



TESI DI DOTTORATO IN ECONOMIA DELLA PRODUZIONE E DELLO
SVILUPPO

PMI e WELFARE

Il contratto di rete tra imprese in Provincia di Varese:
il caso GIUNCA, da welfare aziendale a welfare territoriale

Candidata: Eleonora Maglia
matricola 614890

Relatrice: Dottoressa Franca Maino

INDICE

Introduzione	5
CAPITOLO 1 - IL CONTESTO, LA CRISI E LE POSSIBILI RISPOSTE	10
1.1 – La situazione di sofferenza delle PMI e dei dipendenti illustrata attraverso la dinamica delle variabili reali	11
1.1.1 – Il prodotto interno lordo.....	12
1.1.2 – Il mercato del lavoro	13
1.1.3 – La produttività del lavoro	16
1.1.4. – I salari medi	18
1.1.5 – La spesa pubblica destinata ai bisogni familiari	19
1.1.6. – Elementi critici nei modelli familiari emergenti.....	23
1.2 – Il secondo welfare: un nuovo paradigma.....	25
1.2.1 – I protagonisti	27
1.2.2 – Gli strumenti e le politiche.....	28
1.3 – Conclusioni	30
CAPITOLO 2 – IL WELFARE AZIENDALE: DEFINIZIONE, ATTORI E NOVITÀ LEGISLATIVE	32
2.1 – Un inquadramento del fenomeno	32
2.1.1 – Definizione.....	33
2.1.2 – Le aree di intervento e i beneficiari	34
2.1.3 – Gli attori chiave	36
2.1.4 – I vantaggi per le imprese, i dipendenti e le famiglie.....	38
2.1.5 – Le novità legislative e le iniziative premiali	39
2.2 – Rassegna delle sperimentazioni attivate a livello nazionale.....	43
2.2.1 – Lo stato del welfare aziendale in Italia	44
2.2.2 – Il ruolo delle imprese di grandi dimensioni	47
2.2.3 – Le criticità e le soluzioni per le PMI.....	51
2.3 – Conclusioni	53

CAPITOLO 3 – IL CONTRATTO DI RETE: CONTENUTI E UTILIZZI	55
3.1 – Inquadramento del fenomeno	55
3.1.1 – La definizione e lo scopo del contratto di rete	56
3.1.2 – Le strutture e i modelli operativi	58
3.1.3 – Le implicazioni per i rapporti di lavoro	60
3.1.4 – Il contratto di rete e le PMI	62
3.2 – Le Reti di Impresa	64
3.2.1 – Gli obiettivi e le motivazioni delle reti	65
3.2.2 – Le tipologie di imprese partecipanti	67
3.2.3 – La diffusione territoriale dei contratti di rete	68
3.3 – Sperimentazioni di reti per il welfare aziendale	70
3.4 – Conclusioni	76
CAPITOLO 4 – La Provincia di Varese in prospettiva: caratteristiche territoriali e fattori agevolanti le reti	78
4.1 – Le caratteristiche produttive e politiche per le reti per ambito regionale.....	79
4.2 – Le dinamiche distrettuali a livello di macro-area	82
4.3 – L’attitudine alla sperimentazione della Provincia di Varese.....	92
4.4 – Conclusioni	99
CAPITOLO 5 – GIUNCA, il primo progetto di rete per il welfare aziendale in Italia: contenuti del progetto e attori coinvolti	105
5.1 – La metodologia di ricerca sul <i>case-study</i>.....	106
5.2 – Le peculiarità dei protagonisti attivi nel progetto	107
5.3 – L’avvio, il contenuto e l’efficacia del progetto	119
5.4 – Conclusioni	123
CAPITOLO 6 – Da welfare aziendale a welfare territoriale: l’evoluzione di GIUNCA	126
6.1 – Lo sviluppo territoriale della rete GIUNCA	126
6.2 – WHP, Workplace Health Promotion	127

6.3 – eLAVOROeFAMIGLIA	131
6.4 – Imprese in movimento	133
6.5 – Giovani di Valore	138
6.6 – Alleanza locale di conciliazione	143
6.7 – Giovani e Mondo del Lavoro in Ricerca	147
6.8 – Conclusioni	148
CONCLUSIONI – PMI e Welfare: il contratto di rete come volano di welfare territoriale.....	154
Impianto della ricerca svolta, rilevanza del tema e contributo al dibattito.....	154
Economie esterne e orientamento alla CSR risultano significativi	156
BIBLIOGRAFIA	163
APPENDICE – I soggetti intervistati: Attori sociali, Promotori e organizzatori di progetti di welfare ed Esperti del settore e del territorio.....	176

Introduzione

Questa tesi è centrata sull'analisi del ruolo che, in un contesto di crisi economica e di mutamento dei modelli sociali tradizionali, il contratto di rete per il welfare può svolgere per promuovere superiori livelli di produttività nelle imprese e di qualità della vita personale e familiare dei dipendenti e dei membri di una collettività locale. Per argomentare perché siano necessari interventi che incrementino la produttività e i redditi da lavoro dipendente, nel primo capitolo si descrive la situazione di sofferenza in cui versano le PMI e i dipendenti per effetto della crisi risalente al 2007, illustrando la dinamica del PIL, degli occupati, delle ore annue lavorate, della produttività del lavoro per occupato e per ora lavorata e dei salari medi. Si mostrano, inoltre, le difficoltà patite all'interno dei nuclei familiari per effetto della compressione dei livelli di spesa pubblica destinata alla protezione sociale e dell'aumento dell'occupazione femminile e dell'innalzamento dell'età di pensionamento.

Dato conto di un contesto di riferimento in cui i dati empirici e la letteratura mostrano complessivamente l'esistenza di forti divergenze tra bisogni espressi e risorse disponibili e di elevati rischi di povertà diffusa, cui lo Stato non è di fatto più in grado di far fronte, si argomenta poi come sia stato individuato un nuovo paradigma, definito "secondo welfare" poiché complementare e temporalmente successivo al regime obbligatorio, in cui i programmi di protezione e di investimento sociale sono attuati al di fuori del finanziamento pubblico e da attori diversi - imprese, organizzazioni sindacali e datoriali, fondazioni, mutue, enti filantropici e Terzo settore. Questi attori sociali, tradizionalmente usi a svolgere interventi a beneficio dei propri gruppi di riferimento, nel tempo stanno ampliando il proprio ambito di azione, includendo livelli sovraordinati e realizzando programmi *multistakeholder* e adoperando un mix di strumenti e di politiche. Per dare evidenza di come questo processo possa svolgersi, nel primo capitolo viene anche fornito un

esempio di una delle migliori esperienze realizzate sul tema in Italia fin qui: le Reti territoriali per la conciliazione di Regione Lombardia.

Nel secondo capitolo, poi, partendo dall'evidenza che attori sociali diversi da quelli pubblici possono attivarsi in logica di sussidiarietà e, con successo, migliorare la situazione monetaria e gestionale di bisogni comuni e crescenti, si analizza uno specifico strumento di intervento, il welfare aziendale, appannaggio delle imprese e idoneo ad ottenere vantaggi produttivi, fiscali e organizzativi per il datore di lavoro e a supportare l'azione di protezione sociale statale. In merito se ne presenta una definizione, i contenuti, gli attori e le novità legislative introdotte dalle Leggi di Stabilità 2016, 2017 e 2018. Con il termine welfare aziendale si identificano i *benefit* e i servizi che un'azienda offre a tutto il proprio personale per migliorarne la vita lavorativa e privata, tramite il sostegno del reddito, dell'istruzione e della salute. Perché questo processo virtuoso sia attivato, è altresì centrale l'intervento delle parti sociali, di soggetti terzi - come le società di consulenza e i *provider* - e dello Stato, che a mezzo della leva fiscale e contributiva, è in grado di orientare le imprese verso un maggior ricorso al welfare aziendale.

Dalla rassegna delle sperimentazioni attivate a livello nazionale, nel secondo capitolo si illustra anche quale sia lo stato attuale in Italia rispetto alle motivazioni, alla diffusione, alla valutazione e alle previsioni di sviluppo espresse dal lato impresa e dal lato forza lavoro. Si ha modo così, anche riportando una rassegna ed un commento di alcuni casi emblematici per livelli di qualità, grado di copertura e innovazione, di mostrare come gli interventi a vantaggio dei dipendenti siano prioritariamente presenti nelle imprese storiche e di grandi dimensioni. Vista la forte presenza in Italia di PMI e i limiti monetari e organizzativi che caratterizzano strutture produttive di questo tipo, di fatto, il ricorso al welfare aziendale risulta in Italia ostacolato, tuttavia una soluzione perché siano espliciti i punti di forza e le potenzialità dello strumento si trova nell'utilizzo del contratto di rete, che viene illustrato nel terzo capitolo.

Si tratta di una recente introduzione legislativa, risalente al 2009 e modificata e integrata negli anni successivi, per rilanciare l'economia italiana, intervenendo a

sostegno dei settori in crisi, promuovendo lo sviluppo della produttività e l'internazionalizzazione delle imprese. Nel terzo capitolo sono anche illustrati i requisiti in termini di capitale sociale necessari alla stipulazione di un contratto di rete, le strutture e i modelli operativi cui le aziende possono ricorrere e quali implicazioni si configurino nei rapporti di lavoro. Dando conto delle rilevazioni sulla numerosità, sugli obiettivi, sulle motivazioni, sulle caratteristiche delle retiste e sulla localizzazione geografica, viene anche mostrato in che misura e con quali modalità il fenomeno delle reti di imprese ha preso piede in Italia. Dai dati forniti nel capitolo risulta che, prioritariamente, le imprese ricorrono alle reti per avviare progetti di internazionalizzazione e innovazione, tuttavia sono stati riscontrati in Italia anche contratti stipulati per realizzare piani di welfare, e si svolge uno studio dei casi per comprendere quali siano gli attivatori che abbiano spinto le imprese ad associarsi e permanere all'interno delle reti.

La distribuzione geografica e i livelli di efficacia raggiunti in determinate aree del Paese portano ad ipotizzare che l'ambiente di riferimento sia facilitante verso un maggiore e più proficuo ricorso al contratto di rete e, nel quarto capitolo, si analizza il territorio - la Provincia lombarda di Varese - in cui è stato avviato il primo progetto di rete di impresa per il welfare aziendale - GIUNCA - per isolarne le caratteristiche ed individuare, in ottica causale, una prima serie di fattori di sostegno alla realizzazione di rilevanti livelli di produttività e integrazione dei redditi da lavoro dipendente. Il campo di osservazione viene esteso a livello di Regione, di macro area e di provincia e risulta che in Lombardia, la presenza di contratti di rete rispetto al resto d'Italia è consistente. Si può ipotizzare che la composizione del tessuto produttivo e gli orientamenti sovra-aziendali verso la coesione siano dirimenti. In effetti, nell'area in analisi si riscontra un tessuto imprenditoriale eterogeneo e ciò consente che i diversi settori produttivi presenti abbiano una maggiore possibilità di individuare aree di complementarità tra core business e collaborino. Inoltre, Regione Lombardia, compresa la potenzialità economica insita nei contratti di rete, ne ha promosso la stipula, con bandi di finanziamento *ad hoc*, di cui nel quarto capitolo si fornisce una rassegna. In più, a livello di macro-area, nella zona insubrica

si rilevano dinamiche distrettuali e consistenti forme di collaborazioni tra imprese, anch'essi elementi che risultano spingere verso la stipula di contratti di rete. Infine, focalizzando l'analisi a livello provinciale, si notano elevati livelli di pro-attività e attitudine alla sperimentazione, oltre a una diffusa situazione di benessere economico che contiene comportamenti egoistici e accaparrativi.

Illustrate alcune evidenze dal contesto di riferimento, nel quinto capitolo, si analizza il progetto GIUNCA, per ritrarvi quegli elementi che possono aver attivato una sperimentale utilizzazione del contratto di rete per il welfare aziendale. Dallo studio dei partecipanti, degli obiettivi, delle azioni intraprese e dei risultati raggiunti e dalle interviste ottenute dai protagonisti e da esperti nel settore, si riesce a isolare come superiori livelli di innovazione e orientamento alla CSR presenti nel tessuto imprenditoriale di riferimento abbiano portato le imprese retiste di GIUNCA a strutturare diversi elementi esterni, sia avversi che agevolanti, in un esperimento innovativo e efficace. Difatti la crisi economica e gli accresciuti bisogni di reddito e di sostegno nella vita familiare, da un lato, e l'introduzione normativa del contratto di rete, da un altro lato, sono stati colti come opportunità dalle imprese coinvolte nel progetto, che hanno così dato avvio alla prima rete per il welfare in Italia e realizzato livelli di copertura elevati, come chiarito nel quinto capitolo.

Un'analisi degli sviluppi successivi dell'azione di GIUNCA, consente, nel sesto capitolo, di individuare una differenziazione conglomerale verso ambiti più sociali e meno centrati sull'azienda. Nel tempo infatti la rete, originariamente orientata verso i propri dipendenti si è interessata alle situazioni di famiglie con figli minori e a categorie svantaggiate escluse dal mondo del lavoro - donne e giovani -, contribuendo come co-partecipante, assieme ad un insieme via via più numero ed eterogeneo di attori sociali locali, alla realizzazione di progetti finanziati da Pubbliche Amministrazioni o Enti filantropici, avviando ed intensificando relazioni con esperti di ambiti territoriali sovra-locali. Dall'analisi dei progetti avviati e realizzati, è possibile imputare questa virtuosa evoluzione nelle caratteristiche della presidente di GIUNCA che ha saputo strutturare e mantenere relazioni con soggetti

delle PA e del Terzo settore, creando una cabina di regia orientata al welfare territoriale in chiave comunitaria.

L'esperienza di GIUNCA conferma trasformazioni in atto e l'ibridazione positiva dei programmi di integrazione sociale anche in aree relativamente estese come la Provincia di Varese e focalizza l'attenzione su questa area come territorio reattivo e campo di ricerca idoneo ad individuare sperimentazioni che potrebbero, compreso l'impatto realizzato dai programmi di welfare, costituire *best practices* replicabili. La centralità della ricerca nel campo del welfare aziendale e delle reti di imprese è confermata dallo sviluppo del dibattito e della letteratura sul tema avvenuti negli ultimi anni e dall'impatto sul profilo sociale ed economico per lo sviluppo del sistema Paese.

CAPITOLO 1 - IL CONTESTO, LA CRISI E LE POSSIBILI RISPOSTE

La crisi economica, iniziata nell'estate 2007 per il consistente aumento delle insolvenze dei mutui *subprime* ed esplosa nei suoi effetti negativi nel settembre 2008, quando il governo americano ha optato per non intervenire nel fallimento di *Lehman Brothers*, ha avuto, come è noto, pesanti conseguenze in termini di riduzione di produzione e di occupazione, come pure si è registrato un peggioramento dei conti pubblici, per l'azione esercitata dai vari governi nell'evitare il crollo del sistema finanziario e limitare le conseguenze della recessione¹.

In Italia gli effetti negativi sono stati anche amplificati da fattori nazionali peculiari, quali la struttura aziendale composta da PMI, la pressione cui il modello di sistema sociale adottato è sottoposto e che si è aggravata nel corso degli anni ed il mutamento nei modelli familiari e della componente anagrafica. La situazione sembra però aver beneficiato dei margini di miglioramento attraverso l'affiancamento, al primo welfare pubblico e obbligatorio, di soluzioni di secondo welfare, una tipologia di progetti di protezione e investimento sociale a finanziamento non pubblico realizzata, in reti territoriali o trans-locali, da attori economici e sociali, che negli anni si è dimostrata d'interesse, per il riscontro generato negli operatori e per i risultati ottenuti².

Alla luce delle evidenze in questa direzione, si può ipotizzare che interventi in logica collaborativa, quale è il contratto di rete - uno strumento normato dal legislatore italiano nel 2009 e integrato nel 2012 per migliorare la competitività delle PMI - possa essere applicato a progetti di welfare aziendale e possa offrire così ambiti di miglioramento territoriali, anche grazie all'effetto domino generato.

¹Per un approfondimento sulle origini, le cause, l'evoluzione e le conseguenze prodotte, si veda Alesina e Giavazzi (2008), Baldini (2014); Bentolila et al. (2010); Bertocco (2015); Daveri (2013); Fioramanti (2016); Krugman (2009), Montella et al. (2012), Sapelli (2008).

²Per un approfondimento di questo aspetto si possono vedere i contributi di Maino e Ferrera (2013), (2015) e (2017).

In questo capitolo, ad argomentazione del fondamento e dell'ambito della ricerca successivamente svolta, si forniranno e analizzeranno i dati sulla situazione delle PMI, dei dipendenti e delle famiglie e si illustreranno gli attori, le risorse e gli obiettivi degli interventi di secondo welfare.

1.1 – La situazione di sofferenza delle PMI e dei dipendenti illustrata attraverso la dinamica delle variabili reali

Per comprendere la situazione attuale in termini di redditività e produttività delle PMI (la cui presenza è prevalente nel contesto produttivo italiano³) e di salario dei dipendenti, può essere utile prendere in esame l'impatto causato in Italia dalla crisi dei mutui *subprime* del 2008 e dal *default* della Grecia e dalla crisi dei debiti sovrani del 2009, analizzando le differenze con l'andamento delle principali economie europee e mondiali. Nel prosieguo verranno quindi analizzate, considerando il periodo compreso tra il 2008 e il 2016, alcune variabili reali quali il PIL procapite, le condizioni del mercato del lavoro (tasso di attività e di occupazione e salari medi) e la dinamica della produttività del lavoro.

Per meglio comprendere l'andamento delle variabili selezionate, può essere utile evidenziare prima le difficoltà strutturali dell'economia italiana, sintetizzate nella Tabella 1.1. Nella scala dei principali paesi europei (Germania, Francia e Regno Unito) ed extra-europei (Stati Uniti e Giappone) selezionati, si evince che l'economia italiana si colloca nel limite inferiore per tutte le variabili selezionate, con differenze significative per quasi tutti gli *item*. Il PIL pro capite è inferiore di 21.000€ rispetto agli Stati Uniti e di circa 12.000€ rispetto alla Germania; le condizioni del mercato del lavoro segnalano le criticità forse più rilevanti, nella misura in cui in Italia meno persone che altrove cercano lavoro e lo trovano (il rapporto tra attivi e popolazione totale e il tasso di occupazione sono inferiori anche di 10 punti rispetto ad altri paesi)

³ Si parlerà di come in Italia siano diffuse e prevalenti le PMI nel capitolo dedicato ad esaminare le caratteristiche territoriali dell'ambito di ricerca (la Provincia di Varese) e ad argomentare come questo sia rappresentativo del tessuto economico e produttivo italiano e sia quindi fondato un tentativo di modellizzare le conclusioni dell'analisi.

e in cui i salari medi sono nettamente inferiori a quelli degli altri paesi; i dati sulla produttività del lavoro sono forse meno preoccupanti, ma la dinamica della produttività del lavoro – lo si vedrà meglio nel prosieguo – è anch'essa drammatica.

[Tab. 1. PIL pro capite, occupati e produttività (2016)]

Variables/Countries	D	F	I	UK	USA	J
GDP per capita in 2015 US\$	47.966,98	39.845,3	35.121,42	42.025,03	56.283	38.630,79
Ratio Active population/Total population	54,90	46,55	45,07	50,82	49,87	53,6
Employment Rate	96,09	67,15	62,41	75,29	72,01	86,09
Wages	44.925	41.252	34.140	41.384	58.714	35.780
Labor productivity per person employed in 2015 US\$	88.995	96.633,56	88.377,51	85.747,11	118.959,64	74.774,84
Labor productivity per hour worked in 2015 US\$	64,66	65,56	51,12	51,05	67,03	43,25

Fonte: AMECO Database, Total Economy Database (TED) e OECD

1.1.1 – Il prodotto interno lordo

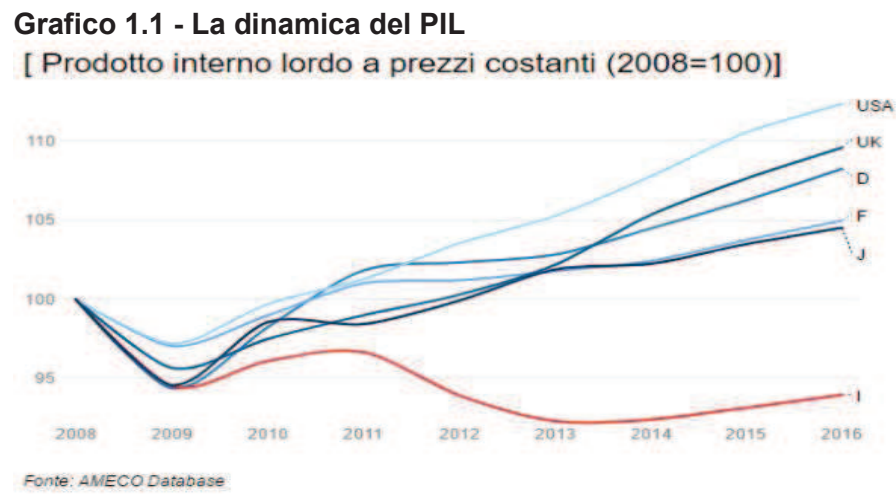
Per meglio comprendere la situazione italiana anche dal confronto con gli altri Paesi rappresentativi selezionati, la dinamica del PIL è presentata nel Grafico 1.1.

L'anno base è il 2008 e il PIL di quell'anno è posto eguale a 100 per tutti i paesi presi in considerazione. Le curve indicano la dinamica di questa variabile nel periodo compreso dal 2008 al 2016: così, se al termine del periodo un paese ha un indice di 115, ciò significa che il tasso di crescita del PIL è cresciuto – negli otto anni presi in esame – complessivamente del 15%.

Come si può notare, nonostante le due crisi economiche che si sono succedute nel giro di due anni (quando il PIL si è fortemente contratto nel 2009 per tutti le nazioni prese in esame), tutti i paesi hanno fatto registrare incrementi del PIL: gli Stati Uniti sono cresciuti del 12,35%, il Regno Unito del 9,58%, la Germania dell'8,24%, la Francia ed il Giappone rispettivamente del 4,97% e del 4,51%.

Solo l'Italia non è stata in grado di recuperare i livelli del PIL del 2008, registrando in definitiva una contrazione del proprio prodotto del 6,03%. Questa contrazione permane anche se si inizia a considerare la dinamica del PIL dal 2009 (il punto più

basso del ciclo economico per tutti i paesi): infatti dal 2009 al 2016 il PIL italiano continua la propria contrazione (-0,58%), mentre quello di tutti gli altri paesi cresce in media del 10% circa.



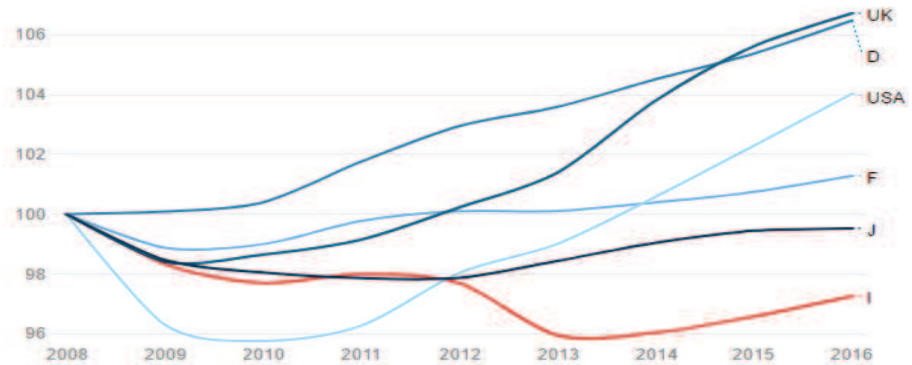
Per spiegare questo trend, che pone l'Italia in forte difformità rispetto ad altri Paesi, si può considerare come il PIL totale cresce per effetto dell'aumento del numero dei lavoratori impiegati nel processo produttivo e/o per l'aumento della produttività del lavoro.

1.1.2 – Il mercato del lavoro

Per dar conto delle dinamiche del mercato del lavoro, nel Grafico 1.2 viene presentata la dinamica degli occupati, da cui, anche in questo caso, emerge una forte difformità tra l'Italia e gli altri paesi.

Dal 2008 ad oggi l'Italia perde infatti occupati (-2,74%): l'unico altro paese a perdere occupati è il Giappone (-0,47%), seppure in misura modesta; in tutti gli altri paesi l'occupazione cresce in misura più o meno consistente (Germania +6,49%, Regno Unito +6,73%, Stati Uniti +4,04%, Francia +1,29%).

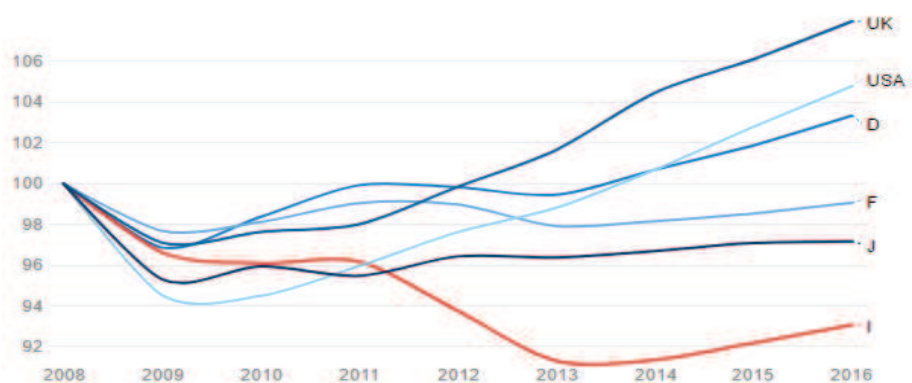
Grafico 1.2 - La dinamica degli occupati
[Occupati (2008=100)]



Fonte: Total Economy Database (TED)

Anche esaminando la capacità di impiego delle economie nazionali non attraverso il numero di lavoratori ma attraverso il numero di ore lavorate l'Italia fa registrare dinamiche pesantemente negative (-6,94%). Quando moderatamente negative sono invece le performance del Giappone (-2,83%) e della Francia (-0,94%), mentre invece cresce il numero di ore lavorate nel Regno Unito (+7,97%), negli Stati Uniti (+4,79%) e in Germania (+3,34%).

Grafico 1.3 – La dinamica delle ore annue lavorate
[Ore annue di lavoro (2008=100)]



Fonte: Total Economy Database (TED)

La dinamica del PIL è quindi in parte spiegata dalla dinamica dell'occupazione: il PIL decresce molto nei paesi in cui l'occupazione decresce e cresce poco nei paesi in cui l'occupazione cresce poco o rimane stabile. A parità di occupazione, il PIL può tuttavia crescere se aumenta la produttività del lavoro ed è quindi utile analizzare la dinamica di questa variabile. I motivi di una dinamica del mercato del lavoro tanto insoddisfacente possono essere ricondotti ad alcuni fattori.

La scarsa partecipazione della popolazione totale al mercato del lavoro dipende verosimilmente da fattori di natura demografica (l'età media molto elevata della popolazione italiana⁴), da fattori di natura culturale (la scarsa partecipazione femminile al mercato del lavoro specie in alcune regioni del Mezzogiorno d'Italia⁵) e dalla difficoltà a trovare occupazione (che scoraggia molte persone dal presentarsi sul mercato del lavoro).

Per quanto riguarda invece i tassi di occupazione, come noto essi dipendono dalla dinamica del prodotto che – come visto – è sfavorita dalla contrazione dell'occupazione che a sua volta determina un'ulteriore contrazione del PIL: si tratta di un 'circolo vizioso' su cui occorrerebbe intervenire in qualche modo. Una parte della dottrina individua il punto critico nell'elevato costo del lavoro per unità di prodotto, derivante da una pressione fiscale eccessiva sul lavoro – nota come cuneo fiscale – e che può essere a sua volta messa in relazione a fattori di natura demografica e sociale: eccessivo peso degli anziani, spesa pensionistica eccessivamente elevata e, più in generale, eccessiva presenza dello Stato nell'economia⁶. Per altri autori, invece, il problema consta nel basso livello di domanda aggregata derivante da una molteplicità di fattori tra cui la mancata flessibilizzazione del mercato del lavoro e la precarizzazione delle giovani generazioni⁷.

⁴ Su questo aspetto si possono vedere i contributi di Stranges (2008), Balduzzi (2010), Rosina (2010) e Livi Bacci (2013).

⁵ Su questo aspetto si possono vedere i contributi di Bianchi (2012) e Provenzano (2012).

⁶ Su questo aspetto si può vedere OCSE (2015).

⁷ Si possono vedere per questo aspetto i contributi di Reyneri (2007) e Tridico (2015).

1.1.3 – La produttività del lavoro

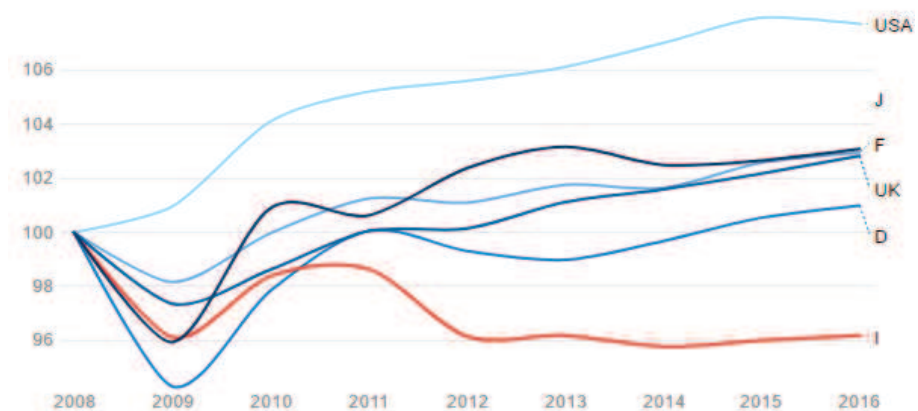
Per comprendere la situazione della produttività del lavoro, può essere utile considerare la differenza tra occupati (Grafico 1.4) ed ore lavorate (Grafico 1.5).

Nel primo caso, come si può notare, l'Italia è ancora l'unico paese in cui la produttività del lavoro per occupato diminuisce (-3,81%): in tutti gli altri paesi – invece – aumenta, in alcuni in modo consistente (Stati Uniti + 7,71%, Giappone +3,08%, Francia +2,96% e Regno Unito +2,83%) ed altri poco oltre lo zero (Germania +0,99%).

Anche la produttività del lavoro per ore lavorate mostra *trend* sostanzialmente simili: in questo caso l'Italia registra un incremento di produttività (+0,53%), pur se modesto e molto inferiore a quello degli altri Paesi.

Grafico 1.4 - La produttività del lavoro per occupato

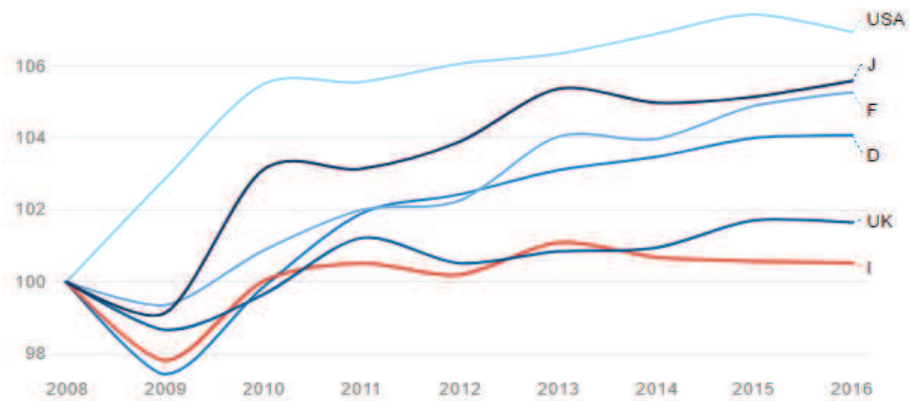
[Produttività del lavoro per occupato (2008=100)]



Fonte: Total Economy Database (TED)

Grafico 1.5 – La produttività del lavoro per ora lavorata

[Produttività del lavoro per ora lavorata (2008=100)]



Fonte: Total Economy Database (TED)

Le analisi in dottrina hanno ampiamente esaminato le reali cause della stagnazione della produttività del lavoro in Italia (comunque presente già prima della crisi economica), individuando fattori quali la prevalenza di imprese di piccole dimensioni che non consentono pratiche manageriali in grado di affrontare le sfide della globalizzazione; la prevalenza di investimenti in settori con bassa crescita della produttività del lavoro e nei quali si affacciano nuovi *competitors* che sfruttano la loro capacità di contenere il costo del lavoro; il ritardo nell'adozione di tecnologie informatiche; il capitale umano con bassi livelli di istruzione e con limitate competenze; la distorsione nell'allocazione delle risorse umane, spesso selezionate in base al sesso o alla razza piuttosto che al talento; la distorsione nell'allocazione delle risorse finanziarie, che spesso vengono indirizzate verso imprese solide dal punto di vista patrimoniale, ma poco produttive, mentre le imprese più produttive, ma prive di adeguate garanzie, spesso non accedono a finanziamenti; gli elevati costi per iniziare un'attività produttiva ed elevata tassazione su capitale e lavoro⁸.

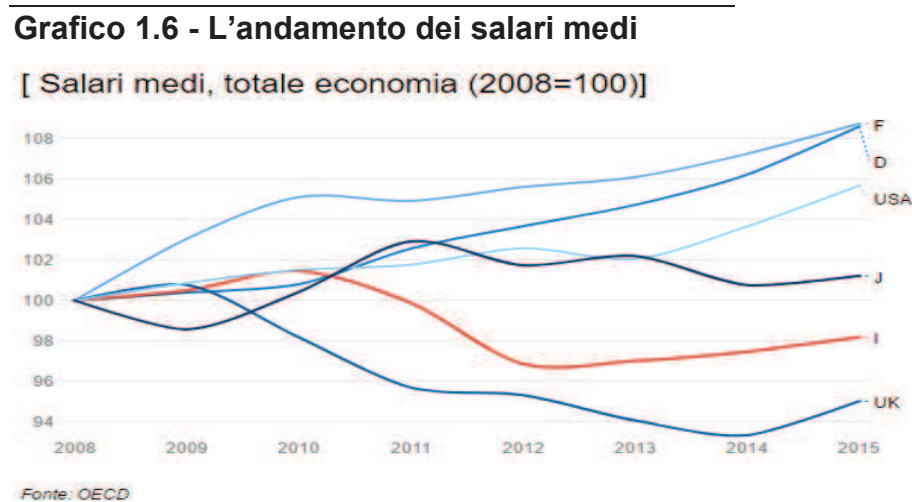
Visto come alla sfavorevole dinamica dell'occupazione, che colpiva già fortemente un paese come l'Italia, si aggiunge anche una dinamica della produttività altrettanto

⁸ Su questi aspetti si possono vedere i contributi di Calligaris (2016), Del Gatto (2016), Hassan (2016) e (2013), Ottaviano (2016) e (2013), Schivardi (2016) Pinelli (2015), Székely (2015), Varga (2015).

negativa, si può ben comprendere la contrazione del PIL, se confrontata con quella degli altri paesi analizzati.

1.1.4. – I salari medi

Considerando l'andamento dei salari medi, riportato nel Grafico 1.6, e riferendosi all'analisi statistica precedente, è possibile individuare le caratteristiche nazionali dei modelli di sviluppo dei Paesi presi in considerazione.



Si vede così che negli Stati Uniti e in Germania la crescita del PIL è sostenuta dalla vigorosa crescita sia dell'occupazione che della produttività del lavoro: in questi paesi la crescita dei salari medi è anch'essa sostenuta.

Esistono poi paesi in cui la crescita dell'occupazione non è elevata ma la crescita della produttività del lavoro sostiene la bassa crescita dei posti di lavoro: si tratta della Francia e del Giappone. Le differenze della dinamica salariale nei due paesi dipendono dalle politiche distributive nazionali: nel caso della Francia si sostiene ad esempio il potere d'acquisto dei lavoratori attraverso una dinamica salariale vivace; la crescita dei salari in Giappone è invece molto più contenuta.

Infine ci sono paesi in cui i salari non crescono, ma anzi si riducono: sono il Regno Unito e l'Italia. Nel Regno Unito il PIL cresce vigorosamente soprattutto per effetto della creazione di nuova occupazione, ma la produttività cresce poco: il sistema sembra riprodursi sostituendo il lavoro al capitale e ciò può essere fatto solo comprimendo le dinamiche salariali. In Italia invece si ha una contrazione sia dell'occupazione che della produttività del lavoro: anche in questi casi i salari non crescono per la bassa produttività del lavoro, ma è la sopravvivenza stessa del sistema economico che è in questione, dato che anche l'occupazione si riduce.

1.1.5 – La spesa pubblica destinata ai bisogni familiari

Oltre alle difficoltà legate all'accesso al mondo del lavoro e ai livelli contenuti dei salari, un ulteriore elemento problematico in capo alle famiglie è dato dalla gestione dei bisogni di cura di soggetti deboli, bambini e anziani. Questo aspetto si inserisce nel sistema di protezione sociale⁹, l'insieme delle politiche pubbliche, orientate ad un processo di progresso, che lo Stato destina ai propri cittadini (chiamati a doveri di contribuzione finanziaria), a protezione di rischi e bisogni predefiniti, tramite forme di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale. Nel secolo scorso, si è assistito ad una biforcazione tra modelli universalistici - basati su principi di solidarietà inclusiva e caratterizzati da una generosa copertura estesa a tutti i cittadini - e occupazionali - basati su schemi assicurativi legati alla partecipazione al mercato del lavoro, come avviene in Italia, dove la protezione rispetto a eventi critici del ciclo di vita è condizionata alla collocazione dell'individuo nel mercato del lavoro piuttosto che alla cittadinanza. Successivamente si è assistito ad una evoluzione dei sistemi di

⁹ Nel Sistema europeo delle statistiche integrate sulla protezione sociale (Sespros), la protezione sociale è data dall'insieme degli interventi erogati da organismi pubblici e privati, finalizzati a proteggere gli individui e i nuclei familiari da un insieme definito di rischi o a sollevarli da alcuni bisogni. La natura esclude qualsiasi misura che contempra un corrispettivo simultaneo di uguale valore, così come le polizze assicurative. I rischi e i bisogni che rientrano nella protezione sociale sono: malattia/salute, invalidità, vecchiaia, superstiti, famiglia/figli, disoccupazione, abitazione, altra esclusione sociale.

welfare verso regimi più articolati, formalizzati teoricamente in liberale o anglosassone; scandinavo; continentale-corporativo; mediterraneo.

Nel tempo, i nuovi livelli di incertezza e di vita familiare e lavorativa - mutamenti del mercato del lavoro, globalizzazione economica e finanziaria, cambiamenti nella struttura della popolazione e esigenze di contenimento della spesa pubblica - hanno generalmente colpito i sistemi di protezione sociale e danneggiato, così, la situazione dei lavoratori e delle famiglie interessate. La crisi economica è stata un ulteriore elemento di destabilizzazione, cui i diversi sistemi di welfare hanno reagito in modo differente, come risulta dai dati Eurostat. Danimarca, Germania e Paesi Bassi, al contrario, nel 2008 e, soprattutto nel 2009, hanno incrementato la spesa per prestazioni sociali. Regno Unito e Svezia hanno optato per un'azione di contenimento: si rileva, infatti, un decremento del volume della spesa nel 2008 e nel 2009. I paesi del Sud Europa e l'Irlanda hanno fortemente contenuto gli incrementi di spesa dal 2010, registrando invece nel biennio precedente incrementi medi in linea con gli anni pre-crisi. L'Italia, pur avendo fortemente ridotto la dinamica di crescita della spesa sociale, ha comunque mantenuto una tendenza positiva, anche se con incrementi molto modesti negli ultimi anni (compresi tra l'1,0 e l'1,5 per cento). Solo in Francia la crisi economica non risulta avere inciso sulla dinamica della variabile in esame: gli incrementi, contenuti e tendenzialmente decrescenti, sono rimasti immutati.

Per avere un'idea dei livelli di spesa sociale rispetto alle caratteristiche paese, si può legare la spesa per protezione sociale ad una delle variabili reali analizzate nella prima parte del capitolo (il Prodotto interno lordo), con i risultati riportati nella Tabella 1.2. Si vede come, rispetto al valore medio europeo di 27,7 per cento, il rapporto è più elevato in Danimarca, Francia, Finlandia e Grecia (valori compresi tra il 32,1 e il 30,3 per cento) e più basso in Estonia, Lituania, Romania e Lettonia (valore poco superiore al 14 per cento). L'Italia presenta invece valori in linea con la media europea.

Tabella 1.2 – Spesa per protezione sociale in rapporto al Pil
(anno 2013)

Francia	33,7
Danimarca	33,3
Grecia	31,6
Paesi Bassi	31,3
Finlandia	31,2
Belgio	30,2
Svezia	30,0
Austria	29,8
Italia	29,8
Germania	29,0
Regno Unito	28,1
Portogallo	27,6
Spagna	25,7
Slovenia	25,0
Lussemburgo	23,1
Cipro	22,3
Irlanda	22,0
Croazia	21,7
Ungheria	20,9
Repubblica Ceca	20,2
Malta	18,7
Slovacchia	18,4
Polonia	17,7
Bulgaria	17,6
Lituania	15,3
Estonia	14,8
Romania	14,8
Lettonia	14,4

Fonte: Eurostat

Per avere una migliore comprensione della situazione in ottica comparata, il rapporto spesa sociale su Pil può essere considerato congiuntamente all'importo medio procapite. Dalla Tabella 1.3 si vede come Danimarca, Svezia, Paesi Bassi e Finlandia investono in prestazioni sociali importi più elevati (valori compresi tra i 14.551 e gli 11.322 euro annui), e come in Bulgaria, Romania, Lettonia, Lituania e

Polonia gli importi siano i più ridotti (valori compresi tra meno di 1.000 e 1.800 euro). La media Ue è pari a 7.406 euro e l'Italia presenta valori in linea (7627,24 euro). In Grecia ed Irlanda si riscontra un aspetto anomalo rispetto alla media Ue per i due valori considerati: l'importo pro capite per prestazioni greco è molto basso rispetto alla media Ue (5.247 euro), mentre la percentuale di spesa sociale rispetto al Pil è tra le più elevate (31,6 per cento) e l'importo medio per prestazioni sociali irlandese è elevato (8.084 euro), mentre il peso della spesa sociale rispetto al Pil è più basso (22,0 per cento) di quello calcolato, in media, per i paesi Ue. Le ragioni di queste differenze sono spiegate prendendo in esame il valore del Pil, molto basso in Grecia e molto elevato in Irlanda.

Tabella 1.3 - Spesa media procapite per protezioni sociali nei Paesi Ue (anno 2013)

Lussemburgo	19.442,71
Danimarca	14.551,28
Svezia	13.366,98
Paesi Bassi	11.333,50
Finlandia	11.321,71
Austria	11.017,32
Francia	10.288,60
Belgio	10.154,51
Germania	9.606,31
Regno Unito	8.859,72
Irlanda	8.084,11
Italia	7.627,74
Spagna	5.566,90
Grecia	5.247,03
Cipro	4.560,49
Slovenia	4.275,88
Portogallo	4.243,66
Malta	3.284,08
Repubblica Ceca	2.922,66
Slovacchia	2.435,89
Croazia	2.174,33
Ungheria	2.113,56
Estonia	2.106,85
Polonia	1.763,12

Lituania	1.708,34
Lettonia	1.605,32
Romania	1.045,18
Bulgaria	979,19

Fonte: Eurostat

1.1.6. – Elementi critici nei modelli familiari emergenti

Oltre alla compressione della spesa pubblica, in Italia anche il mutamento dei modelli sociali è un elemento che introduce aspetti problematici nella gestione familiare e richiede l'implementazione di interventi di conciliazione vita-lavoro¹⁰. I servizi di cura di soggetti fragili, bambini e anziani, tradizionalmente svolte da donne o nonni, richiedono oggi soluzioni che tengano conto di due aspetti emergenti nel mercato di lavoro: l'aumentata occupazione femminile¹¹ e l'innalzamento dell'età di pensionamento.

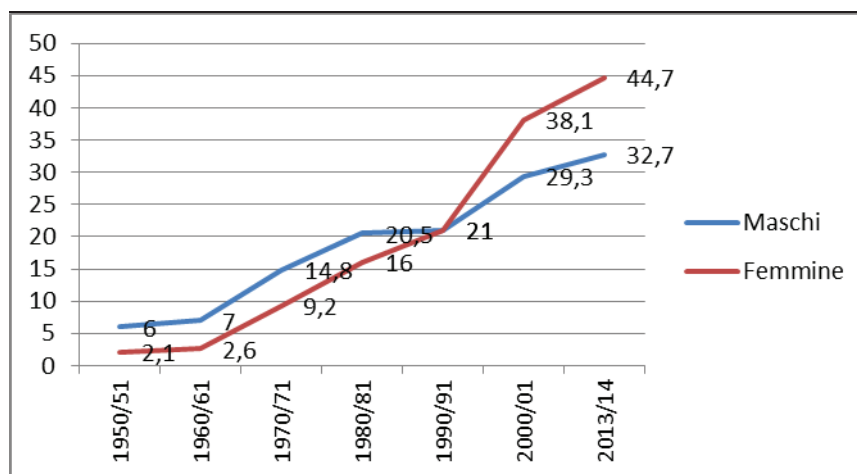
I dati sulla forza lavoro dell'Istat registrano una dinamica di trasformazione del mercato verso un aumento della partecipazione femminile. Nelle serie storiche, disponibili dal 1993 al 2015, si nota l'influenza delle fasi del ciclo economico: la crisi del 1992-1993, la fase di espansione economica tra la metà degli anni Novanta e il 2007, la recessione economica 2008 - 2014 e i cenni di ripresa nell'ultimo anno. Il tasso di occupazione 15-64 anni infatti diminuisce tra il 1993 e il 1995 (dal 53,7 al 52,5 per cento), sale tra il 1996 e il 2008 (dal 52,9 al 58,6 per cento), torna a calare fino a toccare il 55,5 per cento nel 2013. Negli ultimi due anni torna a salire, attestandosi al 56,3 per cento nel 2015 (2,6 punti percentuali in più rispetto al 1993). Nell'intero periodo l'indicatore aumenta per le donne (dal 38,5 al 47,2 per cento). La maggiore occupazione femminile è destinata ad incrementarsi se si considera che le donne registrano nei livelli di istruzione un miglioramento maggiore di quanto fatto

¹⁰ Su questo tema si possono vedere i contributi di Del Boca e Rosina (2009); Ferrante (2008) e (2001); Saraceno (2011), (2007) e (2006).

¹¹ Su questo tema si possono vedere i contributi di Cardarello (2001); Cardinali (2006); Demofonti et al. (2015); Schimmenti (2005); Vincenti (2005).

dagli uomini: i dati MIUR mostrano infatti che, nell'anno 2013/14, il tasso di scolarità universitaria (la cui evoluzione è illustrata nella Figura 1.7) era pari al 44,7 per cento per la componente femminile e pari al 32,7 per cento per la componente maschile.

Figura 1.7 – Tassi percentuali di scolarità per università



Fonte: MIUR

Rispetto all'innalzamento dell'età di pensionamento, dai dati raccolti da Istat e Inps, si vede poi come, nel periodo 2003-2014, l'età media dei nuovi pensionati sia salita da 62,8 a 63,5 anni, quella mediana da 60 a 62, il valore della moda da 60 a 66. Dalla crescita che si registra nella permanenza dello stato di pensionamento (due terzi dei pensionati di vecchiaia del 2003 sono ancora presenti tra i pensionati di vecchiaia del 2014)¹², dovuta all'incremento della speranza di vita (da 77,2 anni nel 2003 a 81,2 nel 2014), emerge anche come la domanda di servizi di cura di soggetti anziani sia in progressivo aumento e destinata via via a crescere¹³.

¹² Sulle tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario si possono vedere le analisi della Ragioneria generale dello Stato (2015).

¹³ Sulle condizioni di vita dei pensionati, si possono vedere le analisi di Istat (2016).

1.2 – Il secondo welfare: un nuovo paradigma

I dati sull'attuale panorama italiano e l'analisi della letteratura¹⁴ mostrano come un aspetto cruciale italiano, peggiorato dalla crisi economico-finanziaria e sempre più urgente, sia costituito dalle dinamiche opposte di un ampliamento dei rischi, e quindi dei bisogni, sociali - non autosufficienza, precarietà lavorativa, mancato sviluppo o obsolescenza del capitale umano, esclusione sociale - , che incidono su persone e famiglie sempre più vulnerabili e a rischio di trovarsi in condizioni di povertà severa¹⁵, e di una spesa in contrazione, vista la scarsità di risorse. Per mostrare la dinamica positiva dei livelli di indigenza patiti in Italia dalle famiglie, paradigmatica dei fattori di rischio esistenti, nella Tabella 1.4 ne è indicata l'incidenza nel quinquennio successivo alla crisi economica al 2013.

Tabella 1.4 – Incidenza di povertà assoluta familiare per numero di componenti (anni 2009-2013)

	uno	due	tre	quattro	cinque o più
2009	4,5	3,8	4,2	5,8	9,2
2010	4,3	3,6	4,1	5,7	10,7
2011	5,1	4,1	4,7	5,2	12,3
2012	5,5	5,5	6,6	8,3	17,2
2013	5,1	6	8,3	11,8	22,1

Fonte: Istat

Per fornire invece un'idea dell'evoluzione, tendenzialmente volta al contenimento, della spesa sociale, relativamente alle voci qui di interesse e nell'anno successivo alla crisi fino alle ultime rilevazioni disponibili, nella Tabella 1.3 viene indicata la dinamica, in valori assoluti, della spesa pubblica totale e destinata ad Abitazioni e assetto del territorio; Sanità; Istruzione.

¹⁴ Su questo tema si possono vedere i contributi di De Bartolo (2013); Ferrera (2006); Gori, Ghetti, Rusmini e Tidoli (2014); Guerzoni (2008); Isfol (2004); Romano (2011).

¹⁵ Su questo tema si possono vedere i contributi di Fondazione Emanuele Zancan (2012); Giudici, Pieretti e Bergamaschi (2004); Lodigiani e Riva (2011); Maino, Lodi Rizzini e Bandera (2016).

Tabella 1.4 - Spesa pubblica primaria per funzione e totale
(anni 2009-2015)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Abitazioni e assetto del territorio	€ 12.334	€ 12.145	€ 11.127	€ 12.469	€ 11.260	€ 10.247	€ 10.056
Sanità	€ 117.168	€ 118.779	€ 116.605	€ 115.852	€ 115.140	€ 116.031	€ 117.012
Istruzione	€ 71.751	€ 69.896	€ 66.538	€ 65.363	€ 65.696	€ 65.534	€ 65.193
Totale spesa primaria	€ 735.204	€ 731.658	€ 732.146	€ 735.308	€ 738.119	€ 750.828	€ 759.564

Fonte: Istat

Questo problema di doppia pressione, noto come welfare all'italiana¹⁶, origina dalla spesa pensionistica più elevata d'Europa e dalle limitate risorse destinate alla tutela di famiglie, minori e disoccupati e al contrasto della povertà. La fase cruciale di questo sbilanciamento si è verificata negli anni Cinquanta e Sessanta del XX secolo, quando i fattori culturali e soprattutto le peculiari caratteristiche della competizione politica hanno orientato il welfare state italiano verso lo squilibrio.

L'Italia, come gli altri paesi europei, anche in riferimento alla Strategia di Lisbona promossa dall'Unione Europea, hanno risposto con interventi di "riequilibrio" interno della spesa sociale, cercando di riformare i propri sistemi di protezione sociale: con

modifiche nel sistema pensionistico, con riforme dei mercati e delle politiche del lavoro e con interventi mirati a donne e bambini, non-autosufficienti e individui poveri ed indigenti, senza però modificare di molto la situazione rispetto ad un decennio fa. Tuttora, infatti, nonostante le riforme intervenute, lo sbilanciamento verso il settore previdenziale e la distorsione distributiva verso gli occupati sono un tema sensibile, per il quale è emerso un nuovo e diverso approccio di risposta: il secondo welfare¹⁷.

Si tratta di programmi di protezione e investimenti sociali a finanziamento non pubblico. Il nome, oltre ad avere valenza temporale - le forme si innestano infatti sul

¹⁶ Specificatamente dedicato a questo aspetto è il contributo di Ferrera, Fargion e Jessoula (2012), che indaga origini e futuro degli squilibri del modello sociale italiano.

¹⁷ Per un approfondimento si possono vedere il Primo, il Secondo e il Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia, curati da Maino e Ferrera (2013), (2015) e (2017).

tronco del primo welfare, edificato dallo Stato durante il Novecento, soprattutto nel periodo tra il 1945 e il 1975-, richiama l'obiettivo funzionale di integrarsi nelle politiche e nelle aree di bisogno del primo welfare, caratterizzato dai regimi di base previsti dalla legge e i regimi complementari obbligatori di protezione sociale che coprono i rischi fondamentali dell'esistenza (salute, vecchiaia, infortuni sul lavoro, disoccupazione, pensionamento e disabilità) per assicurare livelli decorosi di esistenza e adeguati di integrazione nella comunità. Nel secondo welfare si inseriscono invece tutte quelle politiche sociali realizzate al di fuori dell'intervento pubblico, ad opera di attori diversi. I progetti sono attuati non solo dalle tradizionali organizzazioni di rappresentanza e delle imprese, ma anche delle fondazioni, degli enti bilaterali, delle organizzazioni del terzo settore e della mutualità. Una felice riuscita di questi interventi si verifica poi, come si vedrà nel prosieguo della ricerca, quando i progetti vengono compiuti in rete *multistakeholder*.

1.2.1 – I protagonisti

Le risorse integrative messe in campo in aggiunta a fondi, personale e standard di prestazione statali sono mobilitate da una eterogenea pletora di attori: assicurazioni private e fondi di categoria, il sistema delle imprese, i sindacati, il terzo settore, gli enti locali, le fondazioni bancarie e altri soggetti filantropici. Si tratta di soggetti che tradizionalmente svolgono azioni spontanee destinate a specifici gruppi o categorie e in ambiti per lo più locali, ma la cui intraprendenza - di cui se ne forniranno evidenze nella seconda parte dedicata all'analisi *case-study* - attesta come l'orizzonte di riferimento possa nel tempo allargarsi fino a raggiungere livelli sovraordinati. La risorsa cruciale qui è l'*empowerment*¹⁸, ovvero la conquista della consapevolezza di sé e il controllo sulle proprie scelte, decisioni e azioni, nell'ambito delle relazioni e della vita politica e sociale, grazie alla quale gli individui diventano capaci di partecipazione attiva in modo realistico e praticabile. La componente individuale è

¹⁸ Per un approfondimento sul tema si possono vedere i contributi di Dallago (2008); Francescato, Tomai e Solimeno (2008). Specificatamente dedicati al tema del *community empowerment* sono i contributi di Kiefer (1984); Laverack (2001); Mannarini (2004).

importante perché, in una certa misura, a livello di fonti di finanziamento, il secondo welfare potrebbe trarre maggiore sostentamento anche dalla compartecipazione degli utenti stessi. Si noti che, ragionando in termini di SWOT analisi¹⁹, l'eterogeneità dei soggetti coinvolti rappresenta un punto di forza e di debolezza. Da un lato, competenze e ambiti formativi e operativi vari possono consentire di avere una visione dei problemi in campo più vasta e di attuare soluzioni sinergiche più strutturate, che sfruttino la sussidiarietà verticale e orizzontale al meglio. Dall'altro lato, la configurazione può risultare incompleta o disordinata, qualora manchi una visione complessiva ed una regia che mantenga orientati gli interventi e vigili contro tendenze opportunistiche e di *free rider*²⁰.

1.2.2 – Gli strumenti e le politiche

Per fornire un'idea degli strumenti e delle politiche di secondo welfare, di seguito si riporta - selezionato rispetto ai temi e al campo su cui la ricerca è orientata - un esempio delle migliori esperienze realizzate fin qui, che danno conto di quanto sia importante che gli interventi partano da evidenze del contesto attuale e intreccino, in logica mix, soggetti privati e pubblici, per sfruttare con finalità virtuose la presenza

¹⁹ L'analisi SWOT (o matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato tradizionalmente per valutare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto imprenditoriale. Introdurlo qui, nell'analisi di progetti a contenuto sociale, è un'ibridazione che trova fondamento nella necessità di tener conto delle logiche di mercato e monetarie quando si tenta di operare in un contesto sempre più turbolento quale è quello attuale nella protezione civile. Per un approfondimento sul tema si possono vedere i contributi di Mariani (2017) e Grea (2000).

²⁰ In ambito sociologico, il fenomeno del free rider ha luogo quando, all'interno di un gruppo di individui, si ha un membro che evita di dare il proprio contributo al bene comune. Questo problema viene identificato e studiato all'interno della teoria delle scelte collettive (*public choice/social choice/collective choice theory*) ed ha una ricaduta anche in politica, allorché il free rider scavalca la rappresentanza collettiva degli interessi di categoria per relazionarsi direttamente col decisore politico. Si può studiare il tema del free-rider attraverso l'uso della teoria dei giochi. Ipotizzando, ad esempio, un'economia composta da soli due individui, la soluzione ottimale per entrambi corrisponde all'ottimo paretiano ma non all'equilibrio di Nash, giacché ognuno di essi è incentivato a contribuire in misura minore, al fine ad ottenere maggior beneficio. Il problema ha una rilevanza anche nel commercio internazionale e negli ambiti che hanno una ricaduta economica. Per un approfondimento sul tema si possono vedere i contributi di Kennedy e Andrew (2015); Suzon e Nicolas (2014);

di attori di diversa derivazione ed ottenere, così, programmi più flessibili e più centrati sulle specificità degli utenti e dei territori coinvolti.

Partendo dall'evidenza dei cambiamenti in Italia nelle condizioni esistenziali e professionali delle persone, uno dei temi urgenti è, ad esempio, il tema della conciliazione vita lavoro, che interessa non solo la componente femminile, ma anche la totalità della famiglia, vista la crescente necessità di assistenza per anziani e bimbi in età prescolare a fronte di una carente policy statale, e pure il sistema economico complessivo che necessita per il suo sviluppo di contributi e di competenze sempre più progredite. Un percorso, attuato in Italia, in cui si ha modo di apprezzare come le istanze locali siano state recepite e le alleanze locali costruite, è il caso RTC-Reti territoriali per la conciliazione di Regione Lombardia²¹. Argomentare qui questa sperimentazione consente di cominciare a focalizzare sull'ambito e sugli strumenti che costituiranno nel prosieguo il campo di ricerca.

Il progetto ha avuto avvio nel 2010, per costituire una rete tra attori pubblici e privati attivi nel promuovere azioni sul tema del *work-life balance* attraverso la creazione di Accordi territoriali e Piani di azione territoriale. Tra il 2010 e il 2013 sono stati firmati tredici Accordi di programma/RTC/Piani di azione che hanno dato vita a 130 iniziative trasversali, mirate alle famiglie, alle imprese e al territorio, ma anche alla formazione, alla promozione e alla comunicazione. Tra i 450 *stakeholder* coinvolti formalmente figurano, come promotori, Asl, Comuni, Uffici di Piano, Camere di Commercio e, come aderenti, imprese, sindacati, Associazioni datoriali e del Terzo settore, cooperative, Fondazioni, Rsa, AO, enti del sistema educativo. Il progetto è stato riconfermato per un nuovo biennio, con novità significative sull'incremento del numero delle RTC, passate a 15; sull'articolazione del sistema di *governance* a tre livelli - regionale, intermedio e locale – con il coordinamento di una Agenzia di conciliazione; sullo stanziamento di risorse (2.671.600 euro).

²¹ Una approfondita analisi di questo caso si trova nel contributo in Gobbo e Maino (2015) e Madama e Maino (2013).

Nella seconda fase della sperimentazione, forte è stato l'incentivo dato al ricorso alla contrattazione di secondo livello e dall'utilizzo dello strumento del contratto di rete, aspetti d'interesse in questa ricerca. Si trova inserita qui l'alleanza che ha messo al centro delle proprie azioni le PMI e ha attuato il progetto "eLavoroeFamiglia", promosso nel gennaio 2015 dalla Rete Giunca, la prima rete d'impresa nata in Italia con l'obiettivo di condividere tra le aziende associate i servizi e le agevolazioni a favore dei dipendenti, di cui si dirà di più nel quarto capitolo. Questo progetto ha ricevuto un finanziamento dalla RTC di Varese ed è il perno attorno a cui si è costituita una vera e propria alleanza tra Comuni, aziende, e associazioni non profit che consente a oltre 3000 famiglie della Provincia di accedere a servizi socio-sanitari di qualità a costi agevolati, inferiori fino al 50 per cento rispetto al prezzo di mercato, e rimborsi fino a 1000 euro per la fruizione dei servizi.

Nel caso di Varese, le RTC non sono state soltanto l'attivatore di nuove iniziative, ma hanno costituito anche lo strumento per lo sviluppo e il rafforzamento di pratiche innovative già esistenti, in un'ottica di integrazione e contaminazione con il territorio e gli *stakeholder* locali.

1.3 – Conclusioni

In questo primo capitolo di inquadramento del campo di analisi, attraverso i dati di contesto commentati, si è argomentato come siano necessari interventi destinati all'incremento della produttività e all'integrazione dei redditi di lavoro dipendente e dei servizi a favore delle unità familiari. Si è inoltre fatto riferimento alla possibilità che siano gli attori sociali diversi da quelli pubblici ad attivarsi, in logica di sussidiarietà, per promuovere un miglioramento della situazione monetaria e gestionale di bisogni comuni al cui soddisfacimento lo Stato può non arrivare in forma autonoma. Si è citato, riportandone i contenuti, la genesi e l'evoluzione, il caso RTC-Reti territoriali per la conciliazione di Regione Lombardia, come esempio virtuoso di progetto di secondo welfare che ha consentito di iniziare ad introdurre il fenomeno e il contesto territoriale della ricerca.

Così, si è dato conto dei motivi per cui può risultare utile analizzare come più PMI, inserite all'interno di un contratto di rete, possono riuscire, in logica collaborativa, ad offrire servizi di welfare aziendale ai propri dipendenti e ai rispettivi familiari, realizzando in questo modo il duplice obiettivo di ottenere vantaggi produttivi e fiscali, fidelizzazione della forza lavoro, da un lato, e, dall'altro lato, in logica di secondo welfare, a supportare l'azione dello Stato nell'azione di protezione sociale. Nei prossimi capitoli, a completamento della parte teorica, si dettaglieranno contenuti, vantaggi e pregresse esperienze del contratto di rete e del welfare aziendale.

CAPITOLO 2 – IL WELFARE AZIENDALE: DEFINIZIONE, ATTORI E NOVITÀ LEGISLATIVE

Dato conto nel precedente capitolo del contesto problematico e di crisi patito da imprese, dipendenti e familiari e delle opportunità di soluzione offerte dai piani di secondo welfare, in questo capitolo, a completamento della parte dedicata all'inquadramento teorico della ricerca dedicata ad analizzare l'utilizzo delle reti di impresa per progetti di promozione sociale, si approfondirà specificatamente il tema del welfare aziendale.

Dello strumento in esame si vedranno l'origine, la normativa di riferimento, gli aspetti strategici, operativi e finanziari d'interesse per le imprese e i vantaggi e le ricadute positive che offre a dipendenti e famiglie coinvolte. Si fornirà una rassegna delle sperimentazioni attivate a livello nazionale, utile a comprendere come il welfare aziendale può essere ecletticamente declinato e quale portata e livelli di copertura ha ora raggiunto in Italia. Si avrà modo così, da un lato, di dar conto del ruolo importante svolto dalle aziende nei piani di secondo welfare²² e, dall'altro lato, di introdurre l'ipotesi che questa virtuosa ricaduta sul tessuto economico possa essere amplificata attraverso l'utilizzo del contratto di rete tra imprese per la realizzazione di piani di integrazione della protezione sociale.

2.1 – Un inquadramento del fenomeno

Per dare una panoramica del fenomeno del welfare aziendale si procederà qui a fornirne una definizione; a farne comprendere la necessità; a illustrare i principali attori coinvolti; a classificare i servizi che vi fanno capo e a illustrare i vantaggi che il ricorso a programmi di integrazione dei livelli di protezione sociale e di incremento della qualità della vita possono produrre in capo ad imprese, dipendenti e familiari.

²² Per una trattazione approfondita del welfare aziendale in ottica di secondo welfare si possono vedere i contributi di Mallone (2015) e (2016).

2.1.1 – Definizione

Il termine welfare aziendale definisce l'insieme dei benefit e dei servizi offerti da un'azienda ai propri collaboratori per migliorarne la vita lavorativa e privata con interventi di sostegno al reddito, all'istruzione e alla tutela della salute. Si tratta di erogazioni offerte a tutta la popolazione aziendale, o in maniera uniforme a tutti i lavoratori appartenenti alle categorie con reddito relativamente più basso, finalizzate a fornire supporto ai beneficiari negli ambiti di intervento propri della protezione sociale o comunque relativi ai bisogni primari dei cittadini.

Per quanto riguarda l'individuazione delle prestazioni ascrivibili, si registra una certa dissolvenza nei confini tra le tipologie di welfare. Tenzialmente, i regimi di base previsti dalla legge e i regimi complementari obbligatori di protezione sociale a copertura dei rischi fondamentali dell'esistenza - salute, infortuni sul lavoro, disoccupazione, vecchiaia, pensionamento e disabilità -, volti ad assicurare livelli di sopravvivenza decorosi e di integrazione effettiva, rientrano nel primo welfare, mentre, nel secondo welfare, rientrano le pratiche di protezione integrativa volontaria e i servizi sociali alla persona, alla famiglia e all'intera comunità locale²³. Per capire invece quali servizi rientrano nel welfare aziendale, vistane la matrice di interesse sociale, un approccio ragionevole è considerare la portata e la motivazione delle integrazioni, considerato che gli articoli del TUIR dedicati²⁴ riservano benefici fiscali a progetti che coinvolgono la totalità dei dipendenti o intere categorie. I *fringe benefits*, quegli strumenti volti allo svolgimento di mansioni e assegnati in base alla posizione e alle esigenze lavorative - come auto aziendale, computer e cellulare -, e i pacchetti sanitari singoli offerti alle posizioni chiave a fini di *retainment* sarebbero

²³ Per approfondire questo aspetto si possono vedere i contributi di Maino e Ferrera (2012).

²⁴ Gli articoli 51 e 100 del TUIR prevedono sgravi in caso di offerta datoriale di beni e servizi ai dipendenti. Per consultare il testo integrale delle disposizioni, si può vedere l'Appendice.

quindi esclusi dal concetto di welfare aziendale, pensato in logica di aiuto a chi ha meno e di necessità primarie²⁵.

Un altro ambito di sovrapposizione, di cui dar conto nella definizione del contenuto del welfare aziendale, sono i servizi di *work-life balance* e di gestione e di delega delle incombenze della vita quotidiana e degli oneri di cura di bambini, anziani, malati o portatori di *handicap*²⁶. La flessibilità oraria ed il sostegno economico propri della conciliazione vita lavoro sono anche una delle aree principali degli interventi attuati dalle imprese per i dipendenti, oltre i quali si possono citare permessi retribuiti per motivi familiari, congedi parentali, rimborsi per le spese d'istruzione e scolastiche.

2.1.2 – Le aree di intervento e i beneficiari

I servizi di welfare inclusi in piani aziendali possono essere raggruppati in quattro aree di intervento, riferibili alla previdenza complementare, alla sanità integrativa; alle politiche per la famiglia e ai programmi di formazione²⁷.

La previdenza complementare, o secondo pilastro del sistema pensionistico, è disciplinata dal decreto legislativo n. 252 del 5 dicembre 2005²⁸ ed ha lo scopo di integrare la previdenza di base obbligatoria o di primo pilastro, per concorrere ad assicurare un livello futuro di adeguata tutela. Tramite un sistema di forme pensionistiche incaricate di raccogliere il risparmio previdenziale, versato dal lavoratore e dal datore - maturati i requisiti di accesso alle prestazioni stabilite nel regime obbligatorio di appartenenza - si potrà beneficiare di una pensione integrativa. Le forme pensionistiche si distinguono in fondi chiusi, fondi aperti, piani

²⁵ Per una chiarificazione su questo aspetto si può vedere il contributo di Mallone (2015), che propone una classificazione degli strumenti di welfare aziendale utilizzando come prima dimensione rilevante i bisogni dell'individuo lungo il suo intero ciclo di vita.

²⁶ In questa specifica direzione si inserisce il *motherly technology*, l'utilizzo di tecnologie avanzate per la cura di persone non autosufficienti. Per un approfondimento su questo aspetto si può vedere il contributo di Mallone (2013).

²⁷ Per un approfondimento su questo aspetto si può vedere il contributo di Greve (2007).

²⁸ Il testo dell'articolo è riportato nell'appendice, per agevolarne la consultazione.

pensionistici individuali, fondi pensione preesistenti. I destinatari dei fondi pensione sono lavoratori dipendenti, soci di cooperative autonomi e liberi professionisti o lavoratori atipici. Per promuoverne l'utilizzo e realizzare una ulteriore opportunità di tutela, sono inoltre previste agevolazioni fiscali, estese anche i familiari a carico.

L'assistenza sanitaria integrativa concorre invece ad ampliare la copertura offerta dalla sanità pubblica, tramite fondi sanitari integrativi che rimborsano in modo parziale o totale del prestazioni medico-sanitarie. Gli enti coinvolti sono forme di assicurazione, fondi integrativi, casse e società di mutuo soccorso, iscritti all'Anagrafe del Ministero della Salute. La stipulazione può essere originata dal singolo in autonomia o in forma collettiva.

L'ambito del *work-life balance* si ripartisce ulteriormente in tre sottocategorie, distinguendo se la natura del benefit offerto è denaro, servizi o tempo²⁹, in strumenti di sostegno al reddito familiare che prevedono l'erogazione monetaria, oppure servizi erogati direttamente dall'impresa all'interno della struttura aziendale, oppure orari part-time, flessibilità oraria in ingresso e in uscita, *smart-working*, permessi e congedi - soluzioni, queste, a costo zero per il datore di lavoro ma onerose dal punto di vista organizzativo -.

Un aspetto, rilevante, vista la dinamica emergente nel mondo del lavoro che, da un lato, disincentiva i datori ad investire nella forza lavoro e, dall'altro lato, richiede livelli di sofisticazione e di aggiornamento sempre maggiori, è poi dato dall'area dei contributi per l'aggiornamento del proprio bagaglio professionale in ottica *life-long learning*.

L'evidenza empirica³⁰ mostra come la composizione attuale dei singoli interventi in un piano aziendale organico abbia superato l'impostazione paternalistica degli anni Cinquanta, verso un accresciuto dialogo per comprendere le esigenze della forza lavoro e migliorarne così le prestazioni. Esprimere un giudizio di merito sulla legittimità delle erogazioni aziendali non sembra molto sensato, dato che ogni azione positiva per i migliorare la qualità della vita dei collaboratori è sicuramente

²⁹ Per un approfondimento su questo aspetto si veda Seeleib-Kaiser e Fleckenstein (2009).

³⁰ Fonte dei dati: Doxa (2016).

apprezzabile, tuttavia è anche auspicabile che ciascun servizio offerto sia rilevante rispetto ad un bisogno individuale essenziale ed effettivo. In questa direzione, le rappresentanze sindacali possono costruire un ponte comunicativo, per individuare le linee di sviluppo di un piano di welfare aziendale verso gli ambiti più opportuni rispetto alla composizione e alle caratteristiche della specifica forza lavoro destinataria delle erogazioni.

Per quanto riguarda invece i beneficiari, nel rispetto della natura di welfare, le prestazioni aziendali dovrebbero essere erogate alla totalità dei dipendenti, avendo cura di evitare di replicare, e anzi mitigare, le differenze di trattamento già esistenti nel mercato del lavoro. Così i servizi dovrebbero essere forniti in modo eguale a tutti o inversamente proporzionale rispetto al reddito individuale e iniziative come i conti welfare e il *wellness*, che parametrano la misura delle erogazioni su base remunerativa, costituiscono dei fallimenti dal punto di vista redistributivo. Queste argomentazioni portano ad escludere, in ottica definitiva, dalla categoria welfare aziendale i piani di benefit forniti solo ai dirigenti, secondo una politica di *rewarding* rispetto ai risultati raggiunti³¹.

2.1.3 – Gli attori chiave

In linea con l'approccio *Corporate Social Responsibility*³²- approccio attuate prioritariamente dalle realtà di grandi dimensioni³³ -, le imprese si quindi attivano per

³¹ Ad un approfondimento su questo aspetto è dedicato il contributo di Mallone (2015).

³² La Responsabilità sociale d'impresa riguarda l'inclusione delle implicazioni di natura sociale ed etica tra gli elementi presi in considerazione per definire la visione strategica d'impresa. Si tratta di un concetto isolato da Freeman (1984) e preso in considerazione anche in ambito politico dalla Commissione Europea (comunicazione 681 del 2011), su cui sono stati elaborati modelli di gestione aziendale (standard SA 8000; AA1000; ISO 26000) e che sta evolvendo riferendosi all'intera comunità (Responsabilità sociale del Territorio). Per un approfondimento si possono vedere i contributi di Zambon e Guenther (2011), dedicato alla gestione dei beni intangibili; Wood (2010), che rassegna i modelli di CSR elaborati in letteratura; di Russo e Tencati (2009), dedicato all'utilizzo della CSR nelle PMI.

³³ In Italia il caso forse più noto e paradigmatico è l'esperienza in Olivetti, analizzata nei contributi di Brambilla (2012) e Gallino (2001). Sono antecedenti in questa direzione anche i villaggi operai, analizzati ad esempio da Ciuffetti (2004).

attuare politiche con finalità sociali ed ambientali, affiancate oggi da protagonisti nuovi: le parti sociali, i territori, le istituzioni locali. La necessità di interventi integrativi di secondo welfare attuati anche da attori diversi da quelli tradizionali origina dalla situazione di crisi del contesto produttivo e di mancanza di risorse monetarie e materiali per dipendenti e familiari, descritta nel precedente capitolo. Così, un'azione di origine aziendale interessa sempre più attori diversi e si arricchisce di competenze e strumenti eterogenei, configurando appunto una declinazione del secondo welfare.

Lo Stato, interagendo con mercato, famiglia e associazioni intermedie³⁴, svolge il ruolo di controllore e decisore ed è quindi protagonista anche nelle politiche di welfare aziendale tramite agevolazioni fiscali e allocazioni di risorse economiche ed organizzative. Si può vedere un esempio dell'attività di diffusione del welfare aziendale attuata dallo Stato nei progetti attuati da Italia Lavoro, l'ente strumentale del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali dedicato alla promozione e alla gestione di politiche del lavoro, dell'occupazione e dell'inclusione sociale³⁵.

Le parti sociali partecipano, poi, alla diffusione di integrazioni salariali attuate con interventi di welfare e servizi alla famiglia, garantendo, soprattutto in un momento di grave crisi finanziaria, la continuazione delle politiche aziendali di matrice paternalistica proprie della tradizione industriale italiana³⁶ da una logica di dono ad un'ottica di compartecipazione e di responsabilizzazione. Le nuove soluzioni originate dalla crisi si basano, infatti, su una concezione di autofinanziamento e coinvolgono i dipendenti al raggiungimento di livelli di produttività cui sono associati bonus in servizi: così il welfare aziendale si mostra come uno strumento per favorire la ripresa coinvolgendo più persone.

³⁴ Un modello che descrive la compresenza di attori all'interno dell'arena di welfare è il diamante del welfare elaborato da Ferrera (2012).

³⁵ Per un approfondimento su questo aspetto si può vedere l'analisi di Mallone (2012).

³⁶ Per un approfondimento su questo tema si possono vedere i contributi di Benenati (1999) e Amatori (1980).

Le società di consulenza e i *provider*³⁷, soggetti *for profit* che hanno incluso il welfare aziendale come *core business* e, vendendo un prodotto sul mercato, svolgono in questo campo un'azione sociale in due direzioni: da un lato, diffondono le pratiche e sensibilizzano i datori di lavoro circa i benefici sociali ed economici legati all'introduzione dei servizi nelle aziende, dall'altro, aggregano l'offerta sul territorio, coinvolgendo produttori e contribuendo all'occupazione locale. Rispetto a questo ultimo aspetto, nella seconda parte della tesi, si analizzeranno e argomenteranno specificatamente le ricadute positive territoriali di un'azione congiunta in rete multistakeholder.

2.1.4 – I vantaggi per le imprese, i dipendenti e le famiglie

Il ricorso a pratiche di welfare aziendale presenta una serie di vantaggi per le imprese, i dipendenti e i familiari. Le imprese ritraggono dal ricorso a questo strumento benefici che attengono all'ottimizzazione dei costi del lavoro per i vantaggi fiscali e contributivi previsti; al miglioramento del clima aziendale per un'organizzazione del lavoro più duttile e flessibile; all'aumento della produttività derivante da un contesto aziendale favorevole alle esigenze, interne ed esterne al luogo del lavoro, dei dipendenti. I lavoratori e i familiari, fruendo dei piani e dei servizi di welfare, ottengono specificatamente un aumento del potere di acquisto di dipendenti e familiari - che i dati Istat³⁸ registrano pari al 15% del salario rispetto al salario medio nazionale - e un generale miglioramento nella qualità della vita.

In generale tutti questi aspetti positivi risultano compresi: le più recenti rilevazioni³⁹ mostrano infatti un ricorso crescente al welfare aziendale. Questo trend positivo

³⁷ Un approfondimento sul ruolo dei provider è contenuto nel contributo di Santoni (2017), autore che per il Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare www.secondowelfare.it, individua e analizza i casi nazionali di progetti di welfare aziendale e i cui lavori sono consultabili qui <http://www.secondowelfare.it/autori/valentino-santoni.html>.

³⁸ Fonte dati: Istat (2015).

³⁹ Sulla diffusione del welfare aziendale nelle PMI è stato redatto un rapporto, promosso nel 2016 da Generali, Confagricoltura e Confindustria, le cui analisi attestano un coinvolgimento pari al 45% delle imprese del campione analizzato.

origina anche da una serie di trasformazioni in atto nel sistema italiano che si possono ricondurre a due livelli: uno macro, con trasformazioni sociali, economiche ed occupazionali sia nazionali che internazionali, e uno micro, con trasformazioni aziendali.

Dal punto di vista macro, il contesto di espansione demografica, economica ed industriale e di stabilità lavorativa, familiare e finanziaria su cui si è fondato e accresciuto, dal dopoguerra fino agli anni Settanta, il modello di welfare state italiano ha subito dei forti cambiamenti, tanto da richiedere un ri-orientamento verso un modello integrativo pubblico-privato, il welfare community. Alla luce dei nuovi bisogni sociali, di cui si è detto nel primo capitolo, la leva finanziaria di natura privata ricopre un ruolo via via maggiore e in questo trend si inserisce appunto la crescita del welfare aziendale.

Dal punto di vista micro, la crisi economica e le problematiche peculiarità italiane rispetto al costo del lavoro e della produttività, argomentate nel primo capitolo, hanno spinto le aziende a ricorrere, in senso restrittivo alla leva retributiva, per risolvere situazioni in cui la sopravvivenza stessa dell'impresa era a rischio. In questo scenario si è operato un ri-orientamento e il tradizionale contratto fondato sullo scambio lavoro/retribuzione si sta evolvendo verso il binomio lavoro/benessere e il fondamento dello scambio tra impresa e dipendenti arriva a trascendere la sola componente monetaria.

2.1.5 – Le novità legislative e le iniziative premiali

Come si è detto, lo Stato e il governo hanno un ruolo importante nello sviluppo del welfare aziendale, potendo, per mezzo della leva fiscale e contributiva, orientare le imprese verso un maggior ricorso. Il riferimento normativo in questo senso è il Testo unico delle imposte sui redditi, dove, negli articoli 51 e 100, è previsto che le somme e i valori, erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti, non concorrono a

formare il reddito del dipendente e sono deducibili. Nel tempo⁴⁰, a livello statale, sono state introdotte sperimentazioni per favorire la diffusione delle pratiche di welfare aziendale e i più recenti tentativi di promozione e sostegno dello strumento sono contenuti nelle Leggi di Stabilità del 2016 e del 2017.

L'ampliamento introdotto dalla Legge di Stabilità 2016 riguarda i servizi - includendo nel novero tutti i servizi per l'infanzia -, i destinatari - comprendendo anche anziani e persone con disabilità - e le modalità - l'erogazione è stata consentita anche con voucher -. Sono state poi previste la piena deducibilità delle somme destinate ai piani di welfare stabiliti da accordi tra impresa e sindacati⁴¹ e la reintroduzione della tassazione del premio di produttività⁴². Così, rispetto ad una situazione in cui le spese oggetto di *favor* fiscale erano limitate a contributi previdenziali e di assistenza sanitaria, mense e trasporti, istruzione e ricreazione - per un importo limitato al 5 per mille delle spese per lavoro dipendente e con un vincolo di volontarietà del datore -, sono stati aggiunti i servizi di scuola materna, anche pre e post scuola, tutti i piani di offerta formativa scolastica, le ludoteche, i centri estivi e invernali e baby-sitting e l'inclusione di familiari non autosufficienti. Grazie ai voucher, poi, l'azienda non è tenuta ad occuparsi dell'erogazione diretta dei servizi e può rivolgersi a fornitori, esternalizzando la funzione. Includendo nelle decisioni le rappresentanze sindacali ed erogando la parte variabile del salario legato alla produttività con servizi di welfare, tramite un coinvolgimento paritetico dei lavoratori, i benefici fiscali sono superiori e raggiungono la piena deducibilità.

Il percorso di sostegno del welfare aziendale intrapreso con la manovra finanziaria del 2016 è stato continuato nella Legge di stabilità del 2017, che ha ampliato i servizi interessati dalla norma e le soglie di deducibilità. Oggi sono esenti da imposizione, e senza limitazione, i contributi previdenziali e assicurativi versati a fondi e casse (per i quali era precedentemente previsto un limite di 5.164,57 euro e 3.615,20 euro) e i

⁴⁰ Per una rassegna degli interventi realizzati storicamente dai vari Governi, si possono vedere i contributi di Santoni (2017) e Ambra (2016).

⁴¹ Per un approfondimento su bilateralità e welfare aziendale, si può vedere il contributo di Razzetti (2015).

⁴² Questo strumento, introdotto nel 2017, era stato sospeso nel 2015.

premi per coprire rischi di non autosufficienza e di gravi patologie⁴³. Inoltre, è possibile beneficiare di un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali del 10% anche in presenza di redditi da lavoro dipendente pari a 80.000 euro (rispetto al precedente limite di 50.000 euro) e i premi sono erogabili fino ad un importo di 3.000 euro (contro il valore pregresso di 2.000 euro) e, se sono coinvolti pariteticamente i lavoratori, di 4.000 euro (prima il valore era pari a 2.500 euro). Infine, le agevolazioni fiscali sono applicate anche qualora i piani di welfare siano previsti in accordi nazionali, territoriali e interconfederali e così, dall'evoluzione normativa attuata fin qui, è possibile comprendere come anche per il legislatore il welfare aziendale risulti essere uno strumento decisivo la cui responsabilità non è solo paternalistica, ma cui più soggetti sono chiamati a contribuire verso un'effettiva e generalizzata copertura.

A sostegno di questa nuova ottica in cui gli interventi di welfare aziendale si muovono verso una dimensione allargata, si può citare anche l'evidenza della realizzazione di iniziative premiali nazionali, di cui si illustrano nel prosieguo le principali sperimentazioni attuate ad oggi (Welfare Index PMI e Best Workplace Italia 2017).

Welfare Index PMI, promosso da Generali Italia con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato Imprese e Confprofessioni⁴⁴, è un indice specificatamente volto a valutare il livello di welfare aziendale nelle PMI. Il risultante viene espresso in valore assoluto con un numero compreso tra zero e cento, tenendo conto di tre fattori: l'ampiezza e il contenuto delle iniziative di welfare aziendale attuate; il modo in cui l'azienda coinvolge i lavoratori e gestisce le scelte di welfare; l'originalità delle iniziative e quanto sono distintive nel panorama italiano. Le aree indagate riguardano la previdenza e la sanità integrativa; i servizi di assistenza; le polizze assicurative; la conciliazione vita lavoro e la tutela delle pari opportunità; il sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie; la formazione per i

⁴³ Per un approfondimento di questo aspetto è possibile consultare il contributo di Barazzetta (2017).

⁴⁴ Per un approfondimento su questo progetto, si può visionare il sito dedicato disponibile al link <http://www.welfareindexpmi.it/>

dipendenti; il sostegno all'istruzione di figli e familiari; la cultura, la ricreazione e il tempo libero; il sostegno ai soggetti deboli e l'integrazione sociale; la sicurezza e la prevenzione degli incidenti e il welfare allargato al territorio e alla comunità. I criteri di valutazione investigano quali e quante iniziative l'azienda attua per ogni area; quanta parte della popolazione aziendale ne beneficia; la proattività dell'impresa nelle decisioni di welfare; l'ampiezza e la qualità delle prestazioni; la maturità delle iniziative; il coinvolgimento nelle decisioni; l'impegno economico dell'azienda; l'impatto percepito sul business dell'impresa; la conoscenza e l'utilizzo da parte dei lavoratori; l'utilizzo di strumenti flessibili di welfare e le valutazioni qualitative. I punteggi assegnati sono pesati con dei coefficienti pari al 70% per l'ampiezza e il contenuto, al 20% per la gestione del welfare aziendale e per il 10% per la caratteristica distintiva. Nel 2017 è stato presentato il primo rapporto della ricerca che ha coinvolto 3.422 aziende italiane intervistate attraverso un accesso gratuito all'area dedicata sul sito del progetto che dava loro modo di misurare le proprie *performance* di welfare aziendale e confrontarle con le esperienze più avanzate e medie nel relativo settore di appartenenza, grazie ad una mappa di posizionamento e ad una tabella descrittiva.

Best Workplace è invece un'iniziativa, avviata da oltre 15 anni da *Great Place to Work*, che premia le migliori aziende per le quali lavorare in Italia. Le aziende che partecipano all'indagine sull'analisi di clima vengono classificate in base al numero dei dipendenti in *Large Companies*, con oltre 500 collaboratori; *Medium Companies*, con una forza lavoro compresa tra 50 e 500 e *Small Companies*, che impiegano da 20 a 49 persone. In parte sono i dipendenti stessi a concorrere ad assegnare il titolo alla propria impresa, infatti il questionario alla base della selezione è diviso in due parti: *Trust Index*, con un peso pari a 2/3 del punteggio finale, e *Culture Audit*, dedicato all'analisi delle pratiche di gestione delle risorse umane descritte dalla componente datoriale. I dati raccolti e le analisi realizzate⁴⁵, dall'attivazione dell'iniziativa ad

⁴⁵ Il data base dei 100 Best Workplace può essere interrogato per *query* ed è consultabile dal link <http://www.greatplacetowork.it/migliori-aziende/i-best-workplace-europei/i-100-best-workplaces-in-europe-2003-2007>

oggi, mostrano come un ambiente di lavoro eccellente sia caratterizzato da tre relazioni fondamentali: una relazione di fiducia reciproca con il management aziendale; il rapporto di orgoglio per il proprio lavoro e per l'organizzazione di cui si fa parte; la qualità dei rapporti con i colleghi. Questi tre aspetti si sviluppano in cinque dimensioni: “credibilità, rispetto ed equità”, che misurano la fiducia dei dipendenti nei loro manager, e “orgoglio e coesione”, che mirano a valutare il rapporto dei dipendenti con il loro lavoro e la loro azienda, le loro sensazioni riguardo ad essi, e il divertimento nel luogo di lavoro con gli altri colleghi.

Complessivamente, gli indicatori e le iniziative che sono stati prodotti fin qui consentono anche di misurare gli avanzamenti verso un fattivo ruolo delle imprese nell'integrazione degli interventi di protezione sociali, che sono richiesti dall'attuale contesto economico e familiare. Si noti che l'aspetto che accomuna questi casi, e che ne costituisce il motivo d'interesse di ricerca e di successo, è l'utilizzo della leva competitiva per promuovere uno scopo sociale nobile e incalzante, in ottica di spinta gentile, *nudge*⁴⁶, verso livelli superiori di civiltà, ottenuta grazie all'analisi dei comportamenti e delle priorità decisionali presenti naturalmente nelle attività di stampo imprenditoriali.

2.2 – Rassegna delle sperimentazioni attivate a livello nazionale

Definito e inquadrato il fenomeno, si dà conto ora della presenza e dell'evoluzione del welfare aziendale in Italia, ragionando sulle esperienze attivate nelle imprese di grandi dimensioni e nelle PMI

⁴⁶ Per un approfondimento su questo strumento e sulle evidenze del suo utilizzo, si può vedere il contributo di Thaler e Sunstein (2009).

2.2.1 – Lo stato del welfare aziendale in Italia

Per apprezzare come le azioni fattive implementate in varie direzioni - legislative, progettuali, gestionali - dai vari protagonisti sopra illustrati, si riporta qui la situazione che si configura prendendo in considerazione gli item dell'analisi che hanno ottenuto percentuali di risposta maggiori nell'ambito dei dati Doxa 2016. Questa ricerca, dedicata a rilevare lo stato del welfare aziendale, ne ha indagate tre macro aree - il welfare familiare, le prestazioni di utilità sociale e le contribuzioni a previdenza complementare e sanitaria -, realizzando una rilevazione sia dal lato imprese che dal lato dipendenti, coinvolgendo 302 aziende e 800 lavoratori.

Dalla analisi operata in merito da De Nardo (2016) risulta che 'si conferma la crescente richiesta di un modello di organizzazione del lavoro flessibile e possibilmente da remoto o da casa [...] e la tendenza di crescita di un modello di welfare aziendale per la famiglia' (p. 61). I dati evidenziano 'come per i dipendenti genitori sia molto più importante investire nella crescita professionale e umana dei propri figli attraverso esperienze di studio fuori dalla propria città o in corsi di formazione di tipo culturale e in lingue straniere piuttosto che nei rimborsi spese per le attività scolastiche.' (p. 94). In effetti 'è in forte ascesa la domanda di welfare per la famiglia. I cambiamenti in atto nel paniere del welfare aziendale più in generale segnano il progressivo passaggio da un modello di welfare aziendale di base a uno più strutturato e complesso.' (p. 52). 'La macro-area dei Servizi ai figli dei dipendenti è uno degli ambiti del paniere welfare in forte espansione' (p. 62). Nel complesso 'cresce un modello di organizzazione del lavoro flessibile e allo stesso tempo molto attento al benessere psico-fisico dei dipendenti anche in azienda' (p.56). 'Appare evidente come i temi dello *smart working* e della conciliazione dei tempi vita-lavoro siano percepiti tra i principali *driver* della crescita del welfare aziendale insieme alle iniziative dirette di sostegno al potere di acquisto dei dipendenti e al welfare familiare tramite le facilitazioni di accesso ai servizi ai familiari in generale.' (p. 65).

Per quanto riguarda il lato imprese, i dati Doxa mostrano complessivamente che le imprese ricorrono ai programmi di welfare prioritariamente per migliorare la soddisfazione personale di chi lavora in azienda (51% dei casi) e che i servizi più diffusi in assoluto sono i Buoni spesa e le Agevolazioni commerciali (87%), mentre nelle aziende internazionali risultano molto più diffusi i servizi legati alla Cultura, svago e tempo libero e al Welfare contrattuale (70%).

Le imprese mostrano di conoscere le normative dedicate al welfare aziendale (per il 63% dei casi) e le agevolazioni per accordi con i sindacati (per il 40% dei casi vi è ricorso alla contrattazione di secondo livello).

Per quanto riguarda i fattori ostativi alla realizzazione dei piani di welfare, gli aspetti economici rappresentano in assoluto la voce principale: la crisi di mercato, le difficoltà di bilancio e la riduzione dei costi sono indicate dal 43% delle aziende. Le difficoltà cambiano a seconda della dimensione aziendale: le barriere relazionali sono principalmente avvertite nelle medie (54%) e grandi imprese (53%); per la piccola impresa, invece, l'aspetto economico è di gran lunga la difficoltà più avvertita (64%).

Nonostante, globalmente le rilevazioni dei sentimenti verso il welfare attestano atteggiamenti positivi (89%, dove prevalgono il senso di utilità, di servizio, di modernità e di innovazione), si registrano delle differenze tra la reale diffusione dei servizi offerti e quelli considerati più interessanti. Queste discrepanze riguardano principalmente i servizi per i figli dei dipendenti (diffusi nel 28% delle aziende ma ritenuti i più interessanti nel 66% dei casi) e i servizi alla persona e ai familiari (diffusi nel 19% delle aziende ma ritenuti i più interessanti dal 59% degli intervistati).

Rispetto ai contenuti, i dati Doxa consentono di formulare anche alcune ipotesi circa i percorsi futuri intrapresi dal lato imprese, che con una percentuale pari al 46% interessano la flessibilità di orario e di organizzazione del lavoro, e rispetto alle valutazioni sul futuro e i trend del welfare, prevale una previsione di crescita, per il 74% dei casi.

Sul fronte dipendenti i dati Doxa mostrano che per i lavoratori sono di maggior interesse le Agevolazioni commerciali e i Buoni spesa (90%). La mappatura delle priorità mostra al primo e secondo posto la Copertura sanitaria integrativa ai familiari e il Sostegno al reddito nel caso di perdita del lavoro. Interrogati sulle motivazioni e sugli ostacoli delle imprese, i dipendenti ritengono che l'azienda, tramite un piano di welfare, si ponga l'obiettivo di incrementare la produttività (35% delle risposte) e che fatichi a realizzare un intervento pieno e compiuto a causa di barriere relazionali (64% dei casi). I dipendenti complessivamente mostrano un atteggiamento positivo rispetto all'introduzione di servizi people care nel 62% dei casi (i valori percentuali maggiori si riscontrano nelle fasce di età 50-65 anni e 18-29 anni) e valutano altrettanto positivamente (nel 54% dei casi) i programmi già implementati. Secondo il 55% dei lavoratori intervistati, il welfare nella propria azienda di riferimento si svilupperà sempre più nel futuro.

Avere delle rilevazioni sulla diffusione, l'interesse, le motivazioni, le difficoltà e le valutazioni di sviluppo datoriali e sulle priorità e i sentimenti dei dipendenti è molto utile per ottenere un quadro completo e generale della percezione del fenomeno. Così è possibile comparare le rilevazioni e, confrontando i dati, riscontrare sia gli elementi comuni sia le differenze esistenti tra azienda e lavoratori. Interessanti, per concorrere ad un uso efficace dello strumento in analisi, sono prioritariamente le differenze, riguardo l'oggetto di interesse, l'importanza e le priorità avvertite, gli obiettivi e le difficoltà percepite.

Le discrepanze più evidenti riguardano i servizi di mobilità, ritenuti d'interesse per il 70% dei lavoratori ma solo per il 50% delle aziende. L'analisi delle priorità mostra altamente desiderabili, per i lavoratori, la flessibilità di orario e di organizzazione e, per le aziende, le agevolazioni commerciali. Rispetto agli obiettivi e alle finalità di un piano di welfare, la ricerca evidenzia differenze di percezione tra aziende e lavoratori: incrementare la produttività, per i lavoratori, e, per le aziende, migliorare la soddisfazione personale. Anche rispetto alle difficoltà di implementazione, le posizioni di aziende e lavoratori non sempre coincidono: i lavoratori pongono al

primo posto le barriere relazionali (64%), mentre le aziende gli aspetti economici (58%).

Volgere l'attenzione ai bisogni e alle aspettative del lato forza lavoro è cruciale per risolvere le barriere relazionali lamentate dai dipendenti e introdurre in azienda canali comunicativi che rendano i piani di welfare realmente utilizzati e non solo uno strumento pubblicitario per migliorare la reputazione nel mercato di riferimento di un'impresa.

2.2.2 – Il ruolo delle imprese di grandi dimensioni

Come si è detto, le imprese storiche e di grandi dimensioni presentano una tradizione consolidata e strutturata negli interventi a vantaggio della platea di dipendenti. Riferirsi a queste esperienze offre la possibilità di identificare quali fattori sono stati facilitatori di progetti riusciti e continuati nel tempo e consente di isolare delle *best practices* replicabili in contesti di più recente attivazione, privi di un insieme di esperienze sufficienti a programmare l'avvio di piani di welfare aziendale. In questo senso sono stati selezionati cinque casi - ATM, Luxottica, Nestlè, SEA e Tetrapack⁴⁷ -, che, come si vedrà, sono differenti per settore economico di appartenenza e organizzazione aziendale adottata ma presentano delle caratteristiche comuni che si sono dimostrate punte di forze nel campo del welfare.

Il caso ATM – Aziende Trasporti Milanese è uno degli esempi più risalenti. In questa azienda, fondata nel 1931, fin dall'origine i dipendenti beneficiavano di una Cassa Speciale di Previdenza e una Cassa di Soccorso e Malattia, di colonie estive, di accordi, avviati su iniziativa sindacale, costitutivi di servizi socio-sanitari e ricreativi. Negli anni, la gamma dei bisogni coperta è accresciuta comprendendo consulenza legale e psicologica e sostegno abitativo, campagne di prevenzione medica e piani di

⁴⁷ Ad individuare, documentare ed analizzare progetti ed esperienze di integrazione della protezione sociale a finanziamento non pubblico è dedicata l'attività del Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare del Centro Einaudi di Documentazione e Ricerca di Torino. Le notizie sul contenuto e l'evoluzione dei casi riportati in questo capitolo sono tratte dal lavoro svolto dal gruppo di ricerca. Per un approfondimento, è possibile consultare la testata on line www.secondowelfare.it e il Rapporto sul Secondo Welfare, pubblicato ogni due anni, di cui sono attualmente disponibili il Primo (2013) e il Secondo (2015).

flessibilità per i genitori. Nel 2005, è stata costituita una specifica funzione dedicata ai servizi sociali all'interno dell'ufficio Risorse Umane, composta da un team multidisciplinare. La strategia di *empowerment* seguita dal management riguarda ora il singolo dipendente, cui sono forniti gli aiuti necessario a risolvere il propri problemi economici e/o familiari in termini di investimento aziendale sull'individuo come risorsa umana. Questo caso è degno di nota perché è possibile studiare la dinamica degli interventi di welfare nel lungo periodo e mostra una visione datoriale attenta, che propone interventi legati ai singoli e contingenti bisogni in logica chirurgica.

Il caso SEA Aeroporti Milano, fondato nel 1948, presenta invece programmi per dipendenti avviati negli Anni Settanta da accordi tra azienda e sindacati e ristrutturati in modo organico dal 2008, anche in base alle risposte date dai dipendenti stessi ad un questionario valutativo dei servizi offerti, con l'istituzione di NoiSea, un'associazione per la gestione unica del welfare. Qui vanno citati due aspetti positivi. Da un lato, le capacità di reazione del management che ha saputo 'far di necessità virtù' di fronte ad un momento di crisi aziendale (il *dehubbing* di Alitalia) e ha messo in moto un virtuoso movimento riflessivo e ri-organizzativo, per sostenere l'incertezza economica in cui si erano venuti a trovare i dipendenti. Dall'altro lato, costituisce una buona pratica il ricorso ad un soggetto indipendente (NoiSea) che tutela contro il rischio di possibili 'interruzioni di servizio' delle soluzioni di welfare aziendale dovute ad un eventuale cambio di management.

Nel gruppo Luxottica, invece, dal 2009, il pacchetto welfare destinato ai dipendenti è specificatamente strutturato per integrare i salari più bassi di operai e impiegati e comprende carrello della spesa, polizza di assicurazione sanitaria, rimborso per libri di testo e borse di studio. Il carrello della spesa, a favore di tutti gli operai e impiegati con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione e stage degli stabilimenti produttivi, ha un valore di 110 euro e viene distribuito tramite accordi con cooperative locali. La polizza sanitaria, studiata da Unisalute, include, oltre alle visite odontoiatriche, un«pacchetto maternità» richiesto dal management in considerazione del fatto che il 65 per cento del personale è composto da donne. Il

rimborso totale dei libri di testo, per i dipendenti e per i figli che studiano, copre i costi dei testi dalle scuole inferiori fino all'università; ne usufruiscono anche gli assunti a tempo determinato. Questa iniziativa si completa con lo stanziamento di borse di studio per gli studenti meritevoli. Le risorse complessivamente stanziare in Luxottica sono collegate all'aumento della qualità della produzione, che risulta in costante crescita dal 2009, anno in cui Azienda e sindacati hanno elaborato congiuntamente uno studio sui redditi e sul potere d'acquisto dei dipendenti e dei loro nuclei familiari, individuando bisogni e possibili ambiti d'intervento.

Questo caso presenta una specificità che ne fa una buona pratica adatta ad essere replicata. Si tratta della visione a monte e a largo raggio del management, che ha massicciamente incluso la componente sindacale nel progetto e ha attuato, per quanto di sua stretta competenza gestionale, interventi specificatamente volti a migliorare la qualità della produzione, base effettiva su cui vengono quantificati gli interventi di welfare: riduzione degli scarti e maggiore attenzione all'efficienza dei processi.

Il caso Nestlè, invece, è un buon contesto di analisi per il valore assoluto e la distribuzione internazionale della forza lavoro. Vi sono quasi 300.000 collaboratori, rappresentativi di oltre 100 diverse nazionalità, localizzati per un terzo in Europa; per un terzo nelle Americhe e per il rimanente terzo in Asia, Oceania e Africa. Capire come, in queste condizioni, si dipani la cultura aziendale può essere molto utile per individuare *best practices*. Il principio impiegato da Nestlè è il *Creating Shared Value* con pratiche di *gender balance*, *employee branding* e *social compliance* - miglioramento delle condizioni di lavoro delle dipendenti, immagine del brand e attrattività per i lavoratori- concretamente attuate con piani di welfare aziendale. Gli interventi sono il risultato di esperimenti pilota interni, cui partecipano attivamente anche i sindacati. Gli accordi sindacali⁴⁸ hanno contenuti *family friendly*, tra cui congedi di paternità e tele-lavoro, part-time e orario flessibile. Conferma la portata positiva dei piani di welfare interni attuati in Nestlè il fatto che, nel 2011, l'azienda abbia vinto il Premio Famiglia Lavoro della Regione Lombardia con il Progetto 90

⁴⁸ Per approfondire i contenuti dell'accordo di Nestlè, si può vedere il contributo di Bandera (2013).

giorni, volto alla realizzazione di campi giovanili curati da educatori specializzati, durante i periodi di vacanza e chiusura delle scuole, e rivolti ai figli dei dipendenti ma anche aperti agli abitanti delle zone limitrofe. Il punto di forza di questo caso sembra complessivamente essere la capacità di ascolto e l'apertura del management, che ha saputo istituire sinergie virtuose tra l'impresa e il territorio.

Anche Tetra Pak Packing Solutions presenta spunti interessanti. Si tratta di una filiale che ha sede a Modena e per il gruppo Tetra Pak, fondato nel 1951, si occupa della funzione R&S, impiegando 800 dipendenti cui offre un'ampia varietà di *benefits* e servizi. Di questo caso è interessante notare come l'origine aziendale nordica - la capofila è stata fondata in Svezia - abbia introdotto una cultura familiare che tuttora orienta a livello corporate verso una forte attenzione alle persone. Nelle singole sedi, questa base tradizionale omogenea può essere adattata alle specificità del territorio e della forza lavoro, che vengono rilevate con questionari e momenti dedicati alla comunicazione interna. Le indagini di clima generale, annuali, sono integrate con rilevazioni specifiche sulla soddisfazione di singoli servizi ed è incentivata la partecipazione spontanea ad integrare il piano di welfare con idee e proposte risolutive a problematiche riscontrate da ogni dipendente.

Il Gruppo UBI Banca è invece un'unione federale di banche territoriali controllata da una società capogruppo ed è interessante perché consente di vedere l'influenza di questo tipo di modello sulle politiche di welfare aziendale. Le controllate dispongono in merito di un certo grado di autonomia gestionale, potendo così gestire il personale e offrire *benefits* nel rispetto delle specificità territoriali. Il sistema di welfare risultante è ampio e presenta un aspetto caratteristico dedicato ai giovani, in vista della stabilizzazione del rapporto di lavoro. Sono infatti dedicati accordi sindacali che definiscono dei bacini occupazionali in cui la banca seleziona poi il personale da assumere in modo stabile.

Come illustrato risulta centrale per la riuscita di un intervento di welfare aziendale utilizzato e stabile nel tempo, l'esistenza di figure datoriali e manageriali attente e aperte ad esercitare doti di ascolto e di comprensione della situazione della propria forza lavoro non solo nell'ambiente strettamente aziendale ma anche familiare e

sociale. Questo conferma quanto si è detto sopra riguardo le barriere relazionali, su cui comunque i dati Doxa attestano che ci sia ancora molto da fare, anche se i movimenti legislativi, includendo i sindacati e comitati paritetici nelle contrattazioni, stiano producendo dei cambiamenti culturali nella visione filantropica unidirezionale del welfare aziendale.

2.2.3 – Le criticità e le soluzioni per le PMI

I casi riportati sopra rappresentano degli esempi di welfare aziendale di alta qualità ma che nei fatti hanno una scarsissima diffusione, dal momento che in Italia solo lo 0,1% delle imprese è di grandi dimensioni⁴⁹. Le imprese micro, piccole e medie - per scarsità di risorse finanziarie e organizzative e di massa critica sufficiente a negoziare soluzioni vantaggiose con i fornitori - rischiano, invece, di non essere in grado di ricorrere a soluzioni agevolanti per i dipendenti.

Visti i dati Istat che mostrano come le imprese italiane con meno di 10 addetti siano il 95% delle unità produttive complessivamente presenti e impieghino il 47% degli addetti - quando la media europea è invece pari al 29% -, perché il welfare aziendale si sviluppi è quindi dirimente il coinvolgimento delle PMI. Una possibile soluzione al problema può configurarsi a livello territoriale, con la creazione di reti all'interno delle quali si realizzi una condivisione progettuale e gestionale tra attori per introdurre localmente misure di welfare interaziendale. Una opzione verso la realizzazione di un modello collaborativo sovra strutturato di questo tipo è costituita dal contratto di rete, uno strumento introdotto dal legislatore recentemente ma da un numero di anni sufficiente da poterne apprezzare gli sviluppi positivi. Ad analizzare il contenuto della normativa, lo sviluppo avvenuto in Italia e i casi attivati fin qui sarà dedicato il prossimo capitolo. Come si argomenterà poi nei successivi capitoli questo tipo di rete si è dimostrato anche in grado di coinvolgere enti pubblici locali e associazioni del Terzo Settore, ampliando il numero dei protagonisti attivi e la portata del modello di welfare aziendale.

⁴⁹ Fonte dati: Istat (2015).

Qui si aggiunge che, a soccorso delle difficoltà tecniche e operative delle strutturazioni di un piano *people care* in capo a PMI, si inserisce, tra gli attori del welfare aziendale di cui si è detto sopra, la figura dei provider⁵⁰. Si tratta di società di servizi che, come consulenti, occupandosi anche delle analisi di fattibilità, compongono dei pacchetti di servizi personalizzati per contenuto e per costo, offerti poi ai dipendenti attraverso un portale dedicato e un conto all'uopo creato dall'azienda. Un'analisi qualitativa sul fenomeno⁵¹ mostra le capacità di riconversione di queste figure meta-aziendali che hanno compreso il ri-orientamento del mercato del welfare a seguito della Legge di Stabilità del 2016 e sono state in grado di riconvertire il proprio know-how, incrementando il proprio parco clienti. Dal punto di vista quantitativo, poi, si registra un incremento nel numero di soggetti operanti - tanto che nel 2017 è stata fondata l'Associazione italiana welfare aziendale, che raggruppa i principali provider -, a conferma dell'avvio di un nuovo mercato e di possibili opportunità lavorative afferenti ai campi fiscali, gius-lavoristici e HR⁵².

Complessivamente i provider contribuiscono, con un lavoro di networking e di consulenza, alla diffusione del welfare aziendale e all'istituzione di reti tra imprese e fornitori. Una pratica di questo tipo presenta due vantaggi: da un lato le aziende promotrici di piani di welfare possono esternalizzare una funzione non *core*, riducendo i costi interni di personale e migliorando, rivolgendosi a professionisti il livello della *performance*; dall'altro lato, in questo modo ai dipendenti inclusi nelle pratiche di welfare vengono assicurati superiori livelli di qualità dei prodotti e dei servizi utilizzati, grazie alla responsabilità di mantenimento della reputazione del *brand* posta in capo al *provider*.

⁵⁰ Su questo tema è possibile consultare i contributi documentati dal Laboratorio Percorsi di secondo welfare sul sito www.secondowelfare.it, che, nell'analizzare gli effetti delle modifiche apportate dalla Legge di Stabilità 2016, ha realizzato una ricerca centrata sui provider.

⁵¹ Santoni (2017).

⁵² Sulle ricadute nel mercato del lavoro nazionale realizzate dall'azione di un provider, si può vedere il contributo di Mallone (2013), che analizza l'emersione del lavoro nero e la crescita dell'occupazione francese.

Si apre poi un ulteriore scenario: nel momento in cui la selezione dei fornitori tenesse anche conto della prossimità dei fornitori al contesto di erogazione dei prodotti e servizi di welfare, si potrebbe ottenere l'ulteriore vantaggio dello sviluppo territoriale e del rilancio della produzione e dell'evoluzione locale. Sulle evidenze in questa direzione si dirà meglio nella seconda parte della tesi, dove si analizzerà la ricaduta sulla comunità del ricorso a questa soluzione operativa. Qui si cita, in chiusura, il caso Eudaimon, che ha svolto la funzione di provider nell'area che costituisce il campo della ricerca empirica alla base di questa tesi, dove ha instillato la valorizzazione delle eccellenze territoriali, coinvolgendo in rete fornitori di servizi di welfare a Km0 e prevedendo momenti istituzionalizzati di discussione e scambio di *best practices*, costituendo così un laboratorio dove nascono e si sviluppano idee innovative rispondenti a bisogni concreti. Questo caso è anche interessante perché rappresenta un'azienda pioniera che, avviata nel 2002, nei primi anni di attività ha patito grosse difficoltà e dà la misura dello stato del mercato e dalla scarsa diffusione della conoscenza e dell'utilizzo degli strumenti di welfare, prima della Legge di Stabilità del 2016.

2.3 – Conclusioni

In questo capitolo si è chiarito il concetto di welfare aziendale, attraverso la descrizione del fenomeno; l'identificazione dei soggetti coinvolti e dei servizi offerti; l'illustrazione dello stato dell'arte attuale ed una analisi delle esperienze significative attuate in Italia, realizzate da imprese di grandi dimensioni, PMI e del ruolo dei *provider*.

Si può concludere l'esistenza di punti di forza e potenzialità dello strumento in un contesto, quale quello italiano, caratterizzato, come si è visto nel precedente capitolo, da una situazione di crisi a livello di produttività e di copertura salariale e sociale. Si è visto, nei casi emblematici delle realtà di maggiori dimensioni rappresentative dei settori produttivi caratteristici del tessuto aziendale italiano, quanto conti la presenza di una struttura avviata e di cospicue risorse economiche e umane. Riferendosi

all'esperienza dei provider, si sono iniziati a vedere gli aspetti positivi dell'applicazione della logica di rete: circolarità delle competenze, *lobbying* verso i *policy-makers*, forza contrattuale, rappresentanza esterna e massa critica che riduce i costi.

Un limite alla diffusione in Italia di programmi *people care* risulta, in definitiva, la forte presenza di PMI, che scontano i limiti monetari e organizzativi della propria struttura. Soccorre, in questo aspetto problematico, la possibile soluzione per le PMI di partecipare a progetti di struttura reticolare e ricorrere al contratto di rete, uno strumento recentemente normato che consente l'unione delle forze di singole realtà per accedere a progetti di portata superiore alle capacità dei singoli contraenti/partecipanti. Sui contenuti e sull'evoluzione giuridica del contratto di rete, come pure dell'utilizzo per progetti di promozione sociale -di cui vi sono già delle evidenze-, si dirà meglio nel prossimo capitolo.

CAPITOLO 3 – IL CONTRATTO DI RETE: CONTENUTI E UTILIZZI

Con l'obiettivo di dar conto di come programmi in rete di welfare aziendale possono concorrere al raggiungimento di superiori livelli nella qualità della vita e supplire così alla attuale situazione economica e sociale italiana - descritta nel primo capitolo -, tramite l'integrazione dei livelli di reddito personali e familiari e della produttività delle imprese, con ricadute anche territoriali, in questo capitolo si fornirà un approfondimento sul contratto di rete.

Come si vedrà, si tratta di uno strumento di recente formazione, volto al rilancio del mercato italiano, cui progressivamente nel tempo le aziende e soprattutto le PMI stanno ricorrendo per realizzare programmi congiunti di innovazione, ricerca e sviluppo e internazionalizzazione. Qui, tenendo conto dell'ipotesi di ricerca, ci si concentrerà sull'utilizzo del contratto di rete per attuare interventi di welfare aziendale - sui cui contenuti e vantaggi si è detto nel precedente capitolo - presentando le *case histories* delle sperimentazioni realizzate in Italia.

3.1 – Inquadramento del fenomeno

Per inquadrare dal punto di vista qualitativo il contratto di rete, se ne forniranno qui elementi definatori, dando conto della *ratio*, del contenuto e dell'evoluzione della norma che ha introdotto questo strumento. Si vedranno, anche, i diversi modi in cui una rete può essere classificata - rispetto alle caratteristiche, alle relazioni e alle struttura - e le proposte di modellizzazione, elaborate in letteratura rispetto agli utilizzi operativi. Tenendo conto poi dell'ipotesi che il contratto di rete possa essere utilizzato dalle PMI per piani di welfare aziendale, ci si concentrerà poi su due aspetti rilevanti in questo senso: il grado di tutela gius-lavoristica dei diritti dei dipendenti coinvolti in una rete e le soluzioni per supplire alla contenuta capacità

organizzativa e comunicativa delle PMI di sostenere programmi congiunti di portata sovra-aziendale.

3.1.1 – La definizione e lo scopo del contratto di rete

Il contratto di rete in esame è stato introdotto dall'articolo 3 del Decreto Legislativo n. 5 del 10 febbraio 2009, titolato 'Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi', convertito nella legge n.33 del 9 aprile 2009. Da allora ad oggi, la disciplina è stata modificata e integrata dalla legge n.99 del 23 luglio 2009 recante 'Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese'; dalla legge n.122 del 30 luglio 2010 per la conversione in legge delle 'Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica'; dalla legge n.134 del 7 agosto 2012 per la conversione in legge delle 'Misure urgenti per la crescita del Paese'; dalla legge n.221 del 17 dicembre 2012 per la conversione delle 'Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese.' Già dall'evoluzione legislativa, si vede come il legislatore abbia inteso il contratto di rete come uno strumento di rilancio dell'economia italiana, idoneo a rivitalizzare il sistema produttivo imprenditoriale in una situazione di crisi internazionale e di globalizzazione dei mercati.

Il contratto di rete, così, da un lato, pone l'Italia in linea con la spinta dell'Unione Europea a politiche industriali e agricole in logica di *network*, per riunire risorse e competenze e raggiungere masse critiche idonee a R&S innovazione e accesso a nuovi mercati⁵³. Dall'altro lato, va ad aggiungersi ai modelli reticolari già presenti nella pratica commerciale - si pensi ai consorzi e ai distretti⁵⁴ -, nel tentativo di coniugare i due interessi quasi contrapposti all'esigenza di collaborazione per programmi condivisi e al mantenimento dell'autonomia imprenditoriale dei singoli. Un aspetto caratteristico del tessuto imprenditoriale italiano è, difatti, la resistenza a

⁵³ Su questo aspetto si può vedere *Review of Small Business Act (SBA) for Europe*, COM/2011/0078 del 23 febbraio 2011.

⁵⁴ Sul tema si possono vedere i contributi di Tommaso (2010); Cresta (2008); Bonacci (20007); Guelpa e Miceli (2007); Ferdinando et al. (2004); Visconti (2003); Beccattini (1998).

condividere il controllo dell'impresa e questo ostacola le soluzioni di concentrazione delle imprese strutturate che consentirebbero, invece, di ampliare la dimensione e la competitività sul mercato. Con il contratto di rete il legislatore ha invece offerto uno strumento flessibile, idoneo ad evoluzioni verso strutturazioni superiori.

Dalla disciplina⁵⁵ risulta che il contratto di rete è un particolare contratto con cui più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato. Per non frustrare gli intenti collaborativi, una volta costituita la rete, è possibile includere anche soggetti non imprenditori, purché siano esclusivamente gli imprenditori a svolgere le attività esterne per cui, a tutela dei terzi e per legge, è prevista la pubblicità nel registro delle imprese. Il contratto di rete è, infatti, soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia decorre dall'ultima delle iscrizioni.

I soggetti coinvolti si obbligano, così, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. E' possibile l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso. In un programma devono essere indicati i diritti e gli obblighi di ciascun partecipante; le modalità di realizzazione dello scopo comune; la misura, i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi e le regole di gestione del fondo, ove previsto; la durata del rapporto; le cause e le condizioni di esercizio del recesso anticipato; le modalità di adesione di altri imprenditori.

⁵⁵ Per un inquadramento giuridico del contratto di rete, è possibile consultare i contributi di Genovese (2013); Cafaggi, Iamiceli e Mosco (2012); Tripputti (2011); Iamiceli (2009); Cafaggi e Iamiceli (2007). Il testo integrale della norma citata è riportato nell'appendice.

Rispetto a causa e oggetto del contratto⁵⁶, la prima coincide con l'interesse di tutti i contraenti a collaborare e la seconda con il programma negoziale; mentre per quanto attiene agli impieghi e alle finalità possibili, la normativa resta vaga e indeterminata⁵⁷ e dunque le imprese hanno massima libertà in merito.

3.1.2 – Le strutture e i modelli operativi

Operativamente, all'interno di una rete, i membri si relazionano tra loro per realizzare attività comuni di acquisto, di ricerca o di scambio di beni o conoscenze. Le forme e livelli di cooperazione raggiunti sono diversi - vengono influenzati dalle dimensioni, dalla struttura, dallo scopo e dai progetti condotti -, ma comune è il bisogno di alta flessibilità e dunque di bassa regolazione, che si declina secondo la durata della rete, la fiducia reciproca, gli interessi, l'apertura verso nuovi membri. Rispetto alla struttura dei gruppi cooperanti e all'intensità del coinvolgimento delle singole imprese⁵⁸, risulta che le imprese non si aspettano di ottenere il proprio vantaggio principale sfruttando i beni della rete, ma di trarre profitto dai progetti cui partecipano. Il focus è dunque sulla collaborazione, che è circoscritta allo scopo della rete - descrittivo degli obiettivi della rete e foriero di un orientamento ai suoi membri - e che assume configurazioni semplici o complesse declinabili a diversi livelli⁵⁹.

Per la *governance* della rete esistono diversi strumenti distinti in *soft* - come buone pratiche, raccomandazioni, codici di condotta, richieste - o *hard* - come contratti o rapporti obbligatori di cortesia -, cui si ricorre a seconda della forma di scambio; del bene scambiato; del numero dei membri coinvolti⁶⁰. Dall'esame dei contratti di rete analizzati in letteratura e dalle ricerche empiriche, sono stati individuati tre modelli:

⁵⁶ Per un approfondimento sull'inquadramento del contratto di rete, si possono vedere i contributi di Delle Monache e Mariotti (2014); Russo (2015); Napoli (2015).

⁵⁷ Per un approfondimento su questo aspetto, si può vedere il contributo di Calisai (2010).

⁵⁸ Su questo aspetto si può vedere il contributo di Gluchler et al. (2012), basato su un sondaggio delle società aggregate in rete.

⁵⁹ Per un approfondimento sulle strutture interne delle reti e sulle modalità di regolazione dei singoli progetti, si può vedere il contributo di Krebs et al. (2015).

⁶⁰ Per un approfondimento su questo punto, si può vedere il contributo di Krebs e Jung (2015).

le reti a connessione orizzontale, per il mercato; le reti verticali, per la produzione; le reti generative, per l'innovazione⁶¹.

Il modello a connessione orizzontale, o per il mercato, è il più semplice e diffuso e si realizza quando più imprese cooperano per presentarsi sul mercato con un catalogo o una gamma di prodotti o un brand comuni, raggiungendo così un peso economico più consistente. In questa configurazione, nota in letteratura come cooperazione competitiva⁶², a livello di processo, le imprese sono posizionate in modo contiguo rispetto al segmento produttivo e non vi sono gerarchiche o relazioni di fornitura diretta. Le transazioni riguardano lo scambio di informazioni, competenze, strategia, ma le merci sono prodotte in modo indipendente, al più vengono acquistate in comune materie prime, per ottenere contratti di fornitura più favorevoli. Questo approccio fa delle risorse inserite nella rete dei beni di *club*⁶³, ovvero beni disponibili per tutti i membri di una certa comunità, di cui si è volontariamente⁶⁴ membri in vista di un beneficio atteso. Dal punto di vista evolutivo, visto che questa tipologia di rete non comporta compresenze continuative, può essere intesa come una sperimentazione, per creare collaborazioni che possono poi strutturarsi in forme relazionali più complesse. Bisogna però tener conto del fatto che, poiché le transazioni sono limitate a specifici ambiti, non cruciali dal punto di vista strategico, in questo tipo di configurazioni non si presta molta cura a creare strumenti per limitare i fenomeni opportunistici di *free-rider* e ciò espone al rischio di fallimento delle rete⁶⁵.

Il secondo modello isolato descrive particolarmente bene la struttura del sistema industriale italiano ed è costituito dalle reti verticali, per la produzione, basate su catene di fornitura e sub-fornitura stabili e dunque più eterogenee - poiché costituite

⁶¹ Su questo punto si può vedere il contributo di Negrelli e Pacetti (2016).

⁶² Su questo aspetto, si può vedere il contributo di Alter e Hage (1993).

⁶³ Per un approfondimento sui *club goods* - una tipologia di beni, che, collocandosi tra i beni privati e pubblici, completa la teoria economica classica -, si può vedere il contributo di Buchanan (1965).

⁶⁴ Su questo aspetto si può vedere il contributo di Sandler e Tschirhart (1997), in cui viene sottolineato come, alla base di una adesione ad un club, vi sia una decisione impostata su una analisi e un calcolo costi/benefici.

⁶⁵ Per un'analisi di questo aspetto, si può vedere il contributo di Schrank e Whitford (2011).

da imprese attive in fasi diverse di uno stesso processo produttivo - e coordinate - dal momento che vi è una singola capofila che interagirà con il mercato di sbocco ed è personalmente motivata al successo delle interazioni e al rispetto di standard, tempi e modi di produzione -. All'interno della rete verticale, vengono infatti scambiati prodotti e semilavorati, come nella rete orizzontale, ma si realizza una certa gerarchia e l'interdipendenza è tanto spiccata da riferirsi ad essa come rete a connessione simbiotica. Quando la rete assume questa configurazione, ogni singola impresa sopravvive se l'intero sistema funziona: ciò porta a maggiori formalizzazioni e alla stesura di contratti dedicati ad esplicitare relazioni già esistenti; a ridurre i costi di transazione propri delle relazioni non stabilizzate; a proteggere dai rischi di fallimento di cui si è invece detto sopra⁶⁶.

Il terzo tipo di rete individuato, la rete generativa, per l'innovazione, è esplicitamente realizzata per creare un prodotto o processo o investimento congiunto, coinvolgendo soggetti eterogenei, imprese dalle diverse attività, centri di ricerca, dipartimenti universitari. Qui il dialogo è continuo e intenso, come nelle reti verticali, ma è diversa la finalità, che è di progresso scientifico e non volta al controllo della produzione. I livelli di fiducia e di informazione sono molto alti e questi, unitamente alla strutturazione organizzativa che impone e assicura continuità al di là della mobilità dei singoli membri coinvolti, preservano la rete dal rischio di fallimento. In Italia questo modello non è molto diffuso, ma sono presenti delle prime evoluzioni da rete orizzontale a rete innovativa che potrebbero consolidarsi e divenire frequenti, grazie anche al ricorso alle tecnologie sempre più frequente e massiccio.

3.1.3 – Le implicazioni per i rapporti di lavoro

Visto che il focus di questa tesi è indagare l'utilizzo del contratto di rete per programmi di welfare volti a migliorare la qualità della vita di dipendenti e familiari,

⁶⁶ In merito, Sabel (1994) ha rilevato che le forme di monitoraggio delle filiere formalizzate contrattualmente non mirano a ridurre l'opportunismo, ma a reperire informazioni necessarie a radicare l'azione congiunta: questo porta a un maggior potenziamento della fiducia.

ha un senso esplorare le implicazioni del contratto di rete sul rapporto di lavoro, per accertarsi che queste non siano negative e che uno strumento, pensato per produrre benefici per un verso, non comporti nocimento in un altro verso.

La novità giuslavoristica⁶⁷ recentemente introdotta in merito, prevede che, in caso di distacco di personale tra imprese che hanno sottoscritto un contratto di rete, l'interesse della parte distaccante sorge automaticamente ed è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati secondo le regole del contratto di rete⁶⁸.

Nel caso in esame, quindi, è stata consentita la simultanea riconducibilità dei un rapporto di lavoro in capo a due diversi datori di lavoro, cogliendo ed avallando la spinta del sistema economico verso il superamento del modello fordista di impresa verticalmente integrata e verso un modello in cui i cicli e i processi produttivi vengono esternalizzati e le imprese mantengono al proprio interno le funzioni strettamente *core business* in ottica di iperspecializzazione. Considerare meritevole e favorire l'interesse del lato impresa di condividere costi e risultati dei collaboratori - *ratio* della norma - ha avuto però delle ricadute sulla protezione accordata al lavoratore retista⁶⁹ nei tre istituti distacco, codatorialità e assunzione congiunta.

In merito, il legislatore prevede che, nel distacco, sia prevalente il potere direttivo dell'imprenditore e, nell'ipotesi di distacco infra-rete, la titolarità e l'imputazione del rapporto di lavoro resti in capo all'impresa retista che ha assunto il lavoratore alle proprie dipendenze. In caso di assunzione congiunta da parte di imprese legate al contratto di rete, invece, tutti i datori di lavoro rispondono in solido delle obbligazioni contrattuali, previdenziali e di legge che scaturiscono dal rapporto di lavoro. La codatorialità, infine, - che attiene l'esercizio da parte di più imprenditori del potere direttivo sul dipendente retista - è ammessa a tre precise condizioni: il contratto di rete deve essere valido; la rete deve essere operativa; l'organizzazione deve avvenire secondo le regole stabilite dal contratto di rete stesso.

⁶⁷ Per un approfondimento su questo aspetto, si possono vedere i contributi di Maio (2016); Treu (2015); Razzolini (2013); Speciale (2010).

⁶⁸ La norma cui ci si riferisce qui è l'articolo 7, comma 2, lettera a), del decreto legislativo n.76 del 28 giugno 2013, il cui testo integrale è riportato nell'appendice.

⁶⁹ Per un approfondimento su questo aspetto, si possono vedere i contributi di Carinci (2015); Greco (2015); De Simone (2015); Sitzia (2015); Zilio Grandi e Biasi (2014); Alvino (2014).

In una rete, gli accordi di condivisione dei lavoratori sarebbero facilmente impugnabili per la naturale presenza degli elementi indiziari - presenza di un'unica struttura organizzativa e produttiva; forme comuni di coordinamento amministrative; integrazione fra le attività economiche; condivisione di un medesimo interesse produttivo⁷⁰. Per evitare questa situazione, disincentivante del contratto di rete stesso, il legislatore tutela allora le imprese retiste da contestazioni - in merito alla effettiva riconducibilità del rapporto di lavoro in capo a soggetti diversi dall'originario titolare del contratto - ed evita che le responsabilità - conseguenti al rapporto di lavoro - siano condivise ed estese ai datori sostanziali.

La tutela, accordata dal legislatore alle imprese come strumento di flessibilità, però, non intacca i diritti assicurati dalla legge o dai contratti collettivi ai dipendenti. Da un lato, infatti, il lavoratore retista potrà presentare una vertenza rispetto alla responsabilità solidale o alla sommatoria dei dipendenti, dimostrando anomalie o ineffettività o uso improprio del contratto di rete. Dall'altro lato, l'interprete sarà chiamato a valorizzare gli elementi di tutela del contraente debole presenti nella norma⁷¹.

Sapere che le esigenze di protezione dei dipendenti retisti sono assicurate rassicura sull'ipotesi di utilizzare contratto di rete per realizzare programmi di welfare: procedendo in questa direzione, infatti la qualità di vita dei dipendenti migliora globalmente e non si configura un *trade off* tra servizi aggiuntivi e tutele legali.

3.1.4 – Il contratto di rete e le PMI

L'evidenza empirica rileva l'importante deficit competitivo che le PMI italiane mostrano nell'affrontare il mercato globale⁷². Questa difficoltà, aggravata dalla crisi

⁷⁰ Sulla giurisprudenza su questo aspetto, si possono vedere i contributi di Razzolini (2012) e Franza (2012).

⁷¹ Su questo aspetto si può vedere il contributo di Treu (2012).

⁷² I dati del Rapporto Unioncamere (2015) mostrano che la quota di mercato nell'export mondiale (identificato come il principale parametro di riferimento per misurare la competitività di un Paese) in Italia è progressivamente diminuita dal 2007 e fino al 2013.

congiunturale del 2008, è imputabile alla struttura peculiare del sistema produttivo, costituito da aziende di limitata dimensione - fenomeno noto come nanismo imprenditoriale - con posizionamento marginale nei settori *science based*.

In una situazione di questo tipo, come si è detto, il contratto di rete, come già nell'intento del legislatore, può promuovere l'aggregazione delle imprese per sostenerne la competitività, supplendo alla mancanza di competenze manageriali; alla difficoltà di accesso alle risorse finanziarie; alla rigidità del mercato del lavoro; alla resistenza a percorsi di fusione. Questa tesi di sviluppo - ritenuta più rispettosa della storia industriale italiana; più realistica dell'intento di tentare di colmare il *gap* dimensionale e tecnologico; più responsabile delle forme di internazionalizzazione passiva e di spostamento verso l'estero dei centri decisionali - individua tre caratteristiche - proiezione globale della rete; gestione proattiva dei processi di moltiplicazione della conoscenza; leadership autorevole della rete - fondamentali per il successo dell'iniziativa aggregativa verso la realizzazione di una rete evoluta⁷³. Aggregando si in un contratto di rete e costruendo relazioni di fiducia e di condivisione moltiplicativa delle conoscenze con partner anche al di fuori del singolo ambito territoriale o distretto locale, le singole PMI possono estendersi e inglobare materie prime, semilavorati, sistemi di produzione, impianti, soluzioni informatiche; servizi di consulenza necessari alle nuove sfide competitive ma singolarmente difficili da raggiungere⁷⁴.

Perché si realizzi questo sviluppo virtuoso, all'interno delle singole reti di PMI, risulta opportuna la presenza di un certo grado di capitale sociale di reciprocità, attivato dal ruolo proattivo delle politiche regionali e degli attori rappresentativi degli interessi imprenditoriali⁷⁵. E' anche importante la presenza di un figura preposta alla guida dell'aggregazione, alla conservazione di un equilibrio interno e alle pressioni determinate dalla complessità che l'evoluzione comporta. Il legislatore, come si è

⁷³ Per approfondire questo concetto, si può vedere il contributo di Maggiore e Fortuna (2016).

⁷⁴ Su questi aspetti, si possono consultare i contributi di Tunisini et al. (2013); Rullani (2010); Penco (2010); Massaroni e Ricotta (2009); Ricciardi (2003).

⁷⁵ Al tema del capitale sociale, come elemento di attivazione e di evoluzione del contratto di rete, è specificatamente dedicato il contributo di Negrelli e Pacetti (2016).

detto, ha previsto la nomina di un organo comune - monocratico o collegiale - incaricato di gestire in nome e per conto dei partecipanti alla rete l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso. Il manager di rete⁷⁶ pure può concorrere a promuovere il confronto tra i diversi imprenditori coinvolti e la funzione di interconnessione può essere svolta anche da un'impresa particolarmente qualificata sul piano strategico e manageriale, che sia stata in grado di svilupparsi in senso quantitativo-dimensionale e qualitativo-intangibile e che diventi così interfaccia delle aziende retiste⁷⁷.

3.2 – Le Reti di Impresa

Inquadrate le motivazioni e gli utilizzi per cui il contratto di rete è stato introdotto, per avere una visione più completa del fenomeno può essere interessante comprendere anche in che misura e con quali modalità abbia poi preso piede⁷⁸.

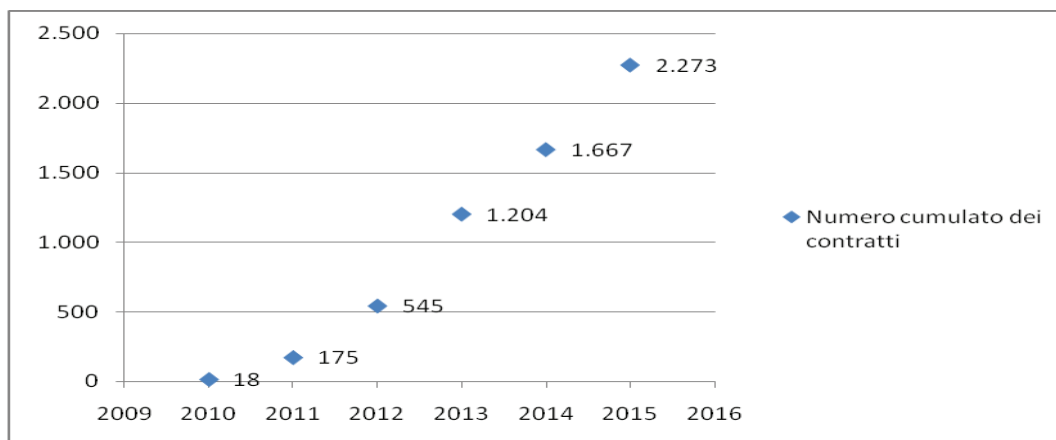
I dati Infocamere mostrano che i primi contratti sono stati stipulati nel 2010 e nel 2012 si è avviata una forte diffusione, tuttora in fase espansiva. Nel grafico 3.1, sono riportati il numero cumulato dei contratti per il periodo 2010-2015, da cui si desume il trend positivo e i margini di crescita.

⁷⁶ Specificatamente centrato sulla figura del manager di rete è il contributo di Marchesini *et al.* (2016), in cui sono analizzate le competenze comunicative e le capacità di *coaching* necessarie a svolgere questo ruolo e la possibilità che queste siano oggetto di certificazione professionale, tutti aspetti che danno la misura di quanto sia impegnativo e cruciale un lavoro specificatamente svolto per la sopravvivenza della rete.

⁷⁷ In letteratura aziende leader del tipo in esame sono state ampiamente analizzate, si può vedere l'*hub* di Jarillo (1988); la *central firm* di Lorenzoni e Baden-Fuller (1995); la *focal firm* di Lazerson e Lorenzoni (1999); l'*anchor firm* di Agrawal e Cokburn (2003).

⁷⁸ Per approfondimenti sugli studi quantitativi, è possibile consultare i contributi di Negrelli e Pacetti (2016); Intesa San Paolo - Medio credito (2015); Asso e Pavolini (2014); Cafaggi e Iamiceli (2013).

Grafico 3.1 - Numero cumulato dei contratti negli anni 2010 - 2015



Fonte: Infocamere (2016)

A completamento dell'analisi quantitativa, di seguito si fornisce un approfondimento sulle evidenze empiriche relative agli scopi e alla distribuzione settoriale e geografica.

3.2.1 – Gli obiettivi e le motivazioni delle reti

Un modo per comprendere su quali logiche si fondino le decisioni di aggregazione è prendere in considerazione l'analisi del testo relativo agli obiettivi dichiarati nei contratti⁷⁹.

Gli scopi enunciati sono spesso tanto generici o multipli da consentire solo di parlare di logica commerciale e logica innovativa, spesso neppure mutualmente esclusive ma piuttosto reciprocamente sostenute e comunque mutevoli nel tempo.

Quando la logica è di tipo commerciale, l'obiettivo delle imprese è accedere a mercati nuovi o internazionali oppure partecipare a bandi pubblici, dunque è in linea con l'intento del legislatore di rendere competitive quelle realtà imprenditoriali le cui dimensioni contenute sono un vincolo strutturale. Quando la logica è invece innovativa, le imprese in rete o aggregano risorse per sostenere i costi di

⁷⁹ Su questo aspetto, si può vedere il contributo di Cafaggi (2013).

investimento e accedere a servizi qualificati, realizzando anche qui l'intento del legislatore, di cui si è detto nel paragrafo precedente.

Nella Tabella 3.1 sono mostrate le ricorrenze degli obiettivi dichiarati dalle imprese in rete, per dare un'idea della distribuzione degli scopi.

Tabella 3.1 – Termini più ricorrenti tra gli obiettivi dichiarati nei contratti di rete

OBIETTIVI	RICORRENZA
Internazionalizzazione	470
Innovazione	267
Sviluppo	250
Commercializzazione	239
Progettazione	192
Ricerca	123
Produzione	112

Fonte: Infocamere (2016)

Un aspetto da porre in evidenza qui, utile per l'analisi che si realizzerà nel prosieguo, è che nella rete si può vedere uno strumento di promozione del territorio, dal momento che, da un lato, spesso il numero di imprese coinvolte è alto (secondo i dati Infocamere il 55% delle imprese aggrega oltre quattro soggetti) e, dall'altro lato, i contatti aprono canali di scambio e di comunicazione verso la realizzazione di comunità di apprendimento⁸⁰, superando così la tradizionale chiusura propria dei piccoli imprenditori italiani.

⁸⁰ Su questo punto si possono vedere i contributi di Granovetter (2000); Helper *et al.* (2003); Castilla *et al.* (2000).

3.2.2 – Le tipologie di imprese partecipanti

Per realizzare una sorta di identikit delle imprese partecipanti si forniranno qui dati relativi alle dimensioni delle retiste, alla loro forma giuridica, ai settori di appartenenza e alla propensione all'internazionalizzazione.

I dati mostrano che aderiscono alle reti prioritariamente le piccole e microimprese: per il 54% dei casi il fatturato è inferiore a due milioni di euro⁸¹ e il 58,4% impiega meno di dieci addetti⁸². Relativamente alla forma giuridica, prevalgono tra le retiste le società a responsabilità limitata, come mostrato nella Tabella 3.2. Le imprese che entrano in rete sono anche più orientate ai mercati esteri, infatti il 52,7% esporta e tra le imprese che stipulano contratti con finalità di internazionalizzazione, il 41,1% aveva prima dell'aggregazione, l'Italia come unico mercato di sbocco⁸³. Per queste evidenze, si può concludere che risulta centrato l'obiettivo del legislatore, anche per quanto riguarda il profilo delle imprese partecipanti.

Tabella 3.2 – Distribuzione delle imprese retiste per natura giuridica

Srl	52,5%
Ditte individuali	15,5%
Società di persone	13,4%
Società cooperative	9,3%
Società di capitali per azioni	7,3%
Consorzi	2,4%

Fonte : Infocamere (2016)

I settori economici coinvolti interessano prioritariamente l'industria, come mostrato dalla Tabella 3.3 che dettaglia la distribuzione secondo la codificazione Ateco.

⁸¹ Fonte: Intesa San Paolo - Mediocredito (2014).

⁸² Fonte: Unioncamere (2015).

⁸³ Fonte: Retimpresa (2016).

Tabella 3.3 – Distribuzione delle retiste per ramo di attività

Industria	28,6%
Costruzioni	11,5%
Commercio	16,1%
Servizi avanzati	18,6%
Agricoltura	9,6%
Servizi operativi	8,5%
Sanità ed assistenza	5,6%

Fonte: Infocamere (2016)

L'analisi mostra anche che prevalgono le aggregazioni miste rispetto a quelle esclusive, che sono meno del 40%, e che vi sono delle combinazioni settoriali più ricorrenti (Industria-Servizi avanzati; Agricoltura-Commercio; Sanità e assistenza-Servizi avanzati) secondo una logica di aggregazione di filiera (produzione-distribuzione) o di integrazione di diversi segmenti del ciclo produttivo o di aggregazioni volte ad una maggior qualificazione di prodotti e processi. Queste precisazioni forniscono anche un ulteriore chiarimento rispetto agli scopi associativi di cui si è detto sopra.

3.2.3 – La diffusione territoriale dei contratti di rete

Per quanto riguarda il posizionamento geografico, secondo i dati Infocamere i contratti di rete risultano maggiormente concentrati nel Nord Italia, nelle aree più dinamiche e economicamente sviluppate, come mostra la Tabella 3.4.

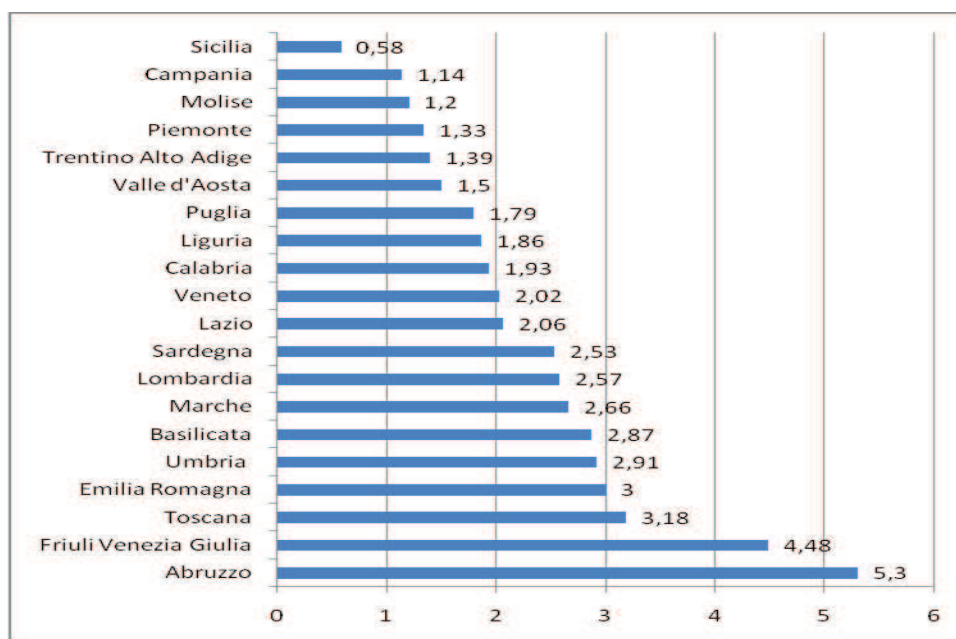
Tabella 3.4 – Regioni con il maggior numero di imprese retiste

Lombardia	2.114	Friuli	391
Emilia	1.266	Sardegna	356
Toscana	1.026	Calabria	295
Lazio	922	Umbria	239
Veneto	857	Liguria	206
Abruzzo	636	Sicilia	201
Puglia	503	Basilicata	141
Campagna	466	Trentino	116
Piemonte	436	Molise	35
Marche	397	Valle d'Aosta	14

Fonte: Infocamere (2016)

Oltre alla consistenza numerica, per valutare la penetrazione nel tessuto produttivo, si può considerare l'incidenza delle retiste sul totale delle imprese iscritte nei registri delle Camere di Commercio, illustrata nel grafico 3.2.

Grafico 3.2 – Imprese partecipanti a contratti di rete ogni mille imprese attive nelle Regioni



Fonte: Infocamere (2016)

Questi risultati vanno valutati tenendo però conto che non tutte le imprese formalmente presenti nei registri della Camere di Commercio sono poi attive e che alcune reti, il cui costo di avvio è pressoché nullo, possono essere state realizzate a scopi opportunistici, per accedere a forme di sgravi fiscali o incentivi pubblici⁸⁴.

3.3 – Sperimentazioni di reti per il welfare aziendale

Visto l'inquadramento qualitativo e quantitativo dello strumento in esame, nella prossima parte della tesi si analizzerà il contenuto, il contesto e le conseguenze della prima sperimentazione di contratto di rete per il welfare aziendale, strumento di ampliamento della copertura sociale di cui si è detto nel secondo capitolo. Qui, si inizia a riportare una rassegna dei casi realizzati fin ora in Italia, per fornire un quadro d'insieme dei progetti operativi attuati. Si tratta, come si vedrà, di iniziative che danno modo di apprezzare anche il peso che gli interventi di secondo welfare

⁸⁴ Sul contesto asimmetrico che si realizza in casi di bassi costi e alti premi, si possono vedere i contributi di Piselli e Ramella (2008); Negrelli (2004); Barbera (2001); Cerosimo (2000).

vanno via via assumendo nel territorio nazionale e la loro distribuzione geografica. Il valore di una mappatura di questo tipo consente anche una riflessione sulla necessità di includere aree e regioni che si mantengono ai margini di un processo di sviluppo volto ad una maggiore e migliore integrazione della spesa di protezione sociale, che quindi dovrebbe essere generalmente diffuso.

Considerando le esperienze ad oggi mappate⁸⁵, le aree in cui in Italia si sono sviluppate esperienze nel senso preso in analisi risultano, infatti, essere ascrivibili alla Regione Emilia Romagna e al territorio corrispondente alle Regioni Trentino Alto Adige, Veneto e Lombardia.

L'Emilia Romagna⁸⁶ è l'area con una maggiore numerosità di reti per il welfare, includendo i progetti Welfa-RE, Giano di Correggio, Imprese per il welfare di Parma, Associazione delle Imprese modenesi per la RSI, Cooperativa Vivere e Welfare mutualistico di Confcooperative Bologna-.

Welfa-RE è un progetto di sostegno dei dipendenti di più aziende esemplare per due aspetti. Da un lato, è molto corposo, dal momento che ne sono interessati 52.000 dipendenti e 1.200 imprese, dall'altro lato è stato attivato autonomamente dalla stessa associazione datoriale, Unindustria Reggio Emilia. L'avvio si è avuto nel gennaio 2014, con convenzioni *moneysaving* di sostegno al reddito e misure *family friendly* di cura dei figli e degli anziani, che sono erogate in modo personalizzato, in base alle caratteristiche dimensionali e finanziarie dei singoli retisti. Unindustria supplisce alle limitate capacità progettuali, organizzative e gestionali delle imprese associate e realizza interventi superiori alle possibilità dei singoli soggetti. Questo caso consente di avere un'idea della azione svolta dai *provider*, di cui si è detto nel secondo capitolo. Qui, in ottica di valorizzazione delle specializzazioni, per ogni area di intervento è stato selezionato un operatore dedicato. A tutela della gestione del reddito, è stata coinvolta un'azienda (Welfare Company), che ha anche creato come prodotto dedicato alla rete Welfa-RE una carta sconti (My Card) utilizzabile presso

⁸⁵ Su questo aspetto si possono vedere i contributi di Santoni (2017); Iasi (2015); Maino (2014); Bandera (2014); Mallone (2013) e (2012); Maglia (2013).

⁸⁶ All'analisi delle esperienze di reti per il welfare aziendale avviate in questa area è dedicato il contributo di Sansavini e Santoni (2017).

una rete di esercizi commerciali di beni necessari nei Comuni della Provincia di Reggio Emilia. A facilitazione della gestione dei figli, è stata inclusa nell'iniziativa una cooperativa sociale (Coopselios) inserita in un Consorzio (Quarantacinque) cui fanno riferimento realtà attive in campo sanitario, assistenziale, educativo e dell'inserimento lavorativo. A supporto della cura di anziani non autosufficienti, è stata inserita nella rete una società (Italiassistenza) che offre un servizio di assistenza domiciliare gestito con un *call center*. L'analisi di Welfa-RE consente di iniziare a vedere come siano importanti preesistenti rapporti e relazioni per avviare una rete - il capitale sociale di cui si è detto sopra - e come una rete da strumento per il welfare aziendale possa divenire anche strumento per il welfare territoriale, tramite la promozione del ricorso a fornitori a km0 e del rilancio della produttività e dell'occupazione locale. Temi quali il welfare di comunità, la sussidiarietà circolare e il welfare di comunità saranno approfonditi nei prossimi capitoli.

Ugualmente avviato da Unindustria Reggio Emilia, è il progetto Giano, che interessa l'area di Correggio. Si tratta di una rete avviata, nel marzo 2016, da otto imprese di differenti dimensioni (il range delle risorse umane è compreso tra 15 e 600), per offrire soluzioni di welfare ad un totale di 1.500 collaboratori. Qui, il collante risulta essere una logica distrettuale (aspetto che si approfondirà nei prossimi capitoli). Correggio è infatti una area industriale ricca e dinamica nei settori plastica, gomma, auto e biomedico e territorialmente ristretta, aspetto questo che promuove azioni di sistema, sostenute dalla vicinanza geografica, che costituiscono occasioni di sviluppo di competenze locali e nuove opportunità occupazionali. Le convenzioni in servizi di welfare di fatto avviate si avvantaggiano dell'esperienza consolidata nel progetto Welfa-RE e interessano prioritariamente la conciliazione vita lavoro, con percorsi di accompagnamento per la cura dei figli e il sostegno di disabili e anziani. Più che il dettaglio del contenuto, di questo progetto è interessante dar conto della gestione interna e operativa, che è affidata ad un comitato di pilotaggio coordinato da referenti di Confindustria e composto dai titolari o dai responsabili del personale delle imprese coinvolte. Da questo elemento caratterizzante, si può iniziare a comprendere come

sia centrale la consapevolezza e la comprensione delle specificità territoriali per la riuscita di una rete.

L'Associazione delle imprese modenesi per la RSI è stata avviata nel 2014 ed originata da un esperimento quinquennale (realizzato tra il 2009 e il 2013) di incentivazione della *Corporate Social Responsibility* attuato dal Club Imprese modenesi per la RSI, un network di 35 imprese che con seminari pubblici itineranti e formazione interne volti nel 2015 al tema dello spreco, nel 2016 alla tematica dello sviluppo umano nelle imprese e, infine, nel 2017 al tema del welfare aziendale e la partnership tra imprese e territorio. Da notare, perché utile per lo sviluppo del ragionamento condotto nei prossimi capitoli, che in questo caso non vi è una rete formalizzata, ma sono realizzati, di fatto, scambi di conoscenze e di buone prassi e percorsi di co-progettazione che sono confluiti nella realizzazione di un portale per servizi artigianali e alimentari, a prezzi agevolati e a disposizione di tutti i dipendenti delle aziende coinvolte.

La rete Imprese per il welfare di Parma⁸⁷ è invece un progetto di recentissima costituzione e i dettagli ad oggi disponibili riguardano gli accordi, presi tra le parti, per individuare le misure di welfare da realizzare e la ripartizione delle spese da attuare. Gli attivatori della rete sono stati qui le rappresentanze datoriali Unione Parmense degli Industriali e Unione confederale degli industriali che hanno coinvolto imprese diverse per dimensioni e settore, alla luce delle agevolazioni introdotte dalla Legge di Stabilità 2016, di cui si dirà nel prossimo capitolo. E' caratteristica di questo progetto, a fianco di benefici di welfare familiare, la previsione, nell'accordo siglato tra le parti, di iniziative per introdurre nel territorio innovative forme di gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali. Questo aspetto mostra come interventi di welfare aziendale abbiano il potenziale di evolvere in piani di sviluppo locale, una caratteristica che si affronterà compiutamente nei prossimi capitoli.

I casi riportati consentono di iniziare ad identificare degli attivatori, che avviano e facilitano le reti per il welfare aziendale. La presenza di un territorio coeso e centrato

⁸⁷ Per l'analisi di questo caso aziendale si può vedere il contributo di Sansavini e Santoni (2017).

sullo sviluppo comune dei membri e di figure aggreganti, anche sovra aziendali, che orientano gli sforzi individuali verso una crescita comune sembrano dirimenti e verranno analizzati come ipotesi nella parte della tesi dedicata alla ricerca empirica. Sempre riferendosi alle esperienze realizzate in Emilia Romagna, si nota che il settore cooperativo risulta specificatamente attivato verso i temi del welfare aziendale, a conferma di quanto sostenuto nella letteratura prevalente⁸⁸. Nelle sperimentazioni di Cooperativa Vivere, una realtà fondata per la diffusione della mutualità attraverso la promozione di interventi locali rispondenti alle reali esigenze territoriali emiliane, e di Confcooperative Bologna, un progetto per erogare prestazioni di welfare aziendali ai 15.500 soci e lavoratori di 200 cooperative della provincia di Bologna, infatti risulta che fattori attivatori e facilitanti il successo delle iniziative sono stati la presenza di una forte cultura mutualistica ed associativa e la volontà di realizzare una soluzione agli effetti negativi della crisi economica (di cui si è detto nel primo capitolo) nell'impossibilità di incrementi retributivi, posta la centralità del lavoratore e dei legami familiari per realizzare un sistema produttivo stabile.

Ricavate delle prime ipotesi circa gli ingredienti necessari per dare l'avvio ad un contratto di rete per il welfare e far sì che la rete risulti operativa e si accresca nel tempo, si ottengono alcuni elementi anche dall'analisi delle iniziative avviate nell'area nazionale occupata dalle Regioni Trentino Alto Adige, Veneto e Lombardia.

In Trentino sono state avviate due iniziative: #welfare Trentino e #Welfare Alto Adige/Sudtirolo. La prima è una esperienza di rete d'impresa, attivata ad inizio 2017 da una associazione datoriale (Confindustria Trento), per promuovere misure di welfare aziendale e conciliazione vita lavoro. In questo caso le imprese coinvolte sono sette (Arcese Trasporti, Dalmecc, Edizioni Centro Studi Erickson, Gpi Group,

⁸⁸ A questo aspetto è dedicato il contributo di Pavolini (2016), dove le ragioni isolate sono tre e riguardano, primo, i caratteristici clima e cultura attenti alle esigenze dei soci e dipendenti; secondo, la natura autonoma e informale che caratterizza questa attenzione e, terzo e ultimo, il fatto che le cooperative possono contemporaneamente erogare e beneficiare di prestazioni di welfare aziendale.

Lizard, Vetri Speciali, Zobe Group) e i dipendenti 3.000. Il progetto funziona con una piattaforma online gestita da un *provider* (Willis Towers Watson), che permette ai lavoratori di accedere con il budget di spesa assegnato loro dall'azienda per selezionare i benefit che preferiscono e acquistarli. L'attivazione di convenzioni con fornitori locali produce effetti positivi sul territorio e stimola positivamente l'offerta e la domanda di welfare nel territorio. La Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol include invece dieci aziende (Aquaeforst; Birra Forst; Ecorott; Intercable; Loacker; Rochling Automotive Italia; Rochling Automotive Filters; Rochling Automotive srl; Thun; Tpa) e 2.700 dipendenti. Anche in questo caso il contratto di rete è stato avviato, nella primavera 2017, da un'associazione di categoria (Assoimprenditori Alto Adige) e si ricorre ad un provider (Willis Towers Watson) e ad una piattaforma online. Questo caso permette di mostrare l'effetto domino sul territorio che un primo avvio di interventi di welfare aziendale (#welfare Trentino) può attivare a livello locale distribuito, di cui si dirà meglio nei prossimi capitoli.

Per quanto riguarda la Regione Veneto, invece, è lì presente un caso esemplificativo della possibilità di attivare reti per il welfare di natura *multistakeholder*, tra imprese, enti pubblici e terzo settore. Questa risulta essere una ulteriore caratteristica facilitante la tenuta dei piani sovra-aziendali, come si argomenterà nel prosieguo della tesi. WelfareNet⁸⁹ è nata su iniziativa dell'Ente Bilaterale Veneto FVG, con l'obiettivo di essere il punto di riferimento per tutte quelle esperienze di welfare innovativo che sono nate o stanno nascendo nelle province di Padova e Rovigo. Le macro-aree di interventi sono quattro e riguardano servizi gratuiti offerti da enti bilaterali o enti pubblici; servizi convenzionati erogati dai soggetti della rete; azioni di riorganizzazione aziendale o modifica orari di lavoro; servizi costruiti ad hoc dall'impresa sulle esigenze dei lavoratori. Qui è forte l'ottica innovativa e sperimentale, per valorizzare esperienze territoriali già avviate e crearne di nuove, e l'attenzione a creare, per favorire lo scambio di informazioni e *knowhow* ed allargare gli ambiti di relazione eterogenei, dei nodi di rete (l'Ente Bilaterale della Provincia di

⁸⁹ Per un approfondimento su questo caso si può vedere il contributo di Bandera (2014).

Padova e l'Ente Bilaterale di Rovigo, la Fondazione Adapt, Innova Srl Confesercenti di Padova e di Rovigo, Confcommercio di Padova e Rovigo, Confcooperative, le federazioni regionali e provinciali di Padova e Rovigo di Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, AgForm, AGSG, la Fondazione Giuseppe Corazzin, la Camera di Commercio di Padova, Job Select, il Forum del Terzo Settore, l'ULSS 15, ETRA, l'Associazione Genitorialità e alcuni Comuni del territorio). In questo caso è anche interessante vedere il processo che ha consentito di creare una rete: prima sono state avviate indagini per mappare i bisogni dei dipendenti (per categorie, mansioni, età, genere, struttura familiare e sociale) e del territorio e i servizi già attivi; poi è stata creata una piattaforma per aiutare le aziende a definire, strutturare e guidare i progetti di welfare aziendale, tramite confronti e *focus group*. Inoltre è peculiare l'idea di avviare *start up* dedicate al welfare, ovvero nuove imprese o nuovi rami di imprese, per fornire servizi non presenti nel territorio.

Rispetto, infine, alla Regione Lombardia, si possono citare alcuni abbrivi di reti per il welfare, anche risalenti rispetto alle esperienze citate prima. In Provincia di Pavia è stata promossa, nell'aprile 2011, la Rete Bionetwork, da alcune PMI locali del settore agricolo, e, nel 2013, Garibaldi Concilla, da un gruppo di esercenti del settore commercio, mentre, a Mantova, nel 2015, è stata avviata la Rete EuGenio tra tre enti pubblici e otto aziende di grandi dimensioni. Questi casi sono però residuali rispetto alla Rete Giunca avviata a Varese, che risulta una eccellenza per l'evoluzione in ottica differenziata realizzata nel tempo e tuttora in atto e che, per le sue caratteristiche paradigmatiche sarà approfondito nella parte dedicata alla ricerca empirica, nel tentativo di confermare quelle variabili di successo di cui si è rinvenuta una prima traccia dalla analisi delle reti per il welfare avviate in Italia.

3.4 – Conclusioni

In questo capitolo, conclusivo della prima parte teorica, si è analizzato il contratto di rete, un recente strumento di promozione della produttività aziendale e del rilancio economico e sociale italiano, introdotto dal legislatore nel 2009. Si è dato conto del

contenuto della disciplina legislativa; dell'utilizzo realizzato, fin qui, in termini quantitativi e qualitativi; della opportunità delle PMI di ricorrervi per realizzare progetti altrimenti resi impossibili dai vincoli dimensionali. Visti nel secondo capitolo i vantaggi di percorsi di integrazione della spesa sociali, si è poi esplorato come una rete possa concretizzare, con successo, piani di welfare aziendale e se ne sono presentate le sperimentazioni realizzate in Italia. Questo studio è utile per identificare buone pratiche su cui gli attori sociali possono riflettere e realizzare percorsi imitativi in altri contesti meno innovativi, l'esposizione dei casi ha infatti dimostrato come, a livello regionale, la presenza di progetti in rete di welfare aziendale rispecchi la distribuzione dei contratti di rete, che, come documentato con i dati Infocamere (2016) sono maggiormente concentrati nel Nord Italia.

Dalla ricostruzione delle esperienze aggregative più virtuose a livello nazionale, è stato possibile iniziare ad isolare alcune ipotesi su quali siano gli ingredienti attivatori di processi virtuosi di contratti di rete per il welfare aziendale. Le peculiarità del tessuto produttivo, la presenza di dinamiche culturali e sociali di favore e l'esistenza di amministrazioni locali sensibili e proattive alle tematiche di welfare sembrano infatti contrastare, soprattutto nelle PMI, la difficoltà a superare logiche aziendali individualistiche e improntate sulla visione della forza lavoro come uno strumento produttivo. L'intervento di associazioni datoriali e il ricorso a *provider* sembra invece fornire sistematicità e appropriatezza ai pacchetti di intervento, facendo sì che siano strutturati secondo gli effettivi bisogni dei dipendenti e trascendano i limiti organizzativi e finanziari di imprese di piccole dimensioni. Come si è detto, tra i casi italiani, l'esperienza più significativa per innovazione ed evoluzione è la Rete GIUNCA, avviata in Provincia di Varese, una area che presenta specificità economico-produttive e socio-culturali a livello distrettuale e regionale. Nel prossimo capitolo, si procederà ad analizzare questo contesto di riferimento per identificarvi l'effettiva presenza di elementi idonei a sostenere l'avvio e la strutturazione di reti per il welfare prima aziendale e poi territoriale, nel tentativo di generalizzare l'esperienza oggetto di studio in un modello e valutarne della eventuale replicabilità in altri contesti.

CAPITOLO 4 – La Provincia di Varese in prospettiva: caratteristiche territoriali e fattori agevolanti le reti

Nei precedenti capitoli si è visto come, in un contesto di crisi economica, di aumento dei bisogni di protezione sociale e di compressione della spesa sociale, i progetti *multistakeholder*, con avvio *bottom up*, possono costituire una soluzione per realizzare interventi che migliorino la qualità della vita dei cittadini e, se volti al welfare aziendale, pongano le aziende in una migliore situazione dal punto di vista produttivo, grazie ad un accresciuto livello del clima tra i dipendenti. Considerando la distribuzione geografica sia dei programmi di *people care* e sia dell'utilizzo dei contratti di rete - illustrata nel secondo e terzo capitolo - si può ipotizzare che l'ambiente in cui queste iniziative vengono incubate costituisca un attivatore e può essere interessante un'analisi per isolarne le caratteristiche, eventualmente utili da promuovere in altri contesti per replicare le *best practices* avviate.

In questa tesi, il *focus* è posto sull'utilizzo del contratto di rete per programmi di welfare aziendale e la parte empirica è dedicata all'analisi di Giunca - Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente, il primo progetto nazionale per realizzare programmi di welfare aziendale all'interno di un contratto di rete. Questa congregazione, come si vedrà nel prosieguo, ha progressivamente esteso la propria *mission* e si è diversificata in modo conglomerale lungo due direttrici. Da un lato, ha avviato e consolidato relazioni con attori di diversa estrazione - Pubbliche amministrazioni e Associazioni del Terzo Settore - e, dall'altro lato, ha allargato la propria *vision* all'esterno delle strutture propriamente aziendali, rivolgendosi alla forza lavoro - potenziale o inattiva - locale, in ottica di welfare non solo aziendale, ma territoriale. In ottica di analisi SWOT, si studieranno nei prossimi capitoli le caratteristiche interne - i punti di forza - del progetto e dei protagonisti, e qui ci si concentrerà invece sull'ambiente di riferimento e le opportunità che il territorio offre e che hanno spinto verso un esito positivo ed evolutivo della sperimentazione. In questa direzione, innanzitutto si vedrà di comprendere quali livelli abbia raggiunto la

presenza di contratti di reti, estendendo il campo di osservazione a livello regionale, d'area e provinciale, e si introdurranno delle ipotesi circa l'esistenza di attivatori possibili, che saranno poi verificate a livello empirico, per verificare quanto siano plausibili.

4.1 – Le caratteristiche produttive e politiche per le reti per ambito regionale

Al livello regionale, In Lombardia, si registra un consistente sviluppo dei contratti di rete rispetto al resto d'Italia, sia in termini di volume che in termini di imprese coinvolte. Secondo i dati Unioncamere, infatti, alla fine del 2015, i contratti di rete in Lombardia erano pari a 628, ovvero più di un quarto dei 2.273 quelli presenti a livello nazionale; le imprese retiste erano pari a 2.091 sulle 11.177 italiane e la propensione all'aggregazione, pari 2,6 imprese partecipanti ogni 1.000 attive, era superiore alla media nazionale, pari a 2,2.

Per quanto si argomenterà poi, facendo anche riferimento alle aree provinciali e distrettuali lombarde, è utile riportare, nella Tabella 4.1, la percentuale di imprese retiste ogni mille attive in quelle province lombarde, più significative a livello produttivo in Lombardia, che si collocano anche nei primi dieci posti della graduatoria nazionale relativa alla presenza di reti.

Tabella 4.1 – Presenza dei contratti di rete a livello provinciale

PERCENTUALE DI RETISTE OGNI MILLE IMPRESE ATTIVE	
Lecco	4,3%
Brescia	3,3%
Bergamo	3,0%
Milano	2,5%

Fonte: Unioncamere

Visto il numero di contratti in essere, si può ipotizzare che questo risultato possa dipendere da elementi informali pre-esistenti e formali indotti. Perché si sviluppi una rete è infatti, anzitutto, necessario che si trovino in contatto un numero sufficiente di imprese, e dunque che il tessuto produttivo sia di un certo tipo, inoltre, occorre che un livello sovraordinato a quello aziendale incentivi la comprensione dei vantaggi di relazioni collaborative tra imprese e realizzi iniziative premiali vantaggiose, che aiutino a superare la tradizionale miopia imprenditoriale verso la condivisione di progetti, conoscenze e *know how*.

Per quanto riguarda il primo aspetto, i dati Unioncamere⁹⁰ riportano come caratterizzante la Regione Lombardia una spinta diversificazione settoriale, produttiva e lavorativa. Le imprese ivi registrate al termine del 2015 sono 813.913 e vi si osserva un *trend* positivo crescente rispetto alla stabilità e alle perdite degli anni precedenti e ai valori nazionali. Questa situazione spiega la ricchezza - misurata in termini di PIL - che nei dati relativi alle variazioni del prodotto interno lordo registrati dall'Istat rispetto alla contabilità regionale e provinciale nel 2015 è attestata dal fatto che tra le Regioni del Nord, Lombardia ed Emilia Romagna presentano un incremento dello 0,9%, superiore alla media nazionale. Un altro indicatore - la tendenza del mercato del lavoro -, nei dati Istat, mostra le performance superiori registrate in Lombardia rispetto al dato nazionale, in termini di qualità del lavoro. Il reddito da lavoro per occupato dipendente ammonta infatti nel 2015 a 39,1mila euro nel Nord-ovest, 37,1mila nel Nord-est e 35,3mila nel Centro. Nel Mezzogiorno si registra, con 30,6mila euro un livello inferiore del 18,2% rispetto ai 37,4mila delle regioni del Centro-nord. La regione con il valore più è alto la Lombardia (40,3mila euro).

Rispetto ai temi di auto imprenditorialità introdotti nel precedente capitolo, poi ha un senso osservare qui anche il numero di *start up*, che negli ultimi sei anni hanno raggiunto in Lombardia un numero pari a 12.000 e rappresentano un quarto del totale

⁹⁰ Unioncamere (2015).

nazionale⁹¹. Il tessuto produttivo presenta, dunque, per eterogeneità dei settori produttivi presenti, elevate possibilità che le aziende individuino aree di complementarità tra i propri *core business* e avviino processi di realizzazione di progetti collaborativi informali. Questo è l'elemento che *policy maker* possono utilizzare quale leva su cui inserire politiche orientate a far stipulare contratti di rete che diffondino questo strumento, che, come si è detto, ha effetti positivi sull'incremento della produttività delle aziende stesse.

Dall'avvio della crisi economica e dall'introduzione del contratto di rete, Regione Lombardia pare aver compreso questo aspetto e si è, in effetti, fattivamente attivata per incentivare l'aggregazione delle imprese e realizzare concretamente l'auspicio previsto dal legislatore in termini di maggiore produttività e internazionalizzazione, di cui si è detto nel terzo capitolo.

Una rassegna⁹² delle iniziative attuate fin qui vede un avvio con la Linea di intervento 1.1.2.1 a sostegno della crescita della capacità competitiva delle imprese lombarde prevista tra le misure realizzate nell'ambito dell'Asse 1 dei Programmi operativi regionali - Fondo europeo di sviluppo regionale (Por-Fesr) 2007-13, Obiettivo competitività. Questo bando, con un finanziamento di sei milioni di euro, ha promosso e sostenuto la stipula di contratti di rete per creare aggregazioni stabili tra micro, piccole e medie imprese, volte a realizzare progetti per l'innovazione di prodotti, servizi, processi e organizzazione.

Nel 2008, poi, il Programma DRIADE, Distretti regionali per l'innovazione, l'attrattività e il dinamismo dell'economia locale, con un cofinanziamento di 14 milioni e 700 mila euro di Regione Lombardia e il Ministero dello Sviluppo economico, è stato finalizzato a supportare le imprese - già aggregate - verso percorsi di sviluppo industriale con investimenti diretti all'estero. Il piano prevedeva due azioni DAFNE, Distretti, aggregazioni e filiere nuove e/o emergenti e ARTEMIDE, Artigianato e microimprese per diffondere le eccellenze. La prima è stata finalizzata

⁹¹ Per un approfondimento su questo punto si può vedere l'analisi di Andreis (2016), condotta sui dati registrati da Assolombarda e Politecnico di Milano.

⁹² Per un approfondimento su questo punto si può vedere il contributo di Negrelli e Zaccaria (2016).

a far emergere filiere o cluster non ancora formalizzati supportandone l'aggregazione, mentre la seconda è stata rivolta a far strutturare i reti di artigiani e microimprese secondo modalità di gestione congiunta di servizi comuni.

Infine con il Bando ERGON, Eccellenze regionali a supporto della *governance* e dell'organizzazione dei network di imprese - cui è stato possibile candidarsi entro il febbraio 2012 - cofinanziato da Regione Lombardia, dal Ministero dello Sviluppo economico e dal Sistema delle Camere di commercio lombarde, lungo due assi: azioni a sostegno della aggregazione di imprese, da un lato, e, dall'altro lato, incentivazione delle associazioni di rappresentanza e delle istituzioni locali a creare un legame tra il livello regionale e le PMI locali .

Si noti che, nella progressione così avviata da Regione Lombardia, si vede, per un verso, un interesse progressivo e un concreto intervento a livello ministeriale verso la realizzazione di reti e, per un altro verso, una avviata inclusione dei corpi intermedi per i progetti di sostegno delle aggregazioni di imprese. Quest'ultimo elemento, possibile variabile positivamente correlata con la realizzazioni di reti, verrà preso in considerazione nei prossimi capitoli.

Qui, rispetto ai dati raccolti, si può intanto confermare una relazione positiva tra il numero di contratti di rete attivati a livello regionale con la diversificazione e le numerose iniziative per promuovere iniziative aggregative tra aziende. Questo induce a ritenere che i due aspetti isolati siano due attivatori territoriali che predispongono le condizioni per consentire la realizzazione e la crescita di esperienze *multistakeholder*.

4.2 – Le dinamiche distrettuali a livello di macro-area

Come si è visto, il progetto Giunca si colloca in una Regione che per elementi preesistenti e intenzionalmente introdotti riesce a presentare un elevato numero di contratti di rete. Ora, focalizzando maggiormente il campo di osservazione, si può

isolare in Lombardia la presenza di un'area, detta insubrica⁹³, in cui si notano delle dinamiche distrettuali⁹⁴ e dunque delle forme informali di collaborazione tra imprese. Per quanto si dirà nel prosieguo, è utile prendere in considerazione le caratteristiche e la struttura di quest'area. Rispetto alle *performance* economiche generali, in termini relativi, un'analisi⁹⁵ delle principali dinamiche, centrata su due indicatori esplicativi - l'indice di occupazione e il tasso di industrializzazione - mostra come trainanti - ovvero caratterizzate da valori superiori alla media - le province di Milano, Bergamo, Brescia e molto performanti le province dell'area insubrica. I noti valori economici superiori alla media complessivamente registrati in gran parte delle province nord occidentali sono confermati dagli ultimi dati disponibili - illustrati nella Tabella 4.2 - relativi agli indici di occupazione realizzati complessivamente in Italia, nelle regioni del Nord Ovest e nell'Insubria all'ultimo censimento.

Tabella 4.2 - Numero di occupati in Italia, Nord Ovest e province insubriche

	Numero di occupati nelle imprese
Italia	11.304.118
Nord Ovest	4.001.753
Varese	188.666
Como	109.653
Lecco	66.439

Fonte: Istat

⁹³ La Regio Insubrica è una euroregione per la cooperazione transfrontaliera italo-svizzera, istituita nel 1995 da Canton Ticino, Como, Varese e Verbano Cusio Ossola (cui poi nel 2007 si sono aggiunte Lecco e Novara). La struttura economica e le trasformazioni avvenutevi sono state analizzate da Stehani e Losa (2011).

⁹⁴ La letteratura sui distretti industriali ha preso l'avvio dal contributo di Becattini (1979, altri contributi a riguardo sono Nicoletti (2009); Galossi e Palmieri (2008); Brusco (2008); Cresta (2008); Fortis (2008); Ricciardi (2008) e (2007); Romeo (2008); Guelpa e Miceli (2007); Izzo e Ricciardi (2006); Golfarelli (2005); Donnolo (2003); Provasi (2002); Paniccina (2002); Signorini (2000); Micelli e Di Maria (2000).

⁹⁵ Benzi *et al.* (2011) hanno realizzato un confronto delle *performance* insubriche con le prestazioni delle province nord occidentali e nazionali, riuscendo ad isolare le modificazioni strutturali dell'economia locale.

Per quanto riguarda invece i livelli di specializzazione settoriale, il quoziente di localizzazione⁹⁶ mostra come radicate nell'economia insubrica l'industria tessile, dell'abbigliamento, del mobile e delle materie plastiche, in modo tanto delineato da consentire di individuare dei sistemi produttivi locali riferibili ad aree geografiche ben definite e presentate qui di seguito. Si tratta di distretti industriali, ovvero agglomerazione di imprese, in generale di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito territoriale circoscritto e storicamente determinato, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale.

L'Istat, nell'ultima pubblicazione sul tema⁹⁷, analizzando la specializzazione produttiva dei sistemi locali del lavoro italiani, identifica 141 distretti industriali e registra che rappresentano un quarto del sistema produttivo con il 24.4% unità locali produttive rispetto al totale e il 24.5% degli addetti sul totale. Da una analisi dei dati disponibili per i Censimenti risulta che aumenta l'estensione geografica e la dimensione demografica ed economica, come dimostra il confronto tra i dati del 2001 e de 2011 riportati nella Tabella 4.3. Come localizzazione geografica, 45 distretti industriali sono presenti a Nord-Est, 38 al Centro, 37 a Nord-Ovest , 17 al Sud e 4 nelle Isole. I settori maggiormente rappresentati sono quello meccanico (27%), tessile-abbigliamento (22.7%), beni domestici (17%) e pelli (12.1%).

Tabella 4.3 – Dimensione demografica ed economica dei distretti in Italia

	2001	2011
Numero medio di comuni inclusi	13	15
Numero abitanti	67.828	94.513
Numero unità locali	8.173	6.103
Numero di addetti	26.531	34.663

Fonte: Istat

⁹⁶ Il quoziente di localizzazione è dato dal rapporto tra la quota di occupazione che un settore possiede in un'area e la quota di occupazione che lo stesso settore possiede in un'unità territoriale più ampia.

⁹⁷ Istat (2015).

Una struttura di tipo distrettuale realizza in modo informale un buon collante tra singole realtà e agevola l'orientamento verso un'azione collettiva non solo di tipo produttivo ma anche sociale. Di seguito si illustrano, le singole aree distrettuali insubriche (Brianza, Busto Arsizio, Como, Lecco e Varese), per tentare di isolare quelle caratteristiche locali che possono essere attivatrici di un percorso di questo tipo.

Il distretto del mobile della Brianza⁹⁸ include le province di Como con 16 comuni, di Milano e di Milano Brianza con 20 comuni e ha avuto avvio e consolidamento da alcuni avvenimenti storici del XIX secolo - la costruzione di Villa Reale a Monza, l'insediamento a Como delle famiglie milanesi e la ricostruzione del dopoguerra - che hanno concorso allo sviluppo di abilità manuali e manodopera tra i contadini locali in cerca di occasioni di integrazione del reddito. Oltre alla accresciuta domanda e alla vicinanza di un grande mercato potenziale, un ulteriore impulso al progresso e alla diffusione sul territorio di *know how* tecnico è stato poi dato dalla Scuola d'Arte e dagli Istituti tecnici specializzati nella formazione di competenze nel campo artigianale. Nel tempo, la concentrazione di imprese nel distretto e la produzione si fatta così più complessa e articolata, arrivando a includere nuove lavorazioni collaterali e attività commerciali e si sono costituiti dei gruppi di imprese in grado di proporre un'offerta più completa. Questo distretto ha dimostrato una grande capacità di tenuta, resistendo a ben tre situazioni difficili - l'insufficienza del mercato regionale negli anni Settanta; la penetrazione nel mercato degli industriali veneti negli anni Novanta e le chiusure prodotte dalla crisi economico finanziaria del 2007 - grazie ai forti rapporti con i fornitori e tra PMI e grandi imprese che hanno permesso di spostare il vantaggio competitivo su fattori *non price* e puntare su mercati di alta gamma. A favorire il consolidamento del sistema distrettuale hanno concorso anche gli attori intermedi - centri di servizi e di formazione, associazioni imprenditoriali, sistemi fieristici, promozionali e espositivo-museali -, i progetti delle

⁹⁸ Analisi dello sviluppo di questa area sistema sono presenti nei contributi di Scarpinato (2011), Bramanti (2007), Butera et al. (2006), Chiarvieso e Lojacono (2002).

politiche regionali - volti a promuovere una ‘cultura del legno’ tra le famiglie brianzole e una ‘cultura dell’innovazione’ tra le PMI -, i tentativi di coinvolgimento di soggetti extra-territoriali - come la Camera di Commercio di Milano - e le sperimentazioni di utilizzare il *know how* nella lavorazione del legno nei settori della nautica - progettando linee di arredi per imbarcazioni -. Il percorso distrettuale complessivamente realizzato mostra bene come una messa a sistema in rete degli interventi di massimizzare gli esiti e produrre miglioramenti nel sistema locale.

Il distretto di Busto Arsizio - Gallarate⁹⁹, collocato nell’area inclusa tra le province di Varese, Milano e Novara e il territorio svizzero, presenta una forte specializzazione nel settore dell’abbigliamento, grazie ad uno storico e consolidato insediamento di imprese tessili, risalente ai primi anni dell’Ottocento e tuttora sopravvissuto. In questa area, nonostante la crisi economica e le progressive contrazioni occupazionali e imprenditoriali a livello nazionale, di cui si è detto nel primo capitolo, i dati dell’Archivio ASIA e di Intesa San Paolo, mostrano elevati livelli nel numero di unità locali operanti e nel valore aggiunto¹⁰⁰, a testimonianza delle superiori caratteristiche strutturali e impostazioni strategiche complessivamente qui realizzate. Dal punto di vista imprenditoriale l’articolazione è alta, con la coesistenza di realtà differenti, e l’offerta è diversificata, grazie al continuo sviluppo di competenze che si è nel tempo realizzato lungo la filiera e ha prodotto una risposta autonoma a tutte le singole esigenze funzionali. Caratteristico di questo distretto e interessante da far notare qui, è la fitta rete di interazioni che si è prodotta tra le imprese a monte e a valle e gli attori istituzionali locali. A sostegno della promozione e del sostegno allo sviluppo locale, oltre a rapporti di subfornitura e interazioni con la clientela, si registrano infatti coinvolgimenti tra imprese e associazioni di categoria, pubbliche amministrazioni, centri di formazione e di ricerca, per realizzare una maggiore

⁹⁹ Per un approfondimento di questo caso, si possono vedere il contributo di Mainini (2011) e le analisi e le relazioni, compiute nei vari anni, dalla Camera di Commercio di Varese <http://www.va.camcom.it>, dalla Provincia di Varese <http://www.fpvarese.provincia.va.it>; da Unioncamere <http://www.unioncamere.it>; dall’Unione Industriali di Varese <http://www.univa.it>.

¹⁰⁰ Su questo aspetto si può vedere il rapporto annuale del servizio studi e ricerche in <http://group.intesasanpaolo.com>.

penetrazione nei mercati, per diffondere innovazioni e per predisporre servizi comuni. La localizzazione dei soggetti coinvolti in rete è variabile, in alcuni casi le relazioni si avviano e si esauriscono all'interno del sistema, in altri sono coinvolte province e regioni limitrofe e vi sono pure collaborazioni internazionali. Un aspetto proprio del distretto che si registra qui è la cura nel consolidare i rapporti per produrre superiori livelli di fiducia reciproca e visioni etiche comuni, foriere di prodotti di migliori qualità e di costi di realizzazione compressi. Nell'area comasca risulta prevalente l'attività tessile, come si può rilevare dal dettaglio dell'attività manifatturiera dei dati relativi alle sedi e alle risorse umane dell'ultimo Censimento Industria e Servizi Istat (2011), riportato nella Tabella 4.5.

Tabella 4.5 – Sedi e risorse umane nell'attività manifatturiera a Como

	N. unità	N. addetti
Totale attività manifatturiere	6469	58815
alimentare	362	2760
bevande	11	354
tessile	755	13208
abbigliamento	458	2637
pelle	29	286
legno	570	3136
carta	56	1158
stampa	245	1580
coke	2	21
prodotti chimici	80	1967
farmaceutica	7	280
gomma e materie plastiche	177	2690
minerali	177	1442
metallurgia	80	1201
metallo	1001	7794
elettronica e ottica	93	1459
apparecchiature elettriche	112	1615
macchinari ed apparecchiature	391	4283
autoveicoli	14	176
mezzi di trasporto	46	608
mobili	1041	7630
altre industrie manifatturiere	328	1013
riparazione macchine	434	1517

Fonte: Database Istat

Il distretto comasco¹⁰¹ comprende - secondo la delibera regionale del 16 marzo 2001¹⁰² - 27 comuni ed è specializzato nella lavorazione della seta e delle multi fibre artificiali e sintetiche, secondo una lunga tradizione industriale di orientamento tessile¹⁰³ consentita dalle condizioni naturali del luogo di insediamento. Rispetto agli argomenti trattati in questa tesi, è utile presentare le modalità lavorative e integrative che sono state nel tempo realizzate e presentano tuttora una produzione largamente decentrata e una struttura operativa molto articolata e frammentata. La divisione del lavoro molto sottile e il numero dei ruoli particolarmente alto nella filiera trovano però un momento di riunione nella forte cooperazione tra PMI specializzate in una o due lavorazioni e nella figura del *converter*, un operatore che coordina le operazioni verso il collegamento della catena di produzione locale con il mercato delle materie prime e dei prodotti finali. Questo approccio di lavoro consente una serie di esiti positivi economici e territoriali: si supplisce, senza introdurre rapporti gerarchici, alle tipiche carenze delle PMI riscontrate nelle fasi di creatività e *design* e nelle funzioni commerciali e strategiche; si mettono le PMI nelle condizioni di esprimere una elevata competitività; si rende flessibile il sistema locale e se ne aumenta l'efficienza e la capacità di innovazione.

Nella provincia di Lecco, è rappresentata in modo elevato l'industria meccanica¹⁰⁴ come testimonia il numero di imprese e di occupati dell'ultimo Censimento Industria e Servivi Istat (2011) relativo alle sedi e alle risorse umane, che mostra come fortemente rappresentato della fabbricazione dei prodotti in metallo. Nella Tabella 4.6 si riporta la scomposizione delle registrazioni per il settore Ateco delle attività

¹⁰¹ Per un approfondimento su questo distretto industriale si possono vedere i contributi di Luraschi (2011); Prioschi (2010); Alberti (2003); Dal Sacco e Lassini (2002) e Sacco (2000).

¹⁰² I criteri utilizzati per questa identificazione sono di tipo quantitativo - sono stati considerati il tasso di industrializzazione e di specializzazione - e di congruità spaziale.

¹⁰³ Sulla storia e sulla struttura si possono vedere i contributi di Bull e Corner (1993) e Caiazzi (1957).

¹⁰⁴ A presentare i risultati delle ricerche sul campo svolte sul sistema produttivo locale meccanico posizionato nell'area insubrica, sono dedicati i contributi di Benzi *et al.* (2011) e Saracco e Luraschi (2011).

manifatturiere, che sono maggiormente rappresentative con 4.190 unità attive e 45.493 addetti su totali rispettivamente di 28.130 e 108.022.

Tabella 4.6 – Sedi e risorse umane nell'attività manifatturiera a Lecco

	N. unità	N. addetti
Totale attività manifatturiere	4190	45493
alimentare	246	2357
bevande	12	219
tessile	220	3112
abbigliamento	131	639
pelle e simili	14	48
legno	226	909
carta	63	1163
stampa	102	684
coke	1	22
prodotti chimici	46	788
prodotti farmaceutici	2	168
gomma e materie plastiche	154	2125
minerali non metalliferi	106	910
metallurgia	104	3158
metallo	1397	14087
elettronica e ottica	91	1726
apparecchiature elettriche	132	2025
macchinari	418	6578
autoveicoli	17	828
altri mezzi di trasporto	48	911
mobili	106	896
altre industrie manifatturiere	192	827
riparazione macchine	362	1313

Fonte: Istat

Storicamente l'origine dell'insediamento del settore nella zona è stata avviata dalla domanda della industria tessile e dai vantaggi competitivi presenti in termini di basso costo del lavoro e di esperienza accumulata nei settori dell'industria del ferro. Tuttora, nonostante le successive riorganizzazioni interne del distretto dovute al declino del settore tessile, il ruolo svolto dal comparto è soprattutto funzionale, visto che la produzione ampia di oggetti e componenti viene utilizzata soprattutto dai comparti, di cui si è detto sopra, presenti nel territorio insubrico. Interessante qui è

sapere che la cooperazione tra imprese nel distretto è forte e, dal punto di vista operativo, inizialmente, ad imprese di medie dimensioni - cui era affidata la funzione di coordinamento e di gestione di processi di internazionalizzazione e di innovazione - si affiancavano PMI - subfornitrici - unite da relazioni non gerarchiche. Con il tempo, è stata la presenza di PMI a prevalere e tra queste si registra una bassa propensione a realizzare azioni collettive di sistema, ma una alta partecipazione alle iniziative promosse dalle istituzioni intermedie per promuovere innovazione (la Fiera BI-MU/SFORTEC; il Forum Think Tank della Piattaforma Tecnologica ManuFature; il Premio Maestro della Meccanica), internazionalizzazione (il Progetto competitività; Guide mercati, Progettitalia e il Gruppo Marketing Strategico e l'Accordo UCIMU-Easyfrontier) e formazione (le iniziative Probest formazione; il progetto TIME; il progetto Mech-Net; l'esperienza ÈCOLE; l'accordo UCIMU-Liuc).

Complessivamente, il capitale sociale e relazionale in questo distretto risulta alto e la cultura condivisa tra dipendenti e imprenditori esistenti offre uno spazio per sviluppare azioni collettive e *multistakeholder*.

Accanto ai distretti industriali presenti all'interno dell'area insubrica e descritti sopra, si colloca, nella Provincia di Varese, una alta specializzazione - come dimostrano i dati riportati nella Tabella 4.7 relativi al numero di addetti e alle unità locali, - nella trasformazione di materiali plastici e nella costruzione di macchinari per la loro lavorazione¹⁰⁵. Le imprese, molto eterogenee tra loro, geograficamente sono insediate lungo la Valle Olona, con produzioni orientate alla lavorazione intermedia e all'*export*, a diversi stadi della filiera e replicano quindi le caratteristiche dell'industria plastica nazionale e internazionale che si compone da tecniche produttive fortemente differenziate e imprese complementari molto innovative.

¹⁰⁵ Per un approfondimento sugli aspetti strutturali e sulle dinamiche del cluster varesino delle materie plastiche, si possono vedere i contributi di Latella (2011); Cusmano *et al.* (2010); Muscio (2004) e Bramanti (1998).

Tabella 4.7 – Sedi e risorse umane nell'attività manifatturiera a Varese

	N. unità	N. addetti
Totale attività manifatturiere	9069	95287
alimentare	475	3763
bevande	11	266
tessile	944	9571
abbigliamento	712	5152
pelle	161	796
legno	405	1548
carta	127	1793
stampa	314	1960
coke	2	8
prodotti chimici	171	3732
prodotti farmaceutici	22	2863
gomma e materie plastiche	540	10109
minerali non metalliferi	205	1656
metallurgia	135	2003
prodotti in metallo	1687	13066
elettronica e ottica	213	2115
apparecchiature elettriche	342	7538
macchinari ed apparecchiature	973	12661
autoveicoli	55	1385
altri mezzi di trasporto	68	6886
mobili	156	756
altre industrie manifatturiere	554	3022
riparazione macchine	797	2638

Fonte: Istat

Storicamente, la produzione di materie plastiche in Provincia di Varese è stata originata nel 1849 con l'apertura della ditta Mazzucchelli - che ha avviato un processo di accumulazione di *know how*, nel tempo poi completato con la fondazione di centri di formazione e istituti professionali e l'avvio di *spin off* avviati dai tecnici e dagli operai via via ivi specializzati - e sostenuta dalla domanda locale dell'industria degli elettrodomestici della vicina Ignis.

Il risultato è un polo che affianca aziende leader e PMI, tra le quali non si riscontrano forti interdipendenze o particolari legami con il territorio, tanto che per il sistema locale varesino, piuttosto che parlare di distretto industriale, sembra più corretto

riferirsi al concetto di *cluster*¹⁰⁶, ovvero una concentrazione di imprese attive nello stesso settore e di soggetti privati e pubblici che svolgono attività complementari senza strutturarsi e senza legami forti. Visti i rischi di autoreferenzialità e di chiusura a nuove conoscenze che una struttura di questo tipo incorpora, sono opportune esperienze che rafforzano le interdipendenze e un'iniziativa collaborativa quale è quella attuata dalle retiste di Giunca sembra ben collocarsi nella Provincia di Varese vista la capacità che ha dimostrato di coinvolgere istituzioni locali e attivare un meccanismo di integrazione di risorse.

Complessivamente, dall'analisi dei distretti si può concludere che strutture in rete migliorino il sistema sociale nel suo complesso e che comuni e cruciali alla capacità di tenuta delle esperienze riportate sono, da un lato, le figure intermedie che riescono a coordinare e far interagire realtà differenti e, dall'altro lato, una cultura all'interazione e una generalizzata cura nel creare e consolidare rapporti fiduciosi a livello di area locale.

4.3 – L'attitudine alla sperimentazione della Provincia di Varese

Per ricavare ulteriori indizi sugli elementi che a livello territoriale possono avviare e favorire la strutturazioni di contratti di rete, qui si analizza l'ambito provinciale¹⁰⁷ in cui la rete Giunca si è realizzata e dove ha trovato opportunità per diversificare il proprio raggio di azione. Alla luce delle evidenze riscontrate fin qui si indagherà la diversificazione economica e la propensione a interrelazioni aziendali. Dal momento che si vogliono indagare le caratteristiche consolidate del territorio, che si sono venute storicamente a creare, si analizzeranno i dati relativi al 2007, ovvero prima che una situazione esogena e destabilizzante, quale è stata la crisi economica, abbia

¹⁰⁶ Sulla definizione di questa categoria analitica si possono vedere i contributi di Schmitz e Nadvi (2009) e Porter (1990).

¹⁰⁷ Sulla struttura economica varesina, si può vedere il contributo di Stephani e Losa (2011) e, specificatamente sull'impatto della crisi economica sull'area, il contributo di Kalajzic (2012).

potuto esercitare effetti negativi sui livelli di prestazione complessivi. Si vedrà che questa area, per la presenza elevata di PMI, è rappresentativa del contesto nazionale, di cui si è detto nel primo capitolo, e questo aspetto ne fa un campo di analisi idoneo - in ottica di modellizzazione - nel tentativo di isolare le variabili che possono concorrere a rendere possibili interventi in rete aziendale e *multistakeholder* per realizzare progetti di promozione sociale.

Innanzitutto si nota che la provincia di Varese¹⁰⁸, la cui storia industriale è iniziata tra fine '700 e inizio '800, mostra un tessuto produttivo in cui sono presenti settori sia altamente tecnologici -farmaceutico e aerospaziale -, sia tradizionali - abbigliamento e lavorazione del cuoio -, sia fortemente specializzati - meccanica e materie plastiche -, il cui peso relativo assunto nel sistema produttivo locale è riportato nella Tabella 4.8, che mostra la dinamica delle quote di occupazione degli addetti nel periodo pre-crisi.

Tabella 4.8 – Dinamica degli occupati nel periodo pre-crisi
(Valori registrati in Provincia di Varese)

	1991	2001	2007
Industria	62,40	52,48	47,60
Servizi	37,60	47,52	52,40

Fonte: Database Istat

Come si vede dai dati Istat, la quota di addetti nell'industria si è ridotta in misura pari al 24,58%, mentre l'occupazione nel terziario è aumentata del 40,80%. Ciò è avvenuto per il progressivo sviluppo del settore dei servizi alle imprese, le quali

¹⁰⁸ Per approfondire la storia dello sviluppo industriale ed economico in Provincia di Varese, si possono consultare i contributi di Macchione (2004); Ganna *et al.*(2002) e (2000); Bertone *et al.* (2001); Macchione e Grampa (1999); Macchione e Gavinelli (1998); Macchione e Bertoni (1996) e (1995).

hanno esternalizzato molte funzioni e si sono concentrate su produzioni *core business*, in una ottica di rete¹⁰⁹.

Un dettaglio dei settori industriali più rilevanti a livello occupazionale, conferma poi la rilevanza dell'industria meccanica, tessile, plastica e farmaceutica di cui si è detto sopra. Si anticipa che questi sono gli ambiti di attività delle imprese coinvolte in Giunca, che saranno illustrate nel prossimo capitolo.

Tabella 4.9 – Quota di addetti nei settori locali maggiormente presenti nel periodo pre-crisi
(Valori registrati in Provincia di Varese)

	1991	2001	2007
Industria meccanica	23,72	21,00	18,81
Industria tessile e abbigliamento	15,46	9,65	6,73
Industria plastica	3,92	4,46	3,81
Industria chimica	2,75	2,45	2,28

Fonte: Database Istat

Per quanto riguarda l'aspetto dimensionale, invece, le unità economiche presenti nel sistema produttivo locale varesino impiegano un numero medio di addetti contenuto, la cui dinamica nel periodo pre-crisi è illustrata nella Tabella 4.10.

¹⁰⁹ Sull'evoluzione delle modalità organizzative della produzione varesina si può vedere la lettura di Marelli (2004), che parla di multi distretto produttivo.

Tabella 4.10 – Numero medio di addetti nei settori maggiormente presenti nel periodo pre-crisi

(Valori registrati in Provincia di Varese)

	1991	2001	2007
Industria meccanica	12,70	11,06	10,78
Industria tessile e abbigliamento	10,05	9,39	9,43
Industria plastica	12,85	16,02	16,69
Industria chimica	39,98	32,54	31,79

Fonte: Database Istat

Visti gli aspetti operativi e dimensionali del territorio, è interessante averne anche una idea della reattività, che si può misurare in termini di numero di imprese attive e nuove per cento residenti. Per consentire di apprezzare come i valori si sono modulati nel tempo, si forniscono qui in termini annuali, nei cinque precedenti a quello della crisi economica.

Tabella 4.11 – Imprese attive per cento residenti nel periodo pre-crisi

(Valori registrati in Provincia di Varese)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Varese	7,29	7,30	7,27	7,34	7,37	7,39

Fonte: InfoCamere

Come indicato nella Tabella 4.11, il numero delle imprese attive per cento residenti è crescente ed è un indizio della vivacità della Provincia di Varese, confermata anche dal contributo apportato stabilmente da nuove imprese, come illustrato, per il medesimo periodo di tempo preso in considerazione, nella Tabella 4.12.

Tabella 4.12 – Imprese nuove per cento residenti nel periodo pre-crisi

(Valori registrati in Provincia di Varese)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Varese	0,64	0,61	0,65	0,65	0,65	0,64

Fonte: InfoCamere

I dati riportati mostrano quindi una buona propensione alla pro-azione in Provincia di Varese, che si potrebbe intendere anche come strumentale alla decisione di attivare e aderire la prima sperimentazione italiana di rete per il sociale, quale è Giunca.

Oltre a dar conto della struttura economica varesina per comprendere in quale contesto produttivo si è avviata la rete Giunca, è interessante capire i livelli demografici provinciali, dal momento che gli interventi di welfare previsti descritti nei prossimi capitoli hanno come precisi destinatari soggetti fragili, anziani e bambini. Rispetto a questa variabile, in questo contesto di analisi, non sembra utile conoscere la dinamica e la situazione pre-crisi, quanto piuttosto la situazione attuale. Nella Tabella 4.13, si riporta la percentuale di popolazione tra 0 e 14 anni e con più di 65 anni, l'età media della popolazione e due ulteriori valori utili nella direzione di osservazione presa, vale a dire l'indice di vecchiaia¹¹⁰ e l'indice di dipendenza¹¹¹.

Tabella 4.13 – Indicatori demografici registrati in Provincia di Varese

	2013	2014	2015	2016	2017
Popolazione 0-14 anni	14%	14%	14%	13.9%	13.8%
Popolazione 65+ anni	21.6%	22%	22.4%	22.7%	23.1%
Età media della popolazione	44.3	44.5	44.8	45.	45.3
Indice di dipendenza	33.6%	34.3%	35.3%	35.9%	36.6%
Indice di vecchiaia	153.9%	156.9%	160.8%	163.9%	167.7%

Fonte: Istat

Per fornire un termine di paragone, si riportano nella Tabella 4.14 i medesimi valori registrati, però, a livello nazionale.

¹¹⁰ L'indice di vecchiaia misura il rapporto tra la popolazione anziana (oltre i 65 anni di età) e la popolazione giovane (di età inferiore ai 14 anni).

¹¹¹ L'indice di dipendenza rapporta la popolazione anziana alla popolazione in età lavorativa (tra i 14 e i 65 anni di età).

Tabella 4.14 – Indicatori demografici registrati in Italia

	2013	2014	2015	2016	2017
Popolazione 0-14 anni	14%	13.9%	13.8%	13.7%	13.5%
Popolazione 65+ anni	21.2%	21.4%	21.7%	22%	22.3%
Età media della popolazione	44	44.2	44.4	44.7	44.9
Indice di dipendenza	32.7%	33.1%	33.7%	34.3%	34.8%
Indice di vecchiaia	151.4%	154.1%	157.7%	161.4%	165.3%

Fonte: Istat

Come si nota, gli indicatori individuati per dare un'idea del numero di destinatari coinvolti in interventi *people care* attivati da progetti di welfare aziendale a favore dei familiari dei propri dipendenti mostrano che nella Provincia di Varese si registrano valori dell'ordine di grandezza presente a livello nazionale. Questa evidenza sostiene l'ipotesi di prendere in considerazione la replicabilità in altri contesti del caso di studio intorno cui ruota questa tesi.

Compresa la struttura produttiva e le dinamiche demografiche presenti nell'area di riferimento, può essere utile indagare il livello di benessere in Provincia di Varese, supponendo che ove questo sia elevato, si registrino una superiore propensione alla sperimentazione, anche di pionieristiche pratiche associative per il welfare. Come indicatore del livello di benessere, si può ricorrere all'indice di occupazione¹¹² e al tasso di industrializzazione¹¹³ e di terziarizzazione¹¹⁴ e, per consentire un migliore inquadramento dei dati, qui si fornisce anche la situazione delle regioni del Nord Ovest - zona con caratteristiche socio-economiche più vicine alla realtà varesotta - e della nazione. Da una analisi delle dinamiche nel periodo precedente alla crisi economica, risultano le storiche elevate possibilità di impiego nella provincia in esame. Come si vede nella Tabella 4.15, infatti, gli addetti per cento residenti,

¹¹² L'indice di occupazione si ricava dividendo il numero di addetti di un territorio per la popolazione ivi residente e moltiplicando il risultato per 100, ha il valore di utilizzare variabili effettivamente misurate piuttosto che stimate, come accade invece per il tasso di occupazione.

¹¹³ Il tasso di industrializzazione si ottiene dividendo il numero di addetti di un macrosettore oggetto di analisi per la popolazione residente e moltiplicando il risultato per cento.

¹¹⁴ Il tasso di terziarizzazione si ricava dividendo il numero degli addetti nel settore per la popolazione residente e moltiplicando il risultato per cento.

nell'anno di avvio della crisi economica misuravano valori in linea con la media riportata nel Nord-Ovest, ma molto superiori ai livelli medi nazionali.

Tabella 4.15 – Dinamica degli indici di occupazione nel periodo pre-crisi
(Valori registrati in Provincia di Varese, Nord-Ovest e Italia)

	1991	2001	2007
Varese	34,91	34,89	35,18
Nord-Ovest	33,24	35,16	37,26
Italia	25,67	27,57	29,48

Fonte: Istat

La dinamica dei tassi di industrializzazione e di terziarizzazione nel periodo pre-crisi mostrano, poi, un intenso orientamento al settore manifatturiero. Nell'anno di avvio della crisi economico-finanziaria, come si vede nella Tabella 4.16, gli addetti nell'industria erano più rispetto all'area Nord-Ovest e al resto dell'Italia.

Tabella 4.16 – Dinamica degli indici di industrializzazione nel periodo pre-crisi
(Valori registrati in Provincia di Varese, Nord-Ovest e Italia)

	1991	2001	2007
Varese	21,76	18,28	16,56
Nord-Ovest	17,06	15,56	14,86
Italia	11,91	11,56	11,24

Fonte: Istat

La dinamica del tasso di terziarizzazione, invece, come illustrato dalla Tabella 4.17, prima delle ripercussioni occupazionali originate dallo scoppio della crisi dei mutui *subprime*, risulta in linea con il valore nazionale, ma molto inferiore al valore delle regioni nord-occidentali.

Tabella 4.17 – Dinamica degli indici di terzizzazione nel periodo pre-crisi
(Valori registrati in Provincia di Varese, Nord-Ovest e Italia)

	1991	2001	2007
Varese	13,16	16,61	18,62
Nord-Ovest	16,18	19,60	22,40
Italia	13,76	16,01	18,24

Fonte: Istat

Complessivamente, si può concludere che anche le condizioni generali di benessere siano alte e che questa condizione di favore lasci spazio ad una compressione dei comportamenti egoistici a livello di sistema locale e ad una espansione delle propensioni collaborative tra soggetti di uno stesso ecosistema.

4.4 – Conclusioni

In questo capitolo, si è preso in considerazione il contesto di riferimento in cui si è sviluppato il primo caso nazionale di rete di imprese per piani di welfare aziendale - in origine - e welfare locale - in evoluzione -. L'ipotesi alla base dell'analisi è che, visti gli eterogenei risultati realizzati da sperimentazioni reticolari - simili nei contenuti e negli attori coinvolti, come argomento nel terzo capitolo -, si possa presumere che il discriminante stia in pregresse peculiarità territoriali, che fungono da attivatori alla costituzione e al successo di collaborazioni per lo sviluppo sociale e locale. Si è dato così conto dell'esistenza di aree produttive distrettuali che, formando un'identità sociale locale, veicola verso azioni collettive territoriali e di come interventi di organi intermedi possano agevolare l'aggregazione di imprese, prima, e corpi intermedi, poi, verso progetti di riqualificazione delle risorse umane ed urbane.

Come si è mostrato, l'area in cui Giunca si è attivata presenta superiori livelli di diversificazione produttiva e di pregresse esperienze di azioni congiunte - pur

informali, mono settoriali e dettate da logiche di prossimità e di utilità, quali sono i distretti industriali - ed è inoltre presente una politica attenta al fenomeno delle reti e consapevole delle potenzialità che racchiude. Questi fattori hanno favorito la possibilità di conoscenza reciproca e di cooperazione tra differenti realtà aziendali e una maggiore sensibilizzazione sui temi della responsabilità e del ruolo sociale delle imprese. Gli attori coinvolti in Giunca hanno avuto così modo di identificarsi come soggetti che si muovono in un contesto comune e il potenziale quantitativo e qualitativo dell'area si è dimostrato tale da riuscire a garantire uno sviluppo endogeno e una capacità di controllo del processo di trasformazione attuato. Viste le evidenze registrate, si può confermare anche nella Provincia di Varese la tendenza a realizzare piani di secondo welfare in risposta ai nuovi bisogni sociali e il fatto che le prospettive di sviluppo dipendono, in buona parte, dalla costituzione di una identità socio-economica territoriale, in una ottica *bottom up* e partecipativa.

Valutando le caratteristiche aziendali e demografiche dell'economia varesina, la struttura produttiva dell'area insubrica e le politiche attuate da Regione Lombardia a sostegno dell'attivazione di reti, è risultata caratterizzante la presenza, da un lato, di aree di tipo distrettuale e, dall'altro lato, di decisori politici propensi ad attivarsi per promuovere l'aggregazione di soggetti in rete. Si può ipotizzare che gli attivatori di questo processo di incremento del benessere generale si configurino latamente come economie esterne, della cui utilità esistono riscontri storici empirici.

Il concetto di economia esterna è stato introdotto da Marshall (1890), per identificare azioni compiute da un soggetto per fini propri che influenza - positivamente o negativamente - il benessere di un altro soggetto senza che, primo, chi compie l'azione voglia intenzionalmente accrescere o diminuire il benessere dell'altro soggetto e senza che, secondo, esista un mercato in cui i due soggetti possono accordarsi per dare un valore certo in termini di prezzo all'azione del soggetto agente. Per rendere nella pratica quanto definito, esistono molti esempi e il caso cui usualmente si ricorre nei manuali è quello di un apicoltore che trae vantaggio dalla localizzazione nelle vicinanze di un frutteto, senza, tuttavia, che il servizio fornito dal

produttore di frutta sia remunerato, mentre, un utilizzato esempio di diseconomia esterna è, invece, quello di una abitazione posizionata in prossimità di una fabbrica inquinante. In entrambi i casi, come si può notare, le relazioni tra attori non passano attraverso il mercato dato che, primo, la prestazione di un agente economico non viene premiata (nel caso dell'economia esterna) o sanzionata (nel caso della diseconomia esterna) e, secondo, le relazioni tra attori hanno natura sociale, nel senso che sono regolate dal modo in cui una società è strutturata e attribuisce un valore o considera riprovevole un determinato comportamento.

L'analisi storica sul ruolo attivo svolto dalle economie esterne nel promuovere lo sviluppo economico locale mostra che se ne è avuta in effetti una frequente realizzazione, seppur secondo modalità ed evoluzioni temporali differenti. Il lavoro di Piore e Sabel (1984) mette ad esempio in evidenza alcuni casi - il *Systeme Motte*, il *welfare capitalism* o paternalismo e il municipalismo - in cui le strategie particolari di istituzioni locali informali e formali danno origine a comportamenti di cui può beneficiare una pluralità di altri soggetti a livello locale. Il *Systeme Motte* era una modalità di organizzazione della produzione che si basava sui legami familiari e sull'idea di creare una confederazione di imprese guidate da membri della stessa famiglia. Secondo questa concezione, il capitale iniziale veniva fornito dal fondatore, che provvedeva alle aziende anche il *know how* (affiancando al familiare un tecnico di esperienza), e ogni azienda si specializzava in una data lavorazione riuscendo ad ottenere economie di scala a livello di fase produttiva. I vantaggi di un tale sistema organizzativo non si limitavano solo a riduzioni dei costi di produzione, 'questa comune lealtà verso la famiglia risparmiava le aziende dai riallineamenti dettate dai cambiamenti della moda, mentre le proteggeva da eccessive fluttuazioni nella domanda di particolari processi, e inoltre dava loro il credito necessario per conservare un sistema di riserve finanziarie, di marketing e di acquisti comuni' (p.69). Nel *welfare capitalism* o paternalismo, invece, alcune grandi imprese attuano programmi per la fornitura di servizi per la comunità locale. 'Le aziende di Mulhouse che producevano cotone stampato calicot ne costituivano un esempio classico. Già

nel 1822 le principali aziende avevano fondato a loro spese [...] un corso di chimica e un laboratorio di ricerca che doveva poi diventare l'*Ecole Nationale di Chimie*. E nel 1850 [...] gli industriali crearono una straordinaria rete di istituzioni sociali, scuole per la tessitura e la filatura meccanica, l'*Ecole Superieure du Commerce*, una cassa di risparmio, un ospizio per anziani, dei bagni pubblici, delle case per gli operai, una clinica per la maternità e un'associazione per prevenire ed esaminare gli incidenti sul lavoro'(p.68). Infine, nel municipalismo, sono le istituzioni formali, quali i Comuni, a svolgere funzioni di interesse generale e creare economie esterne. Questo tipo di organizzazione sociale è rappresentato ad esempio dal caso delle istituzioni comunali di Lione, città specializzata sul finire del XIX secolo nella produzione della seta e la cui organizzazione produttiva era simile a quella distrettuale odierna, con una forte divisione del lavoro tra piccoli produttori indipendenti che lavoravano, tuttavia, in grandi opifici, in cui potevano disporre dell'energia generata dalle macchine a vapore. L'intervento della municipalità di Lione a sostegno di questo sistema produttivo avveniva in molti modi, 'fornendo l'accesso a specializzazioni e conoscenze che mancassero alle aziende, controllando la concorrenza mediante la proibizione di vendere prodotti scadenti con il marchio della fabbrica locale e [verificando il] sistema di stabilizzazione dei salari che impediva la loro riduzione e le rovinose guerre dei prezzi. Così i lionesi crearono un sistema di banche di credito per fornire credito ai tessitori durante i periodi di crisi; a Saint-Etienne invece le tasse municipali erano tra le più alte della Francia e servivano a finanziare le assicurazioni per la disoccupazione, che avrebbero consentito agli operai specializzati di rimanere nel loro settore durante i periodi di inattività' (p.66). Alcuni casi simili, in particolare in riferimento al *welfare capitalism*, a quelli descritti da Piore e Sabel si sono verificati anche in Italia. Il caso più noto è l'esperienza di Comunità di Adriano Olivetti, un modello sociale nel quale il profitto d'impresa era uno strumento per la crescita delle popolazioni e non il fine dell'attività umana. Il momento di conciliazione tra le esigenze d'impresa e del territorio sono così descritte da Olivetti (2014) stesso: 'fui tratto ad occuparmi della vita di relazione tra gli operai e la fabbrica. Le casse mutue funzionavano male [...] le cure erano generalmente

insufficienti, i medici cambiavano ogni tre mesi, malattie gravissime non erano contemplate dagli statuti, molti rimedi importanti non considerati, i familiari non godevano degli stessi vantaggi del lavoratore. Nacque allora il servizio di assistenza sanitaria con scopi di completamento alle funzioni delle casse mutui. E sorsero così, oltre a un convalescenziario, un'infermeria di fabbrica [...] Alle dipendenti in maternità, sia operaie che impiegate, fu concesso un periodo di conservazione del posto di nove mesi retribuiti. E infine si costituirono o si continuarono ad ampliare dei complessi di edifici moderni di abitazione per operai, impiegati [...] Un'altra forma di attività densa di insegnamenti preziosi per l'educazione dei figli degli operai: l'organizzazione di scuole di insegnamento tecnico e professionale, la creazione di un meccanismo di borse di studio per permettere ai giovani più dotati di diventare dei capi-tecnici e degli ingegneri, l'apertura di una biblioteca di cultura'(p.61-62). A conferma degli attivatori di cui si è detto sopra, un'analisi di Gallino (2011) del caso Olivetti identifica la possibilità di svolgere una funzione fornitori di servizi ad una comunità locale in due precondizioni: per un verso, la capacità dell'impresa di innovare sia i prodotti che i processi di produzione, realizzando quindi un valore aggiunto che poteva essere investito a livello locale e, per un altro verso, un'idea del ruolo dell'impresa con connotazione fortemente etica, ovvero la concezione che l'impresa si assuma una sorta di responsabilità sociale. Si noti che il caso Olivetti non va considerato un evento isolato in Italia, dato che vi sono riscontrabili anche altri casi in cui le imprese hanno determinato le traiettorie dello sviluppo di determinati territori, che possono essere considerati esempi di company town. Ad esempio, all'inizio del secolo scorso, il cappellificio Borsalino ha svolto un importante ruolo per lo sviluppo economico e sociale della città di Alessandria, mettendo servizi - un acquedotto, una rete fognaria, un ospedale civile, un sanatorio ed una casa di riposo - a disposizione della città e, più recentemente, ENI, per San Donato Milanese, e Solvay, per Rossignano, hanno svolto un ruolo simile. Sempre in Italia, è anche documentato (De Rita e Bonomi, 1998) l'avvio di iniziative indirizzate a fornire servizi da parte di istituzioni formali, i Patti Territoriali, infatti, sono un esempio di come l'interazione tra le azioni promosse

dalle istituzioni formali e le domande che implicitamente emergono dalle istanze locali possono portare a forme di progettualità e alla realizzazione di azioni concrete per il welfare locale.

Da questo excursus storico, si possono iniziare ad individuare quegli elementi presenti nel contesto di ricerca di questa tesi e nel *case-study* analizzato dal prossimo capitolo. Nel prosieguo, innanzitutto si effettuerà un affondo sul primo caso di reti di impresa per il welfare aziendale realizzato in Italia, che - per 'età' ed evoluzione - si presta particolarmente ad essere spunto per un ragionamento sui punti di forza e di debolezza, rispetto alle opportunità e minacce del contesto, di piani di PMI che provano ad implementare programmi collaborativi di promozione sociale come soluzione agli effetti della crisi economica e dei nuovi rischi sociali. Nel tentativo di generalizzare l'esperienza oggetto di studio in un modello e valutarne l'eventuale replicabilità in altri contesti, nel quinto capitolo si analizzerà il progetto originario in termini di partecipanti, obiettivi, azioni intraprese e risultati raggiunti. Nel sesto capitolo poi si vedranno anche le evoluzioni del progetto e la differenziazione progressiva degli scopi e delle iniziative, presentando le "gemmazioni" che ne sono derivate.

CAPITOLO 5 – GIUNCA, il primo progetto di rete per il welfare aziendale in Italia: contenuti del progetto e attori coinvolti

Giunca - Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente è il primo progetto pilota, avviato in Italia, di utilizzo del contratto di rete - uno strumento di recente introduzione legislativa per promuovere il rilancio delle PMI in termini di produttività e internazionalizzazione, di cui si è detto nel terzo capitolo - per realizzare piani di welfare aziendale - ovvero interventi di integrazione del reddito e della qualità di vita di dipendenti e familiari, peculiarmente, e, di riflesso, anche sulla collettività di riferimento, come si è argomentato nel secondo capitolo. Questo caso è stato documentato in letteratura (Corsini et al., 2015; Mallone, 2015 e 2012; Rizza e Bonvicini, 2014; Treu, 2015 e 2013; Urbisaglia, 2015; Villa e Ciccarelli, 2015) ed è stato dato conto in modo descrittivo di come si sia configurata e strutturata la rete, a quali strumenti giuridici abbia fatto ricorso e a quali motivazioni abbia assolto il progetto.

L'obiettivo di questa tesi è invece studiare, isolare e modellizzare, dal caso di studio in esame, delle variabili esplicative dei fattori causali che hanno concorso alla riuscita del progetto. In questa direzione, nel precedente capitolo della tesi si è visto come, nell'area di Varese, sia stato il contesto territoriale - a livello regionale e provinciale - a favorire un avvicinamento di più soggetti - imprese attive in ambito locale - intorno ad un progetto comune - la rete GIUNCA - che rispondesse ad una situazione esterna negativa - caratterizzata dalla sopravvenuta crisi economica, dalla compressione delle risorse destinate alla spesa pubblica e dai mutati modelli sociali e familiari -, di cui si è dato conto nel primo capitolo. Gli attori coinvolti, utilizzando un attivatore esterno - l'introduzione normativa del contratto di rete, di cui si è detto nel terzo capitolo - e un attivatore interno - superiori livelli di innovazione e orientamento alla CSR presenti nel tessuto imprenditoriale di riferimento (Lazzarotti, 2017) -, hanno reinterpretando in modo creativo il modello reticolare - tradizionalmente utilizzato per percorsi di creazione di nuovi prodotti e di

internazionalizzazione -, strutturando una rete per erogare servizi di welfare aziendale - i cui vantaggi per i dipendenti, i datori di lavoro e il contesto sociale sono stati illustrati nel secondo capitolo -. In questo capitolo si analizzeranno anzitutto i soggetti retisti - per identificarne le caratteristiche soggettive che spiegano la realizzazione e la tenuta della rete -. Si darà anche conto del contenuto delle azioni congiunte che originariamente sono state realizzate a livello operativo nella strutturazione di GIUNCA, per da modo al lettore di comprendere la portata dell'evoluzione successiva, che il progetto ha avuto in logica di differenziazione, di cui si dirà nel sesto capitolo.

5.1 – La metodologia di ricerca sul *case-study*

Da un punto di vista metodologico, l'analisi sul campo è riconducibile allo studio di casi, “indagine empirica che investiga un fenomeno contemporaneo entro il relativo contesto reale, soprattutto quando il confine tra fenomeno e contesto non è chiaramente definito. Il metodo dello studio di casi si usa pertanto quando si decide deliberatamente di considerare condizioni attinenti al contesto, nella convinzione che queste possano essere strettamente correlate al fenomeno studiato” (Yin, 1994, p.13). Sono state svolte interviste qualitative agli ideatori e agli organizzatori operativi dei progetti, anche a più riprese in virtù delle evoluzioni nei percorsi di welfare, nonché ad esperti del tema trattato e del territorio analizzato. Quando le interviste sono state somministrate nelle sedi operative dei progetti, è stato possibile raccogliere anche l'esperienza nella fruizione e la qualità percepita dei destinatari dei servizi volti ad incidere sui vari aspetti di vita. Oltre alla partecipazione alla serie di Convegni dedicata nell'ultimo quinquennio al tema al progetto GIUNCA, al tema del welfare aziendale e allo sviluppo del welfare locale in Provincia di Varese, si anche è partecipato, ove possibile, in qualità di uditor esterno ai Tavoli attivati tra Imprese ed Enti Locali.

Nell'Appendice è riportato l'elenco dei soggetti intervistati, la loro qualifica rispetto al progetto GIUNCA e alle successive iniziative con la data in cui è stata raccolta le

testimonianze (quando le interviste sono state somministrate a più riprese è stata indicata la data più recente).

5.2 – Le peculiarità dei protagonisti attivi nel progetto

La Rete Giunca è composta ad oggi da imprese con sede nell'area Nord e Sud della Provincia di Varese. Alle dieci realtà originarie che hanno avviato nel 2011 il progetto -B.D.G. EL srl, Bilcare Research srl, Chemisol Italia srl, Lati Industria Termoplastici spa, Momentive Specialty Chemicals Italia spa, Novartis Farma spa, Sanofi-Aventis spa, TMC srl, Tioxide Europe srl, Viba spa - si sono recentemente aggiunte due nuove entranti – Vibram e Mazzucchelli 1849 -. Per completezza, pur non essendo argomento di particolare interesse qui, va detto che risulta inserita in Giunca anche la succursale satellite esternalizzata di una delle retiste e a che a riguardo - per le motivazioni che usualmente sono sottese a cessioni di rami di azienda della tipologia riscontrabile in questo *case study* -, includere questa realtà come soggetto a sé ed ulteriore variabile da inserire nella numerosità delle aziende coinvolte è discutibile.

Dall'analisi delle strutture aziendali, dei risultati di impresa e dei livelli di internazionalizzazione, all'interno della rete originaria si registra innanzitutto una certa eterogeneità sia dimensionale che settoriale. Le aziende coinvolte sono storiche, ma anche di recente costituzione, sono sia PMI che grandi imprese e svolgono attività in differenti ambiti - costruzioni, plastica, chimica, farmaceutica e meccanica -. Di seguito si forniscono alcuni elementi a riguardo, per inquadrare quegli aspetti del fenomeno utili per poter poi ritrarre gli elementi che hanno consentito i livelli di adesione raggiunti da GIUNCA.

B.D.G. EL Srl è un'azienda manifatturiera, attiva dal 1954 con l'obiettivo di sviluppare e produrre componentistica elettromeccanica ed elettronica per il settore degli elettrodomestici e dell'industria della refrigerazione italiana, allora in fase di sviluppo. Alla struttura manageriale è familiare e alla sede produttiva in Italia sono affiancati risultati di crescita anche sul mercato mondiale, grazie alle capacità di

adeguare gli standard interni alle richieste internazionali; di produrre soluzioni personalizzate ai diversi clienti; di automatizzare interamente il processo produttivo e proporre così prezzi competitivi in un contesto di alta qualità. Le performance positive della funzione Ricerca&Sviluppo - 8 brevetti di cui 3 pubblicati negli ultimi 3 anni - attestano elevata propensione all'innovazione. Gli aspetti positivi qui sono il forte investimento in risorse umane e tecnologiche, realizzato fin dall'origine, e la capacità di affiancare relazioni commerciali internazionali ad una dimensione familiare e nazionale e di dimostrare doti di alta competitività.

Bilcare Reasearch srl è attiva nella produzione di film rigidi calandrati di alta qualità con focalizzazione in PVC e PVC-PE per i settori Cards , Packaging , Pharma e Print. E' parte del Bilcare Research, gruppo che offre soluzioni innovative per il packaging farmaceutico, carte, specialità e forniture per la sperimentazione clinica. L'attività di produzione e di ricerca è svolta in 13 siti nel mondo ed è presente in Germania, India, Italia, Singapore UK e USA, impiegando complessivamente 2.300 dipendenti. Il fatturato supera 600 milioni di dollari. D'interesse, da evidenziare qui, è il fatto positivo che un gruppo attivo a livello mondiale abbia scelto di localizzare una sede nella Provincia di Varese e che i programmi di gestione delle risorse umane mostrano un forte orientamento alla motivazione del personale verso livelli di eccellenza.

Chemisol Italia Srl oggi produce e commercializza in tutto il mondo, attraverso la sua rete di agenti e distributori, resine melamminiche in polvere - per l'industria del legno, conciaria, auto motive, moulding compound - ed additivi liquidi - per l'impregnazione di carte decorative e produzione pannelli per l'industria del mobile - . Si tratta di un'azienda totalmente italiana; dotata di una struttura flessibile ed orientata al cliente; molto focalizzata; fondata su un alto investimento nelle risorse umane nella funzione R&S e nel miglioramento della produttività. E' interessante conoscerne l'evoluzione che mostra un buon esempio di recupero proprietario di un'eccellenza italiana. L'azienda è stata fondata come Montecatini, nel 1901, e, nel

1966, quando è stata rilevata da Edison, è evoluta in Montedison iniziando a sviluppare progetti sostenuti dal Governo italiano e divenendo l'azienda chimica più importante in Italia. Nel 1990, è stata acquisita da una compagnia australiana come Agrolinz Melamine International Italia Srl (AMI-I), poi, incorporata come Borealis, nel 2007, da OMV, un gruppo dell'Europa centrale, che ne ha avviato l'espansione internazionale. Infine, nel 2009, un gruppo di investitori italiani ha acquisito l'azienda come Chemisol Italia Srl.

LATI Industria Termoplastici spa è tra i più importanti produttori europei di termoplastici tecnici per uso ingegneristico. La gamma di prodotti offerti si articola in 2500 formulazioni - ricercate e sviluppate internamente ed esportate in tutto il mondo attraverso una propria rete di filiali - che trovano impiego in diversi settori tra i quali quello elettrico, elettronico, medicale e dei trasporti. La storia in questo *case study* mostra un percorso evolutivo progressivo e completo. L'avvio nel periodo storico '43-'45 ne ha orientato l'operatività verso la produzione di compound di acetato di cellulosa - riutilizzando elementi e materiali bellici concessi al popolo italiano dal piano Marshall - e la localizzazione in un'area riparata dalle incursione aeree. I primi successi, negli anni '50-'60, realizzati grazie ad una collaborazione con Montedison, vengono consolidati, negli anni '70, perfezionando la gamma di Flame Retardant, sviluppata in funzione della domanda derivata dagli elettrodomestici, da qui viene avviata, negli anni '80-'90, una forte specializzazione e una spinta all'internazionalizzazione. La visione strategica si dimostra lungimirante - con l'introduzione di moderne tecnologie e flussi logici operativi e la fondazione di EuMBC, un gruppo di ricerca di settore¹¹⁵ - ed illuminata - con la realizzazione di

¹¹⁵ EuMBC è un gruppo settoriale attivo in tutti i campi di interesse per l'industria delle materie plastiche - Contatto con alimenti, Regolamentazione, Nuove tecnologie -, fondato nel 2001 da 15 produttori europei indipendenti di masterbatch e compound. Fornisce soluzioni e supporto ai produttori, migliorando le proprietà delle originarie materie prime e proponendo un'ampia gamma di colori e soluzioni. Gli aderenti rappresentano l'intero mercato (Imballaggio, Edilizia e Costruzioni, Oggetti a contatto con alimenti, Cura della persona, Trasporti includendo l'auto, Apparecchiature elettriche e elettroniche per nominarne soltanto alcuni). EuMBC è anche attivo nel PEST (Plastic Exposure Scenario Team) - organizzazione che raggruppa produttori, con lo scopo di definire norme pratiche e scenari di esposizione generici conformi - e nel FREP (Food contact Regulatory Experts

una fabbrica dai livelli di sicurezza, sviluppo sostenibile, formazione ed etica elevati
-.

Momentive Specialty Chemicals Italia spa è attiva da 75 anni nel settore delle sostanze chimiche e dei materiali ad alto contenuto tecnologico per vari settori applicativi, quali edilizia, automotive, elettronica avanzata, cosmesi, dove svolge attività applicativa e assistenza personalizzata. La sede principale è situata negli Stati Uniti e gli stabilimenti di produzione sono 100 distribuiti a livello mondiale . Vengono impiegati 10.000 dipendenti di cui circa 400 in Italia. Lo slancio all'innovazione si comprende già dal motto aziendale "What if?" e l'attenzione alla CSR nell'adesione al American Chemistry Council's Responsible Care, un programma che si propone di andare incontro e migliorare le richieste normative sui temi della sicurezza, dell'etica e della protezione realizzando iniziative volontarie e cooperative con enti pubblici e altri stakeholders per migliorare gli standard e la qualità della vita. Su questi aspetti l'azienda si impegna a realizzare delle misurazioni interne e pubblicarle in un report; implementare, aggiornare e verificare i propri programmi di protezione e far certificare da soggetti indipendenti la corrispondenza dei propri sistemi aziendali con gli standard professionali.

Novartis Farma Spa opera nel settore farmaceutico, producendo soluzioni innovative per rispondere ai bisogni clinici non ancora soddisfatti e fornire cure appropriate nelle aree terapeutiche oncologiche, neurologiche, oftalmologiche e dermatologiche. E' attiva dal 1996, ma è nata dalla fusione di Ciba-Geigy e Sandoz, dunque si avvantaggia di una pregressa tradizione in campo chimico. La sede centrale di Novartis Farma in Italia si trova in provincia di Varese, mentre le attività produttive sono concentrate in provincia di Napoli. In Italia, l'azienda conta 1.600 dipendenti e l'intero Gruppo 4.400. La sua divisione Farmaceutici sviluppa e commercializza farmaci con copertura brevettuale ed è riconosciuta a livello internazionale per

Panel) - organizzazione che punta a definire i dettagli dei reali requisiti compositivi all'interno delle linee guida ma anche cooperando con altri soggetti coinvolti nel contatto con alimenti mediante gli strumenti di valutazione della migrazione/esposizione messi a disposizione per l'industria delle materie plastiche al fine di dimostrare la conformità con i regolamenti in materia.

l'ampio portafoglio di prodotti, che copre le principali aree terapeutiche. La funzione R&S è invece organizzata in rete, tra i laboratori inseriti in un network - Novartis Institute for BioMedical Research - che adottano trial proof of concept - studi di piccole dimensioni finalizzati ad ottenere una comprensione della sicurezza e dell'efficacia - per individuare le molecole più promettenti ad essere candidate a diventare farmaci. Nel tentativo di rispondere concretamente anche alle esigenze mediche nei paesi in via di sviluppo e alle malattie trascurate, tramite la destinazione privilegiata a questo di tre istituti della rete, si può vedere la portata dell'impegno etico di Novartis.

Rispetto all'organizzazione interna, si registrano qui degli orientamenti positivi. La propensione alla ricerca e all'innovazione propria dell'azienda si ravvisa infatti anche nella gestione delle risorse umane: l'ambiente di lavoro creato è gratificante e sostiene e valorizza la creatività, lo spirito di collaborazione, le performance individuali e la crescita professionale. I programmi retributivi sono composti da una quota fissa - commisurata alle caratteristiche del lavoro, della competitività sul mercato e alle competenze - e una variabile incrementativa che dipende dal parametro di performance individuale rispetto al benchmark - è' da notare che si tratta, però, dei benefit previsti dalla legislazione e dalle procedure locali dei singoli paesi -. La cultura aziendale ritiene fondamentali il benessere dei collaboratori e all'interno del Gruppo vengono promosse campagne di prevenzione e di sensibilizzazione, come l'iniziativa *Be Healthy*, volta ad offrire servizi, incontri e attività incentrate sull'esercizio fisico, la prevenzione dei rischi cardiovascolari, le corrette abitudini alimentari e l'adozione di uno stile di vita salutare. Tre stabilimenti del Gruppo nel 2017 sono stati segnalati dal certificatore della qualità del lavoro Top Employers Institute nella classifica che, secondo parametri occupazionali ed organizzativi, individua le migliori aziende in cui lavorare¹¹⁶. La presenza in più

¹¹⁶ Le caratteristiche distintive prese in considerazione sono relative alla qualità dell'ambiente di lavoro e ai percorsi volti a favorire la crescita non solo professionale ma anche personale dei dipendenti e grazie a questo dell'intera azienda.

paesi agevola poi la partecipazione all'interno dell'azienda di molte differenze: culturali, di genere, di età, di orientamento sessuale, di fede e di religione e di esperienze di vita. Questo dà direttamente modo di accrescere la consapevolezza che si tratti di patrimonio da valorizzare e favorisce in un circuito virtuoso la capacità di confrontarsi in modo efficace con l'esterno e promuovere ulteriori slanci all'internazionalizzazione.

Sanofi-Aventis Spa opera a livello mondiale nel settore farmaceutico, nelle aree terapeutiche Diabete, Oncologia e Malattie cardiovascolari, con un portfolio diversificato che comprende farmaci etici, prodotti Consumer Health Care, farmaci equivalenti, vaccini e prodotti per la salute animale. L'attività ha avuto avvio nel 1928 e ha raggiunto la configurazione attuale attraverso una lunga serie di fusioni e acquisizioni, con l'ultima ne 2011 ha diversificato l'attività anche nel campo delle biotecnologie e delle malattie rare. Complessivamente ora i dipendenti sono 110.000 distribuiti in 100 paesi; 107 stabilimenti e 20 centri di ricerca e sviluppo. L'ultimo fatturato reso disponibile (2014) è pari a 33,8 miliardi di euro - con un incremento di crescita del 4,9% rispetto al precedente - di cui 4,8 investiti in R&S e per il 72% in farmaci biologici. Per quanto riguarda l'impegno per la salute e per le persone, la Responsabilità Sociale d'Impresa sembra essere centrale in varie attività che vengono condotte in modo etico per promuovere sviluppo economico, ambientale e sociale, anche in partnership con vari stakeholder - Associazioni di medici e pazienti e Istituzioni -. E' attuato il Programma Accesso ai Farmaci per curare le malattie dimenticate nei Paesi in via di sviluppo e l'attività di tre stabilimenti è dedicata a realizzare farmaci efficaci per il trattamento delle gravi epidemie infettive patologie endemiche in alcuni Paesi. Vengono ridotti i consumi energetici e le emissioni di CO2, ed effettuata attività di sensibilizzazione, informazione e formazione per i propri collaboratori: i sei siti produttivi italiani annualmente ottengono le certificazioni internazionali di impatto ambientale e registrano riduzioni nei consumi di acqua ed energia elettrica e vi sono in corso studi di fattibilità per la costruzione di impianti di cogenerazione e trigenerazione, volti a produrre energia elettrica

internamente. L'approccio strategico dell'azienda è fondato sulla crescita professionale e sullo sviluppo dei collaboratori, come attesta il settimo posto nella classifica Best Workplaces 2014, sezione Grandi Imprese, del Great Place to Work Institute Italia¹¹⁷, posizionamento migliorato rispetto all'anno precedente. L'azienda ha inoltre ottenuto e riconfermato la certificazione di Top Employers Institute. In Italia sono impiegati complessivamente oltre 3.000 collaboratori; il fatturato 2014 è pari a 1,6 miliardi di euro incrementato dell'1% rispetto al precedente, 49,2 milioni sono investiti tra siti industriali (40,5) e ricerca clinica (8,7). Rispetto al radicamento territoriale, è da notare che il centro presente nello stabilimento di Brindisi - specializzato nella ricerca biotecnologica impegnato nello studio e sviluppo di processi per il passaggio su scala industriale della produzione di nuovi principi attivi antibiotici - è parte integrante del Distretto Biotecnologico della Regione Puglia. Riguardo alla cura aziendale per le persone, è da anche segnalare l'iniziativa "Leggi in salute, Angelo Zanibelli", che, prima in Italia e giunta nel 2017 alla quinta edizione, è dedicata a sostenere il valore del racconto sulla salute nel percorso di cura dei pazienti, per migliorare il rapporto fra medico e paziente e stimolare l'ascolto attivo delle esigenze individuali con l'obiettivo di valorizzare le opere letterarie che contribuiscano a divulgare una corretta informazione sui temi sanitari, a raccontare l'esperienza della malattia attraverso la narrazione, a sensibilizzare su patologie e percorsi di cura dando voce alle storie di pazienti, familiari o *caregivers*.

T.M.C. Srl è una società operante nel settore della costruzione, manutenzione, ristrutturazione di immobili, lavorazione materie plastiche, montaggio e installazione di strumenti termoelettrici. Ha concorso alla realizzazione di fabbricati ad uso industriale; ospedali; scuole; fabbricati per uffici; alberghi; negozi; centri commerciali; ristoranti; aeroporti; impianti sportivi. Di questa azienda non si dispone di molte notizie - non si è nemmeno dotata di canali social o altri strumenti di pubblicità - e questo è un indizio che va a dimostrare e confermare la conduzione tradizionale e unipersonale. Nel fatto che, però, una realtà di questo tipo abbia deciso

¹¹⁷ Si è parlato di questa iniziativa premiale nel secondo capitolo.

di partecipare ad un progetto sovra aziendale con membri di gruppi storici a attivi a livello mondiale mostra, da un lato, la propensione evolutiva di T.M.C. s.r.l. e l'attenzione alle dinamiche locali - all'interno di una forte consapevolezza dei propri limiti culturali e operativi e di un fattivo intento di colmarli acquisendo integrazioni da imprese più evolute in materia di welfare aziendale e *work-life balance* - e, dall'altro lato, mostra i livelli elevati di inclusione della rete Giunca e la sua vocazione spiccatamente territoriale, di cui si dirà nel prosieguo.

Tioxide Europe Srl sede secondaria stabile di Ternate è un'azienda del gruppo Huntsman che si occupa di commercializzare e produrre sistemi poliuretanicici destinati principalmente all'isolamento termico nell'edilizia e nella refrigerazione domestica ed industriale. L'azienda è nata nel 1965 per fornire schiume rigide isolanti per i frigoriferi della vicina Ignis e negli anni si è evoluta ed espansa in altri settori industriali passando attraverso varie proprietà per poi venire acquisita da Huntsman nel 1999. Huntsman è invece un gruppo fondato nel 1970 per introdurre innovazioni nel campo del packaging e, con una serie di acquisizioni progressive avviate da Monsanto, si è differenziato nel settore petrolchimico. Oggi è produttore e distributore di prodotti chimici destinati all'industria automobilistica, aeronautica, tessile, calzaturiera, edile, farmaceutica, cosmetica, del mobile, degli elettrodomestici, degli adesivi e delle vernici. Conta, ad oggi, più di 11.000 dipendenti - in Italia operano circa 650 dipendenti - ed opera tramite sedi posizionate in tutto il mondo.

Per avere un'idea dell'orientamento sociale del gruppo, si possono prendere in considerazione le linee guida di condotta etica - pubblicate e personalizzate per le diverse funzioni aziendali - che promuovono verso i valori di rispetto, responsabilità, integrità, onestà e forniscono orientamenti per mantenere un ambiente di lavoro sicuro, offrire condizioni lavorative eque, rispettare la privacy, incoraggiare il rispetto dell'ambiente e condurre attività di marketing responsabile. Tutti gli amministratori, i funzionari, i collaboratori e i rappresentanti di aziende di Huntsman, compreso il personale autorizzato ad agire per conto del gruppo in una

qualsiasi delle operazioni della Società, incluse le operazioni condotte da eventuali dipartimenti, filiali, agenti, consulenti o altri rappresentanti, e joint venture o altre imprese in cui la Società è una partecipante, sono tenuti a rispettare le Linee guida di condotta aziendale. Huntsman esige che i propri fornitori, approvvigionatori e subappaltatori condividano l'impegno per i diritti e le pari opportunità sul luogo di lavoro espresso dalle Linee guida di condotta aziendale. In questo *case study* sono stati riscontrati superiori livelli di attenzione al tema CSR rispetto alle altre retiste, come l' estratto della politica aziendale, relativo agli impegni assunti dal gruppo, che si riporta nella Tabella 5.1, mostra. Si riportano anche le modalità operative con cui Huntsman realizza gli impegni che si è data, per dar modo di apprezzare come, in questo *case study* in modo superiore rispetto alla media riscontrabile in GIUNCA, a delle dichiarazioni di contenuto sono affiancate azioni e prescrizioni concrete e attuative.

Tabella 5.1 – Huntsman’s Human Rights Policy: obiettivi e azioni adottate

Obiettivi	Fornire un ambiente di lavoro che rispetti i diritti di libertà di associazione e i contratti collettivi; libero da molestie e pratiche discriminatorie illegali in base a razza, colore, sesso, nazionalità, orientamento sessuale, età, religione, o disabilità, comprese le molestie e le ritorsioni; ricompensare i collaboratori con stipendi competitivi basati su valutazioni di mercato locali e di rispettare tutte le leggi in materia di condizioni di lavoro, compresi l'orario di lavoro di base e di lavoro straordinario; rispettare i valori culturali delle comunità in cui opera, compresi i diritti delle popolazioni indigene, come definito dalle norme internazionali applicabili; garantire la costituzione di un servizio di sicurezza per le proprie operazioni che sia coerente con le norme internazionali pertinenti, utilizzando servizi di sicurezza solo laddove necessario, e ricorrendo all'uso della forza solo quando necessario e proporzionatamente alla minaccia; essere attenta alle preoccupazioni sollevate dalle parti interessate e a collaborare con le parti interessate nel sostenere i diritti umani all'interno delle sfere di attività e di influenza di Huntsman stessa.
Azioni	Sostenere la Politica tramite l'orientamento e la formazione sul rispetto della politica e la segnalazione di eventuali violazioni sospette; incoraggiare la segnalazione di violazioni sospette della presente Politica attraverso gli stessi canali stabiliti per le segnalazioni effettuate relativamente alle Linee guida di condotta aziendale; prendere in esame le violazioni sospette mediante un team stabilito dal Manager della conformità aziendale, e saranno intraprese le opportune azioni correttive o di altro genere; sviluppare e implementare procedure volte a promuovere la coerenza delle prassi aziendali e a soddisfare i requisiti normativi degli organi

direttivi applicabili; condurre una revisione periodica della Politica in conformità con i requisiti di revisione del Programma di conformità aziendale e, quando necessario, aggiornare la Politica o le relative procedure e orientamenti per quanto riguarda la sua efficacia. Huntsman si riserva di effettuare la revisione tramite una società indipendente, in qualsiasi momento e in qualsiasi modo, unicamente sulla base di quello che il Comitato per le nomine e la direzione del consiglio di amministrazione ritenga opportuno; segnalare al Consiglio di amministrazione, almeno una volta all'anno, la performance della Società relativamente ai diritti umani.

Fonte: Huntsman - Corporate Global Policy

VIBA Spa è stata fondata nel 1973 con l'obiettivo di soddisfare le esigenze tecniche e qualitative dell'industria nazionale di trasformazione dei polimeri termoplastici. Dopo il consolidamento sul mercato nazionale, negli anni '90 è stata avviata l'esportazione all'esterno - in Europa, Africa, Medio Oriente e America - e da allora e, nel tempo, sono stati realizzati degli investimenti diretti all'esterno, volti alla realizzazione di siti distributivi con Joint Venture in Spagna nel 1994, in Cina nel 2005 e in Ungheria nel 2006. Tra queste sedi si registra un fitto scambio di informazioni, grazie al forte investimento in tecnologie sofisticate dedicate, in ottica sinergica. La logica collaborativa si registra anche negli scambi della funzione R&S con i principali Istituti di Ricerca nazionale ed internazionale. Dal punto di vista aziendale, in questo caso, si vede un forte orientamento al cliente con soluzioni molto personalizzate - in logica di co progettazione -, privilegiando, da un lato, la qualità di prodotti e servizi e, dall'altro lato, il consolidamento di rapporti radicati e cooperativi con fornitori e collaboratori. E' anche forte la ricerca di un equilibrio tra business e sostenibilità, come attestano la scelta di forniture certificate; l'eliminazione dalla produzione di sostanze sospette di implicazioni negative sulla salute e sull'ambiente; l'organizzazione di un sistema interno di raccolta differenziata e l'inclusione dei dipendenti in politiche volte al risparmio energetico e al riciclo; l'installazione di generatori fotovoltaici per ridurre emissioni inquinanti. Da questi elementi si possono iniziare a trarre delle conclusioni rispetto alle caratteristiche che hanno sospinto le imprese indicate ad aderire a GIUNCA. Nei casi indicati, si rileva generalmente un orientamento alle risorse umane, perché trattasi di

imprese di grandi dimensioni con attenzione alla CSR - come Tioxide Europe srl - o familiari con orientamento alla cura dei propri stessi componenti - come B.D.G. srl - o comunque industrie attive in settori in cui la cultura alla sicurezza del lavoro è centrale - come T.M.C. srl - . In più, l'utilizzo del contratto di rete per il welfare aziendale era, nel 2011, una assoluta novità, quindi gli aderenti erano chiamati a sottoscrivere una sorta di scommessa, non essendovi precedenti per valutare le possibilità di riuscita dell'esperimento. In questa direzione sembra aver giocato un ruolo decisivo l'orientamento all'internazionalizzazione che si riscontra tra i componenti della rete e che può essere interpretato come il risultato di elevate caratteristiche di pro-attività e innovazione. Su questo aspetto è poi interessante conoscere le motivazioni e le aspettative delle nuove entranti. I responsabili GRU di ibram e Mazzucchelli 1849, intervistati su questi aspetti¹¹⁸, hanno così argomentato. Le motivazioni dell'adesione di Vibram sono state presentati da Sara Bardelli, responsabile della funzione risorse umane, così "da una parte ci piaceva l'idea di prendere parte a un'esperienza così innovativa, dall'altra riconoscevamo il valore di mettere a fattore comune le migliori pratiche già sperimentate dalle aziende che fanno parte della rete". Rispetto ai temi di welfare aziendale e conciliazione vita lavoro, "la Vibram è una spa di proprietà di una famiglia che ritiene fondamentale l'ascolto dei lavoratori e delle loro esigenze. Nel garantire il benessere psicofisico delle persone che lavorano e delle loro famiglie c'è una coerenza di fondo, ecco perché i valori che stanno alla base della vita in azienda non prescindono mai dalla qualità, anche in presenza di contesti sociali e culturali diversi". Il responsabile delle risorse umane di Mazzucchelli 1849, Giovanni Cassataro, ha invece così commentato le motivazioni "aderire alla rete di welfare Giunca per noi è stata un'azione coerente perché in sintonia con i nostri valori e con la tradizione della famiglia Mazzucchelli, da sempre attenta alla responsabilità sociale nei confronti dei propri dipendenti e del territorio". Rispetto alla cultura aziendale e alle pratiche

¹¹⁸ Le dichiarazioni riportate nel prosieguo sono state ritratte dagli approfondimenti realizzati dalla stampa locale (varesenews). Le fonti in questo senso sono: <http://www.varesenews.it/2017/07/alla-vibram-spa-la-parola-dordine-e-qualita/639084/>; <http://www.varesenews.it/2017/07/alla-mazzucchelli-il-welfare-aziendale-ha-due-secoli-di-vita/638958/>.

people care, “nel caso della Mazzucchelli c’è una mission quasi naturale verso i suoi lavoratori e le loro famiglie. Per fare un esempio, l’azienda già da moltissimi anni ha messo a disposizione dei dipendenti, dei pensionati e dei loro famigliari un poliambulatoriomedico che fornisce diverse prestazioni, tra cui la cardiologia e la gastroenterologia. È stata una scelta etica e non legata alle mode del momento”. Complessivamente, continua Giovanni Cassataro, “c’è una cosa che più di tutte contraddistingue la nostra azienda: il grande senso di appartenenza dei suoi lavoratori. Durante l’esonazione dell’Olona nel 1976, i lavoratori si mobilitarono per salvarla dalle acque. In occasioni degli anniversari, i nonni accompagnano per mano i nipotini nei nostri stabilimenti, mostrando con orgoglio il luogo dove hanno lavorato. Il valore sta nel reciproco riconoscimento, un connubio che in tutti questi anni ha fatto la differenza”. Rispetto alle relazioni con le parti sociali, invece, il commento è stato il seguente “nel welfare c’è un’evoluzione ciclica. Negli ultimi decenni in Italia ha inciso la carenza strutturale del sistema, mentre il resto lo ha fatto un rinnovamento che è naturale quando si parla di welfare. A loro volta le parti sociali hanno preso atto di questo cambiamento”.

Su questa ultima evoluzione di Giunca, in ottica di economia e gestione delle imprese, si può aggiungere anche un commento. Nei precedenti capitoli si è detto come il contratto di rete per progetti di welfare possa costituire una soluzione contro gli effetti avversi causati dalla crisi economica sui livelli di produttività delle imprese e reddituali delle famiglie, il recente sviluppo della composizione di Giunca con l’inclusione di due nuove aziende mostra che lo strumento analizzato potrebbe avere una ulteriore funzione ed essere utilizzato come strategia competitiva e come ausilio al processo di crescita di impresa, da qui la possibile definizione delle ultime retiste, come nuove entranti.

5.3 – L’avvio, il contenuto e l’efficacia del progetto

Come si è detto nel terzo capitolo, l’indirizzo, auspicato dal legislatore introducendo il contratto di rete e recepito a livello industriale¹¹⁹, era quello di indirizzare ad un’ aumentata produttività e all’internazionalizzazione. Nel caso GIUNCA, invece, si è andati oltre le previsioni, mostrando una certa lungimiranza unita ad un approfondito esame di realtà rispetto alla gestione delle risorse umane e della loro evoluzione demografica. Come spiega nelle interviste rilasciate¹²⁰ Lucia Riboldi, presidente di GIUNCA, infatti, “la rete - a differenza di quelle presenti a oggi in Italia - non nasce dalla volontà di aggregare le imprese per lo sviluppo di nuovi prodotti, la stipula di alleanze strategiche o lo sbarco su mercati esteri, ma per favorire il miglioramento del clima aziendale attraverso il benessere dei lavoratori”. L’adesione di imprese che hanno diverse dimensioni e operano in diversi settori, è una peculiarità così spiegata dalla presidente “perché far parte di una rete di imprese per il welfare, cioè con uno scopo mutualistico, nel pieno della crisi e in un periodo difficile per l’economia è una risposta, una reazione concreta. La rete è uno strumento di fiducia”. Il risultato di riuscire a tenere insieme soggetti tanto differenti, continua l’intervistata “è stata una sfida. Per partire come rete non era sufficiente trovare una sinergia, occorreva trovare anche un linguaggio comune su una partita

¹¹⁹ Il presidente di RetImpresa, nella prefazione delle Linee Guida per i contratti di rete (2009), spiega utilità e potenzialità del contratto di rete in questi termini: “i nuovi scenari competitivi imposti dalla globalizzazione dei mercati e dalla recente crisi internazionale impongono alle nostre imprese uno scatto di reni che dia nuovo slancio al nostro sistema produttivo. Servono nuovi modelli di sviluppo ma anche un nuovo approccio al fare impresa. Non è più il tempo dell’individualismo, ma sono vincenti le scelte orientate alla collaborazione produttiva, specialmente se indirizzate all’innovazione e all’internazionalizzazione. Il contratto di rete è uno strumento nuovo, flessibile e che si adatta alle esigenze di imprese di ogni dimensione e di ogni settore, integrando due concetti egualmente importanti ma tra loro apparentemente distanti: la collaborazione su programmi condivisi ed il mantenimento dell’autonomia imprenditoriale”.

¹²⁰ Le dichiarazioni riportate virgolettate nel prosieguo sono state raccolte direttamente nel corso del lavoro di ricerca e anche ricavate dai comunicati stampa presenti on line e dagli approfondimenti realizzati dalla stampa locale (varesenews) e dalla partecipazione a convegni dedicati cui hanno partecipato i protagonisti. Le fonti in questo senso sono: <http://www.varesenews.it/2017/07/fiducia-e-nuovi-bisogni-il-welfare-aziendale-secondo-la-rete-giunca/637379/>.

come quella del welfare che in alcune aziende era già molto avanzata mentre in alcune non lo era ancora per motivi indipendenti dalla volontà dell'imprenditore. È chiaro che una multinazionale può offrire più possibilità rispetto a una piccola impresa. Ecco perché ancora oggi il nostro sforzo maggiore è l'integrazione delle diverse culture aziendali per trovare prospettive di sviluppo che possano valere per tutti, indipendentemente dalle dimensioni".

Dalla consapevolezza dei vantaggi operativi, fiscali e sociali di pratiche di welfare aziendale, l'obiettivo che si è data GIUNCA in origine è stato creare agevolazioni per il trasporto, la fruizione di servizi sanitari e di assistenza, ma anche iniziative per una migliore gestione del tempo tra vita lavorativa e privata. Per incidere positivamente sul clima e sul benessere dei lavoratori, le aree di intervento sono due: vi sono, da un lato, azioni operative propriamente di welfare aziendale - raggiungimento del luogo di lavoro, sostegno del reddito familiare, salute, conciliazione dei tempi di vita e lavoro - e, dall'altro, programmi formativi per i collaboratori in materia di sicurezza e di condivisione delle *best practices*. Le direzioni di intervento sono poi tre e riguardano la variabile "lavoro" - con progetti di mobilità territoriale come il *car sharing* e il *car pooling* -, "risparmio" - con proposte di forme di finanziamento agevolate per l'apertura di conti corrente o sottoscrizione di mutui, offerta di pacchetti assicurativi ed erogazione di buoni per le spese correnti quotidiane - e "tempo" - con convenzioni sui servizi di crescita ed educazione dei figli e cura di familiari malati e genitori anziani -.

Le azioni promosse dalla rete Giunca, da un lato, offrono un adeguato grado di copertura nei diversi ambiti della protezione sociale - assicurativo, bancario, sanitario, educativo - e, dall'altro, fanno convergere nel progetto un certo numero di soggetti attivi nel territorio, promuovendo l'attività economica locale, direttamente, e, indirettamente, anche la visibilità dell'offerta presente in Provincia di Varese¹²¹. Operativamente, all'interno dell'iniziativa pilota *GiuncaNet Worklife Balance*, le imprese retiste collaborano con l'Unione degli Industriali della Provincia di Varese e

¹²¹ All'analisi delle caratteristiche economiche e demografiche della Provincia di Varese, e più in generale dell'Area insubrica, è dedicato il capitolo 5.

il Comune di Tradate per estendere l'azione attraverso un sito Internet con una banca dati condivisa.

Come detto, ai fini della tesi il contenuto degli interventi realizzati non è dirimente. Però si è indagato il contenuto delle convenzioni avviate, per avere un'idea della copertura. Risulta che le azioni di GIUNCA riguardano tutti gli ambiti propri del welfare aziendale descritti nel secondo capitolo. Per i servizi assicurativi e bancari sono state avviate infatti convenzioni con Unipol Assicurazioni e Unipol Banca, grazie alle quali i dipendenti delle imprese retiste e i familiari possono accedere, da un lato, a prezzi scontati ai prodotti Rc Auto - con possibilità di rateizzazione del premio a tasso zero e senza costi aggiuntivi - ; Furto e incendio; Garanzie accessorie e Ramo Vita e, dall'altro lato, a prestiti personali, a conti correnti dalle condizioni agevolate, a una carta di credito e a un servizio di consulenza personalizzato direttamente in Azienda. Per gli autoveicoli sono stati coinvolti tre concessionarie che assicurano agevolazioni riguardo estensioni di garanzia, sconto su ricambi originali, accessori e manodopera; acquisto e manutenzione di pneumatici e filtri interni; servizi di soccorso stradale e di carrozzeria. Nel settore Cura della persona, sono stati firmati tre accordi con studi dentistici e odontoiatrici e un centro diagnostico. Così dipendenti e familiari possono usufruire di accertamenti sanitari - visite mediche a tariffa fissa per le diverse branche specialistiche; indagini diagnostiche esclusivamente in regime privatistico a tariffe agevolate; *check up* differenziati - a costi particolarmente agevolati e con tempi di attesa ridotti. Nel settore Assistenza specifica alla persona, è assicurato un servizio di teleassistenza 24h/24h, all'interno della propria abitazione, per una migliore autonomia degli anziani.

Nel settore Sport&Fitness, sono coinvolti tre centri sportivi che offrono ai dipendenti afferenti a Giunca sconti su abbonamenti. Nel Settore Scuola e Cultura, sono previsti due tipologie di servizi. Una convenzione prevede l'acquisto a prezzi agevolati - con consegna effettuata in azienda senza costi aggiuntivi - di libri, testi scolastici nuovi ed usati, libri in lingua originale, cartoleria, sussidi e giochi didattici, prodotti informatici e guide per docenti ed è stato anche avviato un servizio di mensa e di

consegna di pasti d'asporto. Rispetto all'offerta Viaggi&Vacanze, grazie al accordo con una agenzia viaggi, sono assicurati sconti su tutti i pacchetti Viaggio comprensivi di volo + hotel e crociere. Per l'abbigliamento, è stata siglata una convenzione con l'aggregazione aziendale Oasi del Tessile, che consente, con cadenza mensile, l'accesso, tramite un link, ad un catalogo acquisti che offre prodotti di maglieria intima Made in Italy, recapitati direttamente in azienda senza costi aggiuntivi.

Da questi elementi, si può concludere che nel caso GIUNCA si è dato contenuto alle dichiarazioni iniziali e si è realizzata una copertura ai settori d'interesse dei dipendenti e dei familiari. Anche rispetto alla numerosità dei destinatari ingaggiati, i risultati di GIUNCA sono rilevanti. I dipendenti complessivamente coinvolti sono 1.682, ripartiti secondo il dettaglio proposto nella Tabella 5.3.

Tabella 5.3 – Il numero dei dipendenti coinvolti nella rete Giunca

AZIENDA	NUMERO DEI DIPENDENTI
TMC srl	113 dipendenti
Chemisol Italia srl	37 dipendenti
Viba Spa	159 dipendenti
Tioxide Europe srl	114 dipendenti
Momentive Specialty Chemicals Italia Spa	145 dipendenti
Novartis Farma Spa	472 dipendenti
Sanofi-Aventis Spa	217 dipendenti
Lati Industria Termoplastici Spa	230 dipendenti
Bilcare Research srl	152 dipendenti
BDG EL srl	43 dipendenti

Fonte: Giunca

Qui, si riporta anche un dettaglio dell'età dei figli dei dipendenti delle imprese retiste disponibili, presentato dalla Tabella 5.4.

Tabella 5.4 – Numero per età dei figli dei dipendenti delle imprese retiste

	<i>0-5 anni</i>	<i>6-10 anni</i>	<i>11-13 anni</i>	<i>14-17 anni</i>
BDG	12	7	3	10
Bilcare	16	25	24	33
Sanofi	28	34	15	23
Lati	33	43	34	52
Momentive	30	32	10	29
VIBA Spa	31	39	24	14
Novartis	89	110	71	103
Chemisol	1	15	3	2
Tioxide	13	4	10	8

Fonte: Giunca

Questi dati mostrano come già in origine GIUNCA ha dimostrato interesse alle giovani generazioni, seppur in modo riflesso in considerazione dei vincoli di parentela con i dipendenti. Come si dirà nel prossimo capitolo, però, questa attenzione si è poi consolidata tanto da dedicare a questi soggetti degli specifici interventi.

5.4 – Conclusioni

In questo capitolo, dedicato alla analisi empirica della prima sperimentazione di utilizzo del contratto di rete per interventi di welfare aziendale, si è esaminata la struttura interna e la strategia operativa scelta dalle imprese coinvolte.

Nella Tabella 5.5 si illustra il processo avviato e le aree di welfare aziendale (di questo strumento si è detto nel secondo capitolo) interessate.

Tabella 5.5 – Sinossi dell'intervento di GIUNCA

IMPRESE INIZIANTI	NUOVE ENTRANTI
<i>(B.D.G. EL Srl, Bilcare Research Srl, Chemisol Italia Srl, Lati Industria Termoplastici Spa, Momentive Specialty Chemicals Italia Spa, Novartis Farma Spa, Sanofi-Aventis Spa, TMC Srl, Tioxide Europe srl, Viba Spa</i>	<i>Vibram e Mazzucchelli 1849)</i>

▼

RETE

▼

Welfare aziendale

▼

Aree coinvolte:

Servizi sanitari, trasporti, WLB, cura della persona, Scuola e Cultura

Fonte: Elaborazione sui dati della ricerca

Questo punto di osservazione, di natura economico-aziendale, ha consentito di mostrare l'eterogeneità dei settori produttivi coinvolti e apprezzare lo sforzo e la capacità aggregativa realizzata nel progetto GIUNCA.

Si è visto così come le imprese coinvolte sono riuscite in un duplice, e non semplice, obiettivo. Da un punto di vista generale, intanto, associarsi per fornire, in modo aggregato interaziendale, incentivi e sostegni di carattere sociale ai dipendenti costituisce una novità nel panorama italiano e mancavano quindi, ai tempi dell'attivazione di GIUNCA, dei precedenti da cui prendere spunto in negativo o in positivo. In particolare qui, poi, per le aziende coinvolte - PMI ma anche imprese di grandi dimensioni - non esistevano pregresse esperienze formalizzate di

collaborazione reticolare, quindi l'alea della riuscita del progetto era in effetti molto alta.

Alla luce dell'esperienza documentata, sembra che queste imprese, eterogenee negli ambiti di operatività, siano riuscite ad andare a monte di una idea associazionistica in logica di produzione e a trovare un punto di contatto in una visione comune dei lavoratori intesi come risorse umane, allargando il *focus* di attenzione dall'utilità individuale al benessere comunitario.

Dai dati si è potuto comprendere come le caratteristiche aziendali che hanno assicurato l'adesione e la tenuta della rete siano ascrivibili ad una cultura d'impresa fondata sui valori della CSR e dell'innovazione. Secondo la ricerca "Innovazione, Internazionalizzazione e Performance", presentata da LIUC e da Univa a ottobre 2017, nel Varesotto sono soprattutto gli imprenditori under 40 a presentare elevati livelli di attenzione su questi due item con valori rispettivamente pari al 60% e 70% del campione, contro il 40% degli over 40. Tutto questo potrebbe anticipare il futuro consistente orientamento al secondo welfare che si sta già ora delineando in Provincia di Varese. Come si vedrà nel prossimo capitolo infatti le evoluzioni del progetto GIUNCA adottano una logica inclusiva e responsabilizzante degli attori territoriali, non solo aziendali ma afferenti al settore pubblico e al Terzo Settore.

CAPITOLO 6 – Da welfare aziendale a welfare territoriale: l'evoluzione di GIUNCA

6.1 – Lo sviluppo territoriale della rete GIUNCA

Nei precedenti capitoli si è parlato di come il contratto di rete sia stato utilizzato, in Provincia di Varese, per strutturare un intervento di welfare aziendale a vantaggio dei dipendenti e dei familiari di un gruppo di imprese riunitesi nel progetto GIUNCA. Vista la peculiarità dell'intervento - si tratta della prima sperimentazione in Italia - e la buona tenuta del progetto - attivo dal 2011 e con nuove adesioni avvenute nel 2017 -, in logica causale, si è cercato di comprendere quali elementi fossero stati dirimenti per il successo dell'esperimento, a favore di crescenti livelli di qualità della vita e integrazione del reddito personale e familiare di lavoratori dipendenti. Si sono identificati, così, alcuni caratteri ascrivibili al contesto territoriale - come le logiche distrettuali o la presenza di bandi avviati dalle PA descritti nel quarto capitolo - o direttamente riferibili alla personalità degli imprenditori coinvolti - come la cultura della CSR o l'orientamento all'innovazione - che consentono di spiegare la propensione ad associarsi e permanere in interventi non del tutto ascrivibili al profitto.

Continuando a monitorare questo *case study*, si è rilevato che progressivamente, prima lentamente e poi in tempi più serrati, ci sono state delle evoluzioni nel contenuto della *mission* originaria. In questo capitolo, si presentano i contenuti dei percorsi di differenziazione attuati - e tuttora in attuazione - da GIUNCA, per capirne la direzione e il grado di pervasività raggiunto e per cercare di isolarne i fattori che li hanno consentiti.

Come si è detto, già dall'avvio gli attivatori di GIUNCA hanno mostrato caratteristiche di proattività marcate, che hanno spinto a sperimentare un utilizzo innovativo del contratto di rete, volto non direttamente al ritorno imprenditoriale, ma piuttosto ad uno sguardo consapevole sulle risorse umane presenti in azienda. Questa

spinta al nuovo si è tradotta, in seguito, in una serie di iniziative di stampo *multistakeholder*, cui Giunca è stata aderente e co partecipante, che sono state orientate prima ai temi della salute e della conciliazione vita lavoro e poi progressivamente al tema dell'occupazione e della rioccupazione, con interventi volti alle fasce più deboli in questo senso, ovvero giovani e donne.

Di seguito, si fornisce un dettaglio degli *spin off*, presentando anche i nuovi attori sociali con cui Giunca ha avviato percorsi di dialogo e di azione, dando così modo di apprezzare il percorso di diversificazione conglomerale sottostante.

6.2 – WHP, Workplace Health Promotion

Il progetto WHP, Workplace Health Promotion, promuove livelli superiori di salute nei luoghi di lavoro, tramite lo sforzo congiunto dei datori di lavoro e dei dipendenti per migliorare il benessere individuale e collettivo. I tre pilastri che reggono questo intento sono il miglioramento dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro; la promozione della partecipazione attiva di imprese e addetti; l'incoraggiamento dello sviluppo personale. L'origine è stata l'intesa sottoscritta nel 2013 tra Unione Industriali della Provincia di Varese, Asl Varese e Organizzazioni Sindacali Cgil, Cisl e Uil¹²² per incrementare il benessere sui luoghi di lavoro del territorio, andando oltre la semplice applicazione della norma sulla sicurezza e salute e coinvolgendo i lavoratori in attività che migliorino lo stile di vita personale e familiare, quali promozione di una corretta alimentazione; contrasto al fumo; promozione dell'attività fisica; contrasto all'alcolismo, all'uso di sostanze stupefacenti e alla dipendenza da gioco; promozione del benessere sociale e personale; sicurezza stradale e mobilità sostenibile.

Dalle interviste ritratte dal Direttore dell'Unione Industriali, Vittorio Gandini, dal Direttore Generale dell'ASL, Giovanni Daverio e dai I responsabili dei Dipartimenti

¹²² Il verbale della deliberazione, n. 118 del 7 Marzo 2013, è reso disponibile on line [https://www.univa.va.it/web_v4/site.nsf/dx/Intesa_WHP.pdf/\\$file/Intesa_WHP.pdf](https://www.univa.va.it/web_v4/site.nsf/dx/Intesa_WHP.pdf/$file/Intesa_WHP.pdf)

Salute e Sicurezza di Cgil, Cisl e Uil, Salvatore Minardi, Salvatore Manta e Pietro D'Antone si è compreso come tutti i soggetti coinvolti sono stati responsabilizzati a svolgere un preciso ruolo verso la riuscita di WHP.

L'Unione Industriali si impegna a dare visibilità al progetto tra le proprie imprese associate, cercando di massimizzare il più possibile l'adesione con l'obiettivo di coinvolgere non solo le grandi imprese, ma anche le piccole e medie: "L'idea di tutto il progetto non è quella di selezionare e puntare su un ristretto gruppo di aziende di eccellenza del territorio sul fronte della responsabilità sociale, bensì quello di diffondere il più possibile queste buone pratiche di promozione della salute nel nostro sistema produttivo locale, ottenendo così un effetto rilevante in termini di sanità pubblica. Un obiettivo che potremo centrare solo con il coinvolgimento sia delle grandi aziende, sia delle piccole e medie imprese. I risultati della letteratura scientifica ci dicono che progetti come WHP portano a risultati concreti in termini di rapporto costi-benefici degli investimenti in promozione della salute. Benefici per i lavoratori, ma anche per le aziende. Misurabili in una riduzione delle malattie e dell'assenteismo, in una maggiore soddisfazione e motivazione dei dipendenti, un aumento della produttività e ambienti aziendali più competitivi e dalla miglior qualità della vita".

L'Asl di Varese mette a disposizione delle imprese i propri esperti, per condividere procedure e strumenti di lavoro già validati, in un'ottica di efficienza per la selezione delle buone pratiche, tenuto conto delle peculiarità territoriali: "E' importante il passaggio, realizzato negli ultimi decenni, da una cultura della cura a quella della prevenzione, ma altrettanto importante, oggi, un'ulteriore evoluzione dal concetto di prevenzione della malattia a quello di promozione del benessere psico-fisico, ai fini di un effettivo guadagno di salute; la condivisione di intenti con i vari attori presenti nella realtà territoriale della nostra provincia permette sinergie fondamentali per il perseguimento degli obiettivi istituzionali; è in questa prospettiva che l'ASL ha avviato diverse iniziative, finalizzate alla diffusione di buone pratiche nei vari ambiti della vita civile, per incidere concretamente sugli stili di vita orientandoli al mantenimento di una buona salute".

I responsabili dei Dipartimenti Salute e Sicurezza di Cgil, Cisl e Uil Varese, invece, si impegnano a favorire la diffusione dell'iniziativa attraverso il coinvolgimento dei rappresentanti sindacali delle aziende che aderiranno al progetto: "Parlare di promozione della salute vuol dire garantire non solo l'assenza di malattia e d'infermità, ma, come recita lo stesso Testo unico della sicurezza sul lavoro, 'lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale'. Occorre guardare aldilà della tradizionale prevenzione dai rischi professionali, che peraltro deve essere attuata rispettando le prescrizioni normative. Nel progetto WHP entrano in gioco da un lato la responsabilità sociale dell'impresa nei confronti degli attori sociali interni ed esterni ad essa, dall'altro un'idea di salute che include il contrasto a tutte le abitudini comportamentali nocive del benessere fisico, psicologico e sociale. Come organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori consideriamo importante diffondere nelle imprese e tra i lavoratori una cultura della salute che favorisca il miglioramento della qualità della vita individuale ed organizzativa".

Ogni impresa che aderisce al progetto e si impegna in una serie di atti efficaci o buone pratiche nel campo della promozione della salute e dello sviluppo sostenibile - nella Tabella 6.1 ne è riportato il dettaglio -, all'interno di un programma triennale di azioni in parte obbligatorie e in parte facoltative, viene accreditata dall'Asl come "Azienda che promuove la salute".

Dal punto di vista operativo, sono previste tre diverse fasi. Nel primo anno, l'impresa si impegna in attività che coinvolgano almeno 2 delle 6 aree tematiche previste dal programma. Nel secondo anno le aree tematiche devono salire a 4. Nel corso del terzo anno, infine, l'impegno deve essere esteso a tutte le 6 aree di intervento. Per ognuna delle aree tematiche le imprese dovranno organizzare almeno tre buone pratiche. All'inizio dell'inserimento nel programma, e con cadenza regolare annuale, i lavoratori dell'azienda che aderisce dovranno rispondere a questionari anonimi per misurare nel tempo l'efficacia delle iniziative. E' preordinata anche una procedura dei risultati su definiti indicatori di adesione - numero di aziende aderenti sul totale delle aziende del territorio -, di processo - azioni svolte dalle aziende sui diversi temi - e di risultato - modifiche avvenute negli stili di vita dei partecipanti -.

Tabella 6.1 – Il dettaglio delle azioni di WHP, Workplace Health Promotion

-
- **Promozione di una corretta alimentazione:** le aziende potranno scegliere, da un elenco predisposto dall'Asl, l'inserimento di frutta e verdura in tutti i pasti serviti nella mensa aziendale, l'inserimento di un pane a basso contenuto di sale o integrale, il caricamento dei distributori automatici con frutta e verdura fresca, l'affissione di cartelli che riportino la piramide alimentare.
 - **Contrasto al fumo:** le iniziative proposte comprendono incontri di formazione ai quali deve partecipare almeno il 70% dei lavoratori fumatori dell'azienda, corsi per smettere di fumare, concorsi aziendali del tipo "smetti e vinci", una policy scritta e diffusa e attuata di "azienda libera dal fumo", una campagna interna con manifesti contro il tabacco.
 - **Promozione dell'attività fisica:** oltre agli incontri di sensibilizzazione, potranno essere organizzate campagne di promozione nell'uso della bicicletta nei viaggi casa-lavoro, convenzioni con centri sportivi, iniziative sportive interne come tornei, marce o biciclettate.
 - **Contrasto all'alcolismo, all'uso di sostanze stupefacenti e alla dipendenza da gioco:** è prevista la predisposizione di regolamenti aziendali contro l'uso di stupefacenti e di alcol, corsi, campagne informative interne.
 - **Promozione del benessere personale e sociale:** si prevede la creazione di asili nido aziendali o convenzioni con strutture già esistenti, iniziative di sostegno allo studio dei figli dei dipendenti, iniziative di integrazione per i lavoratori stranieri, sportelli di ascolto, agevolazioni ai dipendenti mutui o polizze sanitarie integrative.
 - **Sicurezza stradale e mobilità sostenibile:** le imprese devono impegnarsi in servizi di trasporto collettivo casa-lavoro, presenza di un mobility manager in azienda, corsi di guida sicura.
-

Fonte: WHP, Workplace Health Promotion

Questo progetto, che prende l'avvio dal Piano Sanitario Nazionale e dal Piano integrato locale degli interventi di promozione della salute, pianificazione e programmazione (deliberazione n.38 del 29/01/2013)¹²³ ha riportato dei risultati positivi in termini di salute, come documentato dai dati¹²⁴ che, già a dodici mesi dall'avvio, registrano una riduzione nella diffusione di alcuni fattori di rischio per malattie croniche nei lavoratori esposti al programma. L'analisi degli effetti ha anche consentito di individuare come ambito di miglioramento la necessità di intervenire per correggere le differenze emerse per livelli occupazionali e di genere.

Ha inoltre il pregio di non comportare costi a carico del bilancio aziendale; di promuovere oltre alla salute dei cittadini anche il benessere e la salute delle comunità, nella consapevolezza che si tratta di una ricchezza; di aggiungere degli

¹²³ Sugli interventi concreti con cui Regione Lombardia interviene - per strutturare un sistema in cui al centro sia effettivamente posta la persona e il suo benessere - si dirà meglio nel sesto capitolo.

¹²⁴ Nel contributo di Cremaschini *et al.* (2015) è stato stimato l'effetto ad un anno del programma di promozione della salute nei luoghi di lavoro.

strumenti verso la promozione della salute dei lavoratori - oltre alla normativa in materia di sicurezza e nel campo della prevenzione e della protezione dai rischi connessi al lavoro - allargando l'attenzione a comportamenti individuali che possono compromettere il rendimento; di realizzare un quadro di riferimento e un supporto metodologico concreto alle aziende virtuosamente impegnate; di promuovere una occasione di coordinamento e sinergia di diversi attori istituzionali locali.

Aderendo a questo progetto, GIUNCA inizia ad interagire con soggetti di natura extra-aziendale - ASL Varese - e ad interessarsi a tematiche di interesse comunitario, come la salute pubblica. Il ri-orientamento delle aree di afferenza inizia qui per il tramite di una associazione di categoria - Univa - e attraverso una focalizzazione dell'interpretazione di benessere dei dipendenti al versante salute.

6.3 – eLAVOROeFAMIGLIA

Alla luce dell'esperienza maturata dall'avvio del contratto di rete, GIUNCA, ha dato aderito anche ad un successivo progetto - eLAVOROeFAMIGLIA -, realizzato con gli Uffici di Piano dei Comuni di Tradate, Saronno, Sesto Calende, Confcooperative e il Centro Servizi per il Volontariato della Provincia di Varese.

L'avvio di eLAVOROeFAMIGLIA è stato dato dalla Rete Territoriale di Conciliazione¹²⁵ costituita dalla capofila ASL di Varese e con la sottoscrizione di un

¹²⁵ Delle Reti Territoriali di Conciliazione si è parlato nel primo capitolo. L'Asl di Varese ne ha promosso una costituzione, approvando e sottoscrivendo un accordo di partenariato, in attuazione della DGR 1081 del 12/12/2013 "Disposizioni in ordine alla valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione, dei tempi lavorativi con le esigenze familiari e delle reti di Imprese che offrono servizi di welfare". La costituzione di tale Rete territoriale rappresenta il presupposto per la definizione del piano di conciliazione territoriale sulla base delle proposte progettuali avanzate dagli ambiti territoriali, a seguito di avviso pubblico che è emanato dall'ASL, capofila della rete territoriale di conciliazione.

accordo di partenariato siglato il 30 marzo 2014 tra Regione, Provincia, ASL, Ambiti Territoriali, Consigliera Provinciale di Parità, Centro di Servizi per il Volontariato della Provincia di Varese, Università e Sigle Sindacali.

Il progetto offre - a tutti dipendenti delle organizzazioni aderenti ed ai loro familiari - agevolazioni e servizi per facilitare la conciliazione tra vita lavorativa e personale. I beneficiari complessivi sono così oltre 3.000 famiglie della Provincia, e riferibili a 27 Comuni; a Confcooperative Insubria, alle Cooperative Amica Assistenza e Baobab; alle Associazioni di volontariato Cesvov Varese, Corpo Volontari Ambulanza e SOS dei Laghi e alle aziende aderenti alla Rete GIUNCA.

Dal punto di vista operativo, si procede in due direzioni, con livelli di complessità e di copertura diversificati e crescenti. Per un verso, generalizzato, tutti i dipendenti possono fruire di svariati servizi per la cura dei figli ma anche di natura socio-sanitaria, come ad esempio babysitter a domicilio, prestazioni domiciliari ed ospedaliere, infermiere e fisioterapista, servizi di trasporto individuale, disbrigo pratiche e commissioni, e corsi estivi per bambini. Per un altro verso, particolareggiato, viene data la possibilità a chi - dipendente e con un ISEE inferiore a 30.000 euro - sta vivendo una situazione di emergenza di ricevere un rimborso spese fino a 1000 euro a copertura di un massimo del 50% del costo sostenuto per l'acquisto di servizi di *pre* e *post* scuola materna e dell'infanzia, baby sitter e centri estivi, e per l'assistenza domiciliare e ospedaliera di familiari non autosufficienti. I criteri per l'assegnazione del rimborso sono quattro e focalizzati su situazioni di particolare fragilità: essere genitore in nucleo monoparentale con un figlio di meno di 3 anni; essere genitore legalmente separato da non più di tre mesi, con figli sotto i 10 anni; essere genitore con più di un figlio minorenni, di cui uno ricoverato in ospedale e bisognoso di assistenza; essere un lavoratore con genitore ricoverato in ospedale cui occorre garantire assistenza.

Dal punto di vista dei contenuti e dei risultati, viene garantito un effettivo e consistente risparmio per i beneficiari e viene riservata grande cura alla qualità dei

servizi offerti. La selezione dei fornitori viene svolta dalle cooperative sociali e del Terzo Settore che cooperano per dialogare con il territorio.

Qui si vede il progressivo allargamento dell'ambito di operatività di Giunca, sia della rete originaria a nuovi partner, pubblici e non profit¹²⁶, in ottica quindi territoriale, sia dei beneficiari dei servizi socio-sanitari agevolati che arrivano a contare così un bacino allargato e sovra aziendale. La *mission* di GIUNCA si inizia così a completare, perseguendo lo sviluppo e il sostegno di progettualità territoriali di conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze familiari, attraverso la costituzione di alleanze locali di conciliazione. In questa fase GIUNCA intensifica le relazioni con le PA e avvia interazioni con il Terzo Settore, ambito che, come si vedrà nel prosieguo, si dimostra foriero di nuovi spunti e di nuove iniziative.

6.4 – Imprese in movimento

Nel periodo intercorrente tra il 1 luglio 2014 e il 31 luglio 2016, la rete Giunca ha poi partecipato come partner - unitamente agli Uffici di Piano di Saronno e di Sesto Calende, a Confcooperative, Cesvov e Quinto elemento - al progetto Imprese in movimento, proposto dall'Ufficio di piano di Tradate.

L'iniziativa prende l'avvio da una specificità territoriale rilevata, ovvero l'evidenza che dai servizi educativi e sociali organizzati dai Comuni coinvolti restano esclusi i soggetti che, tramite il loro lavoro dipendente, concorrono allo sviluppo dei luoghi, pur non risiedendovi formalmente. Per ovviare a questa stortura, i Comuni degli ambiti territoriali di Tradate e Saronno hanno stabilito di aprire i servizi educativi estivi ai dipendenti delle retiste membri di Giunca, come sperimentazione per ottenere un'analisi mirata dei bisogni anche non programmabili; un'integrazione dei servizi esistenti in ottica di future implementazioni che soddisfino il principio di

¹²⁶ Sul punto Lucia Riboldi di Giunca ha così commentato: “Gli obiettivi principali dell'iniziativa sono sicuramente quello di facilitare la vita delle persone attraverso progetti innovativi di *work-life balance*, ma anche attivare un circolo virtuoso di sviluppo sociale ed economico sul territorio in un'ottica di sempre maggiore sinergia tra profit e non-profit”.

razionalizzazione e di ampliamento dei criteri di accesso. La finalità di Imprese in movimento è infatti di garantire una distribuzione equilibrata del tempo tra attività lavorativa e vita familiare attraverso la programmazione e l'offerta di servizi a sostegno dei lavoratori con bambini piccoli o con propri membri che necessitano di cure.

Gli ambiti di intervento sono quattro e riguardano l'attivazione di servizi di conciliazione; la facilitazione dell'accesso ai servizi di conciliazione ai lavoratori che si trovano ad affrontare situazioni familiari improvvise; l'incentivo dell'utilizzo di attività sportive e di una cultura della conciliazione nei luoghi di lavoro. Gli indicatori previsti per monitorare i risultati attesi riguardano, per il primo punto, il numero di servizi proposti e il numero di servizi erogati, il rapporto tra servizi proposti e servizi erogati, il numero di utenti dei singoli servizi per tipologia degli utilizzatori e il numero di segnalazioni di inefficienze e insoddisfazione nelle *customer satisfaction*. Per il secondo punto, il numero di voucher erogati, la tipologia di servizi utilizzati, il numero di lavoratori che continuano ad utilizzare il servizio al termine del voucher, il tempo necessario per l'attivazione del servizio. Per il terzo punto, il numero delle iscrizioni ai corsi offerti, la durata ed intensità della frequenza nel tempo da parte dei beneficiari; il numero di bambini iscritti che facciano attività fisica strutturata per la prima volta, il numero adesioni al servizio di trasporto e la frequenza di utilizzo.

La parte più innovativa - rispetto al precedente progetto eFAMIGLIAeLAVORO di cui si è detto sopra - è rappresentata dalle azioni numero tre - incentivare l'utilizzo di attività sportive - e numero quattro - incentivare una cultura conciliativa -, di cui di seguito si fornisce un dettaglio in termini di obiettivi e azione concreta.

Per incentivare le pratiche sportive, il progetto intende favorire la partecipazione dei figli dai 4 ai 10 anni degli aderenti alla rete ad attività sportive. L'azione è mirata, oltre a sensibilizzare i lavoratori sull'importanza di tenere un corretto stile di vita, anche a trasmetterlo ai loro figli sin dall'età scolare e a sostenerli ed agevolarli negli spostamenti,

ritenuti una delle cause di inerzia nella partecipazione ad offerte già presenti sul mercato. Al fine di facilitare l'accesso ai suddetti servizi da parte dei minori che devono essere accompagnati ai corsi (spesso programmati durante l'orario di lavoro dei genitori), viene data la possibilità di un servizio di trasporto di gruppo al centro sportivo organizzato dalla rete territoriale e gestito dalle cooperative aderenti al progetto. La programmazione e la gestione delle attività viene garantita da Quinto Elemento che aderisce al progetto.

L'azione mira ad offrire ai bambini la possibilità di frequenza ai corsi con cadenza almeno bisettimanale ponendo inoltre particolare attenzione che gli stessi vengano svolti in orari compatibili con l'età dei beneficiari e, per quanto compatibile, anche con il termine dell'orario di lavoro dei genitori. Le possibilità offerte dalla rete vengono portate a conoscenza dei lavoratori all'interno di un piano di informazione e comunicazione pensato

appositamente per il progetto in modo da riuscire a presentare nel dettaglio l'offerta al fine di instaurare un rapporto di fiducia tra prestatori e richiedenti. I servizi vengono erogati con prezzi agevolati rispetto al libero mercato e la qualità viene garantita dalla stessa rete.

Per promuovere una cultura conciliativa, invece, Imprese in movimento punta ad offrire ai datori di lavoro informazioni e conoscenze accessibili, comprensibili e utili per aumentare l'attenzione nei confronti della persona-lavoratore dipendente affinché, attraverso modifiche organizzative dei modi e dei tempi di lavoro, possano rispondere ad esigenze personali e familiari con l'adozione di comportamenti ed atteggiamenti rispettosi di culture e religioni diverse da quelle locali. Operativamente si è redatta una Newsletter da indirizzare ai datori di lavoro di tutti gli enti che hanno aderito al progetto in cui periodicamente vengono fornite informazioni legate ad esigenze temporanee di persone di particolari culture, divulgate buone prassi o da promuovere per aumentare l'attenzione ai lavoratori ed inserite le comunicazioni inerenti tutti i servizi attivati dal progetto. La Newsletter è stata inserita nelle Homepage del sito di tutti i Soggetti ed i Partner coinvolti e ne è stata diffusa la

conoscenza anche attraverso altre modalità e strumenti - come web-radio, fogli informativi comunali -.

Per avere un'idea della portata quantitativa dell'iniziativa può essere utile prendere in considerazione un dettaglio delle voci - di spesa e di finanziamento - del progetto, che si riporta nella Tabella 6.2.

Tabella 6.2 – Descrizione delle voci di spesa e di finanziamento di Imprese in movimento

		COFINANZIAMENTO	CONTRIBUZIONE
Spese generali e di gestione	2.700€	2.700€	
Spese per risorse umane	43.487,76€	36.827,60€	4.600€
Spese di attrezzature e arredi	-	-	-
Spese per comunicazione	3.400€		3.400€
Spese dirette ai destinatari	63.000€	6.000€	57.000€
Valorizzazione dei volontari	2.880€	2.880€	
TOTALE	115.467,76€	50.427,60€	65.000€

Fonte: Imprese in movimento

Complessivamente, in Imprese in movimento si vede il progressivo consolidamento dei rapporti interni e dello spirito di iniziativa dei partecipanti di una struttura reticolare per gli interventi di welfare che sta sempre più caratterizzando il territorio . Il valore del progetto, come sottolineato anche nella Scheda tecnica¹²⁷, “non è dato dall'erogazioni delle prestazioni, ma dalla rete che si è costruita per analizzare il bisogno di conciliazione e trovare delle risposte adeguate alle esigenze locali. L'insieme di interlocutori pubblici, privati, e del privato sociale rappresenta un network importante in cui si sono raccolte competenze, professionalità e disponibilità a lavorare insieme”.

Un altro aspetto saliente è il forte ancoraggio alla realtà che gli attori sociali vanno via via affinando, nel momento in cui concretamente si focalizzano sui lavoratori che

¹²⁷ Il documento, in versione integrale, è disponibile on line al link http://www.ufficiodipiano-tradate.it/upload/tradate_pianodizona/gestionedocumentale/progetto%20IMPRESA%20IN%20MOVIMENTO_784_2659.pdf

non possono contare su una rete familiare stabile - i genitori monoparentali, i genitori in fase di separazione o i genitori che devono affrontare situazioni di cura improvvise legate anche alla malattia di alcuni membri della famiglia -. Questo ri-orientamento riflette la progressiva comprensione che il bisogno di conciliazione riguarda, prioritariamente, non tanto una riorganizzazione conseguente l'arrivo di un nuovo nato, ma piuttosto la necessità di affrontare carichi familiari che non si è preparati e non si è avuto tempo e modo di pianificare. In questa ottica, bene si inseriscono interventi, come Imprese in movimento, che mettono a disposizione dei beneficiari servizi flessibili, di facile accesso, temporanei e garantiti.

Un ulteriore aspetto di rilievo è la previsione di una fase dedicata specificatamente alla sensibilizzazione di dipendenti e datori di lavoro, per veicolare concetti culturali relativamente nuovi in imprese a conduzione familiare guidate e partecipate da soggetti di vedute tradizionalistiche. I servizi sono stati presentati ai lavoratori all'interno di un piano di informazione e comunicazione pensato appositamente per il progetto, in modo da riuscire ad illustrare nel dettaglio la struttura del servizio e anche gli operatori che lo erogano in modo da instaurare un rapporto di fiducia tra prestatori e richiedenti. Inoltre, per migliorare ulteriormente i livelli di fiducia, la rete si fa carico dell'organizzazione, dell'erogazione e soprattutto di garantire la qualità dei servizi offerti in modo che i lavoratori li possano percepire come sicuri e di facile accesso.

Anche dal punto di vista della programmazione, in Imprese in movimento si vede un avanzamento delle capacità operative raggiunto dagli attori sociali nell'agire in rete con scopi sociali e collettivi, dal momento che gli organizzatori hanno previsto piani di lavoro basati su strumenti dedicati - come crono-programmi, diagrammi di Gantt - , prospetti pre-descrittivi delle voci di finanziamento e di spesa e un dettagliato piano di verifica - che include riunioni quadrimestrali tra i partner, monitoraggi quantitativi e qualitativi, *customer satisfaction* e documenti annuali e complessivi di controllo -.

6.5 – Giovani di Valore

Giovani di Valore è uno strutturato progetto in rete di welfare locale e di promozione dell'occupazione giovanile, finanziato nel dicembre 2015 dal bando di Fondazione Cariplo¹²⁸ e ad un'attività di *fundraising*, che si propone di creare le condizioni per consentire agli *under 29* di avviare il proprio ingresso nel mondo del lavoro e fare fiorire le proprie potenzialità all'interno del territorio. L'adesione a questo progetto inizia a mostrare il nuovo orientamento che la rete Giunca ha progressivamente avviato verso una platea sovra aziendali e problematiche prettamente sociali.

I soggetti aderenti sono eterogenei e includono attori pubblici¹²⁹ ed associazioni volontaristiche e attive nel Terzo settore¹³⁰, strutturate in rete i cui nodi sono costituiti da Confartigianato Imprese Varese, Confcooperative Insubria, Fondazione del Varesotto, Provincia di Varese e Giunca. Questa pluralità di nature ed esperienze è volta e consente di intercettare le offerte pubbliche e private esistenti per meglio orientare i giovani formati nel territorio a rimanervi e spendervi fruttuosamente le proprie risorse. L'area - la cui struttura economica si è illustrata nel quarto capitolo - risulta infatti negativamente colpita da crescenti livelli di disoccupazione giovanile - il cui andamento è evidenziato nella Tabella 6.3 - e, da questa evidenza e dal proliferare in modo incontrollato e frammentato di iniziative volte ad avvicinare i giovani al mondo del lavoro¹³¹, ha avuto avvio il progetto Giovani di Valore.

¹²⁸ Il bando in riferimento è Welfare in Azione, che, giunto ora alla quarta edizione, sostiene interventi di utilità sociale per alimentare una progettualità partecipata che, dal basso, trasforma e innova l'attuale sistema di welfare. Ad oggi risultano coinvolti 263 organizzazioni (di 77 pubbliche e 186 non profit), 39 ambiti territoriali, 669 Comuni e 3.633 cittadini. Solo con la raccolta fondi sono stati ottenuti 1.566.949 euro. Inoltre sono stati formati 456 operatori e avviate 175 nuove figure professionali. Approfondimenti di questo programma si trovano nel contributo di Bandera (2017).

¹²⁹ Il settore pubblico è rappresentato dagli Uffici di piano di Tradate, Arcisate, Azzate e Sesto Calende e il Comune di Malnate.

¹³⁰ Il settore non profit è rappresentato da Arcisate sociale, B.plano, Cesvov, Fondazione Malnate, Fondazione S.Giuseppe, L'Aquilone, Naturart, Consorzio Solco Como, Solidarietà e Servizi, SOS Malnate e Associazione Vedano Impresa.

¹³¹ In merito, si possono citare, per dare un'idea delle iniziative avviate, il progetto distrettuale di Tradate GOAL, Giovani, Occupabilità, Accompagnamento al Lavoro che promuove incontri di orientamento al lavoro nei loro luoghi di ritrovo abituale; il progetto Delfino che nel distretto di Azzate prevede l'attivazione di uno Sportello di counselling psicopedagogico, per aiutare i ragazzi in

Tabella 6.3 – Andamento del tasso di disoccupazione giovanile
(giovani tra 15-29 anni in Provincia di Varese)

2007	4,0%
2008	8,1%
2009	15,6%
2010	12,0%
2011	18,7%
2012	16,5%
2013	25,4%
2014	19,9%
2015	23,3%
2016	23,8%

Fonte: Istat

Geograficamente, il territorio interessato dall’iniziativa occupa la porzione centrale della Provincia di Varese, tra i confini della Svizzera e del Piemonte, e coinvolge gli ambiti territoriali di Sesto Calende, Azzate, Tradate, Arcisate e Malnate, per un totale di 46 Comuni, dove i destinatari degli interventi seguono la distribuzione per età illustrata nella Tabella 6.4 e rappresentano il 9,17% della popolazione complessiva.

Tabella 6.4 – Destinatari di Giovani di Valore. Distribuzione per età.

	<i>15-18 ANNI</i>	<i>25-29 ANNI</i>	<i>TOTALE</i>
Ambito territoriale di Tradate	2.048	2.741	55.573
Ambito territoriale di Azzate	2.431	2.609	52.186
Ambito territoriale di Arcisate	2.377	2.602	50.133
Ambito territoriale di Sesto Calende	2.133	2.271	50.937
Comune di Malnate	645	879	16.912

Fonte: Giovani di Valore

percorsi di inclusione sociale ed autonomia; la striscia informativa sulle opportunità rivolte ai giovani emessa via web radio nel distretto di Sesto Calende.

Il programma avviato è strutturato in quattro azioni e mostra la capacità di programmazione e di gestione operativa che la rete possiede. In primo luogo, è stata prevista una fase di avvio al progetto, per gestirne la realizzazione e disseminare i risultati, tramite l'attivazione di un supporto scientifico, un osservatorio locale, un LinkedIn locale tra giovani e imprese. In secondo luogo, sono state sperimentate nuove modalità di trasmissione dei contenuti formativi attraverso la conoscenza e il riconoscimento reciproco del mondo della formazione e del lavoro, con incontri in rete, officine delle idee, periodi di volontariato. In terzo luogo, sono stati attivati nuovi strumenti per consentire ai giovani di sperimentarsi, grazie all'istituzione di luoghi di *co-working* e a supporti *one to one* erogati dalle funzioni aziendali. Risorse umane che agevolino l'avvio di iniziative imprenditoriali. Infine, la quarta azione è volta a realizzare un piano di comunicazione per attrarre i giovani, coinvolgere le imprese e raccogliere fondi a sostegno del progetto.

L'attenzione spinta ai canali comunicativi e l'attivazione di percorsi di *fundraising* sono due caratteristiche peculiari di Giovani di Valore ed è interessante approfondirli qui, per mostrare il percorso di crescita che l'esperienza in rete è stata in grado di avviare.

La strategia di comunicazione ha come nucleo centrale l'identificazione della finalità del progetto come una buona causa per ovviare alla percezione comune che l'occupazione giovanile sia un problema di pertinenza dell'ente pubblico, piuttosto che della comunità. Nello specifico, le azioni comunicative previste comprendono la creazione di un logo comune - identificato attraverso un concorso pubblico rivolto alle classi giovanili e da una commissione di giovani aderenti agli enti partner -, di un ufficio stampa - a supporto di azioni centralizzate di conferenze stampa, *storytelling* e contatti con la stampa locale e nazionale -, di un rendiconto economico - utilizzato come strumento per creare un clima di fiducia relazionale con la comunità di riferimento - e di un report sociale annuale - per certificare il profilo etico del progetto e legittimarne il ruolo morale -.

La strategia di *fundraising*, invece, prevede che tutti i partner siano direttamente coinvolti, attribuendo loro una o più specifiche attività, in modo da rendere la

raccolta fondi diffusa sul territorio e suddividerne oneri ed impegni. Le azioni, peculiari per i diversi target - giovani, imprese e imprenditori e comunità -, sono pensate per promuovere una adesione sui contenuti sociali che avvii le contribuzioni economiche. La Campagna giovani viene realizzata ricorrendo al marketing virale e inserendo materiale informativo su Giovani di Valore in chiavette USB distribuite, ad un prezzo simbolico, *on line* e fisicamente presso uffici del lavoro, biblioteche e associazioni giovanili, per sviluppare un senso di appartenenza e responsabilità nei giovani donatori. Il Pacchetto imprenditori/imprese vuole invece sollecitare donazioni sensibilizzando sulle opportunità di detraibilità fiscale in appositi eventi di raccolta fondi (cene e spettacoli). Le iniziative di coinvolgimento della collettività sono poi realizzate con le campagne *ad hoc* Sblocca il lavoro! - che prevede di chiedere ai clienti dei supermercati la donazione della moneta utilizzata per sbloccare il carrello della spesa -, Non laviamocene le mani! - che prevede di distribuire i saponi prodotti e messi a disposizione del progetto da una cooperativa aderente alla rete -, Nonni di valore - che prevede di includere i membri di una associazioni anziani in un progetto di raccolta fondi che sia anche un momento di scambio inter-generazionale -.

Operativamente, per assicurare un efficace ed efficiente azione di comunicazione e di fundraising, all'interno di Giovani di Valore è stato costituito un team di lavoro dedicato, costituito da personale *senior* e *junior* affiancato e attivo per tutta la durata del progetto. Questo *team* ha il pregio di ricomporre le attività dei singoli partner in una prospettiva unitaria, che consenta una maggior penetrazione e una maggiore riconoscibilità.

Oltre al ricorso a queste evolute soluzioni organizzative e gestionali, è stata prestata grande attenzione alla stima del valore economico delle iniziative di *fundraising* - stima non semplice, mancando sul territorio precedenti esperienze di raccolta fondi per promuovere l'occupazione giovanile -, quantificata in 102.600,00 euro e garantita in quota parte dai singoli partner e in azioni congiunte, secondo le ripartizioni riportate nella Tabella 6.5.

Tabella 6.5 – Quote di fundraising garantite per partner

Aquilone	6.000,00 euro
Arcisate solidale	2.400,00 euro
B.plano	3.000,00 euro
Cesvov	3.000,00 euro
Fondazione Malnate	3.000,00 euro
Fondazione S.Giuseppe	9.000,00 euro
Naturart	3.000,00 euro
Smart	500,00 euro
Solidarietà e servizi	3.000,00 euro
Solco	4.500,00 euro
SOS Malnate	6.000,00 euro
Vedano Impresa	3.000,00 euro
UDP Azzate	900,00 euro
UDP Sesto Calende	900,00 euro
UDP Arcisate	900,00 euro
UDP Tradate	2.200,00 euro
Azioni svolte in gruppo	51.300,00 euro

Fonte: Giovani di Valore

Oltre all'attività di *fundraising*, una ulteriore fonte di finanziamento, come anticipato, è il contributo di Fondazione Cariplo, pari a 257.000,00 euro e, in ottica di *sharing economy*, tutti i partner - ad eccezione delle associazioni giovanili e di anziani - sostengono in proprio almeno il 50% dei costi delle attività loro attribuite e il costo complessivo di alcune funzioni staff - attribuite secondo *know how* esistente - , secondo quanto illustrato nella Tabella 6.7.

Tabella 6.7 - Riparto delle spese per funzioni staff

TIPOLOGIA DI COSTO	IMPORTO	PARTNER CHE SI ASSUME LA SPESA
Coordinatore senior	36.000,00 euro	UDP Tradate
Coordinatori junior	54.000,00 euro	Solco
Supporto scientifico	36.000,00 euro	Cesvov
Attività amministrativa	36.000,00 euro	Arcisate solidale
Revisione dei conti	8.000,00 euro	Arcisate solidale
Rendicontazione sociale	32.000,00 euro	Solidarietà e servizi
Comunicazione	30.000,00 euro	Solco

Fonte: Giovani di Valore

6.6 – Alleanza locale di conciliazione

L'ultimo progetto - ad oggi allo stadio di definizione - in cui Giunca è presente e che conferma l'avviato orientamento verso una platea sovra aziendale e territoriale e una *mission* più sociale che strettamente produttiva, riguarda una Alleanza locale per progetti conciliativi, attuata con il Comune di Tradate e Cesvov, in risposta all'Avviso pubblico di manifestazione di interesse in attuazione della D.G.R. n.5969 del 12/12/2016, Politiche di conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze familiari: approvazione delle linee guida per la definizione dei piani territoriali biennio 2017-2018. L'intento qui manifestato da Regione Lombardia è dare continuità alle esperienze avviate nel triennio precedente con le Reti territoriali di conciliazione e promuovere alleanza locali, ovvero partenariati pubblico-privati¹³², cui sarà messo a disposizione l'importo complessivo di 371.700,37 euro, liquidati per il 50% entro 60 giorni dall'avvio del progetto, per il 30% entro 60 giorni dalla rendicontazione attestante l'utilizzo delle risorse erogate e il 20% a saldo entro 60 giorni dalla rendicontazione finale.

¹³² Il partenariato viene costituito attraverso un contratto - in cui vengono esplicitati modalità di adesione e di partecipazione, ruoli, apporti tecnici ed economici - e guidato da un capofila, esclusivamente pubblico, che ricopre il ruolo di coordinamento del progetto, di gestione delle risorse economiche, di assunzione di responsabilità in merito ai risultati e all'utilizzo delle risorse, di rendicontazione economico-finanziaria e di monitoraggio.

La proposta progettuale presentata, tramite il capofila comunale, da GIUNCA e Cesvov si riferisce all'adozione di modalità di lavoro flessibili e di spazi di lavoro condivisi, a sostegno di progetti di auto-imprenditorialità femminile promosse da donne escluse dal mondo del lavoro. Questa iniziativa oltre ad attagliarsi bene al problema dell'occupazione femminile e della ripresa lavorativa dopo periodi di maternità¹³³ si integra e si incuba nello *spin off* attivato nel 2016 da Cesvov per promuovere l'economia circolare e l'innovazione sociale¹³⁴.

L'iniziativa - nominata VitaminaC per riprendere il logo e i colori di Cesvov e richiamare all'iniezione di energia positiva che intende praticare nel territorio - si struttura come un *hub* di lavoro condiviso (*coworking*) strutturato come *community* di professionisti ed ecosistema territoriale. L'intento che ha dato il via all'operazione è stato quello di creare un luogo per accogliere e promuovere l'interazione dei giovani varesini per attività che abbiano un impatto positivo concreto sul territorio, attuando così una virtuosa contaminazione tra il terzo settore e nuove forme di impresa. La *community* è in continua crescita e include professionisti afferenti a diverse aree: giornalisti, direttori responsabili di portali a supporto della genitorialità, partecipanti al Servizio Volontario Europeo, promotori di politiche culturali e attività sportive per persone con disabilità trovano spazi e servizi per svolgere la propria attività e partecipano anche ad uno strutturato progetto di welfare locale. Il tratto distintivo dell'*hub* è la reciprocità, infatti per accedere alle postazioni del *coworking*, gli *hubber* si rendono disponibili a condividere le proprie competenze con la *community*, il Cesvov e le Associazioni del Terzo settore. Così, con tanti membri che

¹³³ Su questo aspetto si possono vedere i contributi di Valentini (2012); Scherer e Reyneri (2009); Pacelli *et al.* (2008); Del Boca *et al.* (2008) e (2005); Boeri *et al.* (2004); Jaumotte (2003); Saraceno (2003). Per un focus sul fenomeno in Lombardia si può vedere l'analisi dell'Associazione Irene, fruibile attraverso il link <http://www.secondowelfare.it/allegati/dimissioni-donne-lombarde-ricerca-irene.pdf>.

¹³⁴ Il progetto rappresenta anche una azione di riqualificazione del patrimonio storico artistico di Varese e di inclusione giovanile, dal momento che è adibita a sede la veranda della cinquecentesca Villa Perabò, dove, ora, si è realizzato un riuscito connubio tra opposti, che richiama i tentavi di conciliare due ambiti apparentemente antitetici, quali il lavoro e la famiglia. Agli alti soffitti con travi in legno di noce a vista e alle ampie vetrate antiche, si affiancano pannelli in sughero e mobili leggeri dipinti - con forme dai tratti moderni - da *writers* e graffitari dell'associazione giovanile WGart, il tutto inserito in un parco secolare.

mettono a disposizione conoscenze e contatti, vengono realizzati seminari e progetti specifici, ma anche momenti informali: come gli *off topic*, eventi di intrattenimento culturale e di *team building* per mantenere salde le interazioni. Qui è stato composto anche un servizio di *work-life balance* davvero completo, che coinvolge produttori a km0 e che è implementato anche grazie all'organizzazione di pensatoi e tavoli con i rappresentanti delle Associazioni territoriali¹³⁵.

Partendo dall'incubatore di nuove iniziative, anche in rete, che promuovano un incremento dell'occupazione e una ricaduta territoriale positiva, la proposta progettuale recentemente elaborata dall'Alleanza locale di conciliazione include tra i propri collaboratori esterni - per replicarne il percorso e i risultati positivi ed estendere la rete avviata ad un livello sovra-provinciale - PianoC, uno spazio di *coworking* nato nel 2012, a Milano, per offrire uffici condivisi, ma anche servizi di *cobaby* e salva tempo.

Per mostrare le potenzialità che l'iniziativa di conciliazione che Alleanza locale potrebbe arrivare a realizzare, si riporta qui qualche notizia sull'evoluzione virtuosa attuata da PianoC. Inizialmente frequentato da madri *freelance*, nel tempo ha attratto anche donne senza lavoro, in cerca di un sostegno per uscire dall'isolamento professionale¹³⁶. Così, grazie a percorsi personalizzati guidati, tutor e ad una *community* - *community* che, in 5 anni, si è fortemente allargata, tanto da attivare una *Membership Card* per *Coworker*, genitori del *Cobaby*, gestori dei Servizi Salva Tempo, amici, parenti e fan - che aiutano a rimettere in gioco energie e competenze che andrebbero altrimenti sprecate, PianoC facilita l'attivazione del potere dell'innovazione, della capacità di stare in ascolto, di avere lo sguardo aperto e di farsi contaminare e tutto questo rende possibile passare da un sogno ad un'idea

¹³⁵ Il pacchetto *family friendly* di VitaminaC offre cestini salva pranzo e salva cena, convenzioni con servizi di fornitura di spesa fresca bio, di lavanderia, stireria e sartoria, di assistenza auto e pc, di ritiro pacchi e libri inseriti nel prestito interbibliotecario provinciale e lezioni di ripetizione per i figli degli *hubber*. Ulteriori implementazioni riguarderanno l'organizzazione di feste di compleanno e momenti ludici per i bimbi nel periodo estivo.

¹³⁶ Questo, come ha illustrato in un'intervista la direttrice generale Sofia Borri, è stato il punto di partenza per una ridefinizione della *mission* aziendale, "verso la trasformazione in un laboratorio per favorire l'incontro tra donne e lavoro, che dia il senso della possibilità".

occupazionale concreta e concretizzabile. L'attività di far incrociare chi offre e cerca lavoro viene implementata in molte direzioni: oltre a percorsi formativi e azioni concertate con le aziende stesse; sono state attivati la piattaforma *Workher*, una rete per trovare contatti e realizzare progetti, ricerche sul tema della negoziazione collaborativa per migliorare la qualità della vita e, con gli altri *coworking* italiani, una rete di uffici condivisi che si occupano (anche) di donne. Inoltre PianoC concorre al servizio Badanti di Palazzo, un progetto per creare un servizio di welfare condiviso nella cura di prossimità.

Tutta l'esperienza maturata da PianoC ha portato alla trasformazione delle pratiche in paradigmi ed è stato così sistematizzato *Work Design*, un modello che già nel nome richiama la vocazione progettuale su cui si basa: la ricerca del lavoro viene vista come un programma che include la mappatura dei propri talenti e il ricorso ad una costellazione di risorse, esperienze e passioni presenti nella rete sociale attivata. Gli elementi fondanti sono *self empowerment*, *community*, cultura del progetto e *design thinking* e le fasi in cui si declina includono la definizione della sfida professionale; momenti di ispirazione e *story telling*; ideazione e test dei progetti. Come chiarito in un'intervista dall'ideatrice del modello Silvia Bona, "l'espressione e la messa in azione del talento, contro la dispersione individuale e sociale e l'invisibilità del valore, viene attivata grazie ad una prima presa di coscienza delle risorse e delle professionalità. Segue l'attivazione della forza del gruppo, cui trarre potenziale ideativo ed ispirativo, che diventa uno spazio rigenerante di ingegnosità collettiva per moltiplicare i punti di vista e le prospettive. Tutto questo consente alla persona in cerca di sbocco lavorativo di pensarsi all'interno di una dimensione di costruzione progressiva di un valore. Con *Work Design* vogliamo rompere lo stereotipo che fonda la ricerca del lavoro su un ambito professionale e orientare l'attenzione ad individuare un ambito di interesse, un pezzo di mondo che ci interessa e in cui vogliamo far accadere qualcosa di positivo, uno spazio dove far germogliare dei semi. Ricorrere allo *storytelling*, una narrazione di se stessi e del proprio progetto professionale, consente di recuperare il senso e il valore di sé e si è dimostrato uno strumento funzionale alla scoperta di qualità nascoste, che completa gli strumenti

tradizionali del bilancio di competenze. L'idea che proponiamo è di un progetto che, come un essere umano, continuamente si fa, si sperimenta, si implementa”.

Ad attestare il potenziale dell'inclusione di PianoC nella proposta progettuale dell'Alleanza locale, si citano qui i valori - elevati e pari al 75-80% - dei livelli di reinserimento lavorativo elevati e i positivi resoconti dei partecipanti ai programmi di PianoC ottenuti finora, che dimostrano l'efficacia dell'approccio, tra l'altro recentemente esportato e incluso anche tra le iniziative di Cariplo Factory¹³⁷.

Il progetto è attualmente in fase di definizione con l'obiettivo di darne l'avvio nella primavera 2018, presumibilmente nella data simbolica dell'8 marzo.

6.7 – Giovani e Mondo del Lavoro in Ricerca

Ad ottobre 2017, è stato infine avviato da GIUNCA, Giovani di Valore e Cesvov il progetto Giovani e Mondo del Lavoro in Ricerca, che, attraverso la costituzione di gruppi di lavoro composti ingaggiando una trentina di studenti, liberi professionisti e operatori sociali, selezionati secondo un criterio di professionalità, per svolgere uno studio corredato da interviste e scambi di esperienze, in cui ragionare attorno alle idee e alle rappresentazioni sul rapporto tra giovani e mondo del lavoro e consentire che soggetti solitamente osservati, diventino a loro volta osservatori, per risolvere i problemi riscontrati in ambito lavorativo e sociale.

L'iniziativa prevede il coinvolgimento di tre ricercatori - Franca Manoukian, Diletta Cicoletti e Francesco Cappa - di APS, uno studio di analisi psicosociologia con sede a Milano, e dell'Università Milano Bicocca, chiamati a guidare i gruppi di lavoro in

¹³⁷ E' interessante anche notare che questo passaggio costituisce un ampliamento anche del *target* di azione di Cariplo Factory, i cui interventi, originariamente rivolti a sostenere le idee innovative di eccellenze in campo tecnologico, così manifestano ora attenzione verso il capitale umano generalmente inteso, promuovendo innovazioni nei servizi per il lavoro per quell'area intermedia tra estrema vulnerabilità ed alta professionalità. In conclusione, si può vedere, in Work Design e in Talenti Inauditi, il risultato di un interessante percorso di differenziazione concentrica, con l'avvio di nuove attività strategiche, utilizzando competenze e tecniche esistenti: insomma il percorso che si auspica di realizzare agli stessi partecipanti al percorso di PianoC.

logica di Ricerc-Azione, ovvero un approccio in cui i soggetti protagonisti si attivano per attivare un cambiamento nella pratica usuale per promuovere un cambiamento e un'emancipazione. Attualmente sono in corso gli incontri per focalizzare le esperienze di formazione, di lavoro e di volontariato nelle vite dei (co)ricercatori, per costruire mappe relazionali dei territori.

In questo nuovo progetto, GIUNCA svolge un ruolo di collegamento tra Cesvov e Giovani di Valore attraverso l'azione fattiva della presidente della rete - sulla centralità che questa figura ha avuto nell'evoluzione dei piani di welfare in Provincia di Varese si dirà nelle conclusioni della tesi -. L'orientamento di Giovani e Mondo del lavoro in ricerca accelera la pro-attività degli under 30 coinvolti in Giovani di Valore, che sono messi ora nelle condizioni di interagire direttamente con professionisti del settore e di ragionare in termini di analisi strutturata sul futuro lavorativo proprio e della collettività di riferimento. Con questo progetto si intensificano e differenziano anche le relazioni con soggetti extra-provinciali e si utilizzano strumenti di ricerca avanzata.

6.8 – Conclusioni

In questo capitolo, si è vista l'evoluzione che il progetto GIUNCA ha avviato rispetto all'ambito originario, inserendosi in modo proattivo in iniziative dedicate al miglioramento delle condizioni della comunità di appartenenza. Questo progresso, letto in logica di differenziazione conglomerale, ha realizzato un completamento nell'azione di GIUNCA, che, rispetto all'iniziale *mission* di migliorare il livello di benessere prettamente dei dipendente, si è spinta ad interessarsi alla situazione lavorativa e alla realizzazione di sé grazie al raggiungimento di una professionalità di soggetti non ancora entrati nel mondo del lavoro - giovani *under 29* - oppure con difficoltà di ricollocazione - neo mamme -, coinvolgendo quindi una più ampia comunità locale.

Rispetto al contenuto dei progetti illustrati, aderendo a WHP, GIUNCA, in modo mediato grazie al coordinamento dei una associazione di categoria, ha iniziato ad

interfacciarsi con una PA - l'ASL – e a ridefinire un ambito di interesse d'impresa - la sicurezza dei lavoratori - in una logica ampliata. Così il focus è iniziato ad essere la salute dei collaboratori, intesi come membri di una comunità, il cui benessere è centrale per scongiurare pandemie e per ridurre i costi della spesa sanitaria locale.

Partecipando al progetto eLavoroeFamiglia, poi, GIUNCA ha operato un secondo ri-orientamento nel proprio ordine di valori, iniziando ad interessarsi spiccatamente ai bisogni familiari esternati a livello di territorio. In questo ambito, ha accresciuto la collaborazione con altre PA, includendo contatti con UDP di più Comuni e ha avviato la collaborazione con il Terzo Settore e con Cesvov, che è risultata molto prolifica nel prosieguo. Inoltre, in questa fase, GIUNCA ha mostrato di iniziare a comprendere le potenzialità di aderire ai bandi della Regione Lombardia.

Con Imprese in Movimento, le capacità di analisi territoriale di GIUNCA si sono affinate tanto da raggiungere maggiore consapevolezza nella comprensione dei bisogni del contesto sociale. Qui la relazione tra impresa e ambito di intervento si è iniziata a fare progressivamente più indiretta e il collante tra i soggetti in rete è diventato sempre meno imprenditoriale e più sociale. Con la realizzazione del progetto Giovani di Valore, poi, in GIUNCA si è strutturata definitivamente l'attenzione ai temi sociali dell'esclusione del mondo del lavoro. In questa fase, il numero dei soggetti pubblici e degli enti volontaristici ingaggiati è notevolmente accresciuto, il rafforzamento nelle competenze e nelle capacità operative ha consentito di accedere a bandi di finanziamento di lungo periodo e, in più, si è iniziata a coinvolgere la comunità stessa nella realizzazione degli interventi, promuovendo percorsi di *fundraising*.

Con “Alleanza locale di conciliazione” si è sedimentata la relazione con il Cesvov e si è sperimentata l'inclusione operativa nel progetto di soggetti non afferenti l'ambito provinciale - Piano C - e in “Giovani e Mondo del lavoro in Ricerca”, ragionando in termini aziendali di ciclo di vita di un prodotto, si è raggiunta una fase di maturità e la comprensione di come gli interventi sociali e territoriali vadano affrontati in modo strutturato, antepoendo all'azione una fase di analisi e avvalendosi di esperti e consulenti esperti - dei ricercatori accademici nel caso in esame -.

Nella figura 6.1 sono riportati gli attori sociali con i quali GIUNCA ha lavorato negli anni, creando una rete territoriale. Come si vede, infatti sono stati messi in relazione enti che afferiscono al settore pubblico, non profit e profit - proficuamente (attivando le diverse competenze e orientandole allo sviluppo locale) e con un certo equilibrio (considerando la portata delle Pubbliche Amministrazioni)

Figura 6.1 – Rete GIUNCA: attivatrice di welfare territoriale

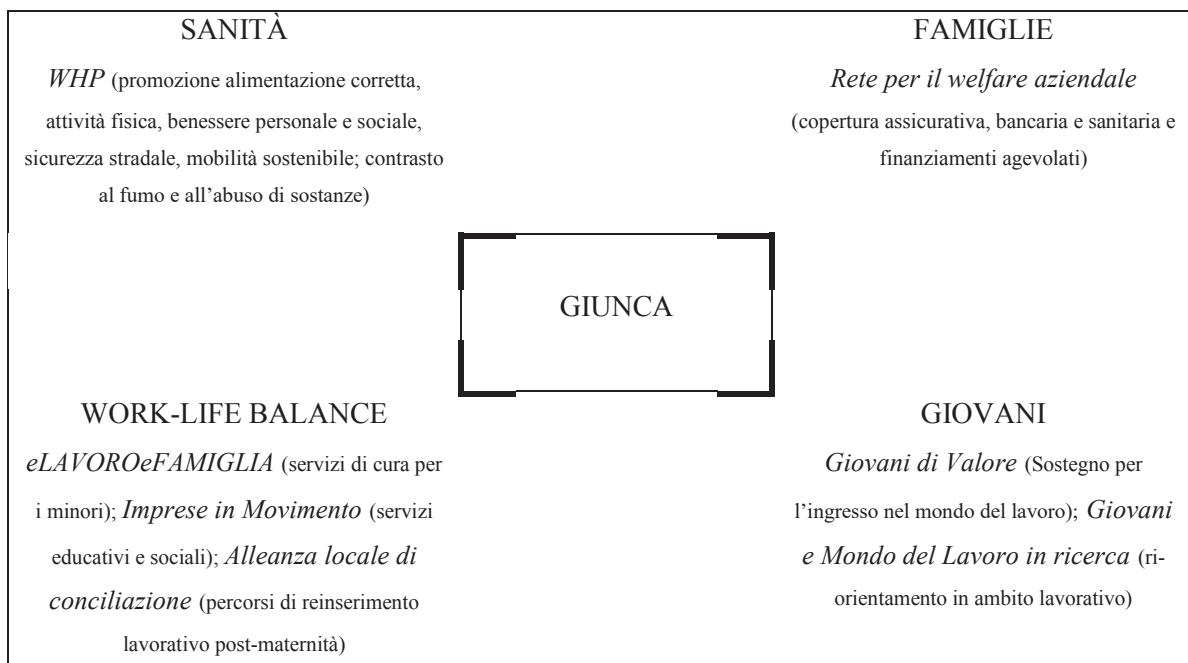
GIUNCA		
<i>Pubbliche Amministrazioni</i>	<i>Terzo settore</i>	<i>Mercato</i>
ASL, CGIL, CISL, UIL, Provincia di Varese, UDP Tradate, Saronno e Sesto Calende	CESVOV, Confcooperative Insubria, Cooperative Amica Assistenza, Baobab, Corpo Volontari Ambulanze, SOS dei Laghi, Fondazione Cariplo, Fondazione del Varesotto, Arcisate Sociale, B.plano, Fondazione Malnate, Fondazione San Giuseppe, L'Aquilone, NaturArt, Solco Como, Solidarietà e Servizi, Associazione Vedano Imprese, SmART	B.D.G. EL srl, Bilcare Research srl, Chemisol Italia srl, Lati Industria Termoplastici spa, Momentive Specialty Chemicals Italia spa, Novartis Farma spa, Sanofi-Aventis spa, TMC srl, Tioxide Europe srl, Viba spa, Vibram, Mazzucchelli 1849, UniVa, Quinto elemento, Confartigianato Imprese Varese, Studio APS

Fonte: Elaborazione sui dati raccolti con la ricerca empirica

Ragionando in modo trasversale sui progetti attivati, GIUNCA dimostra di aver realizzato un programma di welfare aziendale riuscito e di essere stata in grado di rafforzarlo tanto da configurare un intervento di welfare territoriale e di passare dalla risposta ai bisogni ad essere un volano di sviluppo, puntando sulle categorie fragili di donne e giovani.

Nella Figura 6.2 è graficamente reso l’impatto a livello locale, che afferisce ai quattro ambiti Sanità, Famiglie, Work-life balance e Giovani.

Figura 6.2 – Settori e destinatari delle misure di GIUNCA



Fonte: Elaborazione sui dati raccolti con la ricerca empirica

Si è vista nella rete originaria anche, per un verso, la capacità di capitalizzare esperienza e di riversare il *know how* in un’ottica di apertura sovra territoriale, con l’inclusione di attori attivi al di fuori del territorio e su ambiti di riferimento più ampi, che completa la rete a livello di competenze ed esperienze e, per un altro verso, un progressivo utilizzo di strumenti aziendale e contabili avanzati e di interventi comunicativi improntati alle logiche di *marketing*, in una misura che attesta l’importanza e la centralità che i protagonisti attribuiscono agli interventi avviati. Attraverso i progetti progressivamente realizzati, Giunca è riuscita a consolidare i rapporti interni tra retiste ed esterni con attori sociali di diversa natura attivi nel territorio e ad aumentare le prestazioni di welfare garantite a livello locale, mettendo a regime una serie di servizi ad integrazione della spesa in protezione sociale erogata a livello statale.

Nei precedenti capitoli si è parlato della ricchezza del tessuto aziendale in Provincia di Varese e della responsività degli imprenditori a percorsi di innovazione, ora rispetto all'evoluzione che il progetto ha prodotto, si può concludere che un ruolo centrale sia stato svolto dalla presidente della rete che ha saputo realizzare una cabina di regia con attori di differenti ambiti, con i quali ha creato, mantenuto e strutturato relazioni di lungo periodo per monitorare, selezionare e cogliere le opportunità via via più promettenti. Questa figura si inserisce nel concetto di Imprenditore di policy, definita come “un attore [...] la cui caratteristica specifica è quella di produrre, in virtù delle sue azioni, un'innovazione in relazione a un problema collettivo che sia generalmente considerato di interesse pubblico. In termini più sintetici, l'imprenditore di policy può essere definito un catalizzatore del processo di innovazione nel campo delle politiche pubbliche. [...] La definizione contiene entrambi gli elementi essenziali per ogni teoria dell'imprenditorialità: l'innovazione e il rischio. La prima è un elemento esplicito della definizione, il secondo invece ne discende come conseguenza. Nel senso che per produrre innovazione delle politiche pubbliche è necessario investire risorse personali (tempo, informazione, denaro reputazione, persino resistenza psicofisica) in un'attività dal risultato incerto e talvolta di lungo termine. Nella definizione sono inoltre impliciti due concetti che costituiscono altrettante parole-chiave del lessico che ricorre sistematicamente nella letteratura sugli imprenditori di *policy*: mutamento (innovazione) e *leadership*. [...] Imprenditori di *policy* emergono ed agiscono in molti e diversi settori sia del sistema politico-amministrativo sia della società, ovvero in qualsiasi punto della *policy community*. [...] Questo fatto mette in evidenza la difficoltà di dare una definizione operativa di imprenditore di *policy* Ciò diventa possibile, di fatto, solo *ex-post*, cioè solo dopo aver analizzato una politica pubblica e aver individuato l'attore (o gli attori) che hanno svolto il ruolo “imprenditoriale” nel processo di *policy*. Infine anche le attività - il cosa fanno - degli imprenditori di *policy* sono evidentemente molteplici e mutevoli, in relazione alla diversa natura degli attori e alla loro collocazione. [...] Tali molteplici attività appaiono comunque riconducibili a due categorie principali: la promozione delle proprie idee e la negoziazione con altri attori, [...] dando vita a

coalizioni favorevoli. [...] Sono individui che elaborano soluzioni per specifici problemi e che, quando si presenta l'occasione (una finestra di *policy*), si mobilitano per inserirle nell'agenda." (Giuliani, 1998)

Visto il contesto, il contenuto e la continuazione del progetto GIUNCA, si può complessivamente ritenere che si tratti di un progetto riuscito e che, partendo da una situazione sociale ed economica tuttora problematica, potrebbe ragionevolmente costituire una buona pratica cui dar seguito in altri contesti. Nel prossimo capitolo, dedicato alle conclusioni, si tenterà di isolare e chiarire quei fattori di attivazione che hanno reso possibile questo percorso di welfare.

CONCLUSIONI – PMI e Welfare: il contratto di rete come volano di welfare territoriale

Impianto della ricerca svolta, rilevanza del tema e contributo al dibattito

In questa tesi, si è analizzato il contributo che le PMI possono dare nella realizzazione di piani di welfare, tramite l'utilizzo del contratto di rete. Come si è argomentato nel primo capitolo, il tema risulta d'interesse per più fattori, di ordine economico e sociale. La crisi economica, avviata ormai un decennio fa, ha comportato la riduzione generalizzata dei livelli di produzione e di occupazione e l'intervento statale, volto a contenerne le ripercussioni finanziarie, si è risolto in una complessiva compressione della spesa in protezione sociale. A riguardo, la situazione in Italia è particolarmente problematica, infatti qui, tuttora e diversamente da altri Paesi europei e non, il PIL risulta in contrazione e, nel mercato del lavoro, la dinamica occupazionale è negativa e la produttività in diminuzione. Questi elementi si ripercuotono, direttamente e in modo sfavorevole, sulla qualità della vita e sull'organizzazione familiare, già resa difficoltosa dal mutamento dei modelli sociali rispetto all'occupazione femminile, all'età di pensionamento e alle aspettative di vita. Il fatto che le donne e gli anziani, tradizionalmente investiti degli incarichi di cura di soggetti fragili, lavorino di più e più a lungo comporta infatti di trovare soluzioni organizzative alternative.

Il risultato di questi aspetti problematici è un aumentato livello nei rischi e nei bisogni sociali - precarietà lavorativa, esclusione sociale, mancato sviluppo, non autosufficienza -, cui a livello statale, vista la scarsità di risorse disponibili e la contrazione delle possibilità di spesa, non è possibile rispondere. Si è assistito così ad un progressivo ri-orientamento, che ha visto attori di natura diversa da quella pubblica mostrare caratteristiche di *empowerment* e adoperarsi nella realizzazione di progetti sociali. Vista la funzione di complemento al welfare pubblico e obbligatorio,

in letteratura questi interventi sono stati definiti di secondo welfare. I soggetti protagonisti sono eterogenei e includono le imprese, i sindacati, gli enti locali, il terzo settore, le assicurazioni, le fondazioni bancarie e filantropiche. La logica *multistakeholder* si rivela un punto di forza perché consente di realizzare progetti più flessibili e più centrati sulle specificità dei destinatari e sui bisogni dei territori. Solitamente, le aggregazioni sono informali, però, nel 2009, è stato normato uno strumento - il contratto di rete - per formalizzare interventi congiunti tra una specifica categoria di attori di secondo welfare: le imprese. L'obiettivo del legislatore era promuovere, così, il rilancio del mercato italiano, riattivandone la stabilizzazione finanziaria e la competitività economica, allineandone le politiche industriali alle logiche di network promosse dall'Unione europea e superando la resistenza delle PMI a soluzioni di concentrazione.

Nel terzo capitolo della tesi, sono stati descritti i contenuti e gli utilizzi del contratto di rete. Le forme e i livelli di cooperazione possono essere modulate dai soggetti retisti con strumenti soft o hard e ricorrendo a modelli di connessione orizzontali, verticali o generative. Dall'analisi delle reti di imprese attivate in Italia, è stato possibile comprenderne la numerosità, gli obiettivi e le motivazioni sottostanti l'aggregazione, le tipologie di imprese partecipanti e la diffusione territoriale. Usualmente le logiche reticolari sono state utilizzate per realizzare programmi congiunti di innovazione, R&S e internazionalizzazione, ma sono stati avviati anche degli interventi sperimentali di ricorso al contratto di rete per promuovere miglioramenti nella qualità della vita dei dipendenti e dei familiari, tramite programmi di sostegno al reddito, all'istruzione e alla tutela della salute. Questi interventi sono detti di welfare aziendale, di cui, nel secondo capitolo, è stata fornita la definizione e sono stati illustrati le aree di intervento, i beneficiari, gli attori chiave e le novità legislative agevolanti occorse negli ultimi due anni.

Dalla rassegna delle sperimentazioni attivate in questa direzione a livello nazionale, alla luce dei vantaggi che interventi di welfare aziendale possono produrre nelle problematiche economiche e sociali che caratterizzano il contesto italiano e delle potenzialità che progetti in rete possono esplicare nella direzione, si è tentato di

comprendere quali fattori siano determinanti nel promuovere aggregazioni di imprese per il welfare aziendale e assicurarne la stabilità e la continuità. Noti questi, sarebbe infatti possibile promuovere altrove la replicabilità di sperimentazioni i cui risultati sono stati positivi.

Per disporre di un progetto che fosse attivato da un numero sufficiente di anni e per consentirne così la valutazione e la formulazioni di ipotesi di ricerca, si è individuato come oggetto di ricerca il primo caso di rete per il welfare aziendale: il progetto GIUNCA attivato a Varese. Questa rete è stata avviata nel 2011 da dieci imprese con sede nell'area Nord e Sud della Provincia. Nel quarto capitolo si è analizzato il contesto di riferimento, per individuare quali fattori territoriali fossero stati dirimenti nella spinta all'aggregazione. Nel quinto si sono analizzate le peculiarità dei protagonisti attivi nel progetto, come questo sia stato avviato e strutturato e con quali livelli di efficacia. Nel sesto capitolo si è vista l'evoluzione del progetto e come questo da intervento di welfare aziendale si sia (tuttora) orientando verso una logica di welfare territoriale.

Economie esterne e orientamento alla CSR risultano significativi

L'analisi così condotta ha consentito di isolare dei fattori esplicativi il processo aggregativo realizzato da GIUNCA. Valutando le caratteristiche aziendali e demografiche dell'economia varesina, la struttura produttiva dell'area insubrica e le politiche attuate da Regione Lombardia a sostegno dell'attivazione di reti, è risultata caratterizzante la presenza, da un lato, di aree di tipo distrettuale e, dall'altro lato, di decisori politici propensi ad attivarsi per promuovere l'aggregazione di soggetti in rete. Si può ipotizzare che gli attivatori di questo processo di incremento del benessere generale si configurino latamente come economie esterne. Lo strumento delle economie esterne, pur non direttamente attinente alle reti aziendali per il welfare aziendale, consente particolarmente di mettere in relazione azioni collettive,

da un lato, e benessere generale, dall'altro lato, e fornire così spunti utili alla comprensione e modellizzazione del fenomeno avviato in Provincia di Varese.

Al concetto di economia esterna si ricorre utilmente per spiegare fenomeni - come lo sviluppo economico di aree relativamente meno sviluppate o la riduzione dei costi di produzione di imprese ivi localizzate - imprevedibili e altrimenti incomprensibili, secondo le tradizionali teorie economiche, che fanno dipendere il risultato economico di imprese e territori di localizzazione dalle risorse interne, ovvero dalla dotazione di fattori produttivi, conoscenze formali e informali e tecnologie di cui possono disporre. In un'ottica di questo tipo, detta ortodossa, l'interazione tra agenti che non passi attraverso relazioni di mercato non solo non è prevista, ma, anzi, nel caso in cui si verificasse, condurrebbe ad un equilibrio sub ottimale. Secondo gli economisti ortodossi, infatti, se un bene o un servizio non hanno un prezzo di mercato non esisteranno adeguati incentivi economici alla produzione e il benessere collettivo si attesterà a livelli inferiori, rispetto a quelli potenzialmente conseguenti alla del bene/servizio.

Le evidenze e il dibattito sui distretti industriali e sullo sviluppo locale, avviato tra la seconda metà degli anni Settanta e gli anni Novanta¹³⁸, hanno invece evidenziato come azioni collettive che non seguono logiche di mercato possono, invece, incrementare le performance delle imprese e dei territori di localizzazione. Secondo i distrettualisti italiani, qualora si posizionino in un unico luogo molte PMI attive nello stesso settore di attività, ciascuna impresa può registrare un incremento della sua efficienza per effetto delle azioni delle altre aziende del luogo. Queste azioni - risorse esterne alle imprese - possono avere diversa origine - possono essere non intenzionali, ma anche esito di un processo di coordinamento collettivo - e natura - dati da incrementi della scala produttiva delle singole imprese, dall'introduzione di innovazioni, dalla creazione di un mercato del lavoro omogeneo, da un'efficiente circolazione delle informazioni -, tuttavia, in ogni caso, sono il risultato di

¹³⁸ Su questo aspetto si possono vedere i contributi di Bagnasco (1999), (1988) e (1977); Becattini (1987) e (1979); Bellardi (1982); Brusco (1989); De Rita e Bonomi (1998); Fuà e Zacchia (1983).

un'interazione, non regolata da prezzi di mercato, conseguente all'appartenenza ad una data comunità di individui.

Così come definite, le economie esterne possono essere intese come beni pubblici prodotti a livello collettivo e territoriale. Si tratta di beni pubblici perché non è possibile che la singola impresa se ne appropri in modo esclusivo e sono quindi a disposizione di tutte le unità locali che operano nel territorio. Si tratta anche di produzioni a livello collettivo perché sono il risultato di azioni di una pluralità di agenti economici e non economici, i quali, a volte, non hanno consapevolezza degli effetti delle loro azioni e, a volte, agiscono deliberatamente per produrre un dato risultato finale.

Gli effetti non intenzionali dei comportamenti degli attori di un sistema produttivo locale sono stati a lungo sottolineati dalla letteratura sui distretti industriali. La relativa coesione sociale - omogeneità culturale, valoriale e comportamentale -, che caratterizza territori molto circoscritti favorisce le interazioni produttive tra le imprese - abbattendo i costi di transazione e facilitando la realizzazione di economie di scala a livello di fase produttiva -. Sono inoltre agevolate l'introduzione di innovazioni incrementali spesso derivanti dall'interazione tra fornitore e cliente finale - limitando i costi inerenti il trasferimento tecnologico -; la costruzione di un mercato del lavoro locale specializzato in una data produzione - riducendo i costi di formazione del personale e di reperimento e selezione della forza lavoro - e la rapida circolazione delle informazioni relative ai mercati di approvvigionamento e di sbocco. Questi beni e servizi collettivi - che, come detto, hanno una forte valenza economica - non solo sono a disposizione di tutti, ma vengono scambiati in base a relazioni sociali¹³⁹, come avviene con lo scambio di servizi di natura economica contro servizi più esplicitamente legati al welfare di persone e famiglie, dunque i processi descritti per i distretti possono essere utilmente studiati per creare reti di imprese per il welfare aziendale e reti *multistakeholder* per progetti di welfare locale.

¹³⁹ Bagnasco (1988) sostiene, ad esempio, che i rapporti tra individui e tra imprese siano basati non solo su relazioni di mercato o di scambio politico, ma anche su 'relazioni di reciprocità con contenuto economico non esplicitato e non contabilizzato [...] presenti nelle relazioni amicali o in certe forme di relazioni comunitarie' (p.32).

Le creazioni di reti per il welfare aziendale e locale, come quelle descritte nella tesi, sono atti deliberati, realizzati con progettazioni e azioni attuate dagli attori di un dato territorio, che configurano economie esterne e beni pubblici. Dalla letteratura sul tema si ricava una rassegna degli strumenti maggiormente utilizzati dagli attori locali come strategia deliberata di promozione dello sviluppo economico territoriale - Agenzie di sviluppo locale, Centri tecnologici e agenzie di diffusione delle innovazioni e Centri di servizi reali - e delle azioni che favoriscono la riproducibilità sociale del modello di sviluppo a livello locale¹⁴⁰. Gli strumenti e le azioni citate hanno in comune un processo di progettazione collettivo, con cui le risorse strategiche sono create e rese disponibili per tutti gli attori del sistema territoriale, ovvero quanto iniziato e continuato in Provincia di Varese.

¹⁴⁰ Rispetto agli strumenti, secondo Garofoli (1991), le Agenzie di sviluppo locale devono essere in grado di progettare e rendere possibile la riproduzione dei sistemi produttivi locali nel lungo periodo: a tale fine l'esito finale del loro operato dovrebbe consistere in una sorta di pianificazione strategica che - presi in esame i punti di forza e di debolezza del sistema produttivo locale - realizzi azioni che consentano di affrontare le dinamiche esogene (ad esempio, la mutevolezza dei mercati finali o le dinamiche tecnologiche globali alle quali le imprese locali devono adeguarsi) cui tali sistemi produttivi locali sono sottoposti. I Centri tecnologici e le agenzie di diffusione delle innovazioni, invece, sono strutture che si occupano del trasferimento tecnologico dai centri di ricerca al sistema delle imprese: a tal fine devono essere in grado di comunicare con soggetti - Università e Centri di ricerca, da un lato, e imprese, dall'altro - che utilizzano linguaggi molto differenti e che, proprio per questo motivo, trovano una certa difficoltà a relazionarsi. I Centri di servizi reali, infine, devono essere in grado di far emergere una domanda potenziale, seppur non esplicitata, di servizi alla produzione da parte del sistema produttivo locale e di attivare le azioni necessarie per soddisfare tale domanda, generalmente creando un collegamento tra la domanda potenziale e gli attori che possono soddisfarla, svolgendo quindi un'azione di interfaccia piuttosto che di fornitore diretto del servizio. Per quanto riguarda, invece, le azioni, sempre secondo Garofoli (2011) e (2009), si identificano quattro linee: relazioni, innovazione, internazionalizzazione e risorse umane. L'incremento delle relazioni tra imprese ed il rafforzamento della struttura produttiva locale avviene attraverso la creazione di reti sociali legate alla realizzazione di progetti comuni ovvero alla socializzazione delle capacità progettuali delle imprese attraverso opportuni momenti di scambio tra le imprese. La promozione dell'innovazione, invece, avviene attraverso la formazione di individui o la creazione di strutture in grado di mediare tra il mondo della ricerca ed il sistema delle imprese. L'internazionalizzazione, poi, avviene attraverso la creazione di figure professionali e strutture in grado di far comunicare strutture produttive di piccola dimensione con mercati globali. Lo sviluppo delle risorse umane, infine, avviene attraverso una fattiva collaborazione tra sistema formativo e sistema produttivo, attraverso l'esplicitazione dei bisogni formativi delle imprese e attraverso la predisposizione di percorsi educativi di alternanza scuola-lavoro che risultino adeguati alle necessità del sistema produttivo locale.

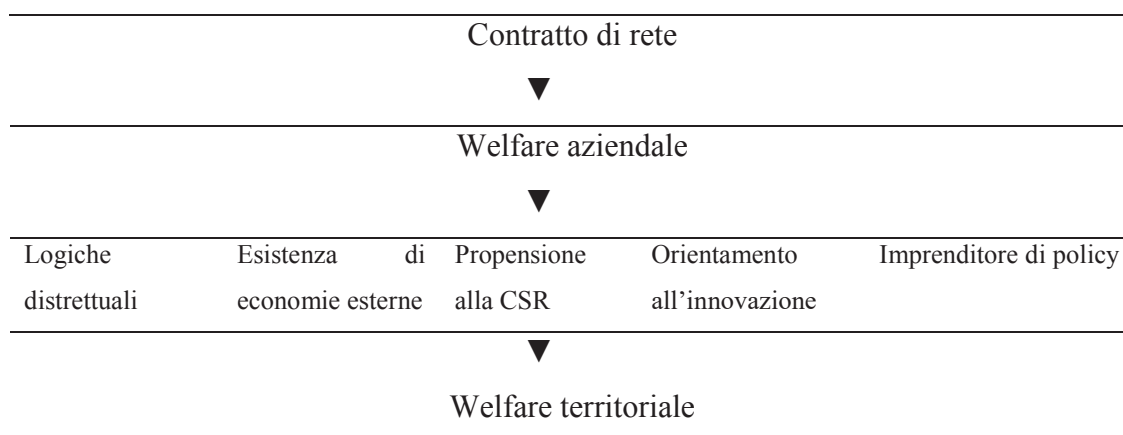
In definitiva, gli studi sui distretti industriali e sulle dinamiche che vi si realizzano sono utili nell'analisi del ricorso a reti di imprese per progetti di welfare aziendale, perché mettono in evidenza che azioni - non intenzionali o deliberate a ciò in origine - possono poi avere effetti sul benessere di una comunità di persone. Nel caso di Giunca, rete avviata per il welfare aziendale e rivolta a migliorare la qualità della vita dei dipendenti e ottenere così superiori livelli di produttività, si sta progressivamente assistendo ad un ri-orientamento della *mission* verso progetti sociali di maggiore inclusione lavorativa di fasce sociali fragili, come i giovani e le donne, altrimenti a rischio di esclusione dal mondo del lavoro.

Come si è detto, l'indirizzo, auspicato dal legislatore introducendo il contratto di rete e recepito a livello industriale¹⁴¹, era quello di indirizzare ad un'aumentata produttività e all'internazionalizzazione, nel caso di GIUNCA invece si è andati oltre le previsioni, mostrando una certa lungimiranza unita ad un approfondito esame di realtà rispetto alla gestione delle risorse umane e della loro evoluzione demografica. Ora la ricerca condotta fin qui ha consentito di isolare nel fenomeno i seguenti fattori facilitanti: logiche territoriali di tipo distrettuale, attori pubblici consci delle potenzialità delle reti e di strumenti di welfare aziendale, imprenditori orientati alla CSR e all'innovazione e una cabina di regia presente nella rete proattiva.

Alla luce di tutti gli aspetti individuati e indagati, si può concludere che rispetto alla domanda di ricerca "come i contratti di rete per il welfare aziendale possono tradursi in interventi di welfare mix con ricadute territoriali positive?", gli elementi attivatori possono sintetizzarsi secondo il seguente schema.

¹⁴¹ Il presidente di RetImpresa, nella prefazione delle Linee Guida per i contratti di rete (2009), spiega utilità e potenzialità del contratto di rete in questi termini: "i nuovi scenari competitivi imposti dalla globalizzazione dei mercati e dalla recente crisi internazionale impongono alle nostre imprese uno scatto di reni che dia nuovo slancio al nostro sistema produttivo. Servono nuovi modelli di sviluppo ma anche un nuovo approccio al fare impresa. Non è più il tempo dell'individualismo, ma sono vincenti le scelte orientate alla collaborazione produttiva, specialmente se indirizzate all'innovazione e all'internazionalizzazione. Il contratto di rete è uno strumento nuovo, flessibile e che si adatta alle esigenze di imprese di ogni dimensione e di ogni settore, integrando due concetti egualmente importanti ma tra loro apparentemente distanti: la collaborazione su programmi condivisi ed il mantenimento dell'autonomia imprenditoriale".

Figura 2 – I risultati emersi e gli elementi di originalità



Fonte: elaborazione dell'autrice

Da un lato, infatti, le esistenti logiche distrettuali e la presenza di economie esterne (Bednarz et al. (2011a) e (2011b); Garofoli (2011), (2003) e (2006)) hanno sostenuto e incentivato la creazione di un contratto di rete tra imprese diverse nelle dimensioni e nel settore di produzione. Da qui, la propensione alla CSR e l'orientamento all'innovazione rilevabili nel territorio (Gjergji R., Lazzarotti V., Visconti F., (2017)) hanno spinto all'apertura a progetti nuovi, il tutto avvenuto grazie alla cabina di regia condotta in logica di imprenditore di policy dalla Presidente della rete, Lucia Biboldi. Sul ri-orientamento verso il welfare community la presidente di GIUNCA Lucia Riboldi ha così commentato: “gli obiettivi principali dell'iniziativa sono sicuramente quello di facilitare la vita delle persone attraverso progetti innovativi di work-life balance, ma anche attivare un circolo virtuoso di sviluppo sociale ed economico sul territorio in un'ottica di sempre maggiore sinergia tra profit e non-profit”. Complessivamente, “la rete GIUNCA è partita da una semplice aggregazione di aziende, che avevano già una loro struttura nell'offerta di welfare ai dipendenti, per diventare una vera rete con un fine mutualistico. Le aziende che sono entrate a farne parte hanno riconosciuto nella rete un valore aggiunto. Ciò significa che il network sul territorio ha il suo peso. Il fatto che le imprese arrivino a prendere in considerazione i familiari dei dipendenti in rete è un passaggio fondamentale perché

il welfare riporta l'azienda nella comunità territoriale. Ci sono nuove esigenze che chiedono risposte immediate e la rete è un modo per rispondere in tempi ragionevoli. Anche con gli strumenti tradizionali ci si può arrivare ma il percorso è più lento. Tutti i bisogni sono legittimi ma se li decliniamo all'interno del contesto aziendale, notiamo che i fabbisogni sono molto eterogenei e la loro soddisfazione dipende dalle possibilità dell'imprenditore. La rete GIUNCA dà più possibilità, le amplia e contemporaneamente aiuta a crescere tutti i soggetti che ne fanno parte".

Identificati gli attivatori dell'intervento di welfare territoriale avviato in Provincia di Varese, una ulteriore analisi potrebbe essere condotta ulteriormente da qui per quantificare la ricaduta locale in termini economici, indagando sulle opportunità occupazionali offerte a sostegno del welfare.

BIBLIOGRAFIA

Alesina A. e Giavazzi F., (2008), *La crisi. Può la politica salvare il mondo?*, Il Saggiatore, Milano

Ascoli U., Mirabile M.L., Pavolini E., (2012), *Dal welfare di cittadinanza al welfare del lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 3, 53-76

Assimoco, (2017), *Un Neo-welfare per la famiglia. Proteggere e accompagnare i figli nella vita adulta: una questione di cooperazione*

Bacci Livi M., (2013), *Cambiamenti demografici, risparmio e solidarietà tra generazioni*, neodemos

Baldini M., (2014), *Se la politica economica non aiuta i più poveri*, Lavoce.info, 18 luglio, <http://www.lavoce.info/archives/21185/se-politica-economica-non-aiuta-i-poveri/>

Balduzzi P., Rosina A., (2012), *I giovani italiani nel quadro europeo. La sfida del degiornamento*, RicercAzione, dicembre

Bazerman M. H., (2008), *Evaluating Your Business Ethics*, Gallup Management Journal, 12, giugno

Becattini G., Rullani E., (1993), *Sistema locale e mercato globale*, *Economia e politica industriale*, 80, dicembre

Bednaz F., Garofoli G. e Losa F., (a cura di), (2011a), *Cooperazione transfrontaliera e reti tra imprese. Innovazione e sviluppo nell'Insubria*, Franco Angeli

Bednaz F., Garofoli G., Losa F., (2011b), *Strategie e politiche di sviluppo di un'area transfrontaliera. Il caso dell'Insubria*, Franco Angeli

Bennati E., (1999), *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. Musso (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 43-82

- Bentolila S., Boeri T. e Cahuc P., (2010), *Una crisi pagata dai giovani*, Lavoce.info, 06 luglio, <http://www.lavoce.info/archives/26398/una-crisi-pagata-dai-giovani/>
- Berardi F e Lagrosa I. (2017), *Giovani e donne in crescita di occupazione. Precaria*, <http://www.lavoce.info/archives/48975/sorpresa-giovani-donne-crescita-occupazioneeprecaria/>
- Berardi F. e Lagrosa I (2017), *Jobs act: incentivi finiti e giovani ancora precari*, <http://www.lavoce.info/archives/48125/due-anni-jobs-act-giovani-ancora-precari/>
- Bertocco G., (2015), *La crisi e le responsabilità degli economisti*, Brioschi, Milano
- Bianchi L. e Provenzano G., (2012), *La condizione e il ruolo delle donne per lo sviluppo del Sud*, SVIMEZ
- Brambilla A. (a cura di), (2012), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Itinerari Previdenziali, Milano
- Brenna F., (2013), *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano
- Buchanan, J. M., (1987), *The Constitution of Economic Policy, Nobel Prize lecture. Republished*, American Economic Review, 77(3), pp. 243–250
- Buchanan, J. M., (2003), *Public Choice: The Origins and Development of a Research Program*, Center for Study of Public Choice at George Mason University, Fairfax: Virginia, USA
- Buonomo G., (2000), *Elementi di deontologia politica*, in *Nuovi studi politici*, aprile settembre
- Busillachi G., *Welfare e diritto al reddito. Le politiche di diritto minimo nell'Europa a 27*, Franco Angeli
- Caligaris S. e Del Gatto M., HAssan F. e Ottaviano G.I.P., Schivardi F., (2016), *Italy's Productivity Conundrum. A Study on Resource Misallocation in Italy*, European Commission Discussion Paper, n.030, may
- Caragnano R., Massagli E. (a cura di), (2012), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, Milano

Caragliano R., (2013), *La contrattazione tra i tempi di lavoro e le esigenze di cura familiare nell'evoluzione legislativa italiana: l'impatto sull'organizzazione aziendale*, in *Annuario Confindustria Bergamo*, novembre

CCIAA, (2014), *Indagine sulle opportunità occupazionali offerte dalle attività economiche a sostegno del welfare in Provincia di Varese*, www.cam.com.it

Ciuffetti A., (2004), *Casa e lavoro. Dal paternalismi aziendale alle comunità globali: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Crace, Perugia

Collins D., (2003), *A Lesson in Social Responsibility: Corporate Response to the 1980's Tylenol Tragedies*, *Vermont Law Review*, 27, (2003), 825 - 831

Courlet C., (2008), *Strategie di sviluppo economico: una rilettura critica a partire dai pionieri dello sviluppo*, *Review of Regional Studies*, XXVII, 1, 2008

Dallago L., (2008), *Che cos'è l'empowerment?*, Roma, Carocci

Daveri F. (2013), *E' la crisi non l'austerità la causa dei debiti pubblici*, *Lavoce.info*, 28 maggio, <http://www.lavoce.info/archives/9588/e-la-crisi-non-lausterita-la-causa-dei-debiti-pubblici/>

Del Boca D. e Rosina A., (2009), *Famiglie sole. Sopravvivere con un welfare inefficiente*, Il Mulino, Bologna

Di Nardo F. (a cura di), (2016), *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia*, Guerini Next, Milano,

Di Nardo F. (a cura di), (2015), *Il futuro del welfare è in azienda*, Guerini Next, Milano

Eurofound, (2015), *Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies*, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef_1507en.pdf

Falcomer B. e Manzi C., (2018), *Talenti senza età. Le donne over 50 e il lavoro*, ValoreD, http://static.valored.it/_storage/documents/articoli-di-approfondimento/WEB_Talenti_Senza_Eta_VALORE_D.compressed.pdf

- Ferrera M., Fargion V. e Jessoula M., (2012), *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Marsilio
- Ferrera M., (1993), *Modelli di solidarietà. Politica e riforme sociali nelle democrazie*, Il Mulino
- Ferrera M., (1998), *Le trappole del welfare. Uno Stato sociale sostenibile per l'Europa del XXI secolo*, Il Mulino
- Ferrera M., (2006), *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino
- Fioramanti M. (2016), *Una crisi che si allunga sul futuro*, Lavoce.info, 05 febbraio, <http://www.lavoce.info/archives/39578/una-crisi-che-si-allunga-sul-futuro/>
- Francescato D., Tomai M., Solimeno A., (2008), *Lavorare e decidere meglio in organizzazioni empowering ed empowered*, Milano, Franco Angeli
- Fondazione Emanuele Zancan, (2012), *Vincere la povertà con un welfare generativo*, Il Mulino
-
- Gallino L., (1960), *Aspetti del progresso tecnologico negli stabilimenti Olivetti*, Giuffrè, Milano
- Gallino L., (1960), , *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti, 1946-1959. Ricerca sui fattori di espansione di un'impresa*, Giuffrè, Milano
- Gallino L., (2001), *L'impresa responsabile: un'intervista si Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino
- Garibaldi P., (2017), *A volte ritornano: la decontribuzione sui giovani 2.0*, <http://www.lavoce.info/archives/48394/volte-ritornano-la-decontribuzione-sui-giovani-2-0/>
- Garofoli G., (2003), *Distretti industriali e processo di globalizzazione: trasformazioni e nuove traiettorie*, in G. Garofoli (a cura di), *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna
- Garofoli G., (2006), *Strategie di sviluppo e politiche per l'innovazione nei distretti industriali*, in Quintier B. (a , Rubettino, Soveria Mannelicura di), *I distretti italiani dal locale a globale*

Garofoli G., (a cura di), (2011), *Sistemi produttivi locali in Lombardia*, Franco Angeli

Giubileo F., (2012), *Una possibilità per tutti. Proposta per un nuovo welfare*, Secondavista Edizioni

Giudici P., Pieretti G. e Bergamaschi M. (a cura di), (2004), *L'urbano, le povertà. Quale welfare? Possibili strategie di lotta alle povertà urbane*, Franco Angeli

Gjergji R., Lazzarotti V., Visconti F., (2017), *Innovazione, internazionalizzazione e performance: il contributo di noi giovani imprenditori*, https://www.researchgate.net/publication/320383093_Innovazione_internazionalizzazione_e_performance_il_contributo_di_noi_giovani_impreditori

Gori C., Ghetti V., Rusmini G., Tidoli R., (2014), *Il welfare sociale in Italia. Realtà e prospettive*, Carocci editore

Guerzoni L., (2008), *La riforma del welfare. Dieci anni dopo la <Commissione Onofri>*, Il Mulino

Hassad F. e Ottaviano G.I.P., (2013), *Productivity in Italy, The Great Unlearning*, www.vox.eu, 30 novembre

Hirschman A.O., (1958), *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, New Haven

Iref, (2017), *Ricerca sulla qualità del lavoro in provincia di Varese*, <http://www.aclivarese.org/2017/10/11/1111-varese-presentazione-ricerca-qualita-del-lavoronella-provincia-di-varese/>

Ires – Università Politecnica delle Marche, (2012), *Welfare contrattuale e aziendale. Rapporto di ricerca*, Mimeo, Roma

Isfol, (2004), *Sistemi di welfare e gestione del rischio economico di disoccupazione*, Franco Angeli

Istat, (2017), *I giovani nel mercato del lavoro*, <http://www.istat.it/it/archivio/205078>

Kalajzic A., (2012), *Crisi economica ed economia varesina*, Insubria University Press

Kennedy A. B. (2015) *The Free-Rider Problem*, Political Science Quarterly, 130, 1, 27-50

Kiefer, C., (1984), *Citizen Empowerment: a Developmental Perspective*, *Prevention in Human Service*, 3, 9-36

Krugman P., (2009), *Il ritorno all'economia della depressione e la crisi del 2008*, Garzanti

Lagrosa I., (2017), *Occupazione un settembre in chiaroscuro*, <http://www.lavoce.info/archives/49298/occupazione-un-settembre-chiaroscuro/>

Laverack, J. (2001), *An Identification and Interpretation of Organizational Aspects of Community Empowerment*, *Community Development Journal*, 36(2), 134-45

Leonardi S., Arlotti M., (2012), *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 3

Lewin T., (1983), *Business Ethics. New Appeal*, The New York Times, 11 dicembre, 2, 4

Lodigiani R., (2008), *Welfare attivo. Apprendimento continuo e nuove politiche del lavoro in Europa*, Erikson

Macchioni E. e Orlandini M., (2015), *Reti di impresa per il welfare aziendale, in Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, in Maino F., Mallone G. (a cura di) *Dall'azienda al territorio, le PMI incontrano il welfare*, ESTE, Milano

Macchioni E., (2014a), *Company work-life balance policies: moving between discrete contracts and relational contracts*, in Carrà E., *Families, care and work-life balance services: case studies of best practices*, Vita e Pensiero, Milano

Macchioni E., (2014b), *Culture e pratiche del Welfare aziendale. Dalla Responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Edizioni Mimesis, Milano

Macchioni E., (2014), *Dalla responsabilità sociale d'impresa alla corporate citizenship: il welfare aziendale come modalità complessa di interscambio tra impresa e territorio*, in Rizza R., Bonvicini F., *Attori e territori del welfare*.

Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento, FrancoAngeli, Milano

Macchioni E., (2013), *Welfare aziendale e politiche di conciliazione famiglia-lavoro: dai contratti discreti verso i contratti relazionali*, *Sociologia e Politiche Sociali*, 16, pp. 109 - 133

Macchioni E., (2012a), *Welfare aziendale. Buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Roma

Macchioni E., (2012b), *Welfare aziendale: buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro in Emilia-Romagna e Veneto*, in Donati P., *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi*, Carocci Editore, Roma

Maglia E., (2017a), *#GiovaniDiValore: la parola ai protagonisti*, *Percorsi di Secondo Welfare*, 05 aprile, <http://www.secondowelfare.it/terzo-settore/giovani-di-valore.html>

Maglia E., (2017b), *Talenti Inauditi: il Work Design di PianoC e Cariplo Factory*, *Percorsi di Secondo Welfare*, 15 maggio, <http://www.secondowelfare.it/fondazioni/talenti-inauditi-il-work-design-di-pianoc-e-cariplo-factory.html>

Maglia E., (2017c), *Un Neo-Welfare per la famiglia: il Rapporto 2017 di Assimoco*, 22 maggio, <http://www.secondowelfare.it/assicurazioni/un-neo-welfare-per-la-famiglia.html>

Maglia E., (2017d), *A Ispra una rete locale per la riqualificazione umana e urbana*, *Percorsi di Secondo Welfare*, 05 luglio, <http://www.secondowelfare.it/enti-locali/rete-locale-per-la-riqualificazione-umana-e-urbanail-progetto-del-comune-di-ispra.html>

Maglia E., (2016a), *I contratti di rete come pratica di capitale sociale tra imprese*, *Percorsi di Secondo Welfare*, 13 settembre, <http://www.secondowelfare.it/aziende/i-contratti-di-rete-come-pratica-di-capitale-sociale-tra-le-imprese.html>

Maglia E., (2016b), *Welfare aziendale: tra questioni organizzative e cura delle persone*, *Percorsi di Secondo Welfare*, 15 ottobre,

<http://www.secondowelfare.it/aziende/welfare-aziendale-tra-questioni-organizzative-e-cura-delle-persone.html>

Maglia E., (2016c), *Da#GiovaniDiValore a protagonisti del futuro*, Percorsi di Secondo Welfare, 30 novembre, <http://www.secondowelfare.it/fondazioni/dagiovanidivalore-a-protagonisti-del-futuro.html>

Maglia E., (2013), *Le aziende varesine che promuovono la salute*, Percorsi di Secondo Welfare, 16 febbraio, <http://www.secondowelfare.it/aziende/progetto-aps-whp-workplace-health-promotion-varese-aziende-che-promuovono-la-salute.html>

Maio V. e Sepe M., (a cura di), (2016), *Profili giuridici ed economici della contrattazione di rete*, Il Mulino

Maino F. e Ferrera M., (a cura di), (2017), *Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, <http://www.secondowelfare.it/rapporti/terzo-rapporto-2w/>

Maino F. e Ferrera M., (a cura di), (2015), *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, <http://www.secondowelfare.it/rapporti/2r2w/2r2w.html>

Maino F. e Ferrera M., (a cura di), (2013), *Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, <http://www.secondowelfare.it/rapporti/primo-rapporto-2w/primo-rapporto-sul-secondowelfare.html>

Maino F., Lodi Rizzini C., Bandera L., (2016), *Povert  alimentare in Italia: le risposte di secondo welfare*, Il Mulino

Maino F., (2014a), *Le reti di impresa per fare welfare: esperienze a confronto*, in Quaderni di Economia Sociale, 2, 48-56

Maino F., (2014b), *Il secondo welfare tra risorse scarse, nuovi protagonisti e innovazione sociale*, Politiche sociali e servizi, 1, pp. 10-15

Maino F., (2014c), *Il secondo welfare tra buone prassi e questioni aperte*, Welfare Oggi, 2, pp. 32-38

Maino F., (2014d), *L'innovazione sociale nell'Unione Europea: uno stimolo per il rinnovamento del welfare*, Quaderni di Economia Sociale, pp.10-15

Maino F., (2013a), *La conciliazione famiglia-lavoro: le reti territoriali in Lombardia, Nuove tutele*. Quadrimestrale di Politiche Sociali, Diritto e Pratiche Previdenziali, 3, pp.39-62

- Maino F., (2013b), *Il secondo welfare nel sociale. Usi e abusi*, Welfare Oggi, 3, pp.16-19
- Maino F., (2013c), *Nuovi bisogni e secondo welfare: quale nesso, quali prospettive?*, Quaderni di Economia Sociale, 3, pp.13-16
- Maino F., (2013d), *Secondo welfare e mutualismo: quale nesso?*, Solidea: lavoro, mutualità e beni comuni, 3, pp.29-31
- Maino F., (2012a), *Regione Lombardia, un laboratorio innovativo di politiche di conciliazione*, AREL – Europa, Lavoro, Economia, 3, 195-212
- Maino F., (2012b), *Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative*, La Rivista delle Politiche Sociali, 4, pp.167-182
- Maino F., (2012c), *Regione Lombardia, un laboratorio innovativo di politiche di conciliazione*, AREL – Europa, Lavoro, Economia, 4-5, pp.38-45
- Maino F., (2012d), *Un secondo welfare per i nuovi bisogni*, Il Mulino, 5, pp.833-841
- Maino F. e Madama I., (2013), *La conciliazione famiglia-lavoro: le reti territoriali in Lombardia* in Nuove Tutele. Quadrimestrale di Politiche Sociali, Diritto e Pratiche Previdenziali, 3, 39-62
- Maino F., Mallone G., Bandera L., (2013), *Le assicurazioni: nessi e sinergie possibili* in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), Primo rapporto sul secondo welfare in Italia, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Maino F. e Mallone G., (2012a), *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive* in La Rivista delle Politiche Sociali, 3, pp.195-212
- Maino F. e Mallone G., (2012b), *Il secondo welfare: risposta ai bisogni e motore di sviluppo. Quali prospettive per il settore dell'artigianato?* Quaderni di Ricerca sull'Artigianato, 3, pp.3-40
- Maino F. e Mallone G., (2012c), *Rise in occupational welfare benefit schemes* in “European Industrial Relations Observatory On-line”, febbraio
- Maino F., Mallone G., (2012d), *Il secondo welfare: risposta ai bisogni e motore di sviluppo. Quali prospettive per il settore dell'artigianato?*, Quaderni di ricerca sull'artigianato. Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione

Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA (Confederazione Generale Italiana Artigianato), Numero 62 - III quadrimestre, pp. 3-40

Mallone G., (2013a), *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working Papers 2WEL 3, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

Mallone G., (2013b), *Welfare aziendale: è proprio per tutti?*, Vita Magazine, n.2, febbraio, p.42

Mallone G., (2013c), *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Mallone G., (2012), *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in M. Bray e M. Granata (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Roma, Solaris, pp. 135-144

Mannarini T., (2004), *Comunità e partecipazione*, Milano, Franco Angeli

Montella M., Mostacci F. e Robert P., (2012), *I costi della crisi pagati dai più deboli*, Lavoce.info, 03 aprile, <http://www.lavoce.info/archives/27604/i-costi-della-crisi-pagati-dai-piu-deboli/>

Nanni W., e Quarta S., (2016), *Nel Paese dei Neet. Rapporto di ricerca sui giovani Neet in condizione di povertà ed esclusione sociale*, http://www.caritasitaliana.it/caritasitaliana/allegati/6660/Sintesi_Indagine_Neet_Caritas2016.pdf

Negrelli S., Pacetti V., (2016), *I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane*, Il Mulino, Bologna

Neri S., (2012), *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale* in La Rivista delle Politiche Sociali, 3, 129-202

OCSE, (2015), *Studi economici dell'OCSE*, Italia, febbraio

Pavolini E. (a cura di), (2016), *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte ed esperienze del mondo cooperativo*, Il Mulino, Bologna

Rapporto Fondazione I-CSR, (2011), *People First. Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, Milano, marzo

Reyneri E., (2007), *Lavoro e lavori nel contesto italiano*, in Perulli A., ed., *Il futuro del lavoro*, Halley

Ricciardi A., (2013), *Le reti di imprese: aspetti, gestionali, normativi, fiscali* in *Amministrazione & Finanza*, 8

Rizzi F., Marracino R., Toia L., (2013), *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company

Rizzini Lodi C., (2015), *Imprenditorialità giovanile in Europa: come sbloccare il potenziale dei giovani talenti?*, <http://www.secondowelfare.it/lavoro/impreditorialita-giovanilein-europa-come-sbloccare-il-potenziale-dei-giovani-talenti.html>

Romano S., (2011), *Dopo la transizione. Welfare e povertà in Europa centro orientale*, Ledizioni

Rosina A., (2015) *Neet. Giovani che non studiano e non lavorano*, <http://www.vitaepensiero.it/scheda-libro/alessandro-rosina/neet-giovani-che-non-studiano-enon-lavorano-9788834329115-314674.html>

Santoni V. (2018), *Legge di Bilancio 2018: quali sono le novità in materia di welfare aziendale?* *Percorsi di Secondo Welfare*, 04 gennaio, <http://www.secondowelfare.it/aziende/legge-di-bilancio-2018-quali-sono-le-novita-in-materia-di-welfare-aziendale.html>

Santoni V., (2017), *Gli obiettivi di AIWA, l'associazione dei provider di welfare aziendale*, *Percorsi di Secondo Welfare*, 22 febbraio, <http://www.secondowelfare.it/aziende/nasce-aiwa-la-prima-associazione-di-provider-di-welfare-aziendale.html>

Sapelli G., (2008), *La crisi economica mondiale*, Bollati Boringhieri

- Saraceno C. e Naldini M., (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino, Bologna
- Saraceno C. e Arnlaug L., (2008), *Childhood: Changing Contexts*, Comparative Social Research, Vol.25, Bingley, UK, Emerald
- Saraceno C. e Faher T., (2007), *Handbook of Quality of Life in the Enlarged European Union*, London, Routledge
- Scott A.J., Garofoli G., (2007), *The Regional Question in Economic Development*, in Scott A. J., Garofoli G., *Development on the ground: clusters, networks and regions in emerging economies*, Routledge, London – New York
- Sergi V. (2015), *Un agile compendio per capire la condizione dei Neet, ma la narrativa non basta*,
http://www.caritasitaliana.it/caritasitaliana/allegati/6660/Sintesi_Indagine_Neet_Caritas2016.pdf
- Sircana F., (2000), *L'impresa come vocazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli
- Storper M., (1997), *Le economie locali come beni relazionali*, Sviluppo Locale, 4, 5, 5-42
- Suzor N., (2014), *Free-Riding, Cooperation and "Peaceful Revolutions"*, in Harvard Journal Of Law & Technology 28., 137-193, 2014
- Treu T. (a cura di), (2016), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa
- Treu T. (a cura di), (2013), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano
- Tridico P., (2015), *From economic decline to the current crisis in Italy*, International review of Applied Economics, vol.29, n.2,
- Tursi A., (2012), *Il welfare aziendale: profili istituzionali*, in La Rivista delle politiche Sociali, 3, 213-235

Weber, M., (2008), *The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR*, European Management Journal, 26(4), 247-261

Williamson D., Lynch- Wood G., Ramsay J., (2006), *Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR*, Journal of Business Ethics 67(3), 317-330

Wood, D. J., (1995), *Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance*, International Journal of Organizational Analysis 3(July), 229-267

Wood, D. J., (1991), *Corporate social performance revisited*, Academy of Management Review 16(4), 691-718

Zamagni S., (2006), *Responsabilità Sociale delle imprese e Democratic Stakeholding*, Working paper, Università di Bologna

Zeitlin J., (1985), *Struttura industriale e distretti industriali in prospettiva storica*, in Innocenti R., *Piccola città e piccola impresa*, FrancoAngeli, Milano

APPENDICE - I soggetti intervistati: Attori sociali, Promotori e organizzatori di progetti di welfare ed Esperti del settore e del territorio

Pierangelo Albini, Direttore Area Lavoro, Welfare e Inclusione sociale di Confindustria (data intervista: 26 maggio 2017)

Nicoletta Alessi, Presidente GoodPoint (data ultima intervista: 25 novembre 2017)

Maurizio Ampollini, Direttore CSV Insubria (data ultima intervista: 12 settembre 2017)

Paolo Angheben, Responsabile Area Diritto d'Impresa, Confindustria (data intervista: 26 maggio 2017)

Marco Bellante, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Elisa Begni, Community Manager VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Zaira Bertoni, start upper (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Manuela Bianchi, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Matteo Bianchi, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Roberto Bof, Founder Handicapire (data ultima intervista: 26 aprile 2017)

Silvia Bona, Work Designer Talenti Inauditi (data ultima intervista: 13 aprile 2017)

Sofia Borri, Direttrice Generale PianoC (data ultima intervista: 13 aprile 2017)

Linda Brogгинi, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Nicolò Cagnan, Giovani di Valore (data intervista: 09 marzo 2017)

Francesco Cappa, Ricercatore Codici Ricerca e Intervento (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Alessandra Caraffini, Responsabile HR Ilma Plastica (data intervista: 11 novembre 2017)

Riccardo Cattaneo, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Diletta Cicoletti, Ricercatrice Codici Ricerca e Intervento (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Giordano Colarullo, Direttore Generale Utilitalia (data intervista: 26 settembre 2017)

Mauro Colombo, Confartigianato (data intervista: 11 novembre 2017)

Matteo Comolli, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Mariano Corso, Comitato Scientifico Osservatorio Digital Innovation (data intervista: 11 ottobre 2017)

Fiorella Crespi, HR Innovation Practice Smart Working (data intervista: 11 ottobre 2017)

Pietro D'Antone, Responsabile Dipartimenti Salute e Sicurezza di Uil (data intervista: 11 febbraio 2013)

Mauro D'Ascenzi, Vice Presidente Utilitalia (data intervista: 26 settembre 2017)

Giovanni Daverio, Direttore Generale di ASL (data intervista: 11 febbraio 2013)

Fabrizio Decio, Confcommercio Varese (data intervista: 11 novembre 2017)

Maurizio Del Conte, Presidente ANPAL (data intervista: 26 settembre 2017)

Carlo Del Grande, Retista di GIUNCA (data intervista: 11 novembre 2017)

Mauro Demozzi, Direttore Agenzia provinciale per l'incentivazione delle attività economiche (data intervista: 26 maggio 2017)

Mauro Fazio, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Anna Ferrero, Coordinatrice Gruppo Managerialità Femminile, Utilitalia (data intervista: 26 settembre 2017)

Chiara Foschi, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Chiara Fragi, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Niccolò Gallarati, start upper Garageeks (data intervista: 13 giugno 2017)

Vittorio Gandini, Direttore dell'Unione Industriali di Varese (data intervista: 11 febbraio 2013)

Paola Gilardoni, Segretario Regionale CISL Lombardia (data intervista: 22 settembre 2017)

Paola Iamiceli, Professore di Diritto Privato, Università degli Studi di Trento (data intervista: 26 maggio 2017)

Isaia Laudi, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Mariella Luciani, Responsabile UDP Tradate (data intervista: 22 settembre 2017)

Francesca Manoukian, Ricercatrice Codici Ricerca e Intervento (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Salvatore Manta, Responsabile Dipartimenti Salute e Sicurezza di Cisl (data intervista: 11 febbraio 2013)

Mirko Migliarino, Coordinatore GiovaniDiValore (data intervista: 09 marzo 2017)

Salvatore Minardi, Responsabile Dipartimenti Salute e Sicurezza di Cgil (data intervista: 11 febbraio 2013)

Giuseppe Monreale, Direttore viVAmag (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Aldo Montalbetti, Confcooperative Insubria (data intervista: 11 novembre 2017)

Ileana Moretti, Presidente WGArt (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Serafino Negrelli, Professore di Sociologia dei Processi economici e del lavoro, Università degli Studi di Milano Bicocca (data ultima intervista: 26 maggio 2017)

Valentina Pacetti, Professore di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università degli Studi di Milano Bicocca (data ultima intervista: 25 novembre 2016)

Francesca Parisi, Founder BCOZ (data ultima intervista: 11 novembre 2017)

Massimiliano Pavanello, Responsabile Innovazione Sociale, CSV Insubria (data ultima intervista: 2 ottobre 2017)

Ema Petrikyte, hubber VitaminaC (data intervista: 2 ottobre 2017)

Filippo Petrolati, Fondazione Cariplo (data intervista: 25 novembre 2016)

Filippo Pinzone, Presidente Acli Provinciali di Varese (data intervista: 11 novembre 2017)

Patrizia Piotti, Phd Sociologia e Metodologia della Ricerca (data intervista: 11 novembre 2017)

Paola Provenzano, Responsabile PR, CSV Insubria (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Gaia Realini, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Lucia Riboldi, Presidente Rete GIUNCA (data ultima intervista: 22 settembre 2017)

Oriella Riccardi, Segretaria generale Cgil provinciale (data ultima intervista: 08 luglio 2017)

Antonella Rossini, start upper (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Francesca Savi, Project Manager (data ultima intervista: 10 dicembre 2017)

Gabriella Sberviglieri, SNOQ Varese (data ultima intervista: 28 marzo 2017)

Morena Tevisio, mentor SVE (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Luca Trentinaglia, Dirigente Anagrafe Economica, CCIAA (data ultima intervista: 11 novembre 2017)

Roberto Trentini, Responsabile HR Elmec Informatica (data intervista: 11 novembre 2017)

Giorgio Turetta, Founder BCOZ (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Chiara Vanini, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Valentina Vezzù, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Giordano Vidale, Giovani di Valore (data intervista: 25 novembre 2016)

Elena Vitali, hubber VitaminaC (data ultima intervista: 02 ottobre 2017)

Davide Viganò, start upper Garagegeeks (data intervista: 13 giugno 2017)

Mauro Volonteri, start upper (data intervista: 23 luglio 2017)

Gianfranco Zucca, Ricercatore IREF (data intervista: 11 novembre 2017)

Gaetano Zilio Grandi, Professore di Diritto del Lavoro, Università Cà Foscari di Venezia (data intervista: 26 maggio 2017)