nato con Valoriamo è l'unico volto all'inclusione e all'inserimento lavorativo. Ovviamente gli sviluppi legati al “Fondo Aiutiamoci nel Lavoro” e, in particolare, alla proposta di un “Pacchetto Welfare e Lavoro” da parte di Valoriamo (v. *supra* § 4.1.1) potranno determinare conseguenze anche sul Fondo Valoriamo. Alla conclusione della sperimentazione si è naturalmente interrotta l'azione di **fundraising**, sebbene rimanga aperta la possibilità di effettuare donazioni dirette al Fondo Valoriamo presso la Fondazione Comunitaria. Infine il **marketing sociale**, sperimentato con successo nel Lecchese anche prima di Valoriamo, si è confermato come uno strumento utile e apprezzato da parte di tutti gli attori coinvolti in questo meccanismo di responsabilità sociale circolare. A conclusione del progetto anche questa azione è stata sospesa, nella convinzione - espressa dal partenariato - che questo strumento si sia ulteriormente rafforzato e accreditato presso la popolazione grazie a Valoriamo e che potrà quindi essere riattivato in futuro.

## 5. Il modello Valoriamo: struttura, elementi essenziali e potenzialità

Nel corso di tutta la sperimentazione, all'interno di report intermedi di modellizzazione, abbiamo studiato la struttura operativa e di governance di Valoriamo. Per restituire in modo schematico quanto illustrato nei paragrafi precedenti e identificare gli elementi distintivi del progetto Valoriamo presentiamo di seguito tre figure che descrivono il modello Valoriamo e la sua evoluzione nel corso dei quasi quattro anni di sperimentazione.

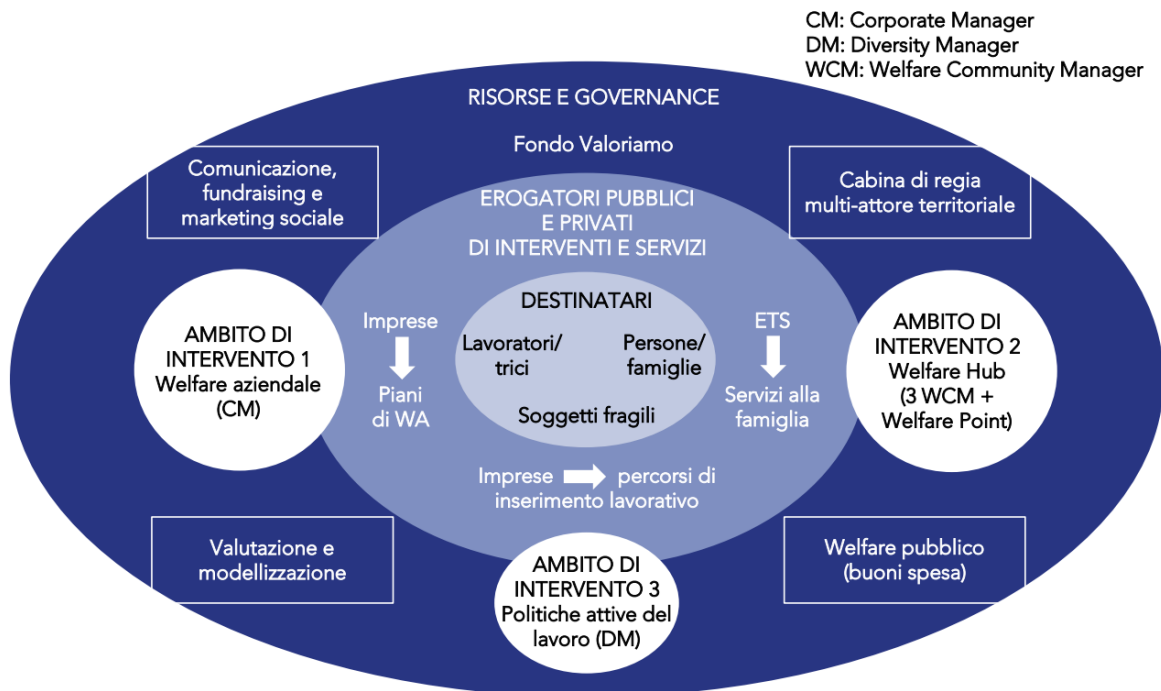
Il primo schema di modellizzazione (figura 4) è stato elaborato sulla base dei documenti progettuali e di quanto osservato nella prima annualità; il secondo schema è invece aggiornato sulla base di rilevazioni svolte nella seconda annualità (figura 5).

Figura 4. Il progetto Valoriamo al termine della prima annualità



Fonte: elaborazione delle autrici.

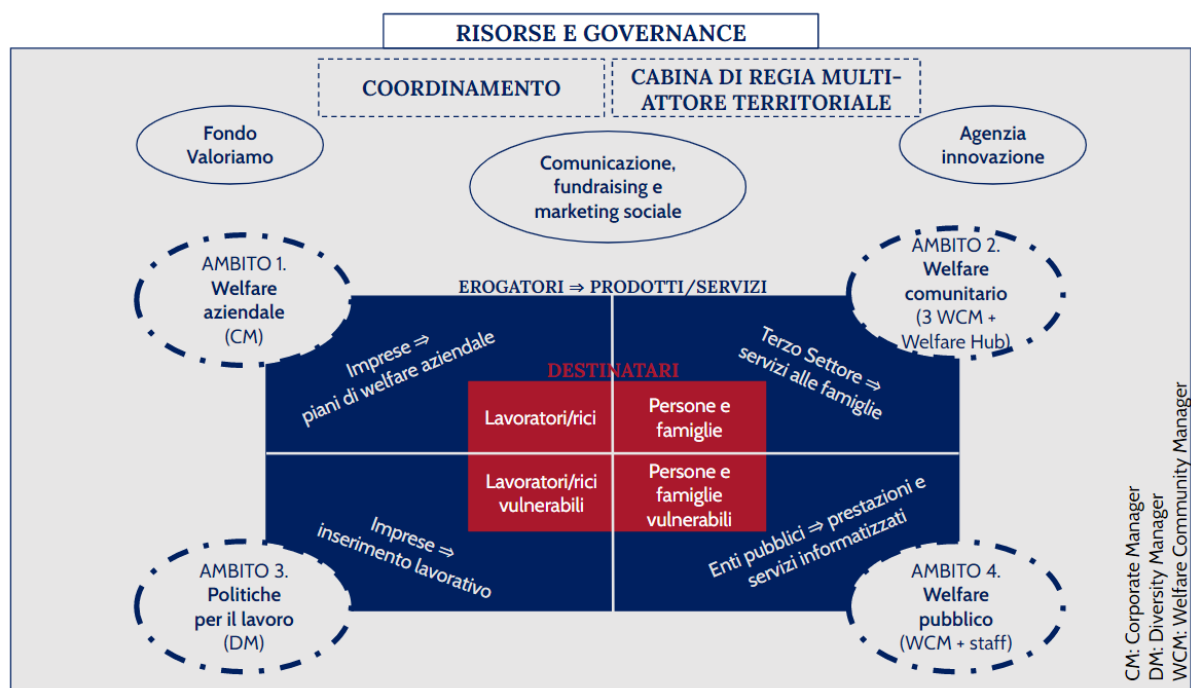
Figura 5. Il progetto Valoriamo al termine della seconda annualità



Fonte: Cibinel e Maino (2021).

La figura 6 permette infine di cogliere l'articolazione definitiva del progetto e dell'impianto che ne è alla base, oltre che i legami sottesi al sistema territoriale, restituendo l'idea di un progetto che sta contribuendo all'infrastrutturazione del welfare locale ed è ormai diventato un vero e proprio programma di intervento.

Figura 6. Il modello Valoriamo: risorse, governance, ambiti di intervento, erogatori e destinatari



Fonte: elaborazione delle autrici.

Nella schematizzazione definitiva (figura 6) i pilastri del modello sono i quattro **ambiti di intervento**, che coincidono solo in parte con le aree operative previste dal progetto iniziale: nel modello è infatti stato aggiunto l'ambito del "welfare pubblico". Questa scelta sottolinea l'accresciuta importanza del settore pubblico nel corso della progettazione: se nella prima annualità (figura 4) il welfare pubblico era assente, già nella seconda annualità (figura 5) risultava essere una risorsa strumentale del progetto nell'area "Welfare Hub". Come sottolineato (v. *supra* § 2.3.2), nel corso dell'implementazione quest'area ha conosciuto uno sdoppiamento in cui entrambe le anime si sono progressivamente affermate come importanti ambiti di intervento. Per riconoscere questa evoluzione è stato aggiunto l'ambito di intervento "Welfare pubblico" e l'ambito "Welfare Hub" è stato rinominato come "Welfare comunitario".

Per ogni ambito di intervento sono individuati **gli erogatori di interventi, i principali servizi previsti e i destinatari** (rettangoli concentrici blu e rossi). Gli ambiti di intervento sono poi inseriti in un insieme più ampio (rettangolo grigio) che - grazie a un **coordinamento** centralizzato e a un soggetto capace di orientare scelte strategiche in modo condiviso - coniuga **gli strumenti, le risorse economiche e professionali** e le aree trasversali che concorrono all'implementazione del progetto. Già a partire dalla seconda annualità (figura 5) il sistema di governance e l'area

“Comunicazione, fundraising e marketing sociale” sono stati integrati in questo più ampio insieme che rappresenta la base in cui i quattro ambiti di intervento sono radicati. La conformazione di quest’area cambia nella versione definitiva del modello: il riquadro ha il suo punto di riferimento fondamentale nell’azione di coordinamento e nella cabina di indirizzo territoriale. Da queste due funzioni fondamentali dipendono le risorse e gli strumenti a disposizione. Si aggiunge inoltre l’Agenzia innovazione, luogo privilegiato di monitoraggio del progetto e della sua continua ricalibratura rispetto ai bisogni e alle possibilità del territorio. Il riquadro della valutazione e modellizzazione, anche alla luce della conclusione del periodo sperimentale, viene dunque implicitamente ricondotto all’Agenzia stessa (di cui, nei fatti, ha sempre fatto parte).

Il modello descritto, oltre a raffigurare responsabilità e funzioni dei vari attori, esprime le logiche di collaborazione che sono alla base di Valoriamo e che favoriscono la coprogettazione e la coproduzione dei servizi (siano essi previsti in fase progettuale oppure costruiti sulla base di stimoli ed esigenze emergenti). La raffigurazione riproduce una proposta di welfare aziendale territoriale ispirato al welfare di prossimità e improntato a una crescente integrazione di politiche, misure e attori di natura sia pubblica che privata. In questo modello tutto il territorio - lavoratori, lavoratrici, cittadini/e e famiglie - è beneficiario di interventi di coesione sociale, con una specifica attenzione alle persone in condizioni di vulnerabilità.

## 5.1 Gli ingredienti del “modello Valoriamo”

L’osservazione della sperimentazione di Valoriamo ha permesso di individuare quattro elementi progettuali essenziali nell’ottica di una disseminazione e piena valorizzazione dei risultati nel Lecchese ma anche qualora questo modello di welfare aziendale territoriale dovesse essere riproposto in altri contesti. Questi “ingredienti” fondamentali, già presenti in fase di progettazione, si sono rafforzati nel corso della sperimentazione e sono emersi in tutta la loro rilevanza specialmente a partire dallo scoppio della pandemia.

### La vocazione all’inclusione e alla coesione sociale

Questo aspetto rappresenta l’obiettivo principale di Valoriamo e ovviamente è stato centrale fin dalla fase di progettazione. È importante sottolineare come questo principio informi tutte le aree di intervento e non solo quella direttamente dedicata all’inclusione lavorativa di persone fragili. Valoriamo si propone infatti di promuovere l’inclusione lavorativa delle persone vulnerabili, ma anche di favorire l’orientamento ai servizi della cittadinanza, generare ricadute economiche positive per tutto il territorio e migliorare le condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori/rici lecchesi attraverso piani di welfare aziendale che si concentrino particolarmente sulla componente sociale (grazie al coinvolgimento prioritario degli attori del Terzo Settore in qualità di fornitori).

Valoriamo si propone dunque un doppio target, come ben rappresentato nello schema progettuale riprodotto all’inizio di questa Sezione nella figura 6 (p. 35): due ambiti di intervento (1 e 2) si rivolgono a lavoratori/rici, persone e famiglie, gli altri due ambiti (3 e 4) adottano come

target una porzione specifica del target generico individuato, e cioè lavoratori/rici, persone e famiglie in condizioni di vulnerabilità.

## La centralità del bisogno

Un progetto sperimentale che voglia promuovere inclusione e coesione sociale non può prescindere da un ascolto attento dei bisogni del territorio, che devono rappresentare il centro di tutta l'azione progettuale. I bisogni sociali del Lecchese sono stati la spinta che ha portato all'ideazione di Valoriamo e sono stati alla base dell'elaborazione progettuale: due dei quattro ambiti di intervento si impegnano concretamente nella rilevazione e nella risposta ai bisogni sociali. L'ambito del welfare aziendale vede nella rilevazione dei bisogni - in particolare sociali - il punto di partenza per l'elaborazione dei piani da introdurre nelle imprese. La piattaforma PassparTU, elemento fondamentale dell'ambito "Welfare comunitario", nasce proprio con l'intenzione di mettere più facilmente in contatto bisogni e risposte predisposte sul territorio. Per Valoriamo l'attenzione ai bisogni - e la loro puntuale e affidabile rilevazione - si è affermata come approccio progettuale *tout court*. Anche "Costruiamo l'estate", nata come iniziativa emergenziale, è partita con una rilevazione dei bisogni di persone e famiglie lecchesi (cfr. *supra* § 3.2).

Questa centralità si è poi manifestata nel corso di tutta la sperimentazione, con continui aggiornamenti e adeguamenti al mutato contesto locale. In questo modo Valoriamo è stato particolarmente sollecito nel rispondere a bisogni più o meno emergenziali determinati dallo scoppio della pandemia (cfr. *supra* Sezione 3); anche l'idea di sperimentare diverse strategie di welfare aziendale, con un'attenzione specifica alle Pmi e micro imprese (v. *supra* § 2.3.1), è nata dall'osservazione delle dinamiche territoriali.

## Strumenti, piattaforme e professionisti dedicati e preparati

Una sperimentazione articolata e ambiziosa come Valoriamo ha bisogno di un altrettanto articolato e solido set di risorse umane, competenze e strumenti.

Per quanto riguarda le risorse umane è stata dedicata una specifica attenzione alla costruzione di profili professionali capaci di accompagnare il progetto nelle sue diverse azioni e alla formazione al ruolo delle risorse umane che sono state appositamente selezionate per ricoprire i diversi incarichi. Fin dalla fase di progettazione sono state individuate e dettagliate tre figure distinte ma collaboranti tra loro: il *corporate manager* (CM, per una descrizione delle funzioni v. *supra* § 2.3.1), il *welfare community manager* (WCM, per una descrizione delle funzioni v. *supra* § 2.3.2) e il *diversity manager* (DM, v. *supra* § 2.3.3). Certamente la costruzione solida e ragionata dei profili rappresenta un fondamentale punto di partenza, tuttavia l'efficacia delle azioni dipende anche dalle risorse umane concretamente individuate per ricoprire i ruoli. Da questo punto di vista è importante sottolineare che il *turnover* (dinamica molto comune nel sociale e nel Terzo Settore) ha interessato tutte le figure professionali previste da Valoriamo e che questo ha determinato alcuni ritardi e, in alcuni casi, la mancata effettiva sperimentazione di alcune azioni (come nel caso della figura del DM o del WCM nel Meratese).

Accanto alle competenze professionali è necessario poter contare su solidi strumenti e metodologie di lavoro. Il team di Valoriamo ha elaborato e affinato nel corso della sperimentazione diversi strumenti necessari per condurre con rigore ed efficacia le azioni progettuali. Rientrano tra questi, in particolare: il questionario di segnalazione delle persone vulnerabili potenzialmente beneficiarie dei percorsi di accompagnamento al lavoro, la piattaforma PassparTU (con i propedeutici materiali per la mappatura dei servizi), lo strumento di rilevazione dei bisogni dei lavoratori. Quest'ultimo questionario, utilizzato dai WCM e analizzato insieme al CM per disegnare al meglio i piani di welfare aziendale, è stato costruito in modo che si concentrasse in particolare sui bisogni sociali delle persone (in coerenza con l'impianto di Valoriamo).

Insieme agli strumenti puramente operativi un'attenzione specifica è stata rivolta agli strumenti economici e, più in generale, all'elaborazione di una strategia di finanziamento che potesse sostenere economicamente il progetto. Accanto a elementi più ordinari (campagne di fundraising, cofinanziamento da parte degli enti partner, l'erogazione di risorse da parte della Fondazione Cariplo) sono da sottolineare alcuni meccanismi particolarmente originali: il marketing sociale (per una descrizione del funzionamento v. *supra* § 2.3.4) e il Fondo Valoriamo, alimentato anche grazie all'implementazione del welfare aziendale (per una descrizione di questo meccanismo v. *supra* § 2.1).

## La rete multiattore e territoriale

Fin dalla fase di progettazione si è costituita un'ampia rete composta da vari soggetti pubblici e privati, con una particolare attenzione agli attori considerati imprescindibili in ragione dei temi affrontati dal progetto. Sono dunque stati coinvolti attori pubblici (Comuni, Comunità montane, aziende sanitarie), per favorire il coordinamento con le politiche pubbliche; parti sociali (associazioni datoriali, di rappresentanza, sindacali), per aumentare la capacità di penetrazione nel campo delle imprese e le possibilità di incontro e dialogo con aziende e lavoratori; attori locali del Terzo Settore (cooperative sociali e consorzi, Csv, Fondazione Comunitaria), per rafforzare la rete sul territorio, sostenere la raccolta fondi, disporre del *know-how* di questi soggetti e, al tempo stesso, rafforzarlo. Nella composizione della rete si è inoltre tenuto conto delle caratteristiche del territorio lecchese, pertanto sono stati individuati attori strategici per lo specifico contesto (che magari in altri territori non sarebbero stati coinvolti) e si è deciso di operare una suddivisione in tre sotto-territori - con la previsione di altrettanti WCM di riferimento - allo scopo di adeguare le varie azioni alle caratteristiche ancor più specifiche dei tre ambiti distrettuali del Lecchese.

Questo articolato partenariato ha lavorato insieme fin dalla progettazione e si è dotato di strutture e momenti di governance politica e operativa che sono stati affinati nel corso del tempo e che si sono mostrati fondamentali per presidiare l'implementazione del progetto e anche per fronteggiare gli imprevisti. La predisposizione alla coprogettazione si è manifestata, per esempio, allo scoppio della pandemia: dal confronto tra gli attori - in parte informale e in parte nelle sedi ufficiali di coordinamento - sono scaturite alcune iniziative di carattere emergenziale ma anche diverse attività che hanno poi contribuito a rafforzare il progetto nel suo complesso e a radicarlo sul territorio (cfr. *supra* Sezione. 3).

È importante sottolineare come la rete si sia rafforzata nel corso della sperimentazione arrivando - per esempio - solo col tempo a comprendere tutte le principali organizzazioni sindacali. Nonostante gli sforzi fatti in questo senso non si è invece arrivati a coinvolgere la Confindustria locale, un'organizzazione di rappresentanza particolarmente rilevante, specialmente quando si affronta il tema del welfare aziendale; per questo motivo è da auspicare che l'eventuale prosecuzione del welfare aziendale Valoriamo preveda il coinvolgimento di questo attore<sup>18</sup>. Il progetto ha inoltre incontrato difficoltà nello sfruttare appieno le potenzialità della rete nel campo del welfare aziendale: a conclusione della sperimentazione, nel corso della discussione sulla prosecuzione di quest'ambito di intervento, da più parti è emersa l'esigenza di operare secondo patti e strumenti di collaborazione più stringenti per le organizzazioni di rappresentanza.

## 6. Valoriamo e la sfida del welfare territoriale

I tre anni di sperimentazione hanno permesso a Valoriamo di affinare un "modello" che non si concretizza solo in particolari metodologie di lavoro nei diversi ambiti di intervento: nel tempo si è affermato un complessivo approccio territoriale al welfare che coinvolge in uno stretto lavoro di rete attore pubblico, Terzo Settore, imprese e cittadinanza e che vede nei quattro ambiti di intervento delle aree concrete - per quanto non esaustive - di applicazione.

Il modello Valoriamo è andato incontro, nel corso della sua sperimentazione, allo scoppio della pandemia. Se questa certamente ha comportato ostacoli più o meno temporanei all'implementazione, ha anche spinto il progetto ad accelerare alcuni processi e - più in generale - l'ha messo alla prova nel suo aspetto centrale: l'attenzione a individuare bisogni sociali e a darvi risposta attivando le risorse del territorio e proponendo nuovi servizi e interventi se necessario. Alla luce di quanto osservato Valoriamo nel suo complesso - pur con le difficoltà incontrate nelle singole azioni e aree di intervento - ha dimostrato di essere "un sistema di welfare locale attivo che realizza azioni territoriali volte a favorire l'innovazione sociale e a soddisfare bisogni sociali emergenti attraverso il coinvolgimento di una pluralità di attori pubblici e privati che operano in modo sinergico e coordinato" (cfr. *supra* Sezione 2).

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 a disposizione - in genere scarse, in ogni caso insufficienti. 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 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;

---

<sup>18</sup> Cosa che accadrebbe, per esempio, qualora fosse presentato e approvato il "Pacchetto Welfare e Lavoro" all'interno del "Fondo Aiutiamoci nel Lavoro" (cfr. *supra* §§ 4.1.1 e 4.1.3).

Longo e Maino 2021) richiamata all'inizio del presente report (v. *supra* Sezione 1). Nel caso di Valoriamo tale dimensione si concretizza nel complesso processo di mappatura dei servizi fatto nel corso del primo anno di attività, grazie alla 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 "Km0". 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 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 2019b) 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 sui territori (cfr. Andreotti e Mingione 2016; Bifulco 2016; Maino e Ferrera 2019; Maino e Lodi Rizzini 2019). 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 hanno rappresentato una scommessa vinta per Valoriamo nell'ultima fase di sperimentazione, favorendo l'effettiva integrazione del progetto 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.
- Battistoni F., Cattapan N. e Asta M. (2021), *Le nuove figure professionali nel welfare di comunità. Saperi e pratiche del community management*, Milano, Fondazione Cariplo.
- 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.
- Campebelli 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), [Per un welfare generativo a km0: in provincia di Lecco parte Valoriamo, www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 9 febbraio 2019.
- Cibinel E. (2019b), *Dall'innovazione al cambiamento: una nuova sfida per le Fondazioni di origine bancaria*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli.
- 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?](http://www.solidea.it), 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.
- Cibinel E. (2022), [Valoriamo: come promuovere un'innovazione partecipata nei territori, www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 26 ottobre 2022.
- Cibinel E. e Maino F. (2021), [Valoriamo: reti partecipate per un welfare aziendale a misura di territorio](#), in Maino F. (a cura di), *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.
- 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 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. 7-13.
- 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*, Department of Canadian Heritage, Ottawa.
- 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*, 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. (a cura di) (2021), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli.
- 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), *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 Ciampolini T. (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](http://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.
- Maino F. e Santoni V. (2021), *La survey sul welfare aziendale territoriale*, in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*, Torino, Giappichelli, pp. 75-106.
- Melzi A. e Guidetti C. (2021), [Welfare comunitario: come preparare la sostenibilità?, www.lombardiasociale.it](http://www.lombardiasociale.it), 18 giugno 2021.
- 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.
- Provincia di Lecco e Camera di Commercio di Como-Lecco (2022), [Il mercato del lavoro lecchese alla prova di resilienza. 12° Rapporto dell'Osservatorio Provinciale del Mercato del Lavoro](http://www.provincia.lecco.it).

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 Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *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](https://www.secondowelfare.it), [www.secondowelfare.it](https://www.secondowelfare.it), 28 luglio 2021.

Terzjus (2022), *Dal non profit al Terzo settore. Una riforma in cammino. Terzjus Report 2022*, Napoli, Editoriale scientifica.

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.



[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)  
[info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)



PERCORSI DI  
**secondo  
welfare.**