



# Il contributo del welfare aziendale territoriale alla co-progettazione delle politiche sociali locali

di Francesca Bianchi e Barbara Casula

## Working Paper 2WEL

**Percorsi di secondo welfare** è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie 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, 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, nel 2020 è stato riconosciuto come LAB dell'Università degli Studi di Milano. Le attività istituzionali di Secondo Welfare sono realizzate grazie al supporto di importanti partner. Attualmente sostengono il Laboratorio: Cisl Lombardia, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione CRC, Fondazione Unipolis e Welfare Insieme.

# **Il contributo del welfare aziendale territoriale alla co-progettazione delle politiche sociali locali**

---

di Francesca Bianchi e Barbara Casula

Aprile 2023

## Abstract

Il welfare aziendale, nella sua articolazione territoriale, è spesso descritto come un vero e proprio laboratorio di innovazione sociale, in quanto rappresenta l'esito dei processi locali di costruzione di risposte nuove e alternative alla crisi del welfare e al pressing delle istanze sociali da questa generate (Maino e Ferrera 2013). Il welfare aziendale territoriale rappresenta l'evoluzione comunitaria del welfare aziendale, si compone delle iniziative di sistemi locali, i quali con architetture organizzative variabili, incrociano e sostengono le dimensioni del valore sociale e della salvaguardia della finalità pubblica del welfare, indipendentemente dagli attori che vi partecipano o dalle fonti di finanziamento delle iniziative. Questo aspetto lo rende particolarmente strategico per analizzare i processi in corso di ridefinizione dei confini tra mondi profit e non profit, tra mercato, politica e società, tra azione civica e imprenditorialità in un'ottica sempre più caratterizzata da governance multistakeholder e multilivello, finalizzata allo sviluppo collettivo di politiche sociali che si propongono come integrate e innovative. A partire da questa considerazione, il Working Paper ha lo scopo di esplorare alcune esperienze di WAT mettendo in luce, attraverso queste, le dimensioni più significative per sostenere l'inclusione del WAT tra le forme di innovazione del welfare e, in particolare, valorizzare le potenzialità dello stesso nella co-progettazione di politiche sociali locali, attraverso le quali si definiscono nuovi processi, modelli e servizi integrati in grado di rispondere ai bisogni della società.

## Autrici

**Francesca Bianchi** è professoressa associata presso l'Università di Siena dove insegna Sociologia generale e Sociologia delle diseguaglianze e del welfare. I suoi interessi di ricerca riguardano i temi delle trasformazioni sociali e culturali, l'educazione, la formazione continua, l'orientamento. Ha collaborato con ISFOL di Roma, Istituto Carlo Cattaneo di Bologna, MTI di Boston, Regioni Toscana e Emilia Romagna, ESTRA SpA. È membro dell'Associazione Italiana di Sociologia e partecipa a Conferenze dell'Associazione Internazionale di Sociologia (ISA), ESPAnet Europe ed ESPAnet Italia.

---

**Barbara Casula** è assistente sociale, iscritta al terzo anno del Dottorato in Apprendimento ed innovazione nei contesti sociali e di lavoro dell'Università di Siena (DISPOC). Per oltre 15 anni ha lavorato nei servizi sociali comunali, maturando esperienza nella programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali territoriali. Nell'ambito di tale esperienza nasce l'interesse e l'impegno per l'innovazione del welfare e dell'azione professionale dell' assistente sociale, soprattutto su scala locale.

## Parole chiave

**#WelfareAziendaleTerritoriale**

**#InnovazioneSociale**

**#GovernanceMultistakeholder**

**#Co-progettazione**

# Indice

<b>1. Introduzione</b>	<b>6</b>
<b>2. Obiettivi della ricerca e metodologia</b>	<b>10</b>
<b>3. L'aggregazione per la creazione di valore sociale: il ruolo delle piattaforme</b>	<b>13</b>
<b>4. La governance multistakeholder nella programmazione e gestione dei servizi</b>	<b>17</b>
<b>5. Il protagonismo del Terzo Settore nel WAT nella creazione di risposte integrate ai bisogni delle persone</b>	<b>20</b>
<b>6. Considerazioni conclusive</b>	<b>24</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>28</b>

# 1. Introduzione

Il welfare aziendale territoriale (d'ora in poi WAT) è un fenomeno in espansione che costituisce, per gli attori coinvolti, l'evoluzione del welfare aziendale in una strategia di risposta al diversificarsi dei bisogni della popolazione e all'acuirsi delle situazioni di vulnerabilità sociale, alle quali le logiche del welfare tradizionale (sia pubblico che privato) non riescono più a far fronte (Arletti 2018; Busacca e Masiero 2019; Maino e Razetti 2019; Santoni 2022a). Nel tentativo di superare la crisi del sistema di welfare, e nell'ottica della creazione di valore sociale, il WAT si sostanzia in reti multiattore e multistakeholder sempre più complesse e articolate, di dimensione locale e composte da soggetti pubblici e privati che co-finanziano, co-producono e co-gestiscono interventi sociali *“con l'obiettivo di dar vita a un'offerta capace di integrare, in maniera coerente e più inclusiva, quella pubblica”* (Maino 2021b, p. 219). In queste esperienze si affronta la questione, centrale nel welfare attuale, attinente alla trasformazione della natura e della consistenza delle relazioni tra lo sviluppo socioeconomico e occupazionale, il mondo produttivo e il welfare pubblico, nella direzione di dar vita, soprattutto a livello locale, a soluzioni in cui il welfare (e il WAT in particolare) è inteso come fattore di crescita, fioritura e valorizzazione della comunità (Scansani 2015; Zamagni 2015; Santoni 2019; Zandonai e Venturi 2019; Zandonai 2021).

Nell'esperienza italiana, il WAT nasce e si sviluppa quando le aziende iniziano a riflettere sul contributo del loro modello di welfare aziendale allo sviluppo economico e sociale locale e, contestualmente, i decisori politici, a tutti i livelli, sperimentano le prime forme di partnership con i soggetti del privato, alla ricerca di finanziamenti e strategie operative comuni per sostenere il progresso sociale ed economico delle comunità. Il WAT in Italia non è riconducibile a un unico modello di articolazione e funzionamento, eppure, dall'analisi dell'esistente, emerge un fenomeno tendenzialmente caratterizzato da 4 direttrici principali: la prima riguarda l'innescò sul territorio di un circolo economico virtuoso in cui convergono, da un lato la domanda di welfare dei lavoratori e cittadini e, dall'altro, l'offerta di servizi erogati da fornitori locali; la seconda si riferisce all'integrazione delle risorse per garantire i servizi offerti dai vari attori pubblici e privati (profit e non profit); la terza è relativa al coinvolgimento delle imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, che più di altre faticano ad accedere alle opportunità del welfare aziendale; l'ultima riguarda il senso di comunità e di appartenenza per cui le aziende entrano a pieno titolo nei sistemi di welfare locali e contribuiscono a trasformare la relazione tra impresa e società, profitto e solidarietà (Rossi et al. 2019; Venturi e Sturabotti 2019).

Tali tendenze sono fortemente modellate dai contesti in cui il WAT nasce e si sviluppa, determinando esiti differenti: in alcuni casi, le azioni sono guidate da una sola (o più di una) di queste spinte, che rappresentano anche l'obiettivo dell'aggregazione; in altri, più maturi, si osserva la presenza simultanea di tutte le direttrici; tutti i contesti, inoltre, sono caratterizzati da diversi livelli di consolidamento delle dinamiche che sostengono tali tendenze. Da tale varietà sembra dipendere, come vedremo più avanti, la sostenibilità nel tempo dei processi e dei servizi generati dal WAT. Il welfare aziendale territoriale

inoltre rappresenta l'evoluzione comunitaria del welfare aziendale, si compone delle iniziative di sistemi locali, i quali con architetture organizzative variabili, incrociano e sostengono le dimensioni del valore sociale e della salvaguardia della finalità pubblica del welfare, indipendentemente dagli attori che vi partecipano o dalle fonti di finanziamento delle iniziative. Questo aspetto lo rende particolarmente strategico per analizzare i processi, in corso di ridefinizione dei confini tra mondi profit e non profit, tra mercato, politica e società, tra azione civica e imprenditorialità in un'ottica sempre più caratterizzata da governance multistakeholder e multilivello, finalizzata allo sviluppo collettivo di politiche sociali che si propongono come integrate e innovative.

A partire da queste considerazioni, il Working Paper ha lo scopo di esplorare alcune esperienze di WAT mettendo in luce, attraverso queste, le dimensioni più significative per sostenere l'inclusione del WAT tra le forme di innovazione del welfare e, in particolare, valorizzare le potenzialità dello stesso nella co-progettazione di politiche sociali locali, attraverso le quali si definiscono nuovi processi, modelli e servizi integrati in grado di rispondere ai bisogni della società

Il framework teorico di riferimento è l'approccio allo sviluppo territoriale, definito anche sistemico o critico, nell'ambito del quale l'innovazione sociale è considerata nella sua dimensione macro, come cambiamento sociale complessivo. Il filone di ricerca che discende da questo approccio, prevalentemente continentale e canadese, connette lo sviluppo del territorio con l'innovazione sociale, riconoscendo a quest'ultima una valenza politica esplicita per la mobilitazione di persone e gruppi vulnerabili e per un cambiamento strutturale della società (Jessop et al. 2013; Moulaert 2017). L'approccio allo sviluppo territoriale si pone in posizione critica rispetto al neoliberismo, estremamente fiducioso sulla capacità del mercato di rispondere, da solo, ai bisogni delle persone. Secondo la critica di Moulaert e colleghi, nel modello liberale i responsabili politici combinano misure politiche che si servono dell'azione delle organizzazioni della società civile e dell'economia sociale per razionalizzare lo Stato sociale. Il coinvolgimento dei consumatori o le pratiche di mutuo aiuto tra i diversi soggetti nasconderebbero, secondo questo punto di vista, l'intento di ristrutturare il welfare ricorrendo alla privatizzazione dei diritti e il ridimensionamento verso il basso dei costi e della qualità dei servizi pubblici (Moulaert e Ailenei 2005; Swyngedouw e Moulaert 2010; Jessop et al. 2013; Moulaert et al. 2014; Haikio et al. 2017).

A partire dalla critica al liberismo e tenendo conto della multidimensionalità del concetto di innovazione sociale, questo filone di ricerca tende a inquadrare la relazione tra innovazione sociale e welfare nel discorso politico che riguarda il rapporto tra istituzioni pubbliche del welfare, il mercato e la società civile, soprattutto (ma non solo) a livello locale (Moulaert et al. 2022). In particolare, il punto di vista dell'approccio allo sviluppo territoriale riconosce che le pratiche socialmente innovative sono legate alle azioni collettive e alle trasformazioni sociali dal basso verso l'alto, ma sostiene anche che il livello locale o la società civile, da soli, non producono trasformazioni sociali. Le evidenze empiriche delle ricerche compiute nell'ambito di tale approccio hanno portato a concludere che lo sviluppo delle esperienze innovative è raramente esito di sole dinamiche bottom up, ma piuttosto è il frutto della



modellizzazione delle dinamiche di conflitto e cooperazione tra la società civile e lo Stato, su tutte le scale (Moulaert e Van Dyck 2013; Moulaert, Mehmood e Manganelli 2017; Saruis et al. 2019; Saruis, Kazepov e Boczy 2021; Moulaert et al. 2022).

Secondo questa visione l'innovazione sociale consiste in un percorso di negoziazione che, attraverso l'adozione di nuove pratiche, assetti istituzionali e/o forme di partecipazione in ottica emancipatoria, porta a configurare nuove relazioni sociali tra le persone e i diversi livelli di potere, coinvolgendo tutte le persone e in particolare i gruppi più marginali della società (Moulaert et al. 2014; Moulaert 2017; Van der Broeck, Moulaert e Manganelli 2017). L'innovazione sociale è presente, pertanto, quando si strutturano nuovi sistemi di governance che coinvolgono in modo cooperativo (oltre il soggetto pubblico) gli agenti socialmente innovativi che hanno un forte legame con il territorio per la soddisfazione dei bisogni e mobilitazione delle risorse che caratterizzano quello specifico contesto e le persone che vi abitano (Moulaert et al. 2012; Maccallum et al. 2016; Moulaert, Mehmood e Manganelli 2017). In questi contesti così trasformati in senso collaborativo e inclusivo, emergono modelli di governance nei quali imprenditori sociali, Terzo Settore, cittadini e destinatari dei servizi, possono trovare rappresentanza e, nel farlo, trasformano gli assetti tradizionali (istituzioni) in direzione innovativa (Saruis et al. 2019).

In relazione agli obiettivi della ricerca sul WAT, l'approccio macro proposto dalla letteratura canadese sembra quindi il più adeguato a esplorare tale fenomeno, in forza della stretta connessione tra il contesto, il territorio e l'innovazione sociale. Questo aspetto è riscontrabile, nel WAT, nella forte necessità degli attori di connettersi con gli altri soggetti con cui condividono risorse e bisogni: nel farlo danno vita a inedite configurazioni di governance, prodotti e servizi (Fornasier et al. 2019). Un secondo aspetto che sostiene la scelta del framework teorico riguarda il fatto che la posizione critica nei confronti del neo-liberismo consente di valutare i contributi reali e potenziali del WAT al rinnovamento del welfare, problematizzando, allo stesso tempo, le dinamiche di territorializzazione del welfare<sup>2</sup> (Andreotti, Mingione e Polizzi 2012; The Young Foundation 2014; Oosterlynck et al. 2015) e la diffusione di logiche

---

1. La visione fondativa dell'approccio territoriale è quella per cui l'innovazione sociale non avviene in un ambiente neutro, ma è fortemente "context dependent". Per contesto si intende lo spazio fisico e i tratti storico-culturali che caratterizzano il luogo in cui avviene l'azione sociale e che da essa è fortemente condizionato, ma allo stesso tempo è il confine entro il quale avviene la partecipazione e interazione degli attori coinvolti, ricadono gli output e, naturalmente, i benefici generati dall'azione. L'innovazione è il frutto dell'allestimento (fortuito o guidato) dell'incontro tra attori differenti e le stesse opportunità di consolidamento e scalabilità offerte dal contesto (The Young Foundation 2014).

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

di mercato nei servizi alla persona<sup>3</sup> (Granaglia 2007, 2018; Saruis et al. 2019; Bernardoni 2020). Su questi elementi si concentrano le critiche più forti al welfare aziendale tradizionale, ma anche le ambizioni del WAT di raggiungere l'incastro virtuoso tra primo e secondo welfare, contribuendo a superare (e non esasperare) l'esclusione dei gruppi più marginali della società (Ferrera e Maino 2015; Razetti e Maino 2018; Riva 2020).

Il paper si articola in cinque sezioni principali: la prima illustra obiettivi e metodologia della ricerca; nella seconda il focus è sul valore sociale, inteso come l'elemento nobile del welfare, che orienta le aziende (e non solo) verso progetti di respiro territoriale, veicolati e supportati dalle infrastrutture digitali. La terza sezione riguarda la governance del WAT e in particolare si sofferma sulla pluralità di interessi di cui sono portatori i diversi stakeholder, che ampliano la governance in senso orizzontale e verticale, rendendo necessaria un'intensa attività di coordinamento, prevalentemente svolta dal soggetto pubblico. La quarta riguarda il ruolo del Terzo Settore nel WAT. Il Terzo Settore, al pari del soggetto pubblico, è ritenuto un attore fondamentale nel garantire la mission sociale delle reti di WAT, ad esso viene attribuita la funzione di "corpo intermedio" della società nella governance del WAT, e contestualmente quella di fornitore di servizi nel mercato del welfare. L'ultima sezione è dedicata alla riflessione generale sulle caratteristiche del WAT che incidono sulla possibilità di costruire percorsi di innovazione sociale nel welfare italiano.

---

3. L'ingresso nel mondo del welfare di attori, valori, linguaggi, strumenti e pratiche del mondo finanziario rappresenta un'opportunità per il terziario sociale, ma allo stesso tempo rischia di creare una particolare nicchia di servizi di welfare, più remunerativi che attraggono capitali (es. servizi residenziali) a scapito di servizi meno attraenti, dei quali non si occupa nessuno (es. trattamento delle dipendenze o povertà). Nelle pratiche di mercato rientra anche la monetizzazione del welfare, per indicare la tendenza a distribuire risorse economiche (ad esempio mediante il welfare aziendale) spendibili in fringe benefits a scapito della realizzazione di servizi e del cosiddetto welfare "nobile" (Zandonai and Venturi 2019; Welfare Index PMI 2021; Santoni 2022b), Il rischio è quello di trasformare i diritti sociali in un fenomeno individuale, da regolarsi tra domanda e offerta, in ragione della disponibilità economica (del singolo) delle risorse necessarie a rispondere ai propri bisogni (Jessoula e Pavolini 2022; Mallone e Arlotti 2022).

## 2. Obiettivi della ricerca e metodologia

Il contributo qui proposto è parte di una ricerca (in corso) più estesa sul WAT, con la quale, a partire dalla definizione convenzionale di innovazione sociale adottata dal Bureau of European Policy Advisers nel 2011<sup>4</sup>, si intende indagare il grado di adesione del WAT italiano al paradigma dell'innovazione sociale. La definizione di innovazione sociale riporta che *“ogni innovazione sociale è sociale sia nei suoi mezzi che nei suoi fini. Le innovazioni sociali consistono in nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che, allo stesso tempo, creano nuove relazioni sociali e collaborazioni. In altre parole, rientrano nelle innovazioni sociali le innovazioni che, non sono solo buone per la società, ma migliorano anche la capacità delle società di agire”* (Bureau of European Policy Advisers 2011, p. 31).

Sulla base di tale definizione, la ricerca intende rispondere all'interrogativo sulla capacità del WAT di generare innovazione sociale, intesa come la capacità di trasformazione (generativa e a lungo termine) delle comunità. Il focus è sul processo di innovazione sociale e, in particolare, sui ruoli e le dinamiche relazionali tra gli attori del welfare, nelle fasi di programmazione e realizzazione delle iniziative di WAT in Italia. L'obiettivo della ricerca è esplorare i processi e le pratiche di relazione tra i diversi stakeholder nel WAT, isolando gli elementi di forza e di criticità che ne determinano la possibilità di inclusione tra le forme di innovazione del welfare. Il framework teorico di riferimento è l'approccio allo sviluppo territoriale, definito anche sistemico o critico, nell'ambito del quale l'innovazione sociale è considerata nella sua dimensione macro, come cambiamento sociale complessivo.

Il percorso di ricerca sulle potenzialità innovative del WAT si è avviato con la revisione della letteratura sul tema, basata principalmente su risorse documentali. Tale revisione ha consentito di tracciare una preliminare distinzione tra il WAT e altre esperienze di co-progettazione territoriale caratterizzati da governance ibrida (progetti di welfare di comunità finanziati da soggetti pubblici o privati, progettazione integrata per lo sviluppo locale). In questo modo è stato definito un elenco delle esperienze di WAT attive in Italia, distinte per collocazione geografica, composizione e finalità (dichiarata) della rete. Questa prima analisi, necessaria a circoscrivere il fenomeno italiano, ha contribuito, nel rispetto della natura ricorsiva del processo di ricerca qualitativa, a raffinare le

---

4. La definizione convenzionale di *innovazione sociale* è contenuta nel rapporto “Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union” pubblicato nel 2011 dal Bureau of European Policy Advisers (BEPA). Il rapporto è l'esito del Workshop sull'innovazione sociale del 2009, durante il quale il BEPA riunì circa 40 stakeholders appartenenti alla società civile, esperti e rappresentanti della politica per discutere sulle azioni che l'Europa avrebbe dovuto compiere nel solco della Renewed Social Agenda, adottata dalla Commissione Europea nel Giugno 2008 per fornire una risposta europea alla crisi economica e del Welfare. L'obiettivo del Workshop era definire il modo in cui l'innovazione sociale poteva essere adottata nelle politiche europee e programmare le azioni di sostegno al percorso di cambiamento culturale ed istituzionale dei governi europei, necessario a promuovere l'innovazione sociale a tutti i livelli. La definizione è frutto del dibattito interno ed esterno al Workshop, adottata convenzionalmente nel lessico comunitario.

domande di ricerca, che riguardano la capacità e possibilità del WAT di introdurre, soprattutto a livello locale, elementi di innovazione sociale e trasformazione a livello sistemico (Moulaert et al. 2005; Avelino et al. 2020; Moulaert e Mehmood 2020), e apportare benefici a tutte le persone e non solo a lavoratori o provider.

L'approccio metodologico utilizzato, per la particolare natura fortemente "path dependent and contextual" dell'innovazione sociale (Moulaert et al. 2014), è di tipo qualitativo con finalità esplorativa e descrittiva (Silvermann 2002; Creswell 2011). Dato l'intento esplorativo della ricerca si è voluto integrare e confrontare quanto espresso nel dibattito scientifico sulle forme di innovazione del welfare con il punto di vista di alcuni provider ed esperti di innovazione sociale ritenuti osservatori privilegiati del WAT in Italia. Per farlo, nei mesi di aprile e maggio 2022 sono state realizzate sette interviste qualitative semi-strutturate con l'obiettivo di individuare i criteri di selezione delle esperienze più significative da includere nella ricerca e problematizzare le stesse domande di ricerca (Kauffmann 2009; Della Porta 2010).

Le persone coinvolte nelle interviste sono state complessivamente sette: cinque interviste sono state effettuate a responsabili afferenti a operatori e provider di welfare aziendale; due a rappresentanti del mondo accademico esperti nell'analisi delle trasformazioni del welfare. I provider sono stati scelti tra le imprese che svolgono o hanno svolto funzioni di direzione e consulenza tecnica in iniziative di WAT finalizzate a realizzare azioni di welfare di comunità; particolare attenzione è stata prestata, nella selezione degli intervistati provenienti dal mondo dei provider, all'inclusione di persone che, anche in collaborazione con le università, contribuirono (o avessero contribuito in passato) al dibattito sul tema, mediante saggi, report, partecipazione a gruppi di lavoro tecnici.

La traccia di intervista è stata strutturata sul modello di osservazione delle innovazioni sociali denominato ALMOLIN, proposto dal gruppo di ricerca SINGOCOM<sup>5</sup>. Le domande, riferite soprattutto alla descrizione degli attori e della dialettica tra i numerosi soggetti partecipanti ai progetti di WAT, hanno consentito di affrontare il tema della composizione delle reti, le motivazioni e le aspettative degli attori che si avvicinano al WAT, il significato assunto, per gli attori, dal ruolo di promotore, coordinatore, fornitore all'interno della rete. Alcuni quesiti hanno riguardato il tipo di professionisti che rivestono il ruolo di welfare manager/welfare community manager; altri invece erano riferiti alle principali difficoltà incontrate nella fase attuativa delle iniziative.

---

5. Il progetto "Social Innovation in Governance of Local Communities" (SINGOCOM), coordinato da Frank Moulaert, è stato finanziato dalla Commissione Europea nel 2001 nell'ambito dell'azione "Improving the socio-economic Knowledge Base". Terminato nel 2005, il progetto aveva l'obiettivo di formulare un modello alternativo di sviluppo locale (Alternative Models for Local Innovative Development alternative model of local innovation - ALMOLIN). Il Progetto intendeva costruire un modello post disciplinare, attraverso il quale osservare e spiegare i processi innovativi. Questo modello spiega l'innovazione sociale come il frutto della dialettica tra la mobilitazione degli attori, le dinamiche istituzionali dello Stato (nella sue diverse articolazioni) e della società civile, declinate in tre principali esiti finali: la mobilitazione delle risorse, in termini di potenziamento di gruppi sociali precedentemente silenti o esclusi, la creazione di nuove "capacità" e infine la trasformazione delle relazioni di potere nella direzione di un sistema di governance più inclusivo e democratico. Per approfondimenti si veda Moulaert (2015).

Dall'analisi testuale delle interviste sono emersi alcuni temi significativi per la comprensione della potenzialità innovative del fenomeno, che mettono in luce come esso si muova nella direzione della trasformazione della governance (in ottica multistakeholder) e delle relazioni di potere nelle comunità.

In ragione dello stato di avanzamento della ricerca, il contributo intende presentare i primi risultati che descrivono le potenzialità innovative del WAT in relazione a tre principali dimensioni che caratterizzano la co-progettazione e gestione delle politiche e dei servizi alla persona nel WAT, quali:

- la creazione di valore sociale
- la governance multistakeholder
- il protagonismo del Terzo Settore

Ciascuna di queste dimensioni è presentata avvalendosi di progetti di WAT che, per articolazione e funzionamento, sono ritenuti rappresentativi del fenomeno. Nel proseguo si evidenzieranno gli aspetti utili a definire un quadro comune che descriva il WAT, integrando e confrontando le risorse della letteratura con i passaggi più salienti delle interviste. È evidente che questa scelta metodologica solleva il tema, che meriterebbe di essere approfondito, dell'esistenza di vari approcci al WAT anche tra provider ed esperti, ma che è meno centrale rispetto agli obiettivi esplorativi dell'articolo.

### 3. L'aggregazione per la creazione di valore sociale: il ruolo delle piattaforme

L'innovazione sociale di impresa è stata tradotta in “valore sociale” per la prima volta nel saggio di Porter e Kramer pubblicato nel 2011 sull'Harvard Business Review italiano. Nell'articolo, a partire dalla descrizione della crisi del capitalismo, gli autori individuavano nella creazione di valore condiviso la scintilla che avrebbe generato “una nuova ondata di innovazione sociale”, anticipando o forse inaugurando, lo sviluppo dell'idea che il sociale è anche per le imprese un fattore di contrasto delle crisi. L'approccio della creazione del valore sociale consiste in una sofisticata forma di capitalismo, impregnata di finalità sociali, per il quale l'azienda non rinuncia al profitto o all'espansione economica, ma adotta strategie e pratiche operative che ne migliorano la competitività e, simultaneamente, hanno effetti positivi sulle condizioni economiche e sociali della comunità in cui questa opera (Porter e Kramer 2011). Ciò significa che al mercato partecipano i valori e i bisogni economici-tradizionali, ma anche quelli di natura sociale, senza però sconfinare in forme di filantropia e/o paternalismo (Kramer e Kania 2011; Venturi e Sturabotti 2019). Il WAT sembra adottare il principio del valore sociale nel momento in cui, soprattutto nei territori nei quali il welfare aziendale si è diffuso rapidamente, le aziende hanno iniziato a riflettere (in modo autonomo o su sollecitazione di provider, parti sociali ed enti aggregatori) sulle ricadute economiche e sociali delle loro scelte, interrogandosi, ad esempio su quali beni e servizi garantire nel piano di welfare e che tipo di esercizi coinvolgere per erogarli. Come indicato da un intervistato, a un certo punto gli imprenditori hanno preso in considerazione il fatto che *“se facciamo il welfare aziendale dando buoni Amazon, il territorio dove quella azienda e i lavoratori vivono, si impoverisce”* (Intervista 1).

Una delle prime esperienze nate da questa riflessione è il progetto WelfareNet (composto dal soggetto pubblico Veneto Welfare, Ente Bilaterale Veneto FVG e i partner tecnici Innova e TreCuori), che già nel 2014, (prima dell'approvazione della Legge Finanziaria 2016, che ha dato lo slancio alla diffusione del welfare aziendale in Italia), ha proposto una piattaforma di welfare aziendale aperta anche alla domanda privata e pubblica, nella quale ci fossero esclusivamente fornitori locali di beni e servizi. L'intuizione di WelfareNet è stata via via replicata in diverse province italiane, fino a strutturare una vera e propria buona prassi di WAT a cui si sono ispirati altri territori e provider. La proposta intendeva contrastare le distorsioni del welfare aziendale e rispondere alle sollecitazioni delle imprese affinché le risorse spese in welfare aziendale avessero una ricaduta sui consumi del territorio. La società TreCuori è stata uno dei primi partner a cogliere le opportunità di questo modello e, in linea con WelfareNet, ha elaborato una soluzione di welfare aziendale che, avvalendosi di buoni/voucher, aggregasse la domanda di welfare proveniente dalle aziende e contestualmente

coinvolgesse il tessuto produttivo locale nel garantire l'offerta dei servizi<sup>6</sup>. Il principio guida dell'azione è quello secondo cui la riduzione della spesa dei fringe benefits su Amazon o presso le grandi catene commerciali, a favore della filiera dei servizi e delle attività locali, generi un circolo virtuoso che rinforza la vitalità economica del territorio (in termini di consumi locali e dell'occupazione) e promuove la finalità sociale del welfare aziendale (Maino and Razetti 2019). È in quest'ottica che i provider di welfare aziendale hanno iniziato a curare sempre di più i legami commerciali diretti con le risorse locali mediante un'attività che viene definita da un'intervistata *"di scouting ed ingaggio delle realtà di servizi e fornitori locali"* (Intervista 3) per favorire, anche mediante l'utilizzo delle piattaforme marketplace, percorsi di aggregazione della domanda e dell'offerta dei servizi a sostegno delle reti locali di servizi e commercio al dettaglio.

Un esempio recente di questo tipo di dinamiche secondo cui i territori *"diventano alleati e non sono più in competizione"* (Intervista 1) è il Progetto "Fate i buoni"<sup>7</sup>, in corso nel territorio della Bassa Romagna. In questo progetto il provider TreCuori, nell'allestimento dell'offerta di servizi acquistabili mediante il voucher di welfare aziendale, ha stipulato convenzioni con i fornitori locali (esercizi commerciali o artigianali) in grado di soddisfare le preferenze dei beneficiari dei buoni. Nel fare questo ha attivato, in modo semplice ma altrettanto strategico, un'azione di coordinamento tra soggetti privati, profit e non profit, soggetti aggregatori, associazioni di categoria e cittadini, finalizzato a rinforzare le reti di solidarietà nelle comunità, soprattutto a beneficio dei soggetti più fragili e vulnerabili.

Un aspetto, quest'ultimo, che tocca un punto centrale delle politiche di sviluppo locale e coesione sociale di cui, come più avanti vedremo, il pubblico non può fare a meno di occuparsi, perché come osserva un intervistato *"nel welfare [...] integrato l'azienda è un soggetto che fa un'azione verso i propri dipendenti, ma allo stesso tempo è una parte dell'azione del territorio"* (Intervista 2) e allo stesso tempo, come riporta un'altra intervistata *"l'impresa non svolge solo un ruolo per l'azione diretta verso i dipendenti perché oltre ad avere un ruolo produttivo sui territori, ha anche un forte ruolo sociale. Nel senso che, quando una sede produttiva viene meno, la ricaduta sociale è notevole [...] si assiste ad un vero e proprio fenomeno di crisi della comunità che risiede in quel territorio"* (Intervista 3). Le iniziative di WAT osservate sotto questo aspetto, contribuirebbero a strutturare un patto fiduciario tra l'impresa, chi vi lavora e il territorio (enti pubblici e società civile, ma anche ambiente e cultura locale), realizzando, tra l'altro, quanto previsto all'41 della Costituzione in termini di finalità sociale e pubblica delle attività

---

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

7. "Fate i Buoni" è un'iniziativa realizzata dell'Associazione di promozione del commercio e dell'artigianato di servizio AnimaLugo, costituita per iniziativa di un gruppo di imprenditori e promossa da alcune associazioni imprenditoriali della città di Lugo (RA), con il sostegno della Camera di Commercio e Artigianato di Ravenna e della Banca di Credito Cooperativo ravennate forlivese e imolese. Il Progetto prevede, da parte di aziende della provincia di Ravenna, la distribuzione di buoni spesa ai loro dipendenti spendibili nei negozi aderenti al Consorzio INBASSAROMAGNA, attivo nei comuni dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna. Per approfondimenti si veda il sito internet del [Consorzio](#) e dell'[Associazione](#)

economiche (Fornasier et al. 2019).

È con questa logica che si è sviluppato il modello di welfare aziendale del Consorzio di cooperative sociali Gino Mattarelli (di seguito CGM), che ha sede a Milano ma vanta una rete nazionale di oltre 800 soggetti associati. Una delle caratteristiche del Consorzio CGM che lo rende interessante per l'analisi del valore sociale generato dal WAT è che il Consorzio agisce da regia e coordinatore di una rete di cooperative sociali impegnate nel WAT. Nell'ambito del ruolo di regia del Consorzio, a partire dal 2020, il CGM ha potenziato lo strumento aggregativo attraverso la piattaforma multicanale WelfareX, che prevede un'infrastruttura digitale standard personalizzabile sulla base delle esigenze dei promotori, siano essi soggetti privati o pubblici. Il modello di rete di CGM, supportato dalla piattaforma WelfareX, ha ampliato l'offerta dei servizi delle consorziate ai soggetti privati (aziende e cittadini), tale scelta si è rivelata vincente anche nella collaborazione con il soggetto pubblico, come dimostrano progetti come Tradate Welfare e Welfare Bene Comune (rispettivamente attivati dal Distretto Sociosanitario di Tradate e dalla rete dei Comuni della Provincia di Padova). In questi progetti il soggetto pubblico si impegna ad aggregare la domanda e l'offerta del welfare pubblico, privato e aziendale per realizzare, mediante la piattaforma, una vera e propria "vetrina del territorio" nella quale sono disponibili e visibili tutti i servizi territoriali fruibili dalle famiglie, indipendentemente dal canale attraverso il quale si sostiene la spesa. Alla piattaforma si affiancano anche i Social Point ossia punti di ascolto e di segretariato sociale utili a distinguere tra bisogni semplici e complessi e che orientano la persona nella definizione del proprio bisogno di welfare e nella composizione delle risposte più adatte, garantendo inoltre, nel caso di problemi complessi, la presa in carico da parte del servizio sociale professionale (Santoni 2020; Santoni e Maino 2021).

Pur riconoscendo che occorre trattare con estrema cautela il tema delle piattaforme digitali nel welfare<sup>8</sup>, si intende qui rilevarne la centralità nel processo di co-progettazione del WAT perché, come avviene negli esempi proposti, la piattaforma rappresenta un dispositivo intorno al quale si struttura l'aggregazione tra vari soggetti interessati a creare valore sociale. Nel caso di Tradate la piattaforma è lo strumento attraverso il quale è stato strutturato *"un sistema di risposta ai bisogni dei cittadini che da una parte ha risposto alla domanda di servizi sociali della popolazione, dall'altra ha aperto alle cooperative un mercato fatto di persone che fino a quel momento si rivolgevano a soluzioni informali e non regolari. Il progetto è diventato territoriale quando il Comune ha deciso di rendere la rete disponibile nell'ambito del welfare aziendale, per promuovere appunto percorsi di welfare aziendale a*

---

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



*chilometro zero, socialmente responsabili”* (Intervista 2).

La genesi di Tradate Welfare, nello specifico, è legata alla consapevolezza che il servizio sociale pubblico può rispondere solo a una percentuale dei bisogni complessivi della popolazione: tutti coloro che non trovano una risposta nel servizio pubblico restano privi di risposte, oppure le reperiscono in modo informale. Il Comune di Tradate, non potendo assumere la spesa dei servizi per rispondere a tutti i bisogni, ha deciso di aggregare l'offerta di welfare e consentire a tutti (cittadini e stranieri, lavoratori e imprenditori) di conoscere e accedere ai servizi sociali esistenti nell'ambito. La piattaforma funziona come una sorta di punto unico di accesso digitale al sistema integrato dei servizi, mentre i Social Point aiutano le persone a definire i propri bisogni e attivare percorsi integrati di supporto (pubblico-privato).

I punti di forza della disponibilità dei servizi in piattaforma proposta in Tradate Welfare sono diversi: pone tutte le persone in condizione di ottenere una risposta ai propri bisogni, a prescindere dal canale di accesso (pubblico-privato-aziendale) e di pagamento della prestazione (voucher pubblico-risorse personali-credito welfare); stimola, contestualmente, i soggetti privati (le aziende che attivano il welfare aziendale e i fornitori dei servizi alla persona) a inserire nella loro offerta servizi e prestazioni integrative o sussidiarie a quelle già esistenti; l'apertura della piattaforma al welfare aziendale, infine, semplifica l'accesso e il pagamento delle prestazioni da parte delle persone (compresi i lavoratori) anche grazie alla presenza di sportelli territoriali (Social Point).

L'aggregazione dei servizi mediante l'infrastruttura digitale è dunque funzionale al welfare integrato, non entra in concorrenza con il pubblico, ma tende a dare risposta ai bisogni espressi (o latenti) che non sono soddisfatti (o non lo sono completamente) in altri ambiti.

Per comprendere meglio il valore della Progetto di Tradate Welfare, può essere utile confrontarlo con le esperienze del modello TreCuori, nel quale la forte motivazione che spinge ad aggregare l'offerta è garantire la ricaduta sul territorio dei benefici del welfare aziendale. La priorità non è soddisfare i bisogni, ma costruire un'offerta di beni e servizi alternativa alla spesa su altri canali. Tale differenza emerge anche dall'analisi dei beni e servizi offerti nell'ambito delle due piattaforme: l'offerta di Tradate Welfare è fortemente orientata all'area “care” (caratterizzata dalla presenza esclusiva delle cooperative sociali del territorio) mentre la seconda è composta da una varietà di beni e servizi non strettamente connessi alla cura, ma più vicini al paniere di beni tipico dei fringe e flexible benefit (parrucchiere, palestra, rifornimento carburante).

Queste esperienze indicano che le piattaforme sono più che un mero strumento negoziale, e anzi, a determinate condizioni, potrebbero essere il perno intorno al quale si costruisce la governance e i processi di generazione del valore sociale, come nella visione proposta da un'intervistata secondo cui *“data la natura tangibile e molto operativa dello strumento [...] bisogna decidere chi la finanzia, chi la coordina, chi si occupa di portare dentro i servizi, chi la alimenta con le informazioni. Su questo si cominciano a strutturare i pezzi di responsabilità”* (Intervista 5). Al tema della governance, dunque, è dedicata la prossima sezione.

## 4. La governance multistakeholder nella programmazione e gestione dei servizi

Dall'analisi della prima dimensione, si comprende che il WAT può coinvolgere attori con esperienze e prerogative molto differenti. In particolare, se consideriamo che nella partnership l'impresa è coinvolta quale interlocutore attendibile e necessario nella co-costruzione del welfare innovativo, è evidente la necessità di una lunga e complessa attività di negoziazione dell'iniziativa e degli impegni dei partecipanti. Da una parte, ci sono le istanze private profit e non profit (sopravvivenza nel mercato e responsabilità sociale d'impresa), dall'altra ci sono istanze pubbliche (garanzia dei diritti e universalismo): il tutto dovrebbe convergere in percorsi di co-responsabilità che salvaguardino la qualità dei servizi di interesse generale e la riduzione delle disuguaglianze (Vesan 2020). Ciò significa, per molti attori intervistati, che il WAT deve *“imparare a rispondere ai bisogni e non alla domanda”* (Intervista 7) e offrire interventi personalizzati, integrativi e sussidiari al primo welfare, all'interno di una *“grammatica condivisa”* (Tombari, Barbieri e Scansani 2022), tra il mondo profit e non profit, pubblico e privato, assistenza ed emancipazione, che possa tenere conto dei bisogni di chi accede al primo welfare, ma anche di coloro che, non potendo accedervi per vari motivi, nutrono esigenze di cura che meritano di trovare riscontro nell'offerta territoriale integrata. Considerare tale aspetto ha valore strategico non solo in termini di business, ma anche e soprattutto in termini di innovazione sociale, perché come afferma un'intervistata *“questo per me è sviluppo del territorio, non solo in quanto sostiene le imprese sociali ma perché aiuta le persone”* (Intervista 7).

Tali considerazioni appaiono particolarmente rilevanti per la ricerca perché descrivono il posizionamento del WAT in linea con quanto sostenuto dagli approcci territoriali all'innovazione sociale, secondo cui la soddisfazione dei bisogni primari delle persone è essa stessa l'esito della revisione del sistema di relazioni tra le istituzioni e la società civile, ispirato all'empowerment dei cittadini e delle comunità stesse (Maccallum et al. 2016). Nelle esperienze di WAT, l'attività di lettura e *“messa a sistema”* delle diverse anime è tendenzialmente coordinata dal soggetto promotore o dal capofila, che assume il compito di valutare la necessità e disponibilità del contesto al cambiamento, identificando e stimolando gli attori interessati a far parte della rete.

Data la complessità e trasversalità di questa fase, il ruolo di regia è assunto spesso dal soggetto pubblico, il quale, a sua volta e sempre più sovente, si avvale di società di consulenza. Tra le esperienze recenti che mettono in luce il doppio ruolo del pubblico nell'innescare l'innovazione attraverso le opportunità della fiscalità agevolata per il welfare aziendale, garantite dal governo

---

9. Tale peculiarità rientra nello scenario della governance multilivello, che rappresenta elemento costitutivo della governance bottom-linked. Nel merito sono interessanti le concettualizzazioni e le ricerche proposte da Cabeza et al. (2013), Eizaguirre Anglada S. et al (2012) e Oosterlynck et al. (2016).

centrale, governando allo stesso tempo la rete a livello locale<sup>9</sup>, assume particolare rilievo il progetto Oristano Welfare District. Il progetto nasce da un'idea dell'Ordine dei consulenti del lavoro della Provincia di Oristano<sup>10</sup> che insieme al Comune di Oristano e con la consulenza di Innova Srl ha proposto un modello di welfare "ibrido" pubblico-privato, che coordinasse ed integrasse le iniziative di welfare locale pubblico e del privato sociale con quelle del welfare aziendale. Non potendo contare su una diffusa cultura del welfare aziendale tra le imprese, la prima fase del progetto oristanese è caratterizzata dall'impegno di definire gli obiettivi della rete, in ragione dei diversi attori interessati (o da stimolare) alla partecipazione alla rete locale dei servizi. La rete nasce con l'obiettivo di costruire un nuovo scenario del welfare locale, nel quale il welfare aziendale è già integrato con quello pubblico, allo scopo di migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi alla persona; per questo motivo il progetto si rivolge non coinvolge solo le aziende ma anche agli Enti pubblici e fornitori dei servizi alla persona, affinché si superi la logica dell'affidamento dei servizi per sfruttare le opportunità offerte dal codice del Terzo Settore e del welfare aziendale, in chiave di co-progettazione territoriale e sviluppo locale. La realtà di Oristano Welfare District appare interessante per la dimensione della governance del WAT in quanto prende avvio in un tessuto socio-economico frammentato, composto prevalentemente da micro-aziende che, dopo l'avvio del progetto, sono state pesantemente colpite dalla pandemia: *"al progetto serviva un rapporto diretto con piccole attività sia come fornitori che come attivatori del welfare ma con la pandemia sono andati in crisi tutti, di conseguenza il welfare aziendale era veramente l'ultima cosa a cui pensare"* (Intervista 2). Tali condizioni di fragilità e frammentazione, pur determinando una battuta d'arresto nell'implementazione dei servizi, rappresentano anche la motivazione che porta gli attori a continuare a investire nella rete. Infatti, successivamente alla scadenza naturale del primo accordo, nel 2021, sono state avviate (e tuttora in corso) le azioni di rilancio del progetto, sostenute dalla volontà degli enti pubblici e privati di rilanciare la proposta del welfare territoriale, utile non solo a perseguire gli obiettivi degli accordi originari, ma anche a fronteggiare le ricadute sociali ed economiche del Covid-19.

Nell'iniziativa sarda, la spinta trasformativa è arrivata dal mondo produttivo e in particolare dall'Ordine dei Consulenti del lavoro, che ha colto nel welfare aziendale non solo la possibile estensione delle prestazioni a favore dei propri clienti grazie alla fiscalità agevolata ma, soprattutto, la possibilità di attivare quel processo virtuoso e circolare cui si è prima fatto riferimento.

Nel progetto oristanese il privato ha coinvolto le istituzioni pubbliche locali e insieme, attraverso un *"esercizio di riconoscimento reciproco"* (Maino 2021b, p. 88), hanno formalizzato la rete. *L'intervento del soggetto pubblico ha legittimato un'azione che forse gli altri interlocutori (es. sindacati) non avrebbero accolto se privo di prospettive di sviluppo locale: "la cosa interessante è stato l'accordo del tavolo di*

---

10. Il Progetto nasce nel 2019 grazie al finanziamento del Bando pubblico della Regione Sardegna "Welfare e work life balance nella vita quotidiana delle aziende, delle lavoratrici, dei lavoratori e delle loro famiglie", finalizzato a promuovere lo sviluppo di misure di conciliazione famiglia-lavoro.

*governance, che consente che il welfare aziendale abbia un garante sul regolamento e che faccia anche una mappatura, ottenendo quindi un doppio beneficio” (Intervista 2).*

Nel panorama del WAT italiano, l'attività del soggetto pubblico non si limita alla funzione di “legittimazione”, ma si traduce quasi sempre nella partecipazione attiva alla cabina di regia, che gestisce materialmente le azioni nell'ottica della co-costruzione di risposte integrate ai bisogni. In tal senso è esemplificativa la già citata esperienza di [Tradate Welfare](#), nella quale il Comune ha avviato e sostenuto una partnership in cui la governance è fluida, multistakeholder e collaborativa. In questa dinamica non vi è competizione tra il soggetto pubblico e i privati, ma anzi è il pubblico a fungere da soggetto promotore e coordinatore, a garanzia della finalità di sviluppo sociale e locale delle iniziative (Bacon et al. 2010). Come afferma un intervistato, *“il pubblico ha bisogno di poter portare avanti una scelta politica, indipendentemente dalle risorse che ha”* (Intervista 2) e ciò significa che *“sui progetti territoriali la variabile ente pubblico non è indipendente [...] Consideriamo l'ente pubblico strategico perché è quello che fa da garante per un welfare che sia di tutti, perché la cosa principale del welfare territoriale è che deve essere per tutti”* (intervista 2). L'elemento vincente del progetto di Tradate è aver scelto di favorire il protagonismo dei soggetti privati (aziende e fornitori), senza esternalizzare le soluzioni, ma ricercando la cooperazione con altri attori del territorio (in particolare il Terzo Settore) per realizzare, con questi, soluzioni integrate ad elevato impatto sociale.

In questo modo il privato si svincola dalla mera commessa (pubblica o privata) per espandere il suo mercato e generare valore sociale, impegnandosi nell'offerta di servizi utili e desiderati da tutti i cittadini, senza escludere le persone in carico ai servizi sociali, per le quali il soggetto pubblico continua a garantire la presa in carico professionale e l'eventuale copertura dei costi. Quest'ultimo è un aspetto determinante per innovare il welfare, in quanto limita la monetizzazione del welfare (aziendale o pubblico), investendo sull'ampliamento dell'offerta collettiva dei servizi alla persona, arginando non solo il ricorso a soluzioni informali e di scarsa qualità (che danneggiano il mercato), ma anche l'accesso improprio al primo welfare.

Nel WAT il soggetto pubblico entra in collegamento con gli attori privati e i cittadini, sviluppando progetti dal basso utili a colmare i limiti e le rigidità reciproche, per co-progettare e co-costruire una risposta integrata ai bisogni delle persone, sia in ottica di pronto intervento che con obiettivi di presa in carico sul lungo periodo, attivando le risorse e le competenze di tutti gli esperti del welfare e in particolare del Terzo Settore, come ora vedremo.

## 5. Il protagonismo del Terzo Settore nel WAT nella creazione di risposte integrate ai bisogni delle persone

Dall'analisi finora compiuta emerge quanto gli attori che promuovono e co-progettano nel WAT non riconoscano la propria azione come una pratica di privatizzazione del welfare, ma tendano a definirla una forma innovativa di gestione della relazione tra diversi attori del diamante del welfare, in una logica di welfare multistakeholder, territoriale e integrato (Maino e Ferrera 2013; Maino 2021b). È in questa direzione che gli attori che partecipano al WAT, in particolare il Terzo Settore, sono sollecitati a emanciparsi dal ruolo di fornitori di servizi, prevalentemente tramite piattaforma, per assumere la funzione descritta nelle interviste con i termini di *“centro di competenze legate al welfare che aggrega strumenti e know-how”* (Intervista 1) e *“assolvere in modo adeguato alla funzione di accompagnamento nella costruzione e tenuta della governance”* (Intervista 7).

Dal punto di vista dell'innovazione sociale, le organizzazioni collettive sono considerate l'ambiente privilegiato per la creazione di valore sociale, perché pongono alla base della loro azione delle finalità sociali e si impegnano a proteggere i soggetti più vulnerabili (Mulgan 2006, 2007).

Le imprese sociali sono particolari organizzazioni collettive che si muovono spesso su un doppio binario: seppure il loro obiettivo non sia il profitto, per poter garantire sul lungo periodo le finalità sociali con cui nascono hanno comunque bisogno di rientrare economicamente nei costi di gestione e per questo motivo non possono prescindere dall'attuare delle vere e proprie strategie di business (Groot e Dankbaar 2014; The Young Foundation 2014). Le aspettative nei confronti del Terzo Settore, nel secondo welfare e specificamente nel WAT, sono in linea con questo presupposto e sono spesso riferite all'area della programmazione e progettazione di veri e propri percorsi condivisi di welfare integrato, nel quale esso è chiamato a coordinare il livello non profit e quello commerciale per salvaguardare i diritti di cittadinanza e l'universalità del sistema di welfare (Macchioni e Orlandini 2015), senza per questo rinunciare alla propria identità imprenditoriale (Prandini 2014; Venturi e Rago 2014; Marocchi 2018; Fornasier et al. 2019; Venturi e Sturabotti 2019).

Queste considerazioni mettono in luce come il Terzo Settore, nel WAT, si trovi alla costante ricerca dell'equilibrio tra la mission sociale e l'imprenditorialità. Dal punto di vista della mission, l'enfasi è sulla competenza nel lavoro di cura: *“nel welfare aziendale territoriale è l'azienda che si apre al territorio e, contestualmente, il territorio deve avere la capacità di rispondere ai bisogni dell'azienda. Per questo motivo non può esistere, secondo me, un piano di welfare aziendale e territoriale senza un protagonismo degli enti del Terzo Settore, in qualità di esperti della cura della persona, attivatori e facilitatori di reti sociali”* (Intervista 7).

Parlare della dimensione imprenditoriale del Terzo Settore, nel WAT, implica invece riconoscere

l'esistenza di un mercato del welfare in cui esistono dinamiche molto differenti da quelle tipiche dell'affidamento pubblico dei servizi. Un intervistato, ad esempio, nel definire la propria attività afferma *“abbiamo questo focus sul sociale, sul territoriale, e l'interesse a fare dialogare ed entrare in sinergia le cose, però alla fine della fiera sei un provider, per cui entri sempre in meccanismi di concorrenza con altri provider”* (Intervista 3). Nel WAT i fornitori si confrontano anche con le aspettative dei cittadini e beneficiari, come precisa un intervistato: *“se tu fai un marketplace per cui ti metti sul mercato accessibile a tutti i cittadini, devi sapere che un po' entri nelle dinamiche commerciali [...] e dunque che il cittadino che entra in rapporto con te ha delle aspettative”* (Intervista 3). I cittadini che accedono all'offerta integrata di welfare (indipendentemente da chi paga la prestazione finale) desiderano un'offerta il più possibile personalizzata e personalizzabile, in termini di prestazioni e costi.

Da queste affermazioni emerge come la dimensione imprenditoriale non deve essere sottovalutata o rifiutata, ma anzi è sempre più interpretata dai soggetti del Terzo Settore in termini di contributo al welfare integrato, nel quale, come propone un intervistato, le imprese sociali devono sfruttare la propria competenza sul welfare e *“non possono stare nelle retrovie ed essere chiamati al bisogno, ma devono avere il coraggio e la spinta a presentarsi come interlocutori esperti e protagonisti del welfare, presidiando i processi di innovazione e trasformazione del welfare perché se è innegabile che esista un mercato dei servizi alla persona, il Terzo Settore deve esserne il protagonista e garante della sua finalità sociale”* (Intervista 7).

A scapito delle aspettative riposte in questo attore, fino al 2021, anche se in crescita rispetto ai dati del 2018, solo il 6,4% dei provider è un'impresa sociale iscritta al registro delle cooperative sociali (Pesenti e Scansani 2021). Il dato è indice della complessità di questo ruolo, ma segna anche uno degli aspetti più critici di sviluppo e legittimazione del WAT in Italia. Dall'analisi dei rapporti sul mercato dei provider di welfare aziendale (Razetti e Santoni 2019; Riva 2020; Pesenti e Scansani 2021) sembra che gli spazi di mercato generati dalla diffusione del WAT siano dominati da aggregatori commerciali (e digitali grazie alla piattaforma) che hanno maturato esperienza in altri campi (es. commercio e marketing) e sono approdati al welfare aziendale come strategia di diversificazione dei propri campi di azione. Come spiega un'intervistata *“si assiste in modo sempre più frequente all'ascesa di soggetti imprenditoriali che non appartengono al mondo del welfare, ma sfruttando, ad esempio, la leva fiscale del welfare aziendale, occupano il mercato dei servizi alla persona, senza averne le competenze adeguate”* (Intervista 7). Questi attori si avvicinano al welfare territoriale con l'obiettivo di guadagnare una posizione privilegiata in un mercato in forte espansione, e spesso per farlo adottano strategie commerciali aggressive, all'interno delle quali le prestazioni di cura sono ridotte a semplici beni di consumo (Razetti e Maino 2018) nell'ambito di logiche del (basso) prezzo, che compromettono la qualità delle prestazioni e dei contratti dei lavoratori.

La ridotta partecipazione delle imprese sociali al WAT è riconducibile, secondo alcuni intervistati, alla mancanza di consapevolezza del proprio ruolo, per cui conseguentemente *“le cooperative rimangono*

*barricate nella gestione del welfare pubblico, ci si affida alla commessa pubblica, si fa molta fatica a farle emergere da una condizione, prudenziale, di fornitori e non di protagonismo, anche nella relazione con il mondo profit*" (Intervista 7). Sul tema è interessante la lettura proposta da un intervistato, il quale ritiene che sia necessario che il Terzo Settore migliori l'approccio stesso al mercato del welfare: *"quando la cooperativa presenta il proprio progetto di welfare aziendale, non valorizza la componente di miglioramento del business dell'azienda, ciò alimenta lo stereotipo del soggetto che offre servizi per categorie deboli"* (Intervista 2). Per superare tali limiti *"il Terzo Settore dovrebbe ibridarsi, collaborare con altri soggetti. Dove c'è questa collaborazione, ognuno mette le proprie competenze e le proprie capacità, questa sinergia consente di sviluppare i progetti e renderli sostenibili"* (Intervista 2). Nonostante queste criticità, esistono diverse esperienze che valorizzano la partecipazione del Terzo settore in percorsi di welfare aziendale di ampio respiro. Tra queste vi sono le Reti per la Conciliazione della Lombardia<sup>11</sup>, le partnership generate dalla Strategia We-Care<sup>12</sup> e le reti del Welfare in Azione finanziate da Cariplo<sup>13</sup>, nelle quali alcune imprese sociali hanno collaborato attivamente alla costruzione della rete e all'implementazione delle prime azioni finanziate, maturando l'esperienza e l'approccio al welfare integrato necessari a rafforzare il loro protagonismo nei progetti di WAT (negli stessi o in altri contesti).

Nel rappresentare la complessità del ruolo del Terzo Settore nel WAT meritano un cenno due esperienze molto diverse fra loro: la prima è quella di CGM, già presentato nelle pagine precedenti, che ha saputo interpretare il tema del protagonismo nel WAT operando su diversi livelli; la seconda è quella dell'Impresa Sociale Fradì, che rappresenta la start up del WAT in Sardegna. Il Consorzio di cooperative CGM ha proposto, sin dal 2016, l'attività di consulenza alla programmazione e governance di reti di welfare aziendale. L'offerta di CGM ha riguardato attività diverse come la formazione delle cooperative sul tema del welfare aziendale, la formazione gli operatori destinati a diventare i primi welfare manager, il trasferimento su piattaforma digitale dei servizi alla persona e il generale accompagnamento delle cooperative all'assunzione di una loro identità di impresa autonoma rispetto alla commessa pubblica (Tombari 2019) Nell'ambito di tale azione, CGM ha

---

11. Le Reti di Conciliazione sono reti pubblico-privato, con capofila l'Agenzia della tutela della Salute territorialmente competente, che realizzano iniziative di conciliazione famiglia-lavoro nei propri ambiti di riferimento. Le reti realizzano le iniziative previste (finanziate dalla Regione Lombardia) nei rispettivi Piani territoriali (di durata triennale) per favorire la conciliazione vita-lavoro e iniziative di welfare aziendale. Nel Progetto, giunto al secondo triennio di finanziamento, sono maturate esperienze significative in materia di WAT quali Beatrice nella Val Seriana, Agriwel a Milano.

12. We-Care è definita la Strategia Regionale per la conciliazione in Piemonte, consiste in un piano regionale di politiche integrate, nell'ambito del quale, sono state finanziate iniziative di partnership pubblico-privato di contrasto alle disuguaglianze sociali. I progetti hanno come caratteristica quella di integrare le politiche sociali, politiche del lavoro e sviluppo economico. Nell'ambito di tale strategia sono state finanziate azioni di sostegno e sviluppo al welfare aziendale in ottica territoriale, tra cui Biella Welfare, caratterizzate dal protagonismo della cooperazione sociale nella promozione e gestione delle iniziative.

13. Si tratta del progetto della Fondazione Cariplo denominato "Welfare di Comunità e Innovazione sociale" che dal 2015 finanzia iniziative per l'innovazione del welfare. Il Progetto seleziona, mediante bando, sperimentazioni territoriali di progetti di sviluppo comunitario, caratterizzati dalla partecipazione dei cittadini ai processi di programmazione e gestione delle iniziative. Esempi di progetti di WAT finanziati dal Bando Cariplo sono Valoriamo a Lecco, Welfare Lodigiano-RigeneraLO, Welfare di Tutti a Milano.

sviluppato [un proprio modello organizzativo](#) in cui la natura di impresa sociale è considerata il valore aggiunto del provider di welfare aziendale, che consente la creazione di valore sociale. Il Consorzio nazionale garantisce un unico modello di regia del progetto, ma sono le consorziate a gestire i servizi e le azioni nella rete, salvaguardando così la propria autonomia d'azione, indispensabile per avviare, dal basso, il dialogo tra welfare aziendale e welfare pubblico (Santoni e Maino 2021). Il lavoro di CGM sul welfare aziendale non è stato solo organizzativo; infatti, il Consorzio ha fondato la [rivista "Impresa Sociale"](#) e offerto il suo contributo allo sviluppo della cultura del welfare aziendale in chiave territoriale e integrata mediante la partecipazione all'elaborazione delle Prassi Uni 58/2019 e Prassi Uni 103/2021. Il contributo del Consorzio alle Prassi Uni, rappresenta il punto di arrivo di un percorso di maturazione e diffusione della mission sociale del Terzo Settore nel WAT (si veda l'esperienza di Tradate descritta nel §2). In particolare nel documento del 2021 si riconosce che il welfare aziendale, certamente incide sul benessere organizzativo dell'azienda, ma "può essere a beneficio dei cittadini del territorio", assumendo "una funzione complementare a quella dei servizi pubblici e dovrebbe essere più tempestivo, personalizzato e flessibile rispetto ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie" (Prassi Uni 103/2021, p. 4).

La seconda esperienza, decisamente più recente, è rappresentata dalla nascita dell'impresa sociale Fradì, primo (e attualmente unico) provider nell'area Sud Italia e Isole (Pesenti e Scansani 2021). Il modello organizzativo utilizzato da Fradì è quello dell'Impresa Benefit TreCuori: nasce senza il sostegno economico di finanziamenti pubblici o privati, è particolarmente orientato all'utilizzo dello strumento dei buoni/voucher e dello sviluppo di filiere locali per il welfare aziendale, a sostegno dell'economia (locale)dei servizi alla persona. La nascita di Fradì rappresenta un primo segnale di risposta territoriale in quei contesti nei quali, storicamente, il welfare aziendale è meno sviluppato, o se presente, è gestito dalle grandi piattaforme. Tale segnale è ancora più forte se si considera che Fradì riunisce soggetti provenienti dal Terzo Settore (i fondatori sono presidenti di cooperative sociali) e fortemente radicati nel territorio, che insieme affrontano la sfida di intercettare i bisogni sociali locali e proporre soluzioni integrate tra pubblico e privato.

Si ritiene pertanto che l'esperienza di Fradì sia un valido tentativo da parte del Terzo Settore di emanciparsi rispetto all'Ente pubblico, per trasformarsi nel "volano che mette in rete le Pmi, le sensibilizzi, intercetti i bisogni e trasferisca ai territori le risposte, ovviamente non solo riservate ai dipendenti ma a tutti i cittadini"(Merloni 2016). Trattandosi di una nuova realtà, sarà interessante osservarne gli sviluppi e la capacità di tenuta della mission, soprattutto in termini di consulenza in percorsi di WAT che guardino allo sviluppo e all'innovazione sociale dei territori.



## 6. Considerazioni conclusive

Questa prima esplorazione del fenomeno del WAT, caratterizzato dal tentativo di connessione tra la definizione di innovazione sociale e la realtà del WAT italiano, delinea un quadro nel quale il WAT può rientrare tra le forme di innovazione del welfare perché aggrega in rete imprese, enti pubblici e Terzo Settore per co-costruire e strutturare i servizi di cura alla persona, rivolti al personale delle aziende ed estesi alla cittadinanza. Questa attività di aggregazione non è di per sé innovativa ma, secondo la definizione convenzionale di innovazione sociale del Bepa (2011), lo diventa quando lo sforzo pubblico (Stato) e quello privato (Mercato) convergono verso la dimensione sociale della crescita economica, per rispondere ai bisogni sociali delle comunità (Westley 2008; Porter e Kramer 2011; Maino 2021b). In questo senso è possibile riconoscere nel WAT quanto espresso nella prima parte della definizione di innovazione sociale, nella quale l'espressione "sociale nei mezzi e nei fini" consente di cogliere e leggere la dimensione del valore generato dalle reti, unitamente alla dimensione della governance multistakeholder e multilivello, che è essa stessa una costruzione sociale. Dal punto di vista del valore sociale, in accordo con l'incipit della definizione, il WAT sembra essere particolarmente orientato non tanto alla produzione di nuovi artefatti, dispositivi, servizi o nuove tecnologie ma più frequentemente alla trasformazione dell'esistente (Murray et al. 2011; Neumeier 2012). I progetti analizzati nella ricerca, infatti, sono prevalentemente caratterizzati dall'intento di estendere e integrare i diversi servizi fra loro (es. estensione della piattaforma al lato pubblico e/o privato), ampliare o diversificare la platea dei beneficiari delle misure (i cittadini fruiscono dei servizi convenzionati dall'azienda mediante accesso diretto o con voucher pubblico), ampliare o diversificare la platea dei fornitori dei servizi (diffusione delle pratiche di accreditamento e utilizzo della piattaforma come vetrina del territorio). Dal punto di vista della governance multistakeholder, le interviste con gli osservatori privilegiati mettono in luce come l'interdipendenza tra gli attori, in senso orizzontale (partner locali di diversa natura nel caso di Tradate Welfare) e verticale (livello locale connesso con quello regionale e/o nazionale nel caso di CGM e TreCuori), garantisca la tenuta e sostenibilità dei progetti e favorisca il raggiungimento degli obiettivi che generano la partnership stessa. Il denominatore comune di tali soluzioni innovative è il territorio, inteso non solo come perimetro di competenza della rete, ma quale sistema di condizioni e opportunità di sviluppo, riconducibili a competenze, risorse, visioni del mondo dei diversi attori, che possono nel tempo favorire o resistere alle opportunità di co-progettazione del WAT e al conseguente esito trasformativo dello stesso (Moulaert, 2015). È evidente, come accennato all'inizio, che non sempre il territorio e la governance multistakeholder sono garanzia di innovazione sociale, anzi. Alcune delle esperienze analizzate nella ricerca non hanno superato la fase di sperimentazione, interrompendosi irrimediabilmente con l'esaurimento della spinta del finanziamento che le aveva originate o con la riduzione dell'impegno da parte del promotore. In alcuni casi sono mancate le risorse economiche,

in altri quelle progettuali e gestionali (ad esempio nei progetti avviati da piccoli comuni) e in altri ancora, è mancata una visione espansiva dell'azione (ad esempio nei casi in cui la partecipazione alla rete è fortemente ricondotta all'associazione di categoria di appartenenza). Coerentemente con il concetto di innovazione sociale, per comprendere e descrivere la spinta innovativa del WAT occorre prestare attenzione al contributo di ciascun singolo attore nella specificità del contesto (Arletti 2018; Baldazzini, Ronchini e Venturi 2023), ma ancor più utile è analizzare le dinamiche interne alle reti. Nello specifico del WAT, tali dinamiche sono da ricercare proprio nell'integrazione delle istanze pubbliche e private, e nella complessiva ristrutturazione delle relazioni tra Stato, Mercato e società civile. Anche nel WAT il rinnovamento del welfare non è affidato solo allo Stato (top-down) né solo a dinamiche spontanee (bottom-up) avviate dalla società civile, ma è guidato da logiche di collaborazione tra pari, finalizzate ad una progettazione istituzionale integrata (bottom-linked). Nelle esperienze di WAT analizzate per la ricerca, non si riconosce una posizione prevalente di un attore rispetto agli altri, ma contestualmente, ci si attende, da ciascuno, l'assunzione di un ruolo forte e la consapevolezza del proprio contributo alle dinamiche di co-progettazione, affinché queste siano finalizzate alla trasformazione dei contesti e allo sviluppo della comunità (Moulaert et al. 2012; MacCallum et al. 2016; Moulaert e MacCallum 2019). In conclusione, i primi dati raccolti consentono di descrivere il WAT come un fenomeno in cui gli attori, seppure con differenti livelli di espressione e maturità, sono mossi dalla volontà di attivare percorsi di ampio respiro nei quali, attraverso la mobilitazione delle filiere locali (produttive ma anche culturali e solidali) si superi la stretta distinzione tra welfare pubblico, privato, aziendale generando risposte strutturate e competitive che integrino (anche a livello provinciale e regionale) i diversi schemi organizzativi e le risorse disponibili in percorsi di investimento sociale.

Le iniziative qui citate sono tutte ancora in corso, ma in fasi diverse di sviluppo: alcune sono in fase di avvio della rete, altre sono nella fase di espansione, in termini di composizione e gestione dell'offerta di welfare, altre sono esperienze consolidate nel tempo e scalate in diversi territori. Nelle realtà più mature, a cui prevalentemente si riferiscono gli intervistati e gli autori citati, l'impegno degli attori nella co-progettazione nel WAT sembra esprimere l'adeguata consapevolezza del fatto che l'innovazione del welfare non si esaurisce in servizi o partnership circoscritte ma, come propone un'intervistata, riguarda tutte quelle occasioni in cui, a partire da iniziative specifiche *“gli attori ritornano forti dell'esperienza che vanno maturando, si ripresentano, rilanciano il progetto e costruiscono. Perché questo accada ci vuole qualcuno che abbia la capacità di visione, di immaginare che quella non è una micro-iniziativa, ma l'iniziativa che deve alimentare qualcosa di più grande, di più ambizioso”* (Intervista 5).

Complessivamente, le iniziative più consolidate rappresentano modelli di azione intorno ai quali si sta definendo il fenomeno italiano, grazie anche al certo grado di esperienza e solidità maturata nel tempo, che favorisce la sostenibilità della governance e l'opportunità di scalabilità. Tali iniziative

condividono l'impostazione del WAT come un modo per co-programmare e co-gestire, in rete, un'offerta di servizi potenzialmente aperta a tutti i cittadini, personalizzabile in base a possibilità ed esigenze individuali, orientata alla promozione del benessere, alla prevenzione delle situazioni di marginalità grave o cronica, al contenimento del ricorso alle risposte informali (che alimentano tra l'altro, il lavoro sommerso e il familismo) e dell'uso improprio di risorse pubbliche. Altre iniziative citate, data la loro recente attivazione, sono assimilabili a sperimentazioni (ad esempio l'esperienza di Fradi nasce nel 2021, il progetto Welfare di Marca nel 2022), ma appaiono comunque interessanti, perché sembrano strettamente connesse a modelli già esistenti di cui rappresentano un tentativo di scaling e soprattutto perché si pongono, già in fase progettuale, l'obiettivo di creare un sistema integrato di risposte ai bisogni della comunità.

Quanto rilevato fin qui non certifica di per sé l'innovatività del WAT, ma è rappresentativo del fatto che il fenomeno è complesso e composito; il filo conduttore è la costruzione di un'offerta integrata (inclusiva e non selettiva) di risposte ai bisogni delle persone, a prescindere dal canale attraverso il quale proviene la domanda o le risorse utilizzate per acquistare i servizi, infatti come emerge dalle interviste *“quanto più completa è la filiera di risposta ai bisogni della popolazione, tanto più integrate saranno le risposte e i servizi disponibili, siano essi pubblici, privati o di welfare aziendale”* (Intervista 7).

Ciò suggerisce che si possano individuare, nel WAT, i presupposti per superare le distorsioni privatistiche del welfare aziendale tradizionale (Granaglia 2016 e 2018), a favore di forme di welfare aziendale la cui componente sociale e territoriale, lo rendano organico dal punto di vista dell'offerta; personalizzato sotto il profilo della libertà di accesso e scelta dei beneficiari ma universalistico dal punto di vista della popolazione coinvolta (Vesan 2020).

Se il quadro provvisorio delineato fin qui porta a considerare con ottimismo alcune reti di WAT che per obiettivi comuni, composizione e dinamiche interne, appaiono particolarmente promettenti a candidarsi come innovazione sociale, occorre tenere adeguatamente in considerazione che la sfida dell'innovazione non riguarda solo il superamento del rischio di “mercificazione” del sistema, ma coinvolge il recupero del valore del welfare in senso ampio e in prospettiva futura (Cabeza, Pradel-Miquel e Eizaguirre Anglada 2013; Sabato, Vanhercke e Verschraegen 2015; Sabato e Verschraegen 2018).

Le esperienze qui analizzate dimostrano che il mondo produttivo e dell'impresa sociale, supportati e stimolati anche dal soggetto pubblico, si stanno impegnando in percorsi di co-decisione e co-progettazione dei servizi di cura e delle politiche sociali locali. Tali caratteristiche rendono il WAT particolarmente promettente a candidarsi come innovazione sociale, ma resta da scoprire il contributo delle articolazioni territoriali del welfare aziendale alle politiche integrate che garantiscano la continuità e interdipendenza tra primo e secondo welfare, tra pubblico e privato (Maino 2021a e 2021b; Cibinel e Maino 2022). Questa esigenza conoscitiva rappresenta la prospettiva di ricerca che guiderà la prosecuzione dell'esplorazione, mediante casi di studio, del contributo delle reti territoriali

di welfare aziendale alla trasformazione delle relazioni sociali e di potere tra i gruppi sociali, tra le scale di governo e tra la società civile, lo Stato e i settori di mercato, per realizzare inclusione sociale (Moulaert et al. 2022).

## Riferimenti bibliografici

Andreotti A., Mingione E., Polizzi E. (2012), *Local Welfare Systems*, in “Urban Studies - Special Issue, Problematising Urban Social Cohesion: A Transdisciplinary Endeavour”, 49(9), pp 1925-1940.

Arletti L. (2018), *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Torino, Einaudi.

Avelino F. et al. (2020), *Translocal empowerment in transformative social innovation networks*, in “European Planning Studies”, 28(5), pp. 955–977.

Bacon N., Brophy M., Mguni N., Mulgan G., Shandro A., (2010), *The state of happiness: can public policy shape people’s wellbeing and resilience?*, The Young Foundation, London.

Baldazzini A., Ronchini M., Venturi P. (2023), *La cooperazione sociale in trasformazione. Luoghi, strategie e percorsi per governare il cambiamento*, Aiccon,

Bernardoni A. (2020), *Il mercato nel welfare, i suoi danni e le alternative*, in “Rivista Impresa Sociale”, 2(2020), pp. 16-22.

Bureau of European Policy Advisers (2011), *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*.

Busacca M., Masiero N. (2019), *Il welfare territoriale tra contrazione delle risorse e imperativo di innovazione*, in “Economia e Società Regionale - Innovazione Sociale e nuovo welfare territoriale”, XXXVII(2), pp. 15-30.

Cabeza M., Pradel-Miquel M., Eizaguirre A.S. (2013), *Theorizing multi-level governance in social innovation dynamics*, in *The International Handbook on Social Innovation*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 155–169.

Campanini A. M. (2022), *L'utilizzo delle tecnologie informatiche nel servizio social*, [www.welforum.it](http://www.welforum.it), 8 luglio 2022.

Cibinel E. e Maino F. (2022), *Valoriamo: welfare a Km0, inclusivo e a misura del territorio*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare, Milano. Creswell J.W. (2011), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Londra, Pearson College.

Eizaguirre Anglada S., Pradel-Miquel M., Terrones Ribas A., Martínez-Celorrio X. (2012), *Multilevel Governance and Social Cohesion: Bringing Back Conflict in Citizenship Practices*, in “Urban Studies”, 49/9, pp. 1999-2016.

Della Porta D. (2010), *L'intervista qualitativa*, Laterza, Bari.

European Commission (2008), *Renewed social agenda: Opportunities, access and solidarity in 21st century*.

Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019), *Welfare 4.0: Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: Responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet*, Milano, Angeli.

Granaglia E. (2018), *L'universalismo: l'araba fenice dello Stato sociale italiano?*, [www.eticaeconomica.it](http://www.eticaeconomica.it), 16 gennaio 2018.

- (2016), *Il Welfare Fiscale: alcuni limiti*, in [www-eticaeconomica](http://www-eticaeconomica), 4 ottobre 2016.
- (2007), *Welfare: universalismo e selettività*, [www.astridonline.it](http://www.astridonline.it).

Groot A. e Dankbaar B. (2014), *Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?*, in "Technology Innovation Management Review", 4(12), pp. 17–26.

Haikio L., Fraisse L., Adam S., Jolanki O., Knutagard M. (2017), *The Janus face of social innovation in local welfare initiatives*, in *Social Services Disrupted*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 281–301.

Jessop B., Moulaert F., Hulgard L., Hamdouch A. (2013), *Social innovation research: A new stage in innovation analysis?*, in *The International Handbook on social innovation*, Cheltenham, Edward Elgar Pub, pp. 110–130.

Jessoula M. e Pavolini E. (2022), *Il welfare fiscale in Italia: caratteristiche ed effetti distributivi della mano invisibile dello stato sociale: Presentazione*, [www.welforum.it](http://www.welforum.it), 27 maggio 2022.

Kauffmann J.C. (2009), *L'intervista*, Bologna, Il Mulino.

Kramer M. e Kania J. (2011), *Collective Impact*, in "Social Innovation Review - Winter 2011", 9(1), pp. 36–41. Maccallum, D. et al. (2016), *Social Innovation and Territorial Development*, Londra, Routledge Publisher.

Macchioni E. e Orlandini M. (2015), *Welfare aziendale: una sfida territoriale. Reti d'impresa per il welfare aziendale*, in Maino F e Mallone G. (a cura di), *Dall'azienda al Territorio. Le PMI Incontrano Il Welfare*, Milano, Este, pp. 19–32.

Maino F. (2021a), *Gli esiti tangibili dei sistemi collaborativi*, in "La co-costruzione del welfare locale: contesto, processi e risorse plurali - Quarto Workshop Gli impatti della collaborazione".

- (2021b), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia - Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli.

Maino F. e Longo, F. (a cura di) (2021), *Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.

Maino F. e Ferrera M. (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi. Maino F. e Razetti F. (2019), *Fare rete per fare welfare – Dalle aziende ai territori: Strumenti, attori, processi*. Torino, Giappichelli.

Mallone G. e Arlotti M. (2022), *Welfare fiscale-aziendale: diffusione e criticità*, [www.welforum.it](http://www.welforum.it), 31 maggio 2022.

- Marocchi G. (2018), *Pubbliche amministrazioni e Terzo Settore tra competizione e collaborazione*, [www.welforum.it](http://www.welforum.it), 29 novembre 2018.
- Meroni G. (2016), *Welfare aziendale, la nuova frontiera per il Terzo Settore*, in Vita.it, 3 aprile 2016.
- Moulaert F. (2015), *SINGOCOM - Social innovation, governance and community building - Final Report*.
- Moulaert F., Nussbaumer J. (2005), *The Social Region*, in "European Urban and Regional Studies", 12, pp. 45–64.
- Moulaert F., MacCallum D. (2019), *Advanced Introduction to Social Innovation*, Cheltenham, Edward Elgar Pub.
- Moulaert F., MacCallum D. e Miller J. (2014), *Social innovation: Intuition, precept, concept, theory and practice*, *The International Handbook on social innovation*, Cheltenham, Edward Elgar Pub, pp. 13–24.
- Moulaert F. e Ailenei O. (2005), *Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present*, in "Urban Studies", 42/11, pp. 2037–2053.
- Moulaert F., Swyngedouw E., Martinelli F. e Gonzalez S. (2012), *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, Londra, Routledge.
- Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A. e Hamdouch A. (2014), *Collective action, social learning and transdisciplinary research*, in *The international handbook on social innovation*, Cheltenham, Edward Elgar Pub, pp. 377 – 381.
- Moulaert F. e MacCallum D. (2019), *Bottom-Linked Governance and Socially Innovative Political Transformation*, in *Atlas of Social Innovation*, Munich, Oekom Verlag GmbH, pp 63–66.
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E. e Gonzalez S. (2005), *Towards Alternative Model(s) of Local Innovation*, in "Urban Studies", 42/11, pp. 1969–1900.
- Moulaert F., Mehmood A. (2020), *Towards a social innovation (SI) based epistemology in local development analysis: lessons from twenty years of EU research*, in "European Planning Studies", 28/3, pp. 434–453.
- Moulaert F., Mehmood A. e Manganelli A. (2017), *Spazi d'Innovazione Sociale*, in Monteduro G. (a cura di), *Sussidiarietà e innovazione sociale. Costruire un welfare societario*, Milano, Angeli, pp. 71–93.
- Moulaert F. e Van Dyck B. (2013), *Framing social innovation research: a Sociology of Knowledge (SoK) Perspective*, in *The international handbook on social innovation*, pp. 466–480.
- Moulaert, F., Jessop, B., Swyngedouw, E., Simmons, L., Van de Broeck P. (2022), *Political Change through Social Innovation: A Debate*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Mulgan G. (2007), *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*, in [youngfoundation.it](http://youngfoundation.it), 1 marzo 2007.

- (2006), The process of social innovation in Innovations, in “Technology, Governance, Globalization”, 1(2), pp 145–162.

Murray R., Grice J.C., Mulga, G., Giordano A., Arvidsson A. (2011), *Libro bianco sull'innovazione sociale*, NESTA.

Neumeier S. (2012), *Why Do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They Be Considered More Seriously in Rural Development Research? Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations*, in “Rural Development Research”, 52(1), pp. 48–69.

Oosterlynck S., Kazepov Y., Novy A., Cools P., Saruis T., Wokuvitsch F. (2015), *Local social innovation and welfare state restructuring: analysing their relationship*, Discussion paper.

Oosterlynck S., Novy A., Kazepov Y., Cools P., Saruis T., Leubolt B., Wukovitsch F., Verschraegen G., Colombo F., Cucca R., Weinzierl C. (2016), *Towards a more effective governance of socially innovative policies – First insights from the case studies*, *ImPRovE Working Paper 16/11*, Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp.

Palmiero M. S. (2020), *Disuguaglianza e welfare digitale. Aspetti critici che possono sfavorire i beneficiari del welfare digitale*, in “Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali”, OpenLab on Covid19.

Pasquinelli S. (2022), *L'aiuto e il non aiuto del welfare digitale*, [www.welforum.it](http://www.welforum.it), 20 aprile 2022.

Pesenti L. e Scansani G. (a cura di) (2021), *Il mercato dei provider in Italia - Report 2021*, ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società).

Porter M. E. e Kramer M. (2011), *Creare valore condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, in “Harvard Business Review Italia”, pp. 68–84.

Prandini R. (2014), *Welfare aziendale territoriale: Semantiche, innovazioni e primi esempi*, in Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), *Attori e territori. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, Franco Angeli.

Razetti F. e Maino F. (2018), *Non smarrire la finalità sociale del welfare aziendale: La sfida di AIWA*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 30 novembre 2018.

Razetti F. e Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in Maino F. Maurizio F. (a cura di), *Quarto rapporto sul Secondo Welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli. pp. 119–149.

Riva P. (2020), *I provider di welfare aziendale: intermediari e facilitatori sempre più importanti per i territori* [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 7 febbraio 2020.

Rossi D., Streliotto F., Taglietti S. e Toffoli S. (2019), *Welfare 4.0: Integrare Welfare Pubblico, Aziendale e Bilaterale/contrattuale* in “Economia E Società Regionale - Innovazione Sociale e nuovo welfare Territoriale XXXVII”, 2., pp. 58 - 71.



Sabato S., Vanhercke B. e Verschraegen G. (2015), *The EU framework for social innovation. Between entrepreneurship and policy experimentation*, ImPRovE Working Papers 15/21, Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp.

Sabato S., Verschraegen G. (2018), *The European Union and local social innovation*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 10 maggio 2018.

Santoni V. (2020), *Dall'esperienza di CGM nasce WelfareX: una piattaforma scalabile per integrare welfare pubblico, privato, territoriale e aziendale*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 29 luglio 2022.

Santoni V. e Maino F. (2021), *Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19*, 2WEL Working paper 2/2021, Percorsi di secondo welfare, Milano.

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

Santoni V. (2022a), *Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta"*, in F. Maino (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. 189-223.

Santoni V. (2022b), *Questo non è welfare aziendale: una riflessione sui fringe benefit a 3.000 euro*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 19 novembre 2022.

Saruis T., Colombo F., Barberis E., Kazepov Y. (2019), *Istituzioni del welfare e innovazione sociale: un rapporto conflittuale?*, in "La Rivista delle Politiche Sociali", 1/2019, pp. 23-38.

Saruis T., Kazepov Y., Boczy T. (2021), *Consolidare l'innovazione sociale in contesti diversi di welfare: tra dinamiche trasformative e adattamento*, in "Autonomie locali e servizi sociali", 3/2021, pp. 579-592.

Scansani G. (2015), *Per una responsabilità 'civile' delle imprese. Verso il welfare generativo e 'di territorio'*, in "Sviluppo & Organizzazione", Marzo/Aprile 2015.

Silvermann D. (2002), *Come fare ricerca qualitativa - Una guida pratica*, Roma, Carocci.

Swyngedouw E. e Moulaert F. (2010), *Socially innovative projects, governance dynamics and urban change: between state and self-organisation*, in *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, Londra, Routledge, pp. 219-234.

The Young Foundation (2014), *Social Innovation Theory and Research. A Guide for Researchers*.

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

Tombari M., Barbieri L. e Scansani G. (2022), *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", 14/2022, pp. 841-849.

Van der Broeck P., Moulaert F. e Manganelli A. (2017), *Innovazione sociale e sviluppo territoriale*, in "Rivista Impresa sociale", 10/2017, pp. 62-68.

Venturi P. e Rago S. (2014), *Teoria e modelli delle organizzazioni ibride*, in Venturi P. e Zandonai F. (a cura di) *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino.

Venturi P. e Sturabotti D. (2019), *Imprese coesive. Relazioni e territorio come leve della competitività*, in "Sindacalismo 40", maggio-agosto 2019, pp. 27–45.

Vesan P. (2020), *Welfare e sicurezza: Limiti e opportunità degli approcci integrati*, in SINAPPSI - *Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, 2/2020.

Welfare Index PMI (2021), *Welfare Index PMI – Rapporto anno 2021*.

Westley F. (2008), *The Social Innovation Dynamic*, University of Waterloo.

Zamagni S. (2015), *L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile*, in "Quaderni di Economia del Lavoro", Short Paper 103/2015.

Zandonai F. e Venturi P. (2019), *L'insostenibile leggerezza del welfare aziendale*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 5 luglio 2019.

Zandonai F. (2021), *L'advocacy non basta: nuove coalizioni sul ruolo produttivo del welfare*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 7 settembre 2021.

In partnership con

---



In collaborazione con

---



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE  
SOCIALI E POLITICHE

**CORRIERE DELLA SERA**

● PERCORSI DI  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
● ● ● ● ● ● ● ● ● ●  
**secondo  
welfare.**



[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)



[info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)



---

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

ISBN 9791280161284