

2WEL • Gli Annali 2018
a cura di Franca Maino



Lorenzo Arletti



**DAL WELFARE AZIENDALE AL
WELFARE TERRITORIALE.
FARE RETE TRA IMPRESE PER UN
NUOVO MODELLO DI WELFARE**



WP-2WEL 2/18

ISBN 978-88-94960-08-2



WORKING PAPER 2WEL

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca nato nel 2011 da una partnership tra l'Università degli Studi di Milano e il Centro Einaudi di Torino per ampliare e approfondire il dibattito sulle trasformazioni dello Stato sociale in Italia. Il progetto guarda in particolare alle misure e alle iniziative di secondo welfare realizzate nel nostro Paese, che si contraddistinguono per la loro forte connotazione territoriale e l'impiego di risorse non pubbliche provenienti da attori privati, parti sociali e organizzazioni del Terzo Settore. L'obiettivo è individuare, scoprire e raccontare esperienze capaci di coniugare il ridimensionamento della spesa pubblica con la tutela dei nuovi rischi sociali, offrendo dati e riflessioni sulle dinamiche in atto a livello locale, nazionale e internazionale.

Il Laboratorio diffonde le proprie ricerche attraverso il portale online www.secondowelfare.it (diventato una testata registrata nel 2015), i Rapporti sul secondo welfare in Italia, pubblicati a conclusione dei cicli biennali del progetto, e la collana **Working Paper 2WEL**. Tali documenti intendono affrontare il tema del secondo welfare da diversi punti di osservazione, approfondendo dinamiche, opinioni ed esperienze che possano favorire la comprensione di questo argomento, per sua natura ampio ed articolato, nelle sue diverse sfaccettature e dimensioni.

Percorsi di secondo welfare oltre alle attività di disseminazione e ricerca istituzionale si occupa di realizzare diverse ricerche *ad hoc* per importanti istituzioni pubbliche e private, organizza momenti di dibattito e riflessione, cura percorsi di accompagnamento per enti interessati a comprendere e realizzare forme di secondo welfare all'interno delle proprie organizzazioni.

Il Laboratorio è realizzato grazie al sostegno di Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparo, Forum Ania Consumatori, Inapa - Confartigianato Persone e Luxottica.



© Percorsi di secondo welfare 2018
2WEL • Gli Annali 2018 - ISBN 978-88-94960-08-2
Centro di Ricerca e Documentazione "Luigi Einaudi"
Via Ponza 4, 10121 Torino
www.secondowelfare.it
info@secondowelfare.it

ABSTRACT

DAL WELFARE AZIENDALE AL WELFARE TERRITORIALE. FARE RETE TRA IMPRESE PER UN NUOVO MODELLO DI WELFARE

Di Lorenzo Arletti

La necessità di ricercare nuove risorse per fronteggiare la crisi e le trasformazioni del welfare pubblico, negli ultimi anni, ha favorito la crescita del welfare aziendale. Tuttavia, come evidenziato da numerosi rapporti di ricerca, l'implementazione di politiche di welfare aziendale sembra essere una prerogativa delle grandi aziende mentre le micro, piccole e medie realtà (prevalenti nel contesto italiano) appaiono in difficoltà sia per le ridotte dimensioni aziendali sia per l'assenza di adeguate conoscenze e metodologie di azione in materia.

Nel tentativo di colmare questo gap, negli ultimi anni, numerose aziende hanno preso parte a tavoli di collaborazione, a progetti di condivisione di misure, a iniziative delle organizzazioni di rappresentanza per dare vita a reti strutturate con altre aziende e costituire quella massa critica necessaria a diffondere il welfare aziendale. A fronte della crescita di tali iniziative, il seguente contributo presenta i risultati di una ricerca empirica condotta in Emilia-Romagna e Veneto nel periodo novembre 2016 – febbraio 2017 e avente per oggetto due reti per l'implementazione di politiche di welfare aziendale.

L'obiettivo della ricerca è stato, da un lato, comprendere se l'aggregazione in rete abbia facilitato la diffusione di politiche di welfare nelle piccole e medio imprese e, dall'altro, analizzare la possibile evoluzione del welfare aziendale a livello territoriale, grazie alla costituzione delle reti. Partendo da un breve excursus sulle trasformazioni dei sistemi di welfare e sulle problematiche legate allo sviluppo del welfare aziendale (e territoriale), saranno presentati i due casi oggetto di studio. Ciascun caso viene introdotto a partire dai processi che ne hanno portato alla costituzione per poi analizzarne le dimensioni prese in esame: le caratteristiche delle cabine di regia e le modalità di governo fra gli attori; i modelli culturali di welfare veicolati dalle reti nonché i dispositivi e i servizi realizzati retcolarmente. Particolare attenzione inoltre è posta alla dimensione territoriale: sono state analizzate le motivazioni alla base del territorio di riferimento, il coinvolgimento degli stakeholder e la cultura del territorio veicolata dagli attori facenti parte delle reti.

Lorenzo Arletti ha conseguito la laurea magistrale in Sociologia e Servizio Sociale (curriculum Sociologia e Ricerca Sociale) nel luglio 2017 presso l'Università di Bologna con una tesi dal titolo «*Le reti territoriali d'impresa come vettori per la costruzione di un nuovo modello di welfare: una ricerca empirica in Emilia-Romagna e Veneto*». Per la suddetta tesi ha ricevuto a Roma i premi Praesidium, Socialis e "Giuseppe Capo". Nel marzo 2014 si è laureato in Sociologia presso il medesimo ateneo.

INDICE

<i>Introduzione</i>	5
1. Un nuovo welfare per nuovi rischi sociali	6
2. Dal welfare aziendale al welfare territoriale: le reti d'impresa per un nuovo modello di welfare	8
2.1. Caratteristiche e processi delle reti per il welfare aziendale	9
2.2. Territorio e nuovi modelli di governance	11
3. Per un welfare aziendale territoriale: due casi di reti per i servizi di welfare	13
3.1. La rete d'impresa Giano di Correggio (RE)	13
3.1.1. La governance della rete	13
3.1.2. La cultura di welfare della rete	16
3.1.3. La scelta e la cultura del territorio	20
3.1.4. I dispositivi di welfare	22
3.2. WelfareNet: una rete per il benessere delle province di Padova e Rovigo	23
3.2.1. La governance della rete	24
3.2.2. La cultura di welfare della rete	27
3.2.3. La cultura di welfare delle aziende	29
3.2.4. La scelta e la cultura del territorio	30
3.2.5. Il welfare della rete	32
4. Conclusioni	34
<i>Riferimenti bibliografici</i>	38

DAL WELFARE AZIENDALE AL WELFARE TERRITORIALE. FARE RETE TRA IMPRESE PER UN NUOVO MODELLO DI WELFARE

INTRODUZIONE

La crisi del welfare state e l'emergere di nuovi rischi sociali hanno favorito lo sviluppo del welfare aziendale come ambito di intervento interno al *secondo welfare* (Ferrera 2013, Maino e Ferrera 2013; 2015; 2017). Il welfare aziendale nel 2015, secondo il Rapporto Istat, ha coinvolto il 21,7% delle imprese italiane, raggiungendo il 31,3% considerata anche la contrattazione individuale. Tuttavia, lo sviluppo dei programmi di welfare è fortemente influenzato dalla dimensione delle imprese: a questo proposito, il Rapporto Welfare 2015, a cura della società OD&M Consulting (Mallone 2015), ha evidenziato come le piccole imprese che dichiarano di avere un piano welfare sono il 21%, rispetto al 69,2% delle grandi imprese. Sempre a supporto della tesi relativa alla centralità della dimensione aziendale nell'implementazione di politiche di welfare, il Rapporto Welfare Index PMI 2017 evidenzia come, nel campione di 3.422 piccole e medio imprese, le aziende con il maggior numero di iniziative di welfare nel 44,7% dei casi hanno tra i 101 e i 250 dipendenti, nel 24,6% tra i 51 e i 100 dipendenti, nel 16,2% fra le 10 e le 50 unità e infine nel restante 6,8% hanno meno di dieci dipendenti.

Nel tentativo di rispondere alla discrepanza con le grandi aziende, una strategia intrapresa dalle piccole e medio imprese, risiede nella costituzione di reti territoriali (Maino 2014; Pesenti 2017). In questa direzione, gli ultimi anni hanno visto un notevole sviluppo di iniziative di questo tipo: dalla rete Giunca di Varese nel 2012, alle neonate reti Welfare Trentino e Welfare Alto Adige – Südtirol del 2017.

Da queste premesse si sviluppa il seguente contributo, che intende presentare i risultati di una ricerca empirica qualitativa condotta nel periodo novembre 2016 – febbraio 2017 e avente per oggetto due reti territoriali d'impresa per l'implementazione di politiche di welfare aziendale: la rete Giano di Correggio (RE) e il progetto "WelfareNet – la rete che produce benessere" attivo nelle province di Padova e Rovigo dalla primavera 2014 alla primavera 2015.

Attraverso l'analisi in profondità di queste due esperienze aggregative, si intende illustrare l'effettivo contributo che iniziative di questo tipo possono fornire al superamento del divario fra grandi e piccole imprese nell'accesso al welfare aziendale e in che modo e in quale misura simili iniziative siano in grado di far propria una logica "territoriale", capace cioè di trasformare le misure di welfare da patrimonio della singola impresa a valore condiviso per la comunità di riferimento. L'aggregazione in rete facilita infatti l'implementazione di politiche di welfare aziendale da parte delle piccole e medie imprese che diversamente non sarebbero in grado di realizzarle autonomamente per le ridotte dimensioni aziendali. Ciò grazie al fatto che le sinergie attivate consentono di raggiungere una massa critica sufficiente per ottenere

programmi e tariffe ad hoc da parte di provider di servizi di welfare. E, dall'altro, grazie al fatto che tali forme di cooperazione permettono ai soggetti coinvolti di condividere problematiche comuni al fine di individuare collettivamente delle soluzioni, in contatto anche con realtà più esperte sul tema. Inoltre, la costituzione di reti d'impresa sul territorio permette di andare oltre le singole mura aziendali, sviluppando un welfare aziendale che è anche territoriale, nel senso che il benessere non è circoscritto alle aziende e ai loro lavoratori, ma è in grado di raggiungere le comunità presso cui le reti operano, producendo benefici per tutti i suoi attori (attività economiche locali, familiari dei lavoratori...).

La ricerca, realizzata mediante interviste semi-strutturate, ha inteso analizzare più specificatamente le seguenti dimensioni:

- a) la costruzione delle reti: forma, struttura e caratteristiche;
- b) la governance: forme di regolamentazione, relazioni e interscambi fra gli attori;
- c) la cultura di welfare delle cabine di regia, delle aziende e degli altri attori partecipanti;
- d) la dimensione territoriale: scelta, definizione, rappresentazione e cultura del territorio;
- e) i dispositivi di welfare: servizi erogati, in fase di attuazione-programmazione, modalità di implementazione.

Il lavoro si articola in tre sezioni. La prima realizza un breve excursus sulle trasformazioni dei sistemi di welfare e l'emergere di nuovi rischi sociali che hanno favorito lo sviluppo del welfare aziendale. La seconda analizza le principali caratteristiche delle reti welfare. In questa sezione, particolare attenzione sarà dedicata ai concetti di territorio e di governance. Questo perché le trasformazioni in atto richiedono di passare da forme di *government* a forme di *governance* (Kazepov e Carbone 2007); inoltre, la nascita delle reti, che trovano nel territorio il proprio spazio di intervento, richiede e implica, di spostare il focus da una concezione di territorio come spazio fisico - spaziale a quella di territorio come "bene comune", ossia come insieme di *risorse, relazioni, conoscenze e idee* come base per lo sviluppo di una identità che permette di dare vita a forme di benessere che vadano oltre gli interessi dei singoli attori in gioco (Becattini 2015; Magnaghi 2010, 2012; Prandini 2014). La terza sezione presenta i casi di studio; ovvero la rete d'impresa di Giano di Correggio e la rete WelfareNet. Delle riflessioni conclusive chiudono il lavoro.

1. UN NUOVO WELFARE PER NUOVI RISCHI SOCIALI

Negli ultimi anni, i sistemi di welfare sono profondamente mutati. In questo senso, sono progressivamente venute meno quelle condizioni che hanno caratterizzato il periodo dei trent'anni gloriosi (1945- 1975) e più specificatamente quell'«assetto organico di relazioni sociali e politiche, di assetti economici e organizzativi, che diede stabilità alle società occidentali» (Ranci e Pavolini 2015). A partire dalla seconda metà

degli anni '70, crescita economica (e in particolare nel settore manifatturiero), sviluppo di economie industriali, famiglie nucleari stabili e governi in grado di dare stabilità alle carriere occupazionali hanno lasciato il posto a instabilità delle carriere, incremento dell'occupazione femminile, incremento dell'occupazione nel settore terziario e dei servizi, crescita economica instabile (per effetto di una produttività più scarsa rispetto al settore industriale), innovazioni e mutamenti tecnologici. In sintesi, sono emersi nuovi rischi sociali (Gualmini e Rizza 2013; Rizza 2014). Tali trasformazioni hanno posto l'attenzione sulla necessità di individuare nuove risorse all'interno di quello che oggi è definito *secondo welfare* (Maino e Ferrera 2013; 2015; 2017; Ferrera 2013). In questa prospettiva, tra i protagonisti delle esperienze di secondo welfare, vi sono le aziende, che appaiono oggi essere sempre più orientate all'adozione di una prospettiva di *corporate citizenship* (Macchioni 2014a; Macchioni 2014b). Il welfare aziendale, non rappresenta più oggi unicamente «l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda e/o dai sindacati ai dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa in numerosi ambiti» (Mallone 2015) ma si configura come insieme di prestazioni realizzate dall'impresa da un lato, in quanto soggetto sociale in grado di operare in maniera riflessiva per generare un benessere societario e plurale¹ e, dall'altro, in quanto soggetto in grado di pensarsi come (buon) cittadino di un determinato territorio e in quanto attore (dotato di specifici diritti e doveri) in grado di affiancarsi all'apparato pubblico-statale nei diritti sociali (Macchioni 2014a). Sullo stato del welfare aziendale nel contesto italiano, significativi sono due recenti rapporti: si tratta della ricerca "Welfare aziendale in Italia 2017" commissionata dalla società Welfare Company nonché del Primo Rapporto Censis - Eudaimon (2018).

La ricerca Welfare Company del 2017 ha preso in esame un campione di 326 manager e/o direttori del personale, appartenenti per il 60% ad aziende con oltre 250 dipendenti, con una leggera prevalenza delle imprese industriali seguite da quelle dei servizi (47% vs 41%). Dal rapporto si evince come i dispositivi di welfare siano maggiormente presenti nell'area industriale, nel nord-est del paese e nelle realtà dove le organizzazioni sindacali giocano un ruolo assai rilevante². Più specificatamente, il 67% delle realtà coinvolte prevede al proprio interno almeno un servizio di welfare e il 18,4% delle aziende ha introdotto dispositivi di welfare negli ultimi dodici mesi, anche grazie alle novità legislative. In questa direzione, i benefit maggiormente diffusi riguardano i buoni pasto e le mense aziendali (60%), la flessibilità negli orari di lavoro (46%), le polizze sanitarie (41,4%), le convenzioni per consumi e spese individuali (38,2%). Le realtà più propense all'attivazione e introduzione di dispositivi di welfare, tendono ad aumentare contestualmente al crescere del numero di dipendenti e del fatturato aziendale. La principale motivazione all'attivazione di un piano welfare è da

¹ Definito tale in quanto multidimensionale e perché in grado di raggiungere una molteplicità di soggetti, anche operando in una prospettiva multi stakeholder.

² Si segnala come il 41,6% delle aziende rilevi una preparazione non sufficiente da parte delle organizzazioni sindacali sul welfare aziendale.

ricondursi alla volontà di migliorare il clima aziendale cui seguono la riduzione del cuneo fiscale e la volontà di attrarre nuove professionalità.

Secondo il Rapporto Censis-Eudaimon solo il 17,9% dei lavoratori delle imprese italiane avrebbe una conoscenza “precisa e articolata” del tema del welfare aziendale, contro il 58,5% di coloro che hanno una conoscenza “generale” e il 23,6% con “nessuna conoscenza”. Tale conoscenza, si evince dal rapporto, è più bassa in presenza di bassi livelli di scolarizzazione e di reddito, nel caso dei lavoratori manuali, delle lavoratrici donne, dalle famiglie monogenitoriali e in cui sono presenti non autosufficienti nonché di quelle residenti nel Mezzogiorno. In merito alla possibilità di trasformare quote del premio di produttività in servizi di welfare, il 58% ha espresso parere favorevole. Tra questi, particolarmente presenti sono i profili quadro-dirigenziali, i laureati, i profili con redditi medio-alti e con a carico bambini fino ai 3 anni. I servizi più apprezzati riguardano in primis l’area sanitaria (su cui convergono sia millennials sia coloro che hanno più di 35 anni) seguita dall’area della previdenza complementare e da buoni pasto e mense aziendali.

2. DAL WELFARE AZIENDALE AL WELFARE TERRITORIALE: LE RETI D’IMPRESA PER UN NUOVO MODELLO DI WELFARE

Come accennato nell’introduzione, sulla diffusione delle politiche di welfare aziendale incide profondamente la discrepanza tra piccole, medie e grandi aziende. E ciò è particolarmente rilevante nel contesto italiano, dove le micro aziende (fino a 9 dipendenti) rappresentano il 94,7% di quelle totali (Censis - Eudaimon 2018) e dove, nonostante l’incremento degli ultimi anni di medio e grandi aziende, il 61% degli occupati è collocato in micro e piccole realtà (Censis - Eudaimon 2018).

Per il Rapporto Doxa 2016 (Di Nardo 2016), la prima fonte di criticità nell’implementazione di piani di welfare aziendale è data dagli aspetti economici, con il 43% di coloro che si collocano all’interno di situazioni di crisi di mercato, di bilancio e riduzione costi, cui segue il 38% di coloro che ritengono troppo elevati i costi di realizzazione. Nonostante le altre criticità siano rilevate in percentuali contenute, il Rapporto segnala un 24% di aziende che riscontrano difficoltà nella conversione dei premi di produzione in servizi e un 18% che incontrano “barriere relazionali” legate alla scarsa convinzione del management aziendale. Rispetto alle dimensioni aziendali, per le piccole aziende la principale criticità riguarda gli aspetti economici, mentre le barriere relazioni sono le principali criticità nelle medie e grandi aziende.

Secondo la ricerca 2017 di Welfare Company, l’8% del campione di riferimento (costituito da 326 intervistati e dal 60% di grandi aziende) è coinvolto in modalità reticolari di condivisione (attraverso contratti di rete o il supporto di organizzazioni di rappresentanza). Particolarmente attente e vivaci in questo senso sono le aziende sotto i 50 dipendenti ma anche quelle molto grandi (sopra i 1.000).

Per fronteggiare il problema delle dimensioni e incrementare le politiche di welfare aziendale, il Rapporto Welfare Index PMI 2017 ha evidenziato come il 49,7% delle aziende attive almeno in sei aree di intervento ritenga importante poter prendere parte a servizi di welfare comuni e condivisi. Il 54,2% ritiene che un'altra possibilità importante sia data dallo stipulare accordi con altre aziende del territorio; infine il 60,8% considera molto importante il supporto e la consulenza offerta in materia da parte delle associazioni imprenditoriali. Rispetto a quest'ultimi dati, gli ultimi anni hanno visto una crescita delle esperienze reticolari volte a incentivare le politiche di welfare nelle PMI. Tra le principali esperienze: la rete BioNetwork di Pavia, la rete Giunca di Varese (Mallone 2012), la rete Eugenio di Mantova (Iasi 2015), la rete Welstep del territorio di Brescia (Arletti 2018), la rete Welfare Alto Adige / Südtirol (Santoni 2017), la rete Welfare Trentino e il club delle aziende modenesi per la RSI attivo nel periodo 2009-2013. Vi sono inoltre la rete Giano del Comune di Correggio (RE) e la rete WelfareNet (2014-2015) delle province di Padova e Rovigo, oggetto di questo studio.

2.1. Caratteristiche e processi delle reti per il welfare aziendale

Come si è visto, negli ultimi anni sono notevolmente aumentate le esperienze di rete (con particolare riferimento alle piccole e medio imprese) finalizzate a una maggiore massa critica per l'attivazione di piani di welfare aziendale e l'erogazione di servizi ai lavoratori. Come evidenziato da Macchioni e Orlandini (2015), al di là delle singole esperienze e delle specifiche caratteristiche, si possono riscontrare alcuni elementi di base comuni alle diverse reti: una cabina di regia, una serie di obiettivi condivisi, specifiche forme di regolamentazione e specifici orientamenti culturali e valoriali nel modo di concepire e pensare al welfare. Rispetto alla cabina di regia, dall'analisi della letteratura e dei casi presenti, Macchioni e Orlandini (2015), sostengono che emergono due diverse modalità: la prima, dove le reti ruotano attorno a soggetti che si fanno carico di raccogliere i diversi bisogni, occupandosi della gestione e del coordinamento delle reti. In questo caso, si tratta per lo più di società di consulenza, società che si occupano dell'erogazione di servizi e/o sono specializzate sul tema. La seconda opzione vede invece come soggetti capofila delle iniziative di rete, le associazioni datoriali o gli Enti Bilaterali.

Riguardo agli obiettivi, come si è visto precedentemente, indipendente dalla natura della rete, la loro costituzione implica una chiara definizione degli obiettivi. Secondo Macchioni e Orlandini (2015), nel caso delle reti per il welfare, si possono distinguere tre casistiche in termini di obiettivi: 1) le reti che si propongono di accrescere le loro conoscenze sul tema del welfare aziendale e delle politiche di *work-life balance*; 2) le reti che si propongono di studiare pratiche e realtà già attive, al fine di individuare e seguire esempi virtuosi e apprendere nuove modalità di azione, anche in collaborazione con altri e quindi mediante una logica *multistakeholder*; 3) le reti che

hanno come finalità la progettazione condivisa di servizi innovativi e di welfare aziendale (Macchioni e Orlandini 2015).

Vi sono poi delle specifiche modalità di regolamentazione: queste possono assumere una natura formale (stipulando contratti di rete, il primo esempio in Italia a questo proposito è dato dalla Rete Giunca e, come si vedrà dalla ricerca, un altro esempio è la Rete Giano di Correggio) oppure una natura informale, con accordi di collaborazione o di partenariato (come il caso WelfareNet in Veneto che sarà anch'esso presentato successivamente).

Infine, le reti, nel loro modo di operare, promuovono specifici orientamenti culturali rispetto al welfare. La letteratura in materia (Orlandini 2014; Macchioni e Orlandini 2015) pone in evidenza l'esistenza di sette modelli culturali, rispetto alle modalità di concepire e pensare i dispositivi di welfare aziendale. Il primo modello è definito dell'investimento sociale. Tale modello, si rifà alla corrente europea del *social investment* secondo la quale le politiche di welfare non rappresenterebbero solamente una fonte di spesa, ma giocherebbero un ruolo importante nello sviluppo economico e nella crescita dell'occupazione (Gualmini e Rizza 2013). Con riferimento al welfare in azienda, le iniziative e i programmi di welfare non sono visti come costi ma come investimenti per la competitività dell'azienda e del territorio in cui essa si situa (Orlandini 2014). Il secondo modello, definito concertativo, trova nella co-progettazione e nei tavoli di coordinamento con i rappresentanti dei lavoratori le sue peculiarità. Il terzo modello, è invece quello performativo, che pone enfasi sul ruolo del lavoratore. Le misure di welfare, in questo caso, appaiono incentrate al miglioramento della performance lavorativa, a una maggiore produttività e a fidelizzare i dipendenti, cercando in questo modo di mantenere le migliori competenze e figure professionali. Il quarto modello, definito applicativo, vede invece il welfare aziendale come strumento atto a rinforzare i classici e tradizionali rischi sociali. In questo modello, assai rilevante è il fatto che l'attività produttiva e il suo mantenimento rappresentano per l'azienda, già di per sé uno strumento di responsabilità e welfare (Orlandini 2014). Il quinto modello, definito paternalistico-individualizzato, si caratterizza per la conoscenza dei bisogni aziendali da parte del management. Questa conoscenza è frutto di un'attività di raccolta dei fabbisogni, della conoscenza diretta del management o dello stesso imprenditore, o ancora, dei rapporti con le rappresentanze dei lavoratori. Tale modello trova la sua peculiarità nel tentativo di concorrere, alla costruzione di un clima ambientale favorevole, con misure rivolte non solo al dipendente ma in grado di coinvolgere anche il suo tessuto familiare, per un benessere ambientale più ampio, in grado di ripercuotersi positivamente sull'attività lavorativa (Orlandini 2014). Infine, la letteratura pone in evidenza due ulteriori modelli: il modello di responsabilità sociale interna e il modello di cittadinanza dell'impresa (Macchioni e Orlandini 2015). Nel primo caso, l'azienda inizia a prendersi cura della dimensione personale, sociale, familiare del dipendente vedendolo così oltre la mera dimensione produttiva ed enfatizzando anche la dimensione sociale; nel secondo caso

invece, le aziende, percependosi come cittadini del territorio, si affiancano agli attori istituzionali nell'erogazione dei diritti di cittadinanza e dei servizi di welfare per la comunità circostante (Macchioni e Orlandini 2015).

2.2. Territorio e nuovi modelli di governance

Dopo un excursus circa le principali esperienze di reti d'impresa per le politiche di welfare aziendale, si darà ora spazio a due concetti chiave tra loro intrecciati, quelli di territorio e di governance. Il territorio infatti, è oggi principalmente inteso come mero spazio fisico e caratterizzato da confini politico-amministrativi (Prandini 2014). Il territorio, definito da Magnaghi (2010) come «prodotto storico dei processi di co-evoluzione di lunga durata fra insediamento umano e ambiente, natura e cultura, e quindi, come esito della trasformazione dell'ambiente ad opera di successivi e stratificati cicli di civilizzazione», a partire dagli anni Settanta del Novecento, è sempre più sottoposto a processi di mercificazione e degradazione orientati allo sradicamento e alla perdita delle identità e delle peculiarità dei luoghi. Il territorio, in questo senso nonché rispetto alle politiche di welfare, non è semplicemente un elemento di carattere fisico o legato al tessuto economico, ma è una costruzione culturale emergente fra spazi e culture (Bonesio 2012). Il territorio, secondo la prospettiva territorialista, è espressione di un luogo con specifiche caratteristiche, esigenze, individualità e soprattutto identità. È una risorsa da valorizzare, un patrimonio con le sue dinamiche relazionali che, per essere preservate, necessitano di essere curate (Bonesio 2012). Rappresenta in altri termini, «un organismo vivente ad alta complessità, un ecosistema in continua trasformazione, prodotto dall'incontro fra eventi culturali e natura, composto da luoghi dotati di identità, storia, carattere, struttura di lungo periodo, che formano i tipi e le individualità territoriali e urbane» (Magnaghi 2010). In questa direzione, il territorio rappresenta un bene comune nella misura in cui è la base per la costruzione di benessere che coinvolge tutti gli attori che fanno parte di esso e che se ne prendono cura (Prandini 2014). Si tratta di assumere il territorio come un bene, che «diventa comune mediante azioni di riconoscimenti, consapevolezza, responsabilità, operatività» (Ferraresi 2012). L'insieme degli attori del territorio che entrano in gioco nei processi di welfare territoriale si costituisce come un «noi» che, a partire da un sentimento di appartenenza al territorio, gli permette grazie a questa forma riflessiva di agire come e per la collettività, andando oltre gli interessi di ciascun singolo, per il raggiungimento di obiettivi condivisi e del «bene comune» (Prandini 2014). Prandini (2012a), nell'ambito della sua formulazione, riprende in particolare la distinzione proposta da Toumela (2003) tra *I-mode* e *We-mode*, ossia la dicotomia fra una «dimensione individualistica» priva di una specifica soggettività sociale nel raggiungimento di un obiettivo individuale e una «dimensione collettiva», dove è fondamentale la presenza di un ethos condiviso per il raggiungimento di obiettivi che riguardano il «noi» (Prandini 2012). Ed è proprio sulla base di questi caratteri, che si può contestualizzare la costituzione del «noi», come processo che si

costituisce riflessivamente, mediante «una accettazione collettiva di un ethos che prevede un impegno collettivo» (Prandini 2012). Da questo processo riflessivo, hanno origine delle proprietà emergenti che non sono riconducibili ai singoli ma che contribuiscono ad arricchire ciascuno di essi: il senso di appartenenza tra i diversi membri (con la possibilità di formalizzare le relazioni in essere al punto da essere riconosciuti dalle altre sfere istituzionali) e una specifica forma di soggettività che è fondamentale per comprendere le azioni di ciascun membro nell'agire a livello di «noi». Successivamente, le altre proprietà possono essere date dalle capacità di efficacia ed efficienza, dalla capacità di organizzare, selezionare e raggiungere obiettivi comuni, dalla capacità di influenzare una data situazione e dalla costituzione di una reputazione sociale (Prandini 2012).

I processi tutt'ora in atto, richiedono sempre più di ricorrere a due azioni fra loro correlate: la prima, finalizzata all'implementazione di un programma di sviluppo locale auto-sostenibile, volto ad una ridefinizione del mondo economico, il quale, negli ultimi decenni, ha progressivamente schiacciato il sottosistema sociale e quello ambientale (Magnaghi 2010). La seconda azione invece, dovrebbe essere finalizzata a sollecitare una nuova lettura del territorio e a sviluppare una coscienza dei luoghi differenziati dagli spazi (Becattini 2015; Magnaghi 2010). Il territorio non è riducibile al mero spazio materiale o agli interessi economici delle organizzazioni presenti, così come agli abitanti di un certo spazio. Seguendo questa concezione, il territorio fa riferimento a coloro che si attivano per prendersi cura di esso e quindi a un terreno di culture e di relazioni, che trova le sue fondamenta nel riconoscimento reciproco tra gli attori, nella volontà di cooperare e interagire per la cura dell'ambiente circostante e sulla base di valori di solidarietà e sostenibilità (Magnaghi 2010). Oggi è centrale avviare percorsi di cambiamento culturale finalizzati a favorire lo sviluppo di una coscienza in grado di favorire l'osservazione, il riconoscimento e l'interpretazione delle specifiche identità dei luoghi, in quanto la cura e la ridefinizione del territorio può avvenire solo mediante forme di cittadinanza attiva e democrazia partecipativa (Becattini e Magnaghi 2015). Se la letteratura (Le Gales e Lequesne 1997; Treib, Bahr e Falkner 2005; Rhodes 1997; Turco 2013) converge nel considerare la governance il passaggio da forme di governo gerarchiche e burocratiche a forme partecipative in grado di coinvolgere e coniugare gli interessi di tutti gli attori coinvolti; innovativa e correlata alla prospettiva territorialista è la proposta sperimentalista di C. Sabel (Prandini 2013; Sabel e Prandini 2013), che consiste in un procedimento articolato su più livelli all'interno di un percorso circolare. All'inizio di tale percorso, sono definiti degli obiettivi e delle procedure per la misurazione dei risultati mediante il coinvolgimento di tutti gli attori (centrali e locali). Successivamente, viene conferita autonomia agli attori locali per il raggiungimento degli obiettivi definiti, tuttavia gli attori locali sono tenuti a rendicontare e presentare il loro operato mediante la partecipazione a incontri di revisione. Al fine di individuare eventuali criticità, nel corso di questi incontri, i lavori svolti sono analizzati comparativamente con quelli di altri che per il raggiungimento dei

medesimi obiettivi hanno adottato metodi differenti. In questa fase, inoltre, ciò che è fondamentale e che contraddistingue tale processo è il fatto che non si tratta semplicemente di rendere conto del proprio operato in confronto con quello di altri, bensì di giustificare le proprie scelte davanti a una serie di *stakeholder* ed esperti in materia. Infine, gli obiettivi, le misure di “valutazione” e le decisioni sono costantemente sottoposti a monitoraggio e revisione (Sabel e Zeitlin 2013). Si tratta di un modello che è definito di “poliarchia deliberativa diretta” in primo luogo perché, in assenza di autorità centrali, le unità periferiche sono chiamate ad autoregolarsi e ad apprendere. In secondo luogo, si può parlare di processi “direttamente deliberativi” perché le esperienze di ciascun attore sono la base per nuovi confronti e riflessioni oltre a contribuire alla ridefinizione delle pratiche in atto, dei diversi gruppi e dei diversi interessi (Sabel e Zeitlin 2013).

3. PER UN WELFARE AZIENDALE TERRITORIALE: DUE CASI DI RETI PER I SERVIZI DI WELFARE

3.1. La rete d’impresa Giano di Correggio (RE)

La rete Giano nasce nel giugno 2016 su iniziativa di Unindustria Reggio Emilia. Questa rete, che trova la sua formalizzazione nello strumento del contratto di rete, aggrega l’interesse per lo sviluppo di comportamenti, politiche e azioni in materia di welfare aziendale da parte di 8 aziende (Carboni Spa, Cgm Spa, Corghi Spa, Cormach Srl, Dow Italia Rexnord Flattop Europe Srl, Sicam Srl e Warrant Group Srl) appartenenti a settori produttivi differenti (metalmecanico, gomma plastica, commercio e chimico) e che contano dai 15 ai 600 dipendenti per un numero complessivo di circa 1.500 lavoratori coinvolti. L’analisi presentata di seguito, deriva dalle interviste semi-strutturate che hanno visto la partecipazione di Unindustria Reggio Emilia e di cinque aziende (Carboni Spa, Cgm Spa, Corghi Spa, Rexnord Flattop Europe, Warrant Group Srl) selezionate e individuate grazie alla collaborazione di Unindustria.

3.1.1. *La governance della rete*

Come evidenziato nella seconda sezione, dalla letteratura sul tema (Macchioni e Orlandini 2015) emerge che le reti di welfare condividono alcune caratteristiche di base, fra queste la presenza di una cabina di regia. Nel caso in oggetto, la cabina di regia, dal quale prende vita la rete, è assunta da Unindustria Reggio Emilia quale associazione di rappresentanza delle imprese del territorio reggiano e in particolare delle industrie. A partire dalle iniziative sviluppate negli ultimi anni, con particolare riferimento al progetto Welfare-RE con il quale Unindustria ha cercato di sensibilizzare aziende e parti sindacali rispetto ai temi del welfare (anche attraverso l’attivazione di convenzioni con alcuni partner), Unindustria Reggio Emilia, in virtù della conoscenza (in termini di dimensioni, attività e percorsi di welfare già intrapresi) e della collaborazione

attiva con le aziende ad essa associate, ha raccolto le esigenze e la necessità di approfondire in maniera più definita e strutturata il tema del welfare aziendale. Successivamente, l'organizzazione ha promosso e fornito gli strumenti necessari in materia di welfare attraverso le seguenti modalità: a) mediante incontri informativi; b) attraverso l'attivazione di uno sportello di consulenza per la gestione e l'organizzazione dei dispositivi di welfare; c) mostrando le esperienze delle realtà già operative in politiche di welfare sul territorio reggiano; d) organizzando incontri diretti con altri portatori di esperienze di reti d'impresa per il welfare aziendale, come il caso della rete Giunca di Varese, al fine di mostrare altre buone pratiche sul tema. Unindustria, come organismo di rappresentanza delle aziende, si è così adoperata per l'individuazione delle aziende disponibili a partecipare al progetto di rete fornendo strumenti utili ad avvicinare al tema del welfare anche realtà che in quella fase erano piuttosto distanti poiché disponevano di scarse competenze sul tema.

Come emerso nella seconda sezione, le modalità di regolamentazione delle reti possono essere "pesanti" (basate sulla stipula di contratti di rete) o "leggere" (fondate su accordi di partenariato). Fra due estremi si collocano poi modalità ibride. La rete Giano, trova la sua regolamentazione nel contratto di rete fra le otto aziende che hanno aderito. Nello specifico, il contratto individua un referente della rete, un comitato esecutivo di gestione rispetto agli obiettivi strategici e al programma comune (Bredariol 2015; Cafaggi 2009), un'assemblea delle imprese costituita dai rappresentanti legali di ciascuna di esse e prevede la nomina di un'impresa rappresentativa della rete (Rexnord Flattop Europe, già operativa nelle politiche di welfare aziendale) per quanto concerne l'espletamento degli adempimenti per il registro delle imprese e le comunicazioni provenienti dalla pubblica amministrazione. Analizzando il contratto nelle sue parti costituenti, secondo le caratteristiche illustrate dalla letteratura (Bredariol 2015; Cafaggi 2009), la rete trova in Unindustria il suo Hub centrale di riferimento. Infatti, anche se non è un contraente, il contratto di rete riconosce e conferisce ad Unindustria il ruolo di referente della rete. In quanto soggetto referente, Unindustria è responsabile di: 1) convocare, coordinare e presiedere gli incontri (fino a questo momento senza una scadenza periodica regolare) del comitato esecutivo di gestione, dell'assemblea delle imprese; 2) di trasmettere agli attori in causa quanto deliberato e discusso; 3) di trasmettere all'assemblea (qualora fosse necessario) quanto discusso nell'ambito del comitato per sottoporlo al voto e alla sua decisione. In questa veste, Unindustria si occupa inoltre delle relazioni esterne alla rete, individuando e raccogliendo proposte provenienti dalla comunità e da soggetti erogatori di servizi.

Le attività rivolte alla predisposizione di piani e politiche di welfare aziendale sono oggetto del comitato di gestione, che rispetto a quanto previsto dalla giurisdizione è assunto quale organo comune della rete. Il comitato di gestione, è costituito da un soggetto designato all'interno di ciascuna azienda partecipante alla rete e dal referente di Unindustria. Gli incontri del comitato di gestione, sono finalizzati alla discussione

sullo stato dei lavori, alla verifica delle attività, alla discussione delle proposte provenienti da ciascuna impresa e dal referente coordinatore nonché all'approvazione, previo parere positivo della maggioranza, delle richieste di adesione alla rete di nuove aziende interessate al programma comune. Tali incontri, che possono avvenire anche in modalità telematica, devono garantire a tutti i partecipanti la possibilità di essere identificati e intervenire attivamente alla discussione sui temi in oggetto. I membri del comitato, pur svolgendo attività preliminari di scambio di informazioni e conoscenza, non comunicano le relative proposte direttamente alle altre imprese, ma le sottopongono al referente per la discussione negli incontri del comitato.

Le decisioni rispetto alle iniziative e ai dispositivi di welfare non sono prese gerarchicamente dall'alto (secondo una logica *top down*) ma in una logica *bottom up*. Queste emergono in particolare dalla partecipazione di tutte le realtà aziendali agli incontri del comitato. In particolare, le decisioni sono assunte dalla votazione della maggioranza dei presenti a tali incontri del comitato, ad eccezione di specifici quorum per determinate tematiche stabilite nell'ambito del contratto. A ciascuna azienda è conferito un certo grado di autonomia decisionale, questo permette ad ognuna di essa di adottare o non adottare una determinata misura, in considerazione delle specifiche esigenze e delle caratteristiche della propria popolazione aziendale.

Oltre a quanto sopra enunciato, non si registrano ulteriori modalità formalizzate nelle interazioni fra i membri della rete: dalle interviste si può comprendere infatti come le aziende dialoghino tra loro e con la cabina di regia mediante modalità per lo più informali (per la condivisione di suggerimenti, proposte, problematiche) nonché attraverso gli incontri di discussione sui lavori e le iniziative di welfare della rete a cui prendono parte i delegati aziendali costituenti il comitato di gestione. L'assemblea delle imprese invece è costituita da un rappresentante legale o da un delegato di ciascuna impresa. L'assemblea, che può essere convocata su proposta del referente o di almeno due delle imprese aderenti, è validamente costituita in presenza della maggioranza dei presenti (2/3) ed è chiamata ad esprimersi rispetto alle modifiche al contratto di rete, al programma comune, alla possibilità di prorogare il contratto e sui casi di violazione degli obblighi contrattuali.

Come ricordato da Bredariol (2015) e Cafaggi (2009), centrale nella formulazione dei contratti di rete è l'indicazione degli obiettivi strategici, del programma comune e delle modalità di verifica sullo stato dei lavori e del raggiungimento degli obiettivi prefissati. In particolare, secondo il contratto, questi ultimi riguardano: 1) il potenziamento delle capacità di erogare piani e offerte di prestazioni e servizi di welfare per i dipendenti delle aziende aderenti, attraverso un'attività di programmazione coordinata ed elaborata in un'ottica di rete; 2) lo svolgimento di attività di analisi, progettazione e ricerca inerenti allo sviluppo di comportamenti in materia di welfare aziendale e formazione, quali fattori in grado di influenzare positivamente competitività, innovazione e di qualità delle attività produttive; 3) la predisposizione di politiche di welfare aziendale che, con lo sviluppo di economie di scala realizzabili attraverso la

rete, possano essere realizzate a condizioni più vantaggiose (soprattutto per quelle realtà aziendali che si affacciano con la rete per la prima volta a questo tema) sia in termini pratici, di realizzazione di servizi innovativi da implementare grazie alla condivisione delle esperienze e delle azioni già intraprese da quelle realtà con un passato in tema di politiche di welfare, sia per la possibilità di poter contare su una maggior massa critica, riunendo complessivamente con la rete circa 1.500 lavoratori. Dalle interviste si denota comunque l'assenza di specifici obiettivi a scadenza immediata e/o fasi di lavoro programmate con scadenze regolari entro le quali raggiungere determinati risultati. Gli obiettivi, al momento della ricerca, riguardavano genericamente lo sviluppo culturale del welfare aziendale, l'aumento del benessere dei dipendenti e la realizzazione concreta di dispositivi e servizi di welfare.

Rispetto alle modalità di verifica del raggiungimento degli obiettivi strategici, il contratto stipulato dalle imprese individua come modalità la valutazione quantitativa e qualitativa, da un lato, delle politiche di welfare attivate e, dall'altro, delle attività realizzate dalle imprese in rete attraverso e con l'adesione alla rete stessa. Particolarmente significativa è la previsione di analizzare l'impatto delle misure e delle attività sui dipendenti delle imprese, mediante la possibilità di sottoporre loro questionari volti a comprendere il grado di soddisfazione e di intraprendere iniziative volte ad analizzare gli impatti delle politiche attuate sul clima aziendale e in relazione alla produttività e all'efficienza delle aziende. Al momento della ricerca, non è stata realizzata un'attività di valutazione in considerazione delle poche iniziative introdotte e della recente nascita della rete.

Il contratto di rete stipulato, infine, lascia molta libertà ai propri membri. A ciascuna parte è data la possibilità di recedere dal contratto, anche se permane l'obbligo di espletare gli incarichi intrapresi. Le parti contraenti, che con la stipula del contratto si impegnano a rispettare quanto deliberato, sono soggette ad esclusione dal contratto in caso di inadempimento.

3.1.2. La cultura di welfare della rete

Le reti nel loro operare, promuovono secondo Macchioni e Orlandini (2015) una specifica idea di welfare, condividendo al loro interno una cultura del welfare aziendale, ossia una specifica visione di esso. Rispetto all'oggetto di studio qui presentato, dall'analisi delle interviste emerge l'assenza di un modello culturale condiviso da tutti rispetto alla concezione del welfare e in particolare fra la cabina di regia e le aziende. Ciascuna realtà si caratterizza per la presenza di modelli culturali differenti e, in alcuni casi, si evince l'intersecarsi di più modelli fra quelli precedentemente descritti (Orlandini 2014). In altri termini, la cultura con la quale è concepito il welfare aziendale e i dispositivi per il benessere dei lavoratori è diversificata fra i diversi attori coinvolti.

La cultura di welfare della cabina di regia

Nel caso di Unindustria Reggio Emilia si riscontra una cultura del welfare come responsabilità sociale. Il primo elemento che permette di parlare di questa cultura è la natura sociale delle imprese riconosciuta dalla cabina di regia. Le aziende, non sono viste unicamente come entità distaccate dal territorio, autoreferenziali e incentrate solamente al profitto. La dimensione sociale, in particolare, si riscontra ed è ribadita nello scambio insito tra azienda e territorio, in virtù delle attività svolte da essa e della sua collocazione in uno specifico contesto territoriale. Si riconosce infatti uno scambio tra ciò che l'azienda deve al territorio per la posizione tutt'ora ricoperta e ciò che il territorio deve ad essa per le attività prodotte e offerte da essa, e pertanto è considerato del tutto normale riconoscere alle aziende una dimensione sociale.

«L'azienda non è un'entità astratta, è un 'entità sociale che vive nella società in cui appartiene, in cui ha sede e quindi è giusto che ci sia uno scambio reciproco rispetto a quello che prende dal territorio e quello che restituisce. Come dire, lo vediamo connaturale alla vita dell'azienda. È lo stesso fatto dell'essere sul quel territorio, che porta a cercare queste esperienze.» (Referente area welfare, lavoro e relazioni industriali Unindustria Reggio Emilia)

Il secondo elemento che permette di riscontrare una cultura del welfare in termini di responsabilità sociale, risiede negli obiettivi e nella natura della rete secondo la cabina di regia. Emerge infatti una concezione che non considera il welfare come mero strumento per l'acquisizione di vantaggi da parte dell'impresa, ma piuttosto come investimento in termini di capitale umano.

«...quindi non il classico welfare e basta per cercare risparmi all'azienda, ma risparmi per il dipendente. Infatti, le aziende non versano qua dei soldi in Giano, non hanno un riscontro in termini economici, perché non hanno messo nulla nei confronti del lavoratore. Stanno investendo in termini di tempo, di conoscenza, di opportunità ma tutto il vantaggio è sul lavoratore non sull'azienda.» (Referente area welfare, lavoro e relazioni industriali Unindustria Reggio Emilia)

Un ulteriore elemento di supporto a questo modello risiede poi nella volontà della cabina di regia e nelle intenzioni della rete, di relazionarsi col territorio di appartenenza per individuare soluzioni e servizi che possano coinvolgere la comunità presso cui le aziende della rete operano. Il welfare, in questo senso, rappresenta uno strumento per supportare il territorio e che può integrarsi a pieno titolo nella responsabilità sociale delle imprese. Per la cabina di regia, la rete è l'occasione per rispondere a bisogni comuni ricercando soluzioni congiunte e, potendo contare sulla massa critica dei dipendenti di tutte le aziende aggregate, rappresenta l'opportunità di realizzazione di molteplici dispositivi a costi contenuti.

«mettere insieme delle esperienze comuni e cercare delle soluzioni che, facendo massa critica con 1.500 dipendenti, possono dare una risposta ai bisogni dei dipendenti delle aziende associate. Quindi, chiaro che se si discute con un fornitore, un'azienda di 15 ha meno forza di un gruppo di 1.500» (Referente area welfare, lavoro e relazioni industriali Unindustria Reggio Emilia)

La cultura di welfare delle aziende

Passando invece alle realtà aziendali della rete, come si è accennato precedentemente, emergono specifici modelli per ciascuna realtà e, in alcuni casi, la presenza di modelli fra loro intrecciati.

Carboni spa lascia intravedere l'intersecarsi fra un modello performativo (dove il welfare aziendale mira a migliorare la produttività del lavoratore) e un modello culturale applicativo (dove l'attività lavorativa offerta, garantita e tutelata dall'azienda rappresenta già di per sé elemento di welfare). Più specificatamente, a sostegno della presenza di una cultura performativa, dall'intervista al management emerge una rappresentazione del welfare quale strumento atto a garantire determinati standard di produttività, in linea con la mission e i valori dell'azienda. Il welfare in questo caso si configura come strumento finalizzato a migliorare la produttività dei dipendenti, attraverso la concessione di una serie di misure atte a stimolare e motivare i lavoratori al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Se da un lato l'azienda percepisce il welfare come strumento finalizzato al soddisfacimento dei lavoratori, dall'altro, l'intervista al management permette di cogliere elementi del modello applicativo, laddove il mantenimento dei posti di lavoro, la loro tutela, il loro incremento e la permanenza stabile nel territorio dell'azienda, sono già di per sé elementi di responsabilità sociale e di welfare da parte nell'azienda nei confronti dei lavoratori.

In Cgm spa la visione del welfare aziendale si può collocare all'interno del modello performativo, legato alla produttività del dipendente. L'intervista ai referenti aziendali permette di contestualizzare tale modello nel percorso di avvicinamento dell'azienda al tema del welfare e nelle motivazioni che hanno portato l'azienda ad aderire alla rete. L'azienda, in considerazione delle sue dimensioni e della circoscrizione territoriale nella quale è inserita, percepisce le politiche e le misure di welfare quali opportunità e strumenti per la fidelizzazione dei propri lavoratori, il mantenimento delle professionalità emergenti all'interno dell'azienda e per l'individuazione di nuovo personale. In questa configurazione, le misure di welfare aziendale consentono all'azienda di avviare un processo di conoscenza di essa sul territorio per l'attrazione di nuove figure, a questo processo contribuiscono i lavoratori già inseriti che beneficiano delle misure realizzate, manifestando il loro senso di appartenenza.

Vi sono poi Corghi spa e Rexnord Flattop, che si caratterizzano per la coesistenza dei medesimi modelli culturali. L'analisi delle interviste al management, permette di porre in evidenza in entrambe le realtà: a) un modello performativo e b) un modello di responsabilità sociale interna. In particolare, dalle interviste, a sostegno della tesi del

modello performativo, emerge una concezione del welfare quale strumento innovativo per far fronte, in un periodo di difficoltà economiche e di mercato, alla produttività, all'innovazione e alla competitività dell'azienda, e favorire la produttività del lavoratore. In questo senso, i dispositivi di welfare rappresentano senz'altro degli strumenti finalizzati a incrementare le motivazioni dei lavoratori alla produttività. Tuttavia, e qui è possibile individuare lo sviluppo di una cultura di responsabilità sociale, dalle parole del management delle due aziende, si percepisce come l'attenzione non sia rivolta esclusivamente alla figura del lavoratore in quanto produttore ma sull'individuo in quanto persona, di uno specifico territorio e in quanto tale con i suoi bisogni, le sue necessità e le sue difficoltà.

«Se l'impresa non dimentica quello che dev'essere un connotato, il connotato personale che ogni dipendente possiede, quindi non come lavoratore ma come persona, le filosofie di welfare si sposano perfettamente in questo senso. Non è l'impresa che dice "io ti pago il salario e siamo a posto così". No, un'impresa secondo me che faccia welfare, giustamente ha capito che ha a che fare non necessariamente solo con lavoratori, ma ha a che fare con persone che hanno precisi bisogni, precise necessità.» (Referente comitato welfare Corghi Spa)

«...ho iniziato a fare welfare, da quando sono entrata qui sei anni fa, proprio mettendo la persona al centro del contesto lavorativo ma non solo. Cioè al centro di quella che è una realtà dove si passano molte ore, certe volte molte più ore che non in famiglia, e quindi cercando di capire come si poteva far stare bene questa persona; farla sentire importante, più motivata e quindi farla anche performare meglio.» (HR Manager Rexnord Flattop Europe Srl)

Le politiche di welfare in queste aziende sono state assorbite all'interno delle filosofie aziendali. Questo è particolarmente evidente in Rexnord Flattop Europe, multinazionale americana, con la filosofia del coinvolgimento totale del dipendente, da un lato, per fidelizzare e stimolare i dipendenti alla produttività e, dall'altro, ponendo attenzione ai bisogni e alle necessità manifestate in quanto persone e non unicamente come soggetti produttivi. A testimonianza della responsabilità sociale nonché della sensibilità sviluppata verso questo tema dalle aziende, vi sono le iniziative attuate precedentemente alla rete: analisi dei bisogni aziendali, convenzioni con fornitori locali e costituzione di un comitato welfare per Corghi spa; analisi dei bisogni, interventi finalizzati al coinvolgimento in toto della sfera familiare del lavoratore (attraverso *open day*, giornate di apertura e iniziative ad hoc dell'azienda per familiari e figli), predisposizione di un articolato programma di conciliazione tempi di vita e di lavoro con iniziative rivolte al benessere dei figli dei lavoratori includendo al suo interno campi estivi con residenzialità con attività ludiche intervallate da attività educative.

Infine, la realtà di Warrant Group. In quest'ultima si evidenzia una visione del welfare aziendale riconducibile a quello che la letteratura definisce modello paternalistico – individualizzato. L'intervista al management evidenzia la conoscenza delle caratteristiche della propria popolazione e delle sue specifiche esigenze e il

conseguente tentativo di dar vita a dispositivi di welfare ad hoc. Il secondo elemento che permette di collocare l'azienda nel modello paternalistico – individualizzato, risiede poi nella volontà di predisporre dispositivi finalizzati alla creazione di un ambiente lavorativo favorevole alla collaborazione.

Dall'intervista, si evince una cultura che vede i dispositivi di welfare in azienda finalizzati a creare un clima favorevole alla collaborazione e alla produttività. L'azienda, in virtù della conoscenza delle esigenze aziendali, trova nelle misure di welfare, il mezzo attraverso il quale operare per la creazione di un buon clima lavorativo attraverso l'erogazione di servizi finalizzati a rispondere alle effettive necessità dei dipendenti.

Se, come si è visto, ciascuna azienda si caratterizza per modelli culturali fra loro differenti, una visione comune a tutte le aziende emerge invece rispetto alla rete. Quest'ultima consente, in primo luogo, per tutti gli intervistati di poter costruire quella massa critica necessaria a presentarsi con un ampio numero di dipendenti, esigenze, bisogni davanti ai fornitori e provider di servizi. Ciò permette di avvicinare le piccole e medio imprese a un tema che per forza e dimensioni le vede particolarmente in difficoltà. La possibilità di creare massa critica infatti, rappresenta la principale motivazione che ha spinto le realtà aziendali ad aggregarsi in rete. Quest'ultima, rappresenta uno strumento, un canale di condivisione di esperienze, bisogni, conoscenze, un'opportunità per discutere e ragionare assieme su problematiche comuni e da questa discussione comune, ricercare soluzioni (anche innovative) a tali difficoltà e criticità, la cui risposta per le PMI è possibile molto spesso solo attraverso dinamiche di rete. Per gli intervistati, le modalità operative e le opportunità offerte dalla rete, non riguardano solamente un maggior potere contrattuale di cui disporre e la possibilità di condividere problematiche e soluzioni assieme, ma rappresentano altresì una occasione di sviluppo e supporto del territorio di riferimento e delle attività che lo caratterizzano, contribuendo in questo modo alla crescita dell'economia locale attraverso la collaborazione con altre aziende delegate alla fornitura di servizi di welfare e aiutando altresì quelle realtà con particolari difficoltà nel mercato odierno. Sintetizzando quindi, secondo gli intervistati, la rete permette a) il raggiungimento di una massa critica tale da facilitare le richieste di servizi e scontistiche ai provider di servizi di welfare e l'avvicinamento delle piccole aziende che, in assenza di dinamiche di rete, difficilmente riuscirebbero a manifestare le loro esigenze; b) attraverso la condivisione, il confronto e lo scambio di conoscenze, esperienze e delle rispettive esigenze e problematiche, di discutere e ricercare comunemente soluzioni innovative; c) di supportare il territorio contribuendo a incrementare la produttività e la visibilità di altre attività e realtà presenti ma ottenendo al contempo servizi a costi contenuti.

3.1.3. La scelta e la cultura del territorio

La Rete Giano trova la sua collocazione nel Comune di Correggio, in provincia di Reggio Emilia. Dall'intervista alla cabina di regia si evince come la scelta di tale

collocazione sia riconducibile, in primo luogo, alla presenza di due realtà aziendali particolarmente sensibili al tema (di cui una con una consolidata e strutturata esperienza in merito) e, in secondo luogo, all'attrattività dell'area dal punto di vista industriale; in quest'area operano infatti anche realtà multinazionali, che sono più sensibili e vicine alle politiche di welfare rispetto alle piccole e medio imprese locali. A partire da queste considerazioni e dal coinvolgimento delle realtà già operative sul tema in oggetto, la cabina di regia ha sondato la disponibilità delle altre realtà aziendali presenti nel Comune, comunicando le finalità progettuali, raccogliendo le diverse manifestazioni di interesse e raggiungendo così otto realtà aderenti, attive nel Comune di Correggio, che si sono aggregate stipulando in essere un contratto di rete.

Come si è visto nell'introduzione teorica, centrale nell'analisi delle reti d'impresa è il concetto di territorio. La costituzione delle reti implica infatti, il passaggio da una concezione del territorio come "bene pubblico" e/o meramente confinato all'ambito fisico-geografico, a una visione di "bene comune" (Prandini 2014) che consente di operare nella direzione di un obiettivo condiviso da tutte le parti in causa (Macchioni e Orlandini 2015). La configurazione di territorio (nel caso in oggetto coinvolto meramente in termini di presentazione dell'iniziativa, con specifico riferimento alle parti sociali, l'amministrazione comunale e alla Camera del Lavoro) che sembra emergere da quasi tutte le parti risponde al passaggio sopra citato. Cabina di regia e aziende, manifestano una visione condivisa, che le porta a percepire il territorio come terra natale, come il luogo di nascita della propria realtà, come il luogo delle proprie azioni, della propria vita e più in generale come insieme di aspetti storici e culturali che hanno portato le aziende ad essere quello che sono attualmente. Le aziende riconoscono di appartenere al territorio presso cui operano, un territorio che ha contribuito alla definizione della loro identità, motivo per il quale sentono di avere una responsabilità nei confronti di esso. A tal fine, riconoscono un senso di identità che è importante preservare, nonostante le dinamiche aziendali le portino ad allontanarsi da esso, estendendosi e ostruendo nuovi siti produttivi altrove.

Il legame e la responsabilità nei confronti della comunità di origine lo si riconosce, nelle parole degli intervistati, nella volontà di contribuire positivamente allo sviluppo locale, nel mantenimento delle peculiarità che hanno legato e legano le aziende fin dalle origini al territorio di riferimento nonché nello sviluppo di una coscienza sociale tale da portare le aziende a sentirsi responsabili non unicamente nei confronti di se stessi, ma anche nei confronti dei propri lavoratori e della comunità circostante presso cui si è situati. A testimonianza del legame con il territorio, si sottolinea altresì il tentativo di alcune aziende di sviluppare relazioni con fornitori locali per piccoli servizi e azioni di scontistiche differentemente e precedentemente dalla rete, il sostegno a iniziative, eventi, associazioni, enti locali; e non da ultimo, le buone relazioni con gli attori del territorio di riferimento enunciate tali da tutte le parti coinvolte. E ancora, il territorio è concepito come un insieme di relazioni con altre attività aziendali, affinché

attraverso l'interazione fra diversi attori possano scaturire opportunità di sviluppo e crescita.

Anche se è possibile individuare una visione condivisa, tale da portare gli attori in causa a manifestare una concezione del territorio come "bene comune", vi sono comunque delle realtà più distaccate da ciò. In un caso infatti, pur sottolineando la centralità del territorio, l'attenzione che viene posta è strettamente connessa alle dinamiche e alla produttività aziendale. Più nel dettaglio, emerge una visione del territorio come bacino per ricercare il personale, in un contesto dove, sia per la collocazione aziendale sia per le ridotte dimensioni, si ritiene assai difficile attrarre personale. Per questo motivo, è fondamentale ricercare e attrarre personale dal territorio (e dalle zone limitrofe) presso cui si opera. L'azienda agisce allora nella direzione di una maggiore conoscenza di esso presso la comunità, trovando nell'attivazione di servizi di welfare uno strumento di attrazione per nuovo personale e al contempo uno strumento per fidelizzare e consolidare il senso di appartenenza all'azienda dei lavoratori già presenti.

3.1.4. I dispositivi di welfare

Nel momento in cui si è svolta la ricerca, i principali dispositivi di welfare introdotti riguardano prevalentemente convenzioni e scontistiche, per di più di natura locale. Si tratta di soluzioni considerate più facilmente implementabili nell'immediato periodo successivo alla costituzione della rete. Questo sia in termini temporali (per iniziare e offrire fin da subito dei servizi e delle opportunità) sia sul piano del contenuto dell'offerta (in considerazione del fatto che la rete ha visto la sua genesi nel mese di giugno 2016, in concomitanza con l'arrivo della stagione estiva).

Entrando nel dettaglio delle misure, in primis sono state sviluppate convenzioni con campi estivi del territorio di Correggio e con un asilo nido (fascia 0-3 anni) per l'estate 2016, al fine di favorire la conciliazione con i tempi di lavoro nel periodo estivo attraverso un'offerta con strutture convenzionate e a prezzi moderati. Successivamente, è stata stipulata una convenzione con un concessionario locale per l'assistenza delle auto personali (del dipendente o dei suoi familiari) e con un ambulatorio per visite mediche. Tutte le misure appena illustrate, sono state rivolte alla popolazione aziendale delle imprese facenti parte della rete: nello specifico si sono rivolte ai dipendenti delle aziende e ai loro familiari.

Rispetto al target di riferimento delle misure, le aziende intervistate hanno manifestato, da un lato, la volontà di dare vita a dispositivi diversificati tali da coinvolgere tutta la popolazione aziendale, rivolgendosi in questo modo non solamente ai dipendenti genitori o ai dipendenti delle proprie sedi municipali di Correggio, ma anche a coloro che operano presso le filiali situate nelle province circostanti. Dall'analisi delle interviste si comprende come nell'individuazione e implementazione di questi primi servizi, non siano state svolte specifiche analisi dei bisogni. Solo in un secondo momento, la cabina di regia ha somministrato un

questionario per conoscere il numero di dipendenti, i familiari a carico e per avere un quadro generale delle esigenze dei lavoratori delle aziende costituenti la rete. Questi primi servizi sono stati individuati e implementati, da un lato, grazie ai contatti col territorio intrapresi dalla cabina di regina e, dall'altro, grazie all'esperienza già maturata da parte delle aziende più attive in termini di politiche di welfare aziendale. Occorre infine sottolineare come, dall'intervista alla cabina di regia, emerge la volontà di ascoltare e ricevere sempre di più proposte di servizi, dispositivi e scontistiche provenienti dal territorio di riferimento, affinché la costituzione della rete possa rappresentare un'occasione e un'opportunità di crescita e sviluppo per le attività del territorio.

3.2. WelfareNet: una rete per il benessere delle province di Padova e Rovigo

Il progetto *WelfareNet – la rete che produce benessere*, nasce nella primavera 2014 a seguito della pubblicazione del bando della Regione Veneto (dgr 448 del 4/04/2014) a sostegno di progetti finalizzati alla realizzazione di azioni di sistema per la creazione e la sperimentazione di nuovi modelli di intervento a favore dell'occupabilità, dell'adattamento delle competenze dei lavoratori e delle imprese per rilanciarne la competitività³. Il progetto, in relazione ai cinque ambiti proposti dal bando (giovani al lavoro con i meno giovani, reti territoriali per la conciliazione, case management, territorio e rete pubblica – privata per il lavoro, responsabilità sociale e PMI, innovazione per la competitività), si sviluppa all'interno dell'area tematica delle reti territoriali per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il bando progettuale ha previsto la realizzazione di un'azione di sistema costituita da due fasi di lavoro, identificabili e distinguibili, pena inammissibilità del progetto: una prima fase di modellizzazione e una seconda fase di sperimentazione. Per la fase di modellizzazione, il bando ha richiesto in primo luogo la realizzazione di studi di fattibilità per l'individuazione di nuove forme organizzative di lavoro, nonché per la creazione di nuovi servizi in grado di rispondere a diverse esigenze di conciliazione. In secondo luogo, in questa fase, è stata richiesta l'individuazione di un modello per la creazione di nuovi servizi di conciliazione (individuando il tipo di servizi e il territorio di riferimento) nonché la creazione di reti fra pubblico e privato per la realizzazione di nuovi servizi e l'integrazione di quanto già presente. La fase di sperimentazione invece, è stata vincolata allo svolgimento di attività di formazione sulla conciliazione per tutti gli attori facenti parte del progetto, la sperimentazione di nuove forme organizzative di lavoro, lo svolgimento di attività di accompagnamento all'avvio di impresa finalizzate a supportare (a livello sia formativo sia economico nella fase di avvio) e promuovere nuovi servizi con percorsi di orientamento, formazione e accompagnamento imprenditoriale. Il progetto, finanziato attraverso il Fondo Sociale Europeo (programmazione 2007-2013 per l'occupazione e la competitività regionale) ha visto i

³ <http://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=272339>

suoi obiettivi di partenza orientarsi alla valorizzazione del welfare inteso in una triplice connotazione: “aziendale” rispetto ai dispositivi introdotti dalle aziende per i propri lavoratori, “territoriale”, per il forte coinvolgimento delle micro, piccole e medie imprese e “contrattuale” per il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali e degli enti bilaterali quali “strumenti” di welfare contrattuale per i servizi erogati (nell’ambito delle loro funzioni) alle aziende. In questo modo, il progetto, si è preposto la valorizzazione delle esperienze e dei servizi già attivi sul territorio, la creazione e facilitazione di nuovi servizi e nuove strutture predisposte ad essi, nonché la creazione di una rete di piccole e medie imprese interessate all’erogazione di benefit e servizi, con particolare attenzione ai dispositivi di conciliazione vita – lavoro. Il progetto, ha visto come soggetto promotore e capofila l’Ente Bilaterale Veneto e Friuli Venezia Giulia, la partecipazione di quattro partner operativi (Ente Bilaterale di Padova, l’Ente Bilaterale per i Settori del Terziario e del Turismo della Provincia di Rovigo, Innova Srl e la Fondazione Adapt), di molteplici partner territoriali differenti (organizzazioni sindacali, organizzazioni di categoria, organizzazioni del terzo settore, comuni) e di circa sessanta imprese delle province di Padova e Rovigo. L’analisi di seguito presentata, è frutto delle interviste semi-strutturate che hanno coinvolto l’Ente Bilaterale Veneto e Friuli Venezia Giulia, i quattro partner tecnici, undici partner di rete (associazioni di categoria, associazioni sindacali e organizzazioni del terzo settore) e infine di sei aziende (Berto Srl, Corvallis Spa, Mafin Srl, Molex Zetronic Spa, Nextep Srl, Sariv Srl) aderenti al progetto, individuate e selezionate in collaborazione con la cabina di regia e la società Innova Srl.

3.2.1. *La governance della rete*

La rete WelfareNet trova nella stipula di un accordo di partnership la sua forma di regolamentazione. Da un punto di vista sociologico, le partnership si possono definire come «una collaborazione paritaria tra organizzazioni di terzo settore, enti pubblici in genere locali, e imprese di mercato, fondata su relazioni reciproche, stabilite volontariamente, nelle quali le risorse, le capacità e i rischi sono condivisi per il perseguimento di un progetto multidimensionale non perseguibile da ciascuna delle singole entità» (Boccacin 2009). Fondandosi su una pluralità di soggetti appartenenti a contesti differenti e su relazioni di reciprocità e condivisione fra le parti (Boccacin 2009), le partnership permettono il superamento dei vincoli contrattuali, esplorando nuove forme di collaborazione mediante una logica di transitorietà che ridefinisce dimensione temporale della collaborazione, la dimensione fattuale e la dimensione sociale (Andersen e Pors 2016). Le partnership, sociologicamente parlando, non rappresentano solo una modalità di regolamentazione dei rapporti fra le parti che operano per il raggiungimento di un determinato obiettivo, ma contribuiscono a implementare processi di generazione di capitale sociale, attraverso lo sviluppo di quelle condizioni grazie alle quali dalle relazioni fra i diversi soggetti può svilupparsi

capitale sociale, contribuendo in questo modo altresì al raggiungimento degli obiettivi prefissati (Boccacin 2007).

La rete WelfareNet sorge a partire dal bando progettuale dgr 448 del 4/4/2014 della Regione Veneto, all'interno del quale sono state definite le modalità di collaborazione fra i partner per la realizzazione dei diversi progetti. Le interviste hanno evidenziato la presenza di una serie di elementi che hanno permesso lo sviluppo e la nascita del progetto. Si tratta dettagliatamente:

- a) della partecipazione di Confesercenti all'interno dell'Ente Bilaterale Veneto;
- b) della partecipazione delle parti sociali all'interno degli enti bilaterali in quanto organismi paritetici costituiti per il 50% dalle organizzazioni sindacali;
- c) della realizzazione di precedenti progetti fra i partner della rete (in particolare fra l'Associazione genitorialità e Ascom Confcommercio e dalle relazioni collaborative attuate già molti anni prima fra il rappresentante della Camera di Commercio con il rappresentante della società Innova Srl);
- d) dell'inclusione di presidenti e ex presidenti di Confesercenti e Confcommercio nella giunta della Camera di Commercio di Padova e di diversi attori della rete in quanto soci nel Forum Terzo Settore Veneto;
- e) delle relazioni di collaborazione fra tutte le Ascom-Confcommercio provinciali e del dialogo instaurato precedentemente al progetto fra Confesercenti e Confcommercio per una progettualità condivisa su alcune tematiche e alcuni bandi progettuali.

Questi elementi permettono di cogliere come, alla nascita del progetto, fossero già presenti una serie di relazioni fiduciarie, che sociologicamente parlando, sono esprimibili in termini di capitale sociale, inteso come qualità delle relazioni sociali, in grado di valorizzare beni e servizi attraverso «scambi che non sono né monetari, né politici, né clientelari né di puro dono, ma scambi di reciprocità» (Donati 2007). Queste relazioni di fiducia, cooperazione e reciprocità, che lasciano intuire la presenza di un buon capitale sociale di partenza, hanno senz'altro contribuito a facilitare la costituzione della rete di partenariato e a rispondere alle specifiche richieste del bando progettuale. A partire da queste relazioni fiduciarie, non è stato difficile dare vita alla rete di partner attraverso i contatti e le banche dati dei soggetti rappresentati dall'ente capofila, dalle associazioni di categoria, e dalle organizzazioni sindacali. Una volta approvato il progetto, attraverso un incontro coordinato dal soggetto capofila (Ente Bilaterale Veneto e Friuli-Venezia Giulia), il progetto e i suoi obiettivi sono stati illustrati ai potenziali partner. Con la stipula dell'accordo di partenariato, sono state definite le azioni di sistema rispetto a quanto richiesto nel bando progettuale, i ruoli e gli obiettivi di ciascun partner rispetto agli obiettivi di fondo nonché le modalità operative per il loro raggiungimento. Non da ultimo, sono state definite le modalità di gestione del finanziamento, tale per cui risulta importante sottolineare la distinzione fra due tipologie di partner: "operativi" (con budget) e "di rete" (senza budget). Più specificatamente, nella fase di modellizzazione sono stati definiti due obiettivi: il

primo, consistente nell'indagine dei fabbisogni dei lavoratori e dei servizi presenti sul territorio per giungere allo studio e all'ideazione di un nuovo modello per la gestione degli orari di lavoro. Il secondo invece, consistente nella costruzione di una rete di servizi di welfare. Per la fase di sperimentazione, sono stati invece definiti i seguenti obiettivi: la predisposizione di un servizio per la definizione e la governance di piani di welfare aziendale personalizzati sulle esigenze dei lavoratori di ciascuna azienda e lo sviluppo di nuove imprese e servizi di welfare. L'accordo di partenariato riconosce all'Ente Bilaterale Veneto e Friuli Venezia Giulia alcune funzioni che riguardano: 1) il coordinamento di tutti gli attori coinvolti nel partenariato 2) il monitoraggio dello stato dei lavori rispetto al raggiungimento degli obiettivi e delle attività prefissate nell'ambito dell'accordo (monitoraggio effettuato anche attraverso l'affiancamento ai partner in difficoltà e una ricalibratura del budget rispetto alle attività assegnate a ciascun attore); 3) la valutazione iniziale, in itinere e finale delle attività. Nell'ambito della valutazione delle attività, ciascun partner è stato chiamato a rendicontare le attività svolte e a esporre il proprio giudizio. Come emerge dalle interviste, il coinvolgimento delle aziende è stato realizzato dall'Ente Bilaterale Veneto, capofila del progetto, e dalla società Innova Srl. Le aziende, che hanno preso parte al progetto mediante l'adesione di una apposita scheda di partecipazione, spinte dalla volontà di avvicinarsi concretamente al tema del benessere dei propri dipendenti e all'introduzione di politiche di welfare in azienda, hanno trovato il loro interlocutore nel partenariato nella società Innova Srl. Questa società ha realizzato: 1) attività di analisi dei fabbisogni dei lavoratori (mediante questionari e focus group); 2) attività di consulenza circa i servizi da poter introdurre; attività di supporto alla riorganizzazione delle iniziative già realizzate dalle aziende ma non percepite in un'ottica strutturata. Complessivamente, dalle parole dei partner, emerge una valutazione positiva della collaborazione di rete. In particolare, gli intervistati valutano positivamente la possibilità di operare all'interno di una progettualità condivisa e sussidiaria, in un'ottica di riconoscimento e valorizzazione delle differenze e delle rispettive realtà. Questa modalità operativa ha permesso di far emergere nuove prassi e di condividere nuove idee e punti di vista. Il partenariato ha favorito la nascita di un dialogo fra diverse strutture, spesso fra loro sovrapposte e/o concorrenti, nonché ai diversi attori di estendere il proprio campo di osservazione al di fuori della propria realtà. Le positività messe in luce dai partner, trovano poi un ulteriore riscontro nella costituzione di un nuovo partenariato più allargato per un ampliamento del progetto su scala regionale. Tuttavia, il partenariato, aggregando una molteplicità di soggetti impegnati in attività differenti, non è stato esente da alcune difficoltà. Come emerso dalle interviste, queste difficoltà hanno riguardato, in primo luogo, il raggiungimento delle aziende nel territorio di Rovigo. In questo territorio infatti il tema del welfare aziendale non era sufficientemente percepito e compreso. In secondo luogo, una difficoltà è emersa a causa della situazione non definita in termini di ruoli, responsabilità e attori; in termini più generali, è emersa una complessità di sistema a

cui il partner non era abituato. Più in generale, accanto alle valutazioni positive sul lavoro di rete, tutti i partner hanno valutato positivamente il progetto nei suoi contenuti e nelle sue premesse. Il progetto ha infatti permesso agli attori coinvolti (partner e aziende) una maggiore conoscenza del tema del welfare nelle sue molteplici sfaccettature (territoriale, contrattuale e aziendale); di comprendere i fabbisogni dei lavoratori, i possibili servizi da erogare e le modalità con cui farlo. In questo contesto, occorre altresì registrare come, oltre alle difficoltà insite nelle relazioni di partnership, siano emerse anche visioni e valutazioni differenti rispetto ai contenuti del progetto, visioni molto ancorate al campo di intervento e al registro simbolico del partner.

3.2.2. *La cultura di welfare della rete*

Con riferimento all'Ente Bilaterale Veneto e Friuli-Venezia Giulia, la cabina di regia evidenzia un modello culturale caratterizzato da elementi performativi e di sussidiarietà, quest'ultimi si sposano con il modello alla base della rete. In particolare, i dispositivi di welfare sono percepiti come misure a sostegno dei lavoratori. Le imprese, in questa rappresentazione, con le loro risorse, la loro capacità di innovazione e la capacità di raggiungere un elevato numero di persone, rappresentano un punto di partenza per la creazione di benessere. In questa prospettiva, l'erogazione di misure di welfare da parte delle aziende permette di contribuire allo sviluppo e all'arricchimento della produzione e del core business aziendale. Dalle interviste emerge come a questa forte attenzione dedicata al lavoro e alla produttività, in collegamento col modello di base della rete, si accompagni una concezione del welfare quale frutto della sinergia fra le imprese e i molteplici attori che vivono e operano su quel territorio, dove attraverso uno specifico ruolo, ciascuno di essi può contribuire all'attivazione di servizi sul territorio, arricchendo quest'ultimo con servizi rivolti anche alla cittadinanza e non esclusivamente ai lavoratori delle imprese. La rete, in questo contesto, rappresenta l'opportunità di sviluppo di comportamenti e politiche di welfare aziendale specificatamente per le piccole e medio imprese. Infatti, a quest'ultime è riconosciuta la difficoltà di implementazione di azioni di welfare per le ridotte dimensioni aziendali, per l'assenza di quella massa critica necessaria per attivare programmi strutturati, possibili solo attraverso l'aggregazione di più aziende. Ma lo sviluppo di programmi di welfare nelle piccole e medie imprese, non passa solamente dalla creazione di massa critica bensì anche attraverso iniziative di formazione, consulenza e revisione di quanto già svolto al proprio interno, rese possibili in una logica reticolare.

Rispetto ai partner della rete, l'analisi del contenuto evidenzia l'assenza di una cultura condivisa da tutti gli stakeholder. In particolare, le modalità di concepire i dispositivi di welfare appaiono molto legate ai rispettivi ambiti di intervento. Nelle organizzazioni sindacali coinvolte, le misure di welfare si collocano all'interno dei loro valori e principi guida e, allo stesso tempo, all'interno del codice contrattuale come registro comunicativo. A questo proposito, il punto primo contenuto nello statuto della UILTUCS è esemplificativo dell'azione delle organizzazioni. Infatti, oltre a definire

l'attività sindacale come volta a «difendere gli interessi e i diritti morali ed economici dei lavoratori», lo statuto evidenzia una dimensione sociale e welfarista quando si pone l'obiettivo di «determinare un ordinamento sociale corrispondente alle loro esigenze». In particolare, il punto di partenza risiede nella concezione del welfare aziendale quale misura definita all'interno dello strumento contrattuale. Tutte le organizzazioni sindacali coinvolte, sono concordi nell'attribuire centralità alla contrattazione e nel riconoscere al welfare la possibilità di fornire delle opportunità ai lavoratori passando attraverso la logica della contrattazione. Questa logica permette, per le organizzazioni, la definizione del welfare in quanto aziendale, distinguendolo da altre forme di welfare. Alcune sigle sindacali coinvolte, tuttavia, manifestano una concezione più ampia. I dispositivi di welfare sono concepiti da quest'ultime, da un lato, come utili all'integrazione dei limiti dell'apparato statale, attraverso l'erogazione di contributi, sussidi e/o fondi sanitari o previdenziali. Dall'altro, per tali organizzazioni, occorre un processo di riforma in grado di tutelare coloro che non possono godere di tali dispositivi, non godendo di una posizione occupazionale. In questa prospettiva, il welfare richiede una riflessione a livello territoriale, o meglio, una riflessione che implichi la costituzione di relazioni fra una pluralità di soggetti e la responsabilizzazione di ciascun attore coinvolto in questi processi per rispondere ai bisogni delle persone, in quanto cittadini. I dispositivi di welfare inoltre, sono concepiti altresì in un'ottica in grado di andare oltre il sostegno ai tradizionali rischi sociali, ponendo al centro la valorizzazione e l'autorealizzazione della persona. Passando poi ai partner del mondo della bilateralità e delle associazioni di categoria (Confesercenti, Ascom Confcommercio) e Camera di Commercio, l'analisi consente di evidenziare una cultura di welfare legata al contesto produttivo, con un focus sulle piccole e medio imprese, che rappresentano per tali interlocutori la maggioranza delle aziende rappresentate. Tali partner, percepiscono i dispositivi di welfare quali strumenti per il miglioramento della produttività delle aziende, grazie alla possibilità di migliorare il clima lavorativo, rispondere alle esigenze di conciliazione tempi di vita e di lavoro e generare un più ampio benessere aziendale.

Come detto in precedenza, il partenariato ha incluso alcuni partner tecnici (Innova Srl e Fondazione Adapt). Entrambi le parti, appaiono caratterizzarsi per la condivisione di un welfare calibrato sulle specifiche esigenze non solo del soggetto in quanto lavoratore, ma in quanto cittadino del territorio e, dall'altro, per il riconoscimento del ruolo odierno giocato dall'aggregazione di una pluralità di soggetti differenti nella generazione del benessere. In particolare, rispetto al partner Innova Srl, si può evidenziare una cultura di tipo civico-sussidiaria. Questa forma culturale si rintraccia negli obiettivi e nel modello alla base dell'attività del partner, modello poi puntualizzato e sperimentato per la rete WelfareNet. Il welfare è concepito come frutto di una progettualità condivisa all'interno di reti territoriali multi stakeholder, che generano un benessere non solamente circoscritto alle aziende, ma in grado di

coinvolgere e intercettare i molteplici attori in gioco nel territorio e le esigenze della cittadinanza.

Vi è poi il mondo del terzo settore, delle associazioni e delle cooperative dei servizi di welfare che manifesta complessivamente una cultura di welfare di più ampio respiro non circoscritta unicamente al contesto produttivo. Il welfare, nelle parole degli intervistati, da un lato, è concepito come frutto di una relazione fra i diversi e molteplici soggetti e, dall'altro, in connessione col punto precedente, le sue ripercussioni sono viste non solo nei confronti del soggetto lavoratore, bensì rispetto al mondo e agli attori circostanti a esso. Particolarmente evidente in questi partner, è una visione del welfare frutto di collaborazioni e lavoro di rete, di riconoscimento del ruolo di ciascuno nello svolgimento di specifiche funzioni, il tutto per un ritorno a livello comunitario.

A fronte di modalità differenti di concepire il welfare, tutti i partner (sindacali, tecnici, organizzazioni di rappresentanza e del terzo settore) sembrano tuttavia avere una visione più omogenea nel concepire la rete. Come per la cabina di regia, per tutti i partner la rete permette l'attivazione di politiche di welfare nelle piccole e medie imprese che, nelle parole degli intervistati, non hanno la forza e gli strumenti per realizzare tali azioni. A questo proposito, collocarsi all'interno di una logica di rete e di sinergia con altre aziende, permette di costituire una massa critica rilevante all'attivazione di azioni di welfare. La massa critica consente in tal senso la formazione di numeri quantitativamente rilevanti e, al contempo, l'aggregazione delle esigenze dei lavoratori, che possono trovare in questo modo una miglior risposta attraverso logiche cooperative fra i diversi attori del territorio. La rete permette, per gli intervistati, non solo di aggregare i bisogni ma anche i servizi di welfare attraverso la sinergia fra diversi attori predisposti alla loro erogazione sul territorio. Per i partner, la rete permette l'aggregazione di molteplici attori, contesti, esperienze, strumenti per la generazione di un benessere comunitario. In questo senso, la rete è una relazione fra diversi attori del territorio e un'occasione di co-progettazione. La rete offre allora l'opportunità di lavorare assieme per un obiettivo comune, attraverso il riconoscimento e la valorizzazione delle specificità di ciascun attore coinvolto, favorendo in questo modo l'emergere di nuove esperienze e valorizzando altresì le buone pratiche di ciascun attore. Da alcune parti permane però un certo scetticismo rispetto alla possibilità di fare rete per l'implementazione di misure di welfare aziendale. Questo scetticismo riguarda in particolare il costo degli strumenti operativi e il possibile ritorno economico dei provider e degli operatori e riflette una concezione del welfare aziendale ancorata nel codice della contrattazione.

3.2.3. *La cultura di welfare delle aziende*

Nelle aziende coinvolte nella ricerca prevale il modello performativo. Come illustrato precedentemente, questo modello, concepisce il welfare come strumento legato alla produttività aziendale. Nelle parole degli intervistati, i dispositivi di welfare

assumono diverse sfaccettature. Il welfare è strumento per il miglioramento delle motivazioni dei dipendenti, per una migliore produttività dell'azienda, per la creazione di un più ampio benessere aziendale, nonché una maggiore opportunità, uno strumento in più per la competitività dell'azienda sul mercato e a livello di immagine. Ma il welfare è anche lo strumento con il quale alcune aziende cercano di fidelizzare i propri lavoratori, cercano di farsi conoscere dai nuovi collaboratori riducendo, al tempo stesso, il turnover aziendale, con il mantenimento di una struttura organica consolidata. Alcune aziende tuttavia, pur manifestando la centralità della dimensione produttiva, non si limitano a una visione performativa ma sviluppano una cultura di responsabilità, che presta attenzione alla persona e ai suoi bisogni oltre che ai ritorni economici del welfare aziendale. Complessivamente, dalle interviste ai referenti aziendali emerge una visione della rete come opportunità di condivisione di conoscenze, risorse e servizi. La rete permette di poter contare su un maggior potere contrattuale per la realizzazione di servizi (molto spesso non accessibili e realizzabili per le dimensioni aziendali) a tariffe di favore e, allo stesso tempo, ha una ricaduta positiva sul territorio, sulle altre attività economiche e produttive e su altri soggetti che possono trarre vantaggio dallo sviluppo di nuovi servizi.

Seppur tutti gli attori coinvolti concordino nel valutare positivamente l'idea della rete, un certo scetticismo emerge da alcune parti rispetto alle azioni di rete. Da un lato, si evidenzia come la dimensione reticolare di interesse delle aziende sia legata all'erogazione di servizi di welfare e non al fare rete in termini di produttività o profitto economico, dall'altro, l'interesse verso logiche di rete è legato alla possibilità di una condivisione di conoscenze ed esperienze ma non di servizi comuni. Queste realtà sostengono, da un lato, di riuscire (allo stato attuale) a provvedere autonomamente all'erogazione di misure per i propri dipendenti. Dall'altro, ritengono che la condivisione di misure di welfare con altre aziende, richieda di conciliare esigenze e interessi aziendali assai diversi il cui soddisfacimento appare difficile.

3.2.4. La scelta e la cultura del territorio

La rete WelfareNet 2014-2015, trova il suo campo di intervento nelle province di Padova e Rovigo. Più specificatamente, la prima motivazione alla base della scelta di questo ambito è da individuarsi nei vincoli previsti dal bando progettuale. Nel corso delle attività di co-progettazione e ai fini della sperimentazione di servizi di welfare, in linea con quanto previsto dal bando, il soggetto capofila e i partner operativi hanno individuato come area specifica di intervento l'Alta Padovana. Questo, da un lato, a partire dall'idea che il riferirsi ad un'area "circoscritta" permettesse di coinvolgere un numero di unità compreso fra cento e centocinquanta abitanti e, dall'altro, che consentisse di individuare e raccogliere una serie di comuni di piccola-media dimensione.

Il territorio è stato coinvolto a partire da contatti diretti, in alcuni casi già in essere, grazie alle numerose banche dati delle associazioni di categoria e degli enti bilaterali e

mediante attività formative e promozionali (e in particolar modo con attività di mappatura dei servizi esistenti). Questa attività ha visto il coinvolgimento di molteplici attori: si tratta in particolare di organizzazioni del terzo settore, organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, le aziende al centro del progetto e, non da ultimi, i Comuni⁴ di riferimento dell'area prescelta. Tuttavia, occorre precisare come quest'ultimi, pur inseriti nel partenariato, non siano stati coinvolti appieno in attività concrete, per le tempistiche previste dal bando progettuale e la molteplicità di azioni previste. Inoltre, l'attività della rete ha visto una maggiore concentrazione (anche in termini di attori coinvolti) nella provincia di Padova, rispetto a quella rodigiana. Questo a causa, da un lato, alla maggiore vivacità del tessuto imprenditoriale padovano e, dall'altro, alle difficoltà riscontrate nel coinvolgimento delle realtà aziendali.

Come si è visto nell'exkursus teorico e nel precedente caso di studio, il tema delle reti implica una riflessione rispetto alla percezione degli attori sul territorio. La percezione di quest'ultimo come insieme di relazioni, risorse, attori e (più in generale) come un "bene comune" e non solamente come un mero spazio fisico ed economico è il tassello alla base della costituzione di una identità collettiva fra le parti coinvolte nelle reti, al fine di operare per un obiettivo condiviso (Macchioni e Orlandini 2015). L'analisi delle interviste permette di sottolineare come non tutte le parti in causa esprimano una concezione culturale del territorio in tal senso. Questa percezione del territorio, inteso come "bene comune", nell'ambito del progetto WelfareNet, appare particolarmente evidente, nella cabina di regia e nei partner della rete. Il territorio, nello specifico è costituito da una molteplicità di attori, individui, famiglie, imprese, istituzioni, che vedono in esso la loro terra natale di appartenenza, un luogo che definisce la loro identità e che permette il loro costituirsi in quanto persone. Un territorio, all'interno del quale, ciascuno è chiamato a esprimere i propri bisogni, mediante la partecipazione alla vita comunitaria e all'esercizio della cittadinanza per l'appartenenza a quel territorio e non solamente rispetto all'attività produttiva. E ancora, in questa configurazione, si evince un'immagine del territorio, come insieme di relazioni e processi partecipativi.

L'analisi delle interviste evidenzia poi una visione del territorio come "bene comune" presente solo parzialmente nei partner operativi. Al riconoscimento della centralità del territorio per lo sviluppo delle dinamiche di welfare (per la possibilità di azioni mirate su specifiche esigenze nonché come luogo ultimo destinatario dei vantaggi dei dispositivi) e come luogo di persone nel quale gli attori cercano di agire non solamente nelle vesti delle organizzazioni rappresentate, ma in quanto persone e cittadini di esso, viene contestualmente rimarcata una concezione strettamente connessa alle attività produttive e ai riscontri economici.

⁴ Si è trattato nel dettaglio dei comuni di Cittadella, Galliera Veneta, Fontaniva, Tombolo, Carmignano di Brenta, San Martino di Lupari, San Giorgio in Bosco, San Pietro in Gu, Grantorto, Gazzo Padovano, Piazzola sul Brenta, Campo San Martino, Curtarolo, Campodoro e Villafranca Padovana.

La visione del territorio come bene comune è invece scarsamente presente nelle aziende. Quest'ultime, in primo luogo, sottolineano come i rapporti con gli attori del territorio siano limitati a comunicazioni istituzionali e a residue iniziative di supporto a organizzazioni della zona. In secondo luogo, in alcuni casi viene rimarcata una concezione del territorio come luogo di appartenenza dell'impresa. In virtù di questo, l'impresa cerca di generare benessere sui propri lavoratori in modo che possa espandersi esternamente e operare, quando e dove possibile, in una logica di sostegno territoriale (ad esempio instaurando relazioni con fornitori locali o sostenendo alcune iniziative locali). Tuttavia, la maggior parte delle aziende coinvolte non sembra aver sviluppato una visione territoriale in grado di andare oltre la dimensione produttiva per lasciar spazio a una visione di benessere comunitario, valorizzazione e sviluppo di una progettualità condivisa. Dalle interviste infatti emerge una percezione economicistica e spaziale del territorio. Il territorio, per le aziende coinvolte, si configura per lo più come terreno di intervento dell'azienda, come luogo di ricerca del personale e come luogo che permette la crescita dell'attività.

3.2.5. *Il welfare della rete*

Rispetto ai dispositivi realizzati nel periodo di attività, (primavera 2014 – primavera 2015) le interviste evidenziano, come la rete abbia, in primo luogo, permesso una mappatura sui fabbisogni dei lavoratori, delle loro esigenze e dei servizi potenzialmente a loro più utili. Questa mappatura, resa possibile attraverso la collaborazione di due partner tecnici (Adapt e Innova) ha favorito, per gli intervistati, l'acquisizione di una maggiore conoscenza e consapevolezza da parte delle aziende sul tema in oggetto, sulle opportunità legate ad esso in prospettiva presente e futura, attraverso l'erogazione di attività formative e consulenziali sugli aspetti normativi, fiscali e di conoscenza del tema del welfare in azienda. In stretta connessione con tali attività, si rileva come la rete abbia favorito processi di riorganizzazione aziendale, attraverso azioni volte a valorizzare le iniziative già intraprese dalle aziende non percepite però in un'ottica strutturata e/o nella concezione di welfare aziendale. La rete in una delle realtà aziendali coinvolte, con le sue attività di analisi, formazione e consulenza ha permesso l'emergere di una nuova consapevolezza circa le politiche di welfare, consapevolezza e azioni che hanno spinto l'azienda a partecipare al progetto di certificazione *family audit*, impegnandosi in questo modo in una serie di azioni (previste dal programma) nella direzione di una nuova visione e modalità di gestione dei dipendenti.

Rispetto agli obiettivi prefissati dal progetto, la rete ha valorizzato il sistema della bilateralità, contribuendo, da un lato, a una maggiore conoscenza dei servizi di welfare già predisposti e offerti nell'ambito delle attività quotidiane degli enti bilaterali e, dall'altro, ha contribuito al potenziamento di tale offerta. A questo proposito, si segnalano buoni per la conciliazione tempi di vita e di lavoro (con la possibilità di rimborsi per asili nido, centri estivi, e dopo scuola) e un servizio denominato *Due Job*

finalizzato a fornire colloqui di orientamento per la ricerca di lavoro per i figli dei lavoratori e dei titolari delle aziende partecipanti al progetto. Di questi servizi, così come quelli già precedentemente offerti nell'ambito dell'attività degli enti bilaterali, hanno potuto beneficiare le aziende aderenti al progetto WelfareNet nonché tutte le aziende non aderenti ad esso ma con obbligo di legge dell'ente bilaterale. La rete ha inoltre sostenuto economicamente la nascita di due *start up* per la sperimentazione di servizi di welfare finalizzati alla consegna di farmaci e spesa direttamente nelle aziende. A ciò, si aggiunge lo sviluppo di un progetto per la formazione di figure professionali legate al baby-sitteraggio caratterizzato da un percorso di tirocinio negli asili nidi di Assonidi (facente parte di Confcommercio) e dalla certificazione finale delle competenze acquisite. In questo modo, si è cercato: a) di promuovere tali figure fra i genitori con figli iscritti agli asili di Assonidi; b) di facilitare l'ingresso lavorativo di tali figure potendo contare sulla conoscenza dei bambini a carico; c) di promuovere fra i genitori figure referenziate.

La rete, nelle parole dei referenti aziendali intervistati, non ha permesso tuttavia l'introduzione di misure articolate e strutturate di welfare, al di fuori di quanto offerto dagli enti bilaterali. Tutte le aziende coinvolte nella ricerca, infatti, sono concordi nell'affermare che non è stato possibile introdurre servizi di welfare nel periodo 2014-2015. Le principali difficoltà hanno riguardato le tempistiche richieste dal bando del progetto, la scarsa chiarezza delle normative in materia (in un contesto precedente alla legge di stabilità 2016), la gestione e l'implementazione degli strumenti di erogazione dei servizi e, in particolare, l'ideazione di una piattaforma informatica per l'accesso ai servizi.

Pur al di fuori dei finanziamenti previsti dal bando 2014, le attività di co-progettazione fra i partner e l'analisi dei fabbisogni dei lavoratori delle imprese, attuate nell'ambito del progetto di rete WelfareNet hanno permesso lo sviluppo di ulteriori azioni, successivamente alla chiusura del progetto, particolarmente significative per le sue prospettive future. A partire dall'idea di promuovere il coinvolgimento delle piccole e medio imprese in una struttura quanto più flessibile e slegata da particolari vincoli per l'accesso a servizi di welfare, il partner Innova Srl ha contribuito alla nascita del modello Welfarepoint (Strelotto 2016), che ha visto nel giugno 2016 la sua prima inaugurazione a Cittadella (Padova).

Dalle interviste con i referenti di Welfarepoint emerge che questo attore vuole rappresentare un punto di riferimento per l'accesso a servizi di welfare sia per le imprese sia per i cittadini del luogo. Si tratta, più specificatamente, di un modello di agenzie di innovazione sociale caratterizzato da una struttura fisica, una struttura informatica e una ulteriore struttura di discussione circa le iniziative di welfare, al fine di fornire una molteplicità di servizi (da quelli alla persona a quelli per le imprese, passando per la cura degli spazi domestici fino ai servizi relativi alla domanda e all'offerta di lavoro).

4. CONCLUSIONI

L'assunto di base che ha guidato il seguente lavoro risiede nell'idea che, a differenza delle grandi imprese e delle multinazionali, le piccole e medio imprese non possiedano gli strumenti necessari per l'implementazione di politiche di welfare. Il Rapporto Welfare Index PMI 2017, circa lo stato del welfare aziendale nelle piccole e medio imprese ha evidenziato come il 22% delle aziende molto attive in almeno sei aree di intervento di welfare aziendale abbia potuto realizzare i propri programmi di welfare attraverso alleanze, mediante partecipazione a reti d'impresa, a consorzi e/o comunque attraverso la condivisione di servizi con altre realtà. La ricerca empirica presentata in questo lavoro, prendendo in esame il caso della rete Giano di Correggio (Reggio Emilia) e della rete WelfareNet 2014-2015 delle province di Padova e Rovigo, ha permesso in primo luogo di evidenziare come tali reti si siano costituite grazie alla presenza di un soggetto catalizzatore. In entrambi i casi, si è trattato di associazioni datoriali e di rappresentanza delle imprese: Unindustria Reggio Emilia nel caso della rete di Giano di Correggio e l'Ente Bilaterale Veneto nel caso di WelfareNet. Tali soggetti, riconoscendo l'importanza delle politiche di welfare e sulla base delle relazioni già intraprese nell'ambito delle loro attività, si sono fatti promotori dello sviluppo della rete e del coinvolgimento delle diverse realtà interessate a parteciparvi. In tal senso, le cabine di regia si caratterizzano per un ruolo di coordinamento e di supporto alle attività, non ponendosi invece come decisori dall'alto in una logica *top down*. Al contrario, entrambi i casi di studio hanno evidenziato una logica partecipativa e di progettazione condivisa delle attività fra gli attori coinvolti. La rete Giano si caratterizza per la presenza di un comitato di gestione (chiamato a discutere i dispositivi di welfare) che lascia ampia libertà a ciascuna azienda di introdurre o meno un determinato intervento in relazione alle esigenze della propria popolazione aziendale. Nel caso della rete WelfareNet è possibile individuare una logica *bottom up* nella suddivisione dei ruoli, dei compiti e degli obiettivi da raggiungere per ciascun partner nonché a partire dalle relazioni fiduciarie e dalle attività svolte precedentemente alla rete da alcuni attori. Entrambi i casi appaiono inoltre caratterizzarsi per relazioni informali fra gli attori, al di fuori di quanto previsto dalle rispettive forme di regolamentazione. Quest'ultime, infatti, riguardano la presenza di un contratto di rete (Giano) e un accordo di partenariato (WelfareNet). La prima modalità lascia intravedere lo sviluppo di un programma di lungo periodo e la partnership, avendo condizioni meno vincolanti, si caratterizza per obiettivi più limitati temporalmente⁵.

Nei due casi oggetto di studio appare importante sottolineare come sia stato possibile individuare alcuni elementi che ne hanno agevolato la costituzione e hanno

⁵ A supporto di quest'ultima considerazione, si constata il termine delle attività della rete WelfareNet nella primavera 2015, a conclusione dei tempi e dei finanziamenti previsti dal bando regionale dal quale è sorta la rete.

favorito le relazioni fra gli attori. Nel caso della rete Giano, il fatto che le aziende che hanno deciso di prendere parte alla rete fossero tutte associate ad Unindustria Reggio Emilia (organizzazione di rappresentanza delle aziende e cabina di regia della rete) evidenzia la presenza di rapporti consolidati fra le parti, seppur relativamente ad altre aree tematiche. Rispetto invece alla rete WelfareNet, l'analisi ha evidenziato la conoscenza e la partecipazione pregressa ad altre attività progettuali fra i diversi attori poi divenuti partner della rete. Tutti questi elementi consentono di cogliere una serie di relazioni instaurate precedentemente fra gli attori, che hanno agevolato la costituzione delle reti e lo svolgimento dei lavori. Si tratta, sociologicamente parlando, di relazioni fiduciarie, di collaborazione e di reciprocità che consentono di ipotizzare la presenza di un capitale sociale pregresso (Donati 2007).

Le reti, come evidenziato nella seconda sezione, nelle loro attività, veicolano e promuovono una specifica cultura di welfare aziendale (Macchioni e Orlandini 2015). A questo proposito, i casi oggetto di studio si caratterizzano per l'assenza di una cultura condivisa fra tutti i membri. Alle cabine di regia, sono ascrivibili, da un lato, una cultura di responsabilità sociale (rete Giano) e, dall'altro, un modello culturale contenente al suo interno elementi di produttività (modello performativo) ed elementi di progettazione condivisa fra tutti gli attori presenti sul territorio.

Le aziende nel loro insieme, si caratterizzano invece per una cultura performativa volta a concepire il welfare aziendale come strumento utile a migliorare la produttività del lavoratore e l'attrattività dell'azienda. Nonostante questo, alcune aziende hanno sviluppato una certa sensibilità nei confronti del tema, sottolineando sì la centralità dell'attività aziendale, ma evidenziando altresì una cultura di responsabilità sociale. In questo modo, le aziende hanno iniziato a farsi carico del vissuto personale del lavoratore, non più percepito meramente come unità produttiva. Con riferimento ai diversi stakeholder presenti nella rete WelfareNet emerge l'assenza di una cultura comune, a favore di specifiche modalità di intendere il welfare influenzate dal contesto di ciascun attore. Nel caso delle associazioni di categoria l'analisi ha evidenziato una cultura di welfare di tipo performativo, ossia legata alla produttività delle imprese. I partner sindacali, appaiono molto legati alla contrattazione, mentre i partner del terzo settore e delle cooperative di servizi hanno manifestato una visione di welfare frutto di una progettazione condivisa.

Sempre nell'ambito della dimensione culturale, la ricerca ha permesso di evidenziare, nel caso di WelfareNet, una serie di difficoltà nel coinvolgere e dialogare le aziende del territorio rodigiano. In questo caso, per le dimensioni e le caratteristiche del territorio, il tema del welfare aziendale e del benessere dei lavoratori non è stato ancora assorbito e percepito, motivo per il quale sono state incontrate notevoli difficoltà e le attività si sono concentrate prevalentemente nell'area di Padova. Una discordanza fra i due casi analizzati emerge poi rispetto alla percezione del territorio. Nel caso della rete Giano, si evince una certa convergenza da parte degli attori, verso un territorio caratterizzato da relazioni, persone, bisogni, tradizioni, culture e più in

generale costituito da quegli elementi che hanno permesso alle aziende di svilupparsi. Nella rete WelfareNet invece, questa visione culturale che porta a percepire e a guardare il territorio come un “bene comune” da valorizzare e salvaguardare, risulta frammentaria. Questa visione è molto presente nella cabina di regia e nei partner di rete, parzialmente presente in quei partner operativi e soprattutto scarsamente presente nelle aziende coinvolte. Da quest’ultime è emerso infatti come il territorio sia fondamentale per la ricerca del personale e come il collegamento con il territorio riguardi prima di tutto lo sviluppo dell’attività produttiva dell’azienda.

La ricerca infine ha focalizzato l’attenzione sui programmi di welfare implementati dalle reti. L’analisi della rete Giano ha evidenziato la presenza di solo due misure: il sostegno della conciliazione (in particolare con campi estivi per i figli dei dipendenti) e la riparazione delle auto dei dipendenti. L’offerta ridotta è da ricondursi alle tempistiche richieste dalla costituzione della rete e al fatto che la ricerca sia stata svolta appena cinque mesi dopo la sua costituzione. Nel caso WelfareNet l’ampio numero di attività previste dal bando progettuale nonché le tempistiche assai ristrette, non hanno consentito la realizzazione di programmi strutturati di welfare aziendale. L’analisi ha evidenziato come, a partire da programmi formativi in materia di welfare e dalla realizzazione di analisi dei fabbisogni⁶ dei lavoratori, siano state, da un lato, riorganizzate alcune iniziative di welfare già svolte da parte di alcune aziende, ma non percepite fino a quel momento nell’ottica di programmi di welfare aziendale e, dall’altro, siano stati valorizzati e incrementati i servizi offerti dalla bilateralità. Questi riguardano in particolare sussidi, rimborsi, e contributi, nonché l’erogazione di attività formative rivolte sia ai lavoratori, sia alle aziende. Nell’ambito delle attività di rete, la ricerca ha evidenziato, da parte del soggetto capofila, l’introduzione di due nuove tipologie di servizi: un buono per la conciliazione vita-lavoro, finalizzato a fornire rimborsi per asili nidi, centri estivi e dopo-scuola; un servizio di orientamento al lavoro per i figli dei titolari e dei dipendenti delle aziende. Tuttavia, la rete non ha permesso l’introduzione di programmi strutturati di welfare aziendale. Questo per le tempistiche richieste dal bando progettuale dal quale è nata la rete, e successivamente, per le difficoltà riscontrate nel periodo di attività, rispetto alle normative vigenti in materia.

Complessivamente, pur in assenza al momento della ricerca di un elevato numero di servizi introdotti, in assenza di una cultura di welfare condivisa fra cabine di regia e membri delle reti e in presenza di una visione del territorio come “bene comune” limitata solo ad alcuni attori, è possibile affermare, in primo luogo, che le reti hanno sicuramente contribuito ad avvicinare le piccole e medio imprese al tema del welfare aziendale. Le attività formative realizzate dalle cabine di regia, le analisi dei fabbisogni e la condivisione di dispositivi con altre aziende, potendo altresì contare sulle conoscenze delle realtà già operative, hanno permesso alle PMI coinvolte nella ricerca, di sviluppare una nuova sensibilità verso il tema del welfare aziendale. In questa direzione, tutti gli attori coinvolti, concordano nel vedere nella rete, un canale

⁶ Attività svolte dell’ente di ricerca Adapt e della società di consulenza Innova Srl.

attraverso il quale poter, da un lato, implementare piani di welfare aziendale e, dall'altro, costituire massa critica, quest'ultima intesa sia in termini numerici sia come possibilità di condivisione di problematiche, soluzioni, conoscenze e competenze sul tema. In secondo luogo, pur evidenziando come detto, visioni culturali differenti rispetto alle modalità di concepire i dispositivi di welfare e il territorio, i dati raccolti permettono di concettualizzare un modello di welfare territoriale e reticolare che, a partire dalle aziende, si orienta verso la valorizzazione del territorio circostante. Questo avviene a partire da alcuni vettori di sviluppo che riguardano: 1) la predisposizione di iniziative allargate alla sfera familiare del dipendente; 2) il sostegno alle attività locali e ai servizi del mondo del terzo settore; 3) l'aggregazione in rete di soggetti pubblici, privati e della società civile; 4) la valorizzazione dei servizi offerti dalla bilateralità; 5) la creazione di portali di servizi curati da provider catalizzatori dell'incontro fra bisogni e risorse; 6) la costituzione di nuove attività di servizi e di agenzie sul territorio per le imprese, ma aperte anche alla cittadinanza. Tali vettori sono in grado, da un lato, di produrre esternalità positive generando così benessere non solo nei confronti dei lavoratori delle aziende, e dall'altro, di individuare nel territorio uno spazio di relazionalità e progettazione condivisa per le politiche di welfare. L'ampio programma di attività in discussione della rete Giano (finalizzato a fornire risposte diversificate ai lavoratori e ad intessere relazioni con gli attori del territorio), la nascita del progetto "WelfareNet – reti in reti" in Veneto che fa sintesi di quanto attuato nella precedente esperienza nelle province di Padova e Rovigo sono elementi che consentono sempre più di concettualizzare la centralità del territorio nelle dinamiche di welfare e, in particolare, di pensarlo come spazio per una governance multistakeholder, dove le imprese possono fungere da punti di partenza per un modello di welfare in grado di generare benessere oltre le proprie mura (Macchioni 2014b).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Andersen N.A. e Pors J.G. (2016), *Il welfare delle potenzialità. Il management pubblico in transizione*, Milano – Udine, Mimesis

Arletti L. (2018), *Piccole e medio imprese per il welfare aziendale: la rete WelStep*, Percorsi di Secondo Welfare

Becattini G. (2015), *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*, Roma, Donzelli Editore

Boccacin L. (2009), *Terzo settore e partnership sociali: buone pratiche di welfare sussidiario*, Milano, Vita e Pensiero

Bonesio L. (2012), *La questione epistemologica e il linguaggio: territorio, luogo, paesaggio*, in Magnaghi A. (a cura di) (2012), *Il territorio bene comune*, Firenze, Firenze University Press

Bredariol E. (2015), *Evoluzione legislativa e attuale assetto della disciplina del contratto di rete*, in Treu T. (a cura di) (2015), *Contratto di rete. Trasformazioni del lavoro e reti di impresa*, Milanofiori – Assago, Wolters-Kluwer

Cafaggi F. (a cura di) (2009), *Il contratto di rete: commentario*, Bologna, Il Mulino

Censis-Eudaimon (2018), *Primo Rapporto Censis-Eudaimon sul Welfare aziendale*

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

Donati P. (2007), *L'approccio relazionale al capitale sociale*, in Donati P. (a cura di), *Il capitale sociale. L'approccio relazionale*, Milano, Franco Angeli

Ferraresi G. (2012), *Elementi per la definizione di un approccio territorialista al tema del «comune»*, in Magnaghi A. (a cura di) (2012), *Il territorio bene comune*, Firenze, Firenze University Press

Ferrera M. (2013), *Secondo welfare: perché? Un'introduzione*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013) *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

Gualmini E. e Rizza R. (2013), *Le politiche del lavoro*, Bologna, Il Mulino

Iasi F. (2015), *Parte EuGenio: ecco il welfare inter-aziendale di Mantova*, Percorsi di Secondo Welfare

Istat (2015), *Rapporto annuale 2015. La situazione del paese*, Roma

Kazepov Y. e Carbone D. (2007), *Che cos'è il welfare state*, Roma, Carocci

Le Galès, P. e Lequesne C. (1997), *Le paradoxe des régions en Europe, La Découverte*, Paris, La Découverte

Macchioni E. (2014a), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Milano- Udine, Mimesis

(2014b) *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. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, Franco Angeli

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

Magnaghi A. (2010), *Il progetto locale. Verso la coscienza di luogo*, Torino, Bollati Boringhieri

Magnaghi A. (a cura di) (2012), *Il territorio bene comune*, Firenze, Firenze University Press

Orlandini M. (2014), *Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna*, in Rizza R., Bonvicini F. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, Franco Angeli

Maino F. (2014), *Le reti di imprese per fare welfare: esperienze a confronto*, «*Quaderni di Economia Sociale*», n. 2, pp. 48-56

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

(2015), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

(2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

Mallone G. (2012), *Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese*, Percorsi di Secondo Welfare

Mallone G. (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in "Secondo rapporto sul secondo welfare", Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi

Orlandini M. (2014), *Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna*, in Rizza R., Bonvicini F. (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, Franco Angeli

Pesenti L. (2017), *La territorializzazione del welfare aziendale: spunti di discussione*, in Cesareo V. (a cura di) (2017), *Welfare Responsabile*, Milano, Vita e Pensiero

Prandini R. (2012), «Noi». *La costituzione e la rilevanza sociologica delle soggettività sociali riflessive*, in Terenzi P. (a cura di) (2012), *Percorsi di sociologia relazionale*, Milano, Franco Angeli

(2013) *Introduzione. Esperimenti di (nuova) democrazia: come salvare l'esperienza democratica nell'epoca della sua crisi*, in Sabel F.C. e Prandini R. (a cura di), *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Armando

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

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

Rhodes R.A.W. (1997), *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Buckingham / Philadelphia, Open University Press

Rizza R. (2014), *Politiche di welfare e nuovi rischi sociali*, in Rizza, R., Bonvicini, F. (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, Franco Angeli

Sabel F.C. e Prandini R. (a cura di) (2013), *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Armando

Sabel F.C. e Zeitlin J. (2013), *Governance sperimentalista*, in Sabel F.C. e Prandini R. (a cura di), *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Armando

Santoni V. (2017), *Una joint venture per il welfare aziendale: Rete #Welfare Alto Adige/ Sudtirolo*, Percorsi di Secondo Welfare

Streliotto F. (2016), *Welfare Point: una risposta innovativa alle esigenze sociali della comunità*, Percorsi di Secondo Welfare

Toumela R. (2003) *The We-Mode and the I-Mode*, in Schmitt F. (a cura di) (2003), *Socializing Metaphysics. The Nature of Social Reality*, Lanham, Rowman

Treib O., Bahr H. e Falkner G. (2005), *Modes of governance: a note towards conceptual clarification*, European Governance Papers (EUROGOV)

Turco A. (a cura di) (2013), *Governance territoriale. Norme, discorsi, pratiche*, Milano, UNICOPLI

Welfare Company (2017), *Il Welfare aziendale in Italia edizione 2017*

Welfare Index PMI (a cura di) (2017), *Rapporto 2017. Il welfare aziendale fa crescere l'impresa*, Milano

CONTATTI

Percorsi di secondo welfare

Torino

Centro di Ricerca e Documentazione "Luigi Einaudi"

Via Ponza 4, 10121 Torino

Milano

Università degli Studi di Milano

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche

Via Conservatorio 7, 20122



www.secondowelfare.it • info@secondowelfare.it

In partnership con



**CORRIERE
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

ISBN 978-88-94960-08-2

secondowelfare.it