



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
SCUOLA DI ECONOMIA, MANAGEMENT E STATISTICA

AICCON

Working Paper 170

Reti profit e non profit per il welfare comunitario

Analisi di un progetto multi-stakeholder
per lo sviluppo socio-economico territoriale

Eleonora Maglia,
PhD in Economics, Università degli Studi dell'Insubria

+39 0543 62327
ecofo.aiccon@unibo.it
www.aiccon.it

 **aiccon**
cooperazione | non profit

AICCON – Italian Association for the Promotion of the Culture of Co-operation and of Nonprofit is an association formed in 1997 among the **University of Bologna, Faculty of Economics, Forlì Campus**, within the academic course on Social Economy. The aim of the Association is to encourage, support, and organise initiatives to promote the culture of solidarity with particular attention to idealities, perspectives, activities, and problems connected to Nonprofit Organizations and Co-operative Enterprises.

AICCON is part of network of people and institutions (**EMES Network**) at national and international level that, starting from its members, forms the environment in which it is located. AICCON, throughout the years, has increased its reach and succeeds to the local, national and international context in which it works.

Reti profit e non profit per il welfare comunitario

Analisi di un progetto multi-stakeholder per lo sviluppo socio-economico territoriale

Eleonora Maglia, PhD in Economics, Università degli Studi dell'Insubria

Abstract

Prendendo l'avvio dalla letteratura e dal dibattito scientifico che rilevano l'opportunità di progetti di protezione sociale multi-stakeholder integrativi rispetto all'intervento pubblico (di fatto insufficiente a fronte degli effetti della crisi economica e dei mutati modelli familiari e lavorativi), nel paper si analizza un percorso di welfare comunitario realizzato in Provincia di Varese. Qui, una rete di attori profit e non profit si è auto-attivata ed è intervenuta fattivamente affinché vengano raggiunti superiori livelli nella qualità della vita delle fasce fragili e a rischio di esclusione della popolazione residente. Lo scopo della ricerca condotta è stato individuare gli attivatori di questa spinta all'empowerment e all'aggregazione multi-stakeholder in campo sociale.

Keywords

Reti profit e non profit; well-being; occupazione giovanile e femminile

Introduzione

La crisi economica, iniziata nell'estate 2007 per il consistente aumento delle insolvenze dei mutui *subprime* ed esplosa nei suoi effetti negativi nel settembre 2008, quando il governo americano ha optato per non intervenire nel fallimento di *Lehman Brothers*, ha avuto, come è noto, pesanti ripercussioni in termini di riduzione di produzione e di occupazione, come pure si è registrato un peggioramento dei conti pubblici, per l'azione esercitata dai vari governi nell'evitare il crollo del sistema finanziario e limitare le conseguenze della recessione (Alesina e Giavazzi, 2008; Baldini, 2014; Bentolila *et al.*, 2010; Bertocco, 2015; Daveri, 2013; Fioramanti, 2016; Krugman, 2009; Montella *et al.*, 2012; Sapelli, 2008).

In Italia, gli effetti negativi citati sono stati anche amplificati da fattori nazionali peculiari, quali la struttura aziendale composta da PMI caratterizzate, per lo più, da disponibilità finanziarie limitate e competenze manageriali elementari (Caligaris *et al.*, 2016; Hassad e Ottaviano, 2013) ed un sistema di protezione sociale sbilanciato, con risorse destinate alla spesa pensionistica tra le più elevate d'Europa a fronte di contenute somme destinate alla tutela di famiglie, minori e disoccupati e al contrasto della povertà (Ferrera *et al.*, 2012). La pressione cui il *welfare* italiano è sottoposto, inoltre, è aggravata dal mutamento nei modelli familiari e nella composizione anagrafica che introduce aspetti problematici tra cui, a seguito dell'accresciuta occupazione femminile e dell'innalzamento dell'età del pensionamento, la necessità di interventi per l'introduzione di strumenti di conciliazione vita-lavoro (Del Boca e Rosina; 2009 e Saraceno e Naldini; 2011).

Tuttora, nonostante le riforme intervenute a livello statale, lo sbilanciamento verso il settore previdenziale e la distorsione distributiva verso gli occupati sono temi sensibili, per i quali è emerso un nuovo e diverso approccio di risposta ai bisogni, basato su logiche sussidiarie e cooperative e realizzato in reti territoriali o trans-locali, che negli anni si è dimostrato d'interesse, per il riscontro generato negli operatori e per i risultati ottenuti. Si tratta dei programmi di protezione e di investimento sociale a finanziamento non pubblico, definiti di secondo welfare (Maino e Ferrera, 2017, 2015 e 2013). Questo termine, oltre ad avere valenza temporale (le forme si innestano infatti sul tronco del primo welfare, edificato dallo Stato durante il Novecento, soprattutto nel periodo tra il 1945 e il 1975), richiama l'obiettivo funzionale di integrarsi nelle politiche e nelle aree di bisogno del primo welfare, caratterizzato dai regimi di base previsti dalla legge e obbligatori per la protezione sociale che coprono i rischi fondamentali dell'esistenza (salute, vecchiaia, infortuni sul lavoro, disoccupazione, pensionamento e disabilità) per assicurare livelli decorosi di esistenza e adeguati di integrazione nella comunità. Nel secondo welfare si inseriscono tutte quelle politiche sociali realizzate al di fuori dell'intervento pubblico, ad opera di attori diversi. I progetti sono attuati non solo dalle tradizionali organizzazioni di rappresentanza e delle imprese, ma anche delle fondazioni, degli enti bilaterali, delle

organizzazioni del terzo settore e della mutualità. Una felice riuscita di questi interventi si verifica poi, come si vedrà anche nel prosieguo, quando i progetti vengono compiuti in rete *multi-stakeholder*.

Partendo da queste premesse, allo scopo di isolare e documentare *best practice* di successo e, una volta adattate alle specificità locali, replicabili in altri contesti, nel *paper* si analizza un percorso di secondo welfare avvenuto in Provincia di Varese, dove 12 imprese hanno dato avvio nel 2011 alla prima sperimentazione nazionale di utilizzo del contratto di rete per la realizzazione di interventi di welfare aziendale e, nel tempo, hanno sviluppato un *know how* sul tema considerevole, tanto da divenire in grado di intercettare forme di finanziamento offerte a livello regionale e nazionale per l'innovazione sociale e di integrarsi con successo in partenariati composti da Pubbliche Amministrazioni ed Associazioni del Terzo settore per promuovere l'occupazione di categorie fragili e a rischio di esclusione (NEET e donne impegnate in cicli di cura familiare prolungati).

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

Compresa la composizione della rete e la natura degli interventi attuati, ci si è quindi posti la domanda di ricerca di individuare all'interno dell'area quali fossero gli abilitatori che hanno favorito questo percorso di secondo welfare e, tramite l'analisi della letteratura e dei dati socio-economici del territorio, si sono isolati una serie di elementi agevolanti.

La ricerca condotta viene presentata nel *paper* secondo la seguente struttura: innanzitutto si dedica una sezione ad illustrare gli studi di caso, quindi vengono illustrate le variabili reali del territorio di riferimento. Alla luce dei contenuti proposti, si riportano quindi i risultati ottenuti rispetto alla domanda di ricerca centrata sul tentativo di isolare gli attivatori di secondo welfare dell'area, nonché gli ulteriori ambiti di ricerca aperti. Nelle conclusioni, infine, si dà conto del contributo che il *paper* offre alla letteratura e al dibattito sul tema del welfare territoriale.

Gli studi di caso

Il Network di aziende oggetto della ricerca è composto da 12 imprese (nella Tabella 1 ne è riportato un dettaglio). Si tratta di società di capitali con *business* e dimensioni differenti, inoltre, queste imprese sono inserite in gruppi aziendali molto strutturati, la cui produzione ha un mercato globale e, nella maggior parte dei casi, hanno avviato consistenti percorsi di internazionalizzazione e investimenti diretti all'estero (IDE), partecipano a percorsi di ricerca e sviluppo (R&S), sono depositari di brevetti e svolgono sperimentazioni in *partnership* con Centri di Ricerca anche extra-europei. Queste realtà presentano politiche aziendali evolute, che sono conseguenti, da un lato, all'influenza internazionale derivata da casi di acquisizioni extra-nazionali e, da un altro lato, all'impronta di filantropia paternalistica data dalle famiglie fondatrici.

Tabella 1 – Il Network aziendale

<i>AZIENDA</i>	<i>CORE BUSINESS</i>	<i>FATTURATO</i>	<i>NUMERO ADDETTI</i>
Novartis Farma Spa	<i>Chimico/farmaceutico</i>	1.080.655.892,00 €	472 unità
Tioxide Europe srl (gruppo Huntsman International srl)	<i>Chimico/farmaceutico</i>	245.200.000,00 €	114 unità
Vibram Spa	<i>Termo-plastico</i>	124.255.038,00 €	247 unità
Lati High Performance Thermoplastics Spa	<i>Chimico</i>	123.990.696,00 €	244 unità
Mazzucchelli 1849 Spa	<i>Termo-plastico</i>	86.920.952,00 €	471 unità
Chemicals Italia Spa	<i>Chimico</i>	≈50.000.000,00 €	145 unità
Bilcare Research srl	<i>Farmaceutico</i>	44.558.914,00 €	157 unità
Viba Spa	<i>Chimico</i>	37.824.456,00 €	159 unità
TMC srl	<i>Edile</i>	≈30.000.000,00 €	150 unità
Sanofi-Aventis Spa	<i>Farmaceutico</i>	23.200.000,00 €	246 unità
Chemisol srl	<i>Chimico</i>	13.152.804,00 €	37 unità
BDG EL srl	<i>Elettronico</i>	7.115.737,00 €	43 unità
		<i>(Totale ≈1.866.874.489,00 €)</i>	<i>(Totale 2.485 unità)</i>

Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato

Nel 2011, le sedi di queste aziende operanti in uno specifico ambito territoriale (l'Area Insubrica, le cui caratteristiche economiche e demografiche si diranno nel prosieguo) hanno avviato, in concerto, un programma di welfare aziendale, denominato "Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente" (GIUNCA). La finalità del Network è realizzare congiuntamente le economie di scala necessarie ad ottimizzare le competenze tecnico-organizzative dei singoli componenti la rete e le sinergie attivate sul territorio. Il progetto è basato sulla stipula di un contratto di rete e si tratta della prima sperimentazione avviata in Italia in questa direzione. I servizi così offerti riguardano tutte le aree di intervento dei programmi *family friendly* (lungo le tre direttive lavoro - risparmio - tempo, con progetti di mobilità *car sharing* e *car pooling*, forme di finanziamento o di assicurazione agevolate e convenzioni per i servizi di educazione dei figli e di cura di familiari anziani o con disabilità).

Monitorando le politiche e l'attività di *Corporate Family Responsibility* e *Corporate Social Responsibility* svolta dalla rete nel territorio è stato possibile individuare due aspetti caratterizzanti: (1) la continuità nel tempo dell'azione, che si è dimostrata quindi efficace ed efficiente nel tempo e (2) l'evoluzione del *focus* da interno all'organizzazione ad esterno.

In una prima fase di diversificazione, infatti, le imprese retiste hanno affiancato alla realizzazione di pratiche di welfare aziendale e conciliazione vita lavoro una progressiva partecipazione a progetti (“APS – Aziende che promuovono la salute” e “Imprese in movimento”) avviati da partenariati di Associazioni datoriali, Pubbliche Amministrazioni e Terzo settore e centrati sulla promozione della salute e di corretti stili di vita (nella Tabella 2 ne sono illustrati i dettagli).

Il progetto “APS – Aziende che promuovono la salute” è una iniziativa cui le imprese (41 attualmente) aderiscono volontariamente, impegnandosi a realizzare interventi che promuovano alimentazione equilibrata, attività fisica, superamento delle dipendenze (alcohol, tabacco, gioco d'azzardo) e nel 2012 è stato selezionato da Regione Lombardia come paradigma da estendere a livello regionale. Il progetto “Imprese in movimento”, invece, oltre al ricorso agli strumenti classici di *work life balance*, è orientato a veicolare soggetti in età scolare verso stili di vita salutari, anche sostenendo e agevolando materialmente l'accesso ed i trasporti necessari per la pratica sportiva.

Come si vede, questa prima fase di ampliamento del raggio di azione, da un lato, mantiene un contenuto aziendale (i destinatari dei servizi di benessere e di *work life balance* sono infatti i dipendenti), ma, da un altro lato, coinvolge anche molti soggetti terzi di portata sovra-aziendale (Associazioni datoriali e sindacali) e territoriale (UDP e Centri di Servizi).

Tabella 2 – Prima fase di ampliamento del Network

DENOMINAZIONE DEL PROGETTO	NUOVI PARTNER INCLUSI NEL NETWORK
APS – Aziende che promuovono la salute (obiettivo del progetto: <i>well-being</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Unione Industriali della Provincia di Varese • Rappresentanze sindacali Cgil, Cisl e Uil • Azienda Ospedaliera di Varese • Network di 41 imprese (rilevazione di fine 2017)
Imprese in movimento (obiettivo del progetto: <i>wellness</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio di Piano di Saronno e Sesto Calende • ConfCooperative • CSV Insubria (Centro Servizi) • Quinto elemento (ASD)

Fonte: elaborazione dell'autrice

In una seconda fase, di più recente attivazione (fine 2016 e inizio 2018), le imprese non sono più centrate esclusivamente sulla propria forza lavoro, ma iniziano a considerare le esigenze dei membri della comunità esterna e concorrono alla realizzazione di percorsi di inserimento nel mondo del lavoro di categorie deboli (*under29* e neo-mamme) e di mappatura delle aspettative di *freelance* e *start-upper* locali (Maglia, 2018a e 2018b). Qui le imprese hanno dimostrato capacità di intercettare le opportunità

di finanziamento pubblico (come i Bandi della Regione Lombardia) e di attrarre nel proprio ambito di attività anche il capitale umano e il *know-how* extra-territoriale (nella Tabella 3 sono forniti alcuni elementi chiarificatori).

Tabella 3 – Seconda fase di ampliamento del Network

DENOMINAZIONE E OBIETTIVO DEL PROGETTO	PARTNER RECENTEMENTE INCLUSI NEL NETWORK
Giovani di Valore (obiettivo: rilancio dell'occupazione degli under29)	<ul style="list-style-type: none"> • 5 distretti comunali¹ (46 Amministrazioni comunali) • Associazioni volontaristiche giovanili²
Giovani e Mondo del Lavoro in Ricerca (obiettivo: sperimentazione di RicercAzione)	<ul style="list-style-type: none"> • Dipartimento di Scienze Umane dell'Università degli Studi di Milano Bicocca • Studio APS – Analisi PsicoSociologica (Milano) • Team di 30 professionisti, <i>free-lance</i> e <i>start-upper</i>
LEI – Lavoro, esperienze e idee (obiettivo: reinserimento lavorativo femminile)	<ul style="list-style-type: none"> • Confartigianato Imprese Varese • Scuola di Coaching Umanistico • PianoC – il lavoro incontra le donne

Fonte: elaborazione dell'autrice

La diversificazione attuata ha così prodotto un complessivo Network *multi-stakeholder* formale e informale (sono già attive molte iniziative sviluppate in logica di *sharing economy* e reciprocità nello scambio di conoscenze e nell'uso degli spazi), che comprende quindi, oltre ad Imprese, Pubbliche Amministrazioni, Associazioni datoriali e sindacali ed Enti del Terzo settore.

Visto l'esito positivo della sperimentazione, con l'auspicio che un percorso di questo tipo possa essere con successo replicato in altre aree, tenendo conto delle singole specificità, ci si è posti la domanda di ricerca di individuare gli attivatori territoriali del percorso di welfare comunitario descritto, partendo dall'assunto presente in letteratura che "lo sviluppo trova in molti casi (e l'Insubria è uno di questi) un forte radicamento in una struttura sociale largamente imperniata sull'impresa come istituzione e sulle relazioni tra imprese e tra attori economici diversi (imprenditori, lavoratori, e poi figure intermedie che svolgono funzioni importanti di riduzione dei costi di informazione e di transazione), con valori di etica del lavoro ampiamente accettati e condivisi" (Garofoli, 2011. p.49).

¹ Il settore pubblico è rappresentato dagli Uffici di piano di Tradate, Arcisate, Azzate e Sesto Calende e di Malnate.

² Il settore *non profit* è rappresentato da Arcisate sociale, B.plano, Fondazione Malnate, Fondazione S.Giuseppe, L'Aquilone, Naturart, Consorzio Solco Como, Solidarietà e Servizi, SOS Malnate e Associazione Vedano Impresa.

Analisi del territorio

Il territorio in cui è stata condotta la ricerca (Provincia di Varese) si colloca all'interno della Regio Insubrica, una euro-regione per la cooperazione transfrontaliera italo-svizzera, istituita nel 1995 da Canton Ticino e alcune vallate del Canton Grigioni, Como, Varese Sondrio e Verbano Cusio Ossola, cui, poi, nel 2007, si sono aggiunte le province di Lecco e Novara. Si tratta di un'area che "occupa una posizione strategica lungo l'asse europeo Nord-Sud. Da un punto di vista geografico, si colloca tra i principali poli del sistema urbano svizzero e del Nord Italia. Da un punto di vista economico-funzionale, essa presenta una forte vocazione industriale e distrettuale (soprattutto sul versante italiano) e alle iniziative terziarie qualificate (soprattutto sul versante elvetico). Tale posizione geo-economica schiude potenziali percorsi di innovazione e internazionalizzazione basati su rapporti privilegiati con le grandi aree metropolitane del Centro-Sud Europa, in particolare Milano e Zurigo" (Bednaz *et al.*, 2011, p.9).

Rispetto alle *performance* economiche generali, in termini relativi, un'analisi delle principali dinamiche centrata sull'indice di occupazione (Benzi *et al.*, 2011) mostra come molto performanti le province dell'area insubrica e, in special modo la Provincia di Varese. I noti valori economici superiori alla media complessivamente registrati in gran parte delle province Nord-occidentali sono infatti confermati dagli ultimi dati disponibili (illustrati nella Tabella 4) relativi agli indici di occupazione realizzati complessivamente in Italia, nelle regioni del Nord Ovest e nelle principali province dell'Insubria.

Tabella 4 - Numero di occupati in Italia, Nord Ovest e principali province insubriche

	NUMERO DI OCCUPATI NELLE IMPRESE
ITALIA	11.304.118 unità
NORD OVEST, di cui	4.001.753 unità
VARESE	188.666 unità
COMO	109.653 unità
LECCO	66.439 unità

Fonte: elaborazione su dati Istat

Per quanto riguarda invece i livelli di specializzazione settoriale, il quoziente di localizzazione³ mostra come radicate nell'economia insubrica l'industria tessile, dell'abbigliamento, del mobile e delle materie plastiche, in modo tanto delineato da consentire di individuare dei sistemi produttivi locali riferibili ad aree geografiche ben definite. Si tratta quindi di distretti industriali, ovvero agglomerazione di imprese, in generale di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito

³ Il quoziente di localizzazione è dato dal rapporto tra la quota di occupazione che un settore possiede in un'area e la quota di occupazione che lo stesso settore possiede in un'unità territoriale più ampia.

territoriale circoscritto e storicamente determinato, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale. Una struttura di tipo distrettuale realizza in modo informale un buon collante tra singole realtà e agevola l'orientamento verso un'azione collettiva non solo di tipo produttivo ma anche sociale, come si è visto nello studio di caso presentato.

Focalizzando sulla provincia di Varese, la cui storia industriale è iniziata tra fine '700 e inizio '800, si nota che essa mostra un tessuto produttivo in cui sono presenti settori sia altamente tecnologici (farmaceutico e aerospaziale), sia tradizionali (abbigliamento e lavorazione del cuoio), sia fortemente specializzati (meccanica e materie plastiche), il cui peso relativo assunto nel sistema produttivo locale è riportato nella Tabella 5, che mostra la dinamica delle quote di occupazione degli addetti nel periodo pre-crisi, per escludere gli effetti negativi di un evento straordinario e rappresentare invece la situazione ordinaria dell'area d'interesse in questa analisi.

Tabella 5 – Dinamica degli occupati nel periodo pre-crisi
(Valori registrati in Provincia di Varese)

	1991	2001	2007
INDUSTRIA	62,40%	52,48%	47,60%
SERVIZI	37,60%	47,52%	52,40%

Fonte: estrazione dal database Istat

Come si vede dai dati Istat, la quota di addetti nell'industria si è ridotta in misura pari al 24,58%, mentre l'occupazione nel terziario è aumentata del 40,80%. Ciò è avvenuto per il progressivo sviluppo del settore dei servizi alle imprese, le quali hanno esternalizzato molte funzioni e si sono concentrate su produzioni *core business*, dimostrando un orientamento all'ottica di rete.

Un dettaglio dei settori industriali più rilevanti a livello occupazionale, conferma poi la pregnanza dell'industria meccanica, tessile, plastica e farmaceutica di cui si è detto sopra. Si noti che questi sono gli ambiti di attività delle imprese coinvolte nel contratto di rete illustrato.

Tabella 6 – Quota di addetti nei settori locali maggiormente presenti nel periodo pre-crisi (Valori registrati in Provincia di Varese)

	1991	2001	2007
INDUSTRIA MECCANICA	23,72%	21,00%	18,81%
INDUSTRIA TESSILE E ABBIGLIAMENTO	15,46%	9,65%	6,73%
INDUSTRIA PLASTICA	3,92%	4,46%	3,81%
INDUSTRIA CHIMICA	2,75%	2,45%	2,28%

Fonte: estrazione dal database Istat

Per quanto riguarda l'aspetto dimensionale, invece, le unità economiche presenti nel sistema produttivo locale varesino impiegano un numero medio di addetti contenuto, la cui dinamica nel periodo pre-crisi è illustrata nella Tabella 7.

Tabella 7 – Numero medio di addetti nei settori maggiormente presenti nel periodo pre-crisi (*Valori registrati in Provincia di Varese*)

	1991	2001	2007
INDUSTRIA MECCANICA	12,70%	11,06%	10,78%
INDUSTRIA TESSILE E ABBIGLIAMENTO	10,05%	9,39%	9,43%
INDUSTRIA PLASTICA	12,85%	16,02%	16,69%
INDUSTRIA CHIMICA	39,98%	32,54%	31,79%

Fonte: estrazione dal database Istat

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

Tabella 8 – Imprese attive per cento residenti nel periodo pre-crisi (*Valori registrati in Provincia di Varese*)

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

Fonte: InfoCamere

Come indicato nella Tabella 8, il numero delle imprese attive per cento residenti è crescente ed è un indizio della vivacità della Provincia di Varese, confermata anche dal contributo apportato stabilmente da nuove imprese, come illustrato, per il medesimo periodo di tempo preso in considerazione, nella Tabella 9.

Tabella 9 – Imprese nuove per cento residenti nel periodo pre-crisi (*Valori registrati in Provincia di Varese*)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
VARESE	0,64%	0,61%	0,65%	0,65%	0,65%	0,64%

Fonte: InfoCamere

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

Oltre a dar conto della struttura economica varesina per comprendere in quale contesto produttivo si è avviata la rete oggetto dello studio, è interessante capire i livelli demografici provinciali, dal momento che gli interventi di welfare descritti hanno come precisi destinatari soggetti fragili, anziani e bambini. Rispetto a questa variabile, in questo contesto di analisi, non sembra utile conoscere la dinamica e la situazione pre-crisi, quanto piuttosto la situazione attuale. Nella Tabella 10, si riporta la percentuale di popolazione tra 0 e 14 anni e con più di 65 anni, l'età media della popolazione e due ulteriori valori utili nella direzione di osservazione presa, vale a dire l'indice di vecchiaia⁴ e l'indice di dipendenza⁵.

Tabella 10 – Indicatori demografici registrati in Provincia di Varese

	2013	2014	2015	2016	2017
POPOLAZIONE 0-14 ANNI	14%	14%	14%	13.9%	13.8%
POPOLAZIONE 65+ ANNI	21.6%	22%	22.4%	22.7%	23.1%
ETÀ MEDIA DELLA POPOLAZIONE	44.3	44.5	44.8	45.	45.3
INDICE DI DIPENDENZA	33.6%	34.3%	35.3%	35.9%	36.6%
INDICE DI VECCHIAIA	153.9%	156.9%	160.8%	163.9%	167.7%

Fonte: Istat

Per fornire un termine di paragone, si riportano nella Tabella 11 i medesimi valori registrati, però, a livello nazionale.

Tabella 11 – Indicatori demografici registrati in Italia

	2013	2014	2015	2016	2017
POPOLAZIONE 0-14 ANNI	14%	13.9%	13.8%	13.7%	13.5%
POPOLAZIONE 65+ ANNI	21.2%	21.4%	21.7%	22%	22.3%
ETÀ MEDIA DELLA POPOLAZIONE	44	44.2	44.4	44.7	44.9
INDICE DI DIPENDENZA	32.7%	33.1%	33.7%	34.3%	34.8%
INDICE DI VECCHIAIA	151.4%	154.1%	157.7%	161.4%	165.3%

Fonte: Istat

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

Compresa la struttura produttiva e le dinamiche demografiche presenti nell'area di riferimento, può essere utile indagare il livello di benessere in Provincia di Varese, supponendo che ove questo sia elevato, si registrino una superiore propensione alla sperimentazione, anche di pionieristiche pratiche associative per il welfare. Come indicatore del livello di benessere, si può ricorrere all'indice di

⁴ L'indice di vecchiaia misura il rapporto tra la popolazione anziana (oltre i 65 anni di età) e la popolazione giovane (di età inferiore ai 14 anni).

⁵ L'indice di dipendenza rapporta la popolazione anziana alla popolazione in età lavorativa (tra i 14 e i 65 anni di età).

occupazione⁶ e al tasso di industrializzazione⁷ e di terziarizzazione⁸ e, per consentire un migliore inquadramento dei dati, qui si fornisce anche la situazione delle regioni del Nord Ovest - zona con caratteristiche socio-economiche più vicine alla realtà varesotta - e della nazione. Da una analisi delle dinamiche nel periodo precedente alla crisi economica, risultano le storiche elevate possibilità di impiego nella provincia in esame. Come si vede nella Tabella 12, infatti, gli addetti per cento residenti, nell'anno di avvio della crisi economica misuravano valori in linea con la media riportata nel Nord-Ovest, ma molto superiori ai livelli medi nazionali.

Tabella 12 – Dinamica degli indici di occupazione nel periodo pre-crisi

(Valori registrati in Provincia di Varese, Nord-Ovest e Italia)

	1991	2001	2007
VARESE	34,91	34,89	35,18
NORD-OVEST	33,24	35,16	37,26
ITALIA	25,67	27,57	29,48

Fonte: Istat

La dinamica dei tassi di industrializzazione e di terziarizzazione nel periodo pre-crisi mostrano, poi, un intenso orientamento al settore manifatturiero. Nell'anno di avvio della crisi economico-finanziaria, come si vede nella Tabella 13, gli addetti nell'industria erano più rispetto all'area Nord-Ovest e al resto dell'Italia.

Tabella 13 – Dinamica degli indici di industrializzazione nel periodo pre-crisi

(Valori registrati in Provincia di Varese, Nord-Ovest e Italia)

	1991	2001	2007
VARESE	21,76	18,28	16,56
NORD-OVEST	17,06	15,56	14,86
ITALIA	11,91	11,56	11,24

Fonte: Istat

La dinamica del tasso di terziarizzazione, invece, come illustrato dalla Tabella 14, prima delle ripercussioni occupazionali originate dallo scoppio della crisi dei mutui *subprime*, risulta in linea con il valore nazionale, ma molto inferiore al valore delle regioni nord-occidentali.

⁶ L'indice di occupazione si ricava dividendo il numero di addetti di un territorio per la popolazione ivi residente e moltiplicando il risultato per 100, ha il valore di utilizzare variabili effettivamente misurate piuttosto che stimate, come accade invece per il tasso di occupazione.

⁷ Il tasso di industrializzazione si ottiene dividendo il numero di addetti di un macrosettore oggetto di analisi per la popolazione residente e moltiplicando il risultato per cento.

⁸ Il tasso di terziarizzazione si ricava dividendo il numero degli addetti nel settore per la popolazione residente e moltiplicando il risultato per cento.

Tabella 14 – Dinamica degli indici di terzalizzazione nel periodo pre-crisi
(Valori registrati in Provincia di Varese, Nord-Ovest e Italia)

	1991	2001	2007
VARESE	13,16	16,61	18,62
NORD-OVEST	16,18	19,60	22,40
ITALIA	13,76	16,01	18,24

Fonte: Istat

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

Visto il livello di propensione alla logica di rete dell'ambito provinciale descritto, ci si può chiedere quale sia la situazione a livello sovra-ordinato (regionale) e, allargando l'ottica di osservazione, risulta che in Lombardia si registra un consistente sviluppo dei contratti di rete rispetto al resto d'Italia, sia in termini di volume che in termini di imprese coinvolte. Secondo i dati Unioncamere, infatti, alla fine del 2015, i contratti di rete in Lombardia erano pari a 628, ovvero più di un quarto dei 2.273 quelli presenti a livello nazionale; le imprese retiste erano pari a 2.091 sulle 11.177 italiane e la propensione all'aggregazione, pari 2,6 imprese partecipanti ogni 1.000 attive, era superiore alla media nazionale, pari a 2,2.

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

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

Nord-ovest, 37,1mila nel Nord-est e 35,3mila nel Centro. Nel Mezzogiorno si registra, con 30,6mila euro un livello inferiore del 18,2% rispetto ai 37,4mila delle regioni del Centro-nord. La regione con il valore più è alto la Lombardia (40,3mila euro).

Rispetto ai temi di auto-imprenditorialità, poi ha un senso osservare qui anche il numero di *start up*, che negli ultimi sei anni hanno raggiunto in Lombardia un numero pari a 12.000 e rappresentano un quarto del totale nazionale. Il tessuto produttivo presenta, dunque, per eterogeneità dei settori produttivi presenti, elevate possibilità che le aziende individuino aree di complementarità tra i propri *core business* e avviino processi di realizzazione di progetti collaborativi informali. Questo è l'elemento che *policy maker* possono utilizzare quale leva su cui inserire politiche orientate a far stipulare contratti di rete che diffondino questo strumento, che, come si è detto, ha effetti positivi sull'incremento della produttività delle aziende stesse.

Dall'avvio della crisi economica e dall'introduzione del contratto di rete, Regione Lombardia pare aver compreso questo aspetto e si è, in effetti, fattivamente attivata per incentivare l'aggregazione delle imprese e realizzare concretamente l'auspicio previsto dal legislatore in termini di maggiore produttività e internazionalizzazione. Una rassegna delle iniziative attuate fin qui (Negrelli e Pacetti, 2016) mostra che, nella progressione avviata da Regione Lombardia, si vede, per un verso, un interesse progressivo e un concreto intervento a livello legislativo verso la realizzazione di reti e, per un altro verso, una avviata inclusione dei corpi intermedi per i progetti di sostegno delle aggregazioni di imprese. Quest'ultimo elemento è una possibile variabile positivamente correlata con la realizzazioni di reti. Qui, rispetto ai dati raccolti, si può intanto confermare una relazione positiva tra il numero di contratti di rete attivati a livello regionale con la diversificazione e le numerose iniziative per promuovere iniziative aggregative tra aziende. Questo induce a ritenere che i due aspetti isolati siano due attivatori territoriali che predispongono le condizioni per consentire la realizzazione e la crescita di esperienze *multistakeholder*.

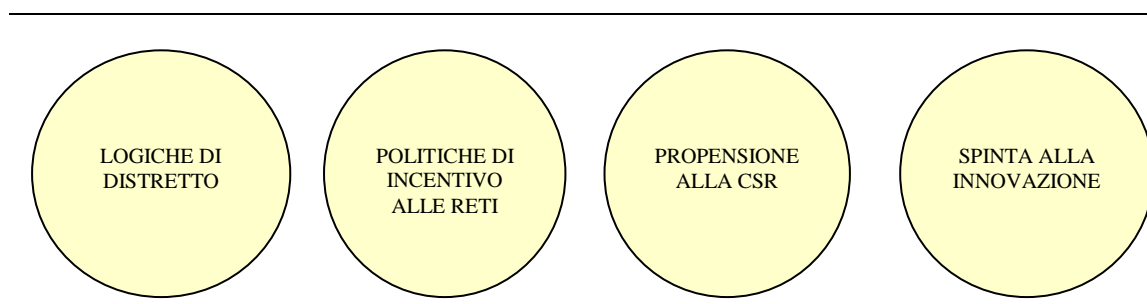
Fin qui si è parlato di elementi definibili "urbani" (nel senso di attinenti ad elementi materiali del territorio) per quanto attiene il lato "umano" (ossia elementi insiti nelle personalità degli attori sociali coinvolti) invece, va segnalata la presenza nel territorio di una diffusa propensione alla responsabilità sociale di impresa, registrata in letteratura (Lazarotti e Visconti, 2017). Questi studi in *family business* hanno il pregio di aver dato la parola (tramite batterie di interviste) ai nuovi entranti in azienda (per successioni tra generazioni ai vertici d'impresa) e offerto così uno spunto organico di riflessione su quali valori guideranno le future linee di sviluppo economico locale, anche ragionando sui livelli di formazione universitaria attuali e sulla possibilità di orientare i percorsi d'istruzione in maniera più rispondente. Tra i *focus* realizzati su temi aperti e attuali (tra i quali l'*open innovation*), va citata specificatamente qui l'analisi della propensione ad adottare comportamenti socialmente responsabili, che mostra come le logiche di *Corporate Social Responsibility* siano viste dai *key respondent* come centrali e fondanti. I giovani intervistati risultano, difatti, promotori di azioni di CSR (come le iniziative di salvataggio dei fornitori in crisi e lo sviluppo di *recycling technology*) e attestano

una spiccata attenzione al contesto sociale, nonché una concezione più professionale delle relazioni, a vantaggio di tutti gli *stakeholder* e della collettività in generale. Infatti, uno studio volto a realizzare un *identikit* delle nuove generazioni dei titolari di impresa in Provincia di Varese mostra una maggiore sensibilità dei giovani per gli investimenti in responsabilità di impresa, ritenuti parte integrante di una buona strategia aziendale nel 60% del campione, quando negli *over40*, la stessa quota scende sotto il 40% (Gjergji R., Lazzarotti V., Visconti F., 2017).

Sintesi dei risultati ottenuti e ulteriori ambiti di ricerca

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

Figura 1 – Gli attivatori di reti profit/non profit a contenuto sociale



Fonte: elaborazione dell'autrice

Da un lato, infatti, le esistenti logiche distrettuali (Bednarz *et al.*, op. cit.; Garofoli op. cit.) e la presenza di politiche incentivanti (Negrelli e Pacetti, op.cit.) hanno sostenuto e promosso la creazione di un contratto di rete tra imprese diverse nelle dimensioni e nel settore di produzione. Da qui, la propensione alla CSR e l'orientamento all'innovazione rilevabili nel territorio (Gjergji, Lazzarotti e Visconti, op. cit. e Lazzarotti e Visconti, op.cit.) hanno spinto all'apertura a progetti nuovi, il tutto avvenuto grazie alla cabina di regia condotta in logica di imprenditore di *policy* (Giuliani, 1998) dalla Presidente della rete, Lucia Riboldi.

Sul ri-orientamento verso il *welfare community* la presidente di GIUNCA, Lucia Riboldi, ha così commentato: “gli obiettivi principali dell'iniziativa sono sicuramente quello di facilitare la vita delle persone attraverso progetti innovativi di *work-life balance*, ma anche attivare un circolo virtuoso di sviluppo sociale ed economico sul territorio in un'ottica di sempre maggiore sinergia tra profit e non-profit”. Complessivamente, “la rete GIUNCA è partita da una semplice aggregazione di aziende, che avevano già una loro struttura nell'offerta di welfare ai dipendenti, per diventare una vera rete con un fine mutualistico. Le aziende che sono entrate a farne parte hanno riconosciuto nella rete un valore

aggiunto. Ciò significa che il network sul territorio ha il suo peso. Il fatto che le imprese arrivino a prendere in considerazione i familiari dei dipendenti in rete è un passaggio fondamentale perché il welfare riporta l'azienda nella comunità territoriale. Ci sono nuove esigenze che chiedono risposte immediate e la rete è un modo per rispondere in tempi ragionevoli. Anche con gli strumenti tradizionali ci si può arrivare ma il percorso è più lento. Tutti i bisogni sono legittimi ma se li decliniamo all'interno del contesto aziendale, notiamo che i fabbisogni sono molto eterogenei e la loro soddisfazione dipende dalle possibilità dell'imprenditore. La rete GIUNCA dà più possibilità, le amplia e contemporaneamente aiuta a crescere tutti i soggetti che ne fanno parte”.

Identificati gli attivatori dell'intervento di welfare territoriale in rete avviato in Provincia di Varese, una ulteriore analisi potrebbe essere condotta ulteriormente da qui per quantificare la ricaduta locale in termini economici, indagando sulle opportunità occupazionali offerte a sostegno del welfare. Inoltre, posta la diversificazione che negli attori e nei contenuti sta interessando la rete, non è da escludersi l'ingresso di nuovi (e diversi per settore) entranti, elemento di per sé interessante da indagare.

Considerazioni conclusive

In questo *paper* si è analizzato il progressivo percorso di apertura alle esigenze di protezione sociale e del coinvolgimento in partenariati *multi-stakeholder* realizzato dalle imprese aderenti al primo contratto di rete per il welfare aziendale comparso sul panorama nazionale e poi evoluto in una rete per il welfare comunitario.

Il legame tra questi aspetti e il loro interesse all'interno della letteratura inerente il secondo welfare citata nell'introduzione si coglie ricordando che il contratto di rete è stato introdotto dal legislatore nel 2009 come uno strumento di rilancio dell'economia italiana, idoneo a rivitalizzare il sistema produttivo imprenditoriale in una situazione di crisi internazionale e di globalizzazione dei mercati, che per welfare aziendale si intende l'insieme dei servizi e dispositivi progettati per accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti (Macchioni, 2014) e che il welfare comunitario “introduce una discontinuità culturale [...], sostenendo la necessità di ribaltare la prospettiva, considerando la coesione sociale non una conseguenza bensì la preconditione di uno sviluppo auto-propulsivo” (Cugno, 2017, p.227).

Le evidenze ritratte dall'analisi condotta alla base di questo *paper* confermano quanto espresso in letteratura riguardo l'opportunità di una coesistenza, a fianco del welfare statale, di iniziative intraprese da soggetti residenti nei territori stessi che si rivelano di particolare efficacia, per logiche di prossimità e di esposizione diretta alle lacune e ai bisogni espressi dalle comunità di riferimento, nonché per margini di operatività più agili e flessibili rispetto a enti oggetto ad oneri e *iter* burocratici spesso lunghi e complicati. Nel caso in esame, va notato che il limite di frammentarietà degli interventi di secondo welfare spesso paventato non sembra essersi prodotto, posto che la cabina di regia risulta accentrata.

Bibliografia

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

Baldini M., (2014), *Se la politica economica non aiuta i più poveri*, Lavoce.info, 18 luglio

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

Bentolila S., Boeri T. e Cahuc P., (2010), *Una crisi pagata dai giovani*, Lavoce.info, 06 luglio

Benzi C., Garofoli G., Luraschi A., (2011), *Struttura economica e cambiamenti strutturali nelle Province dell'Insubria*, in Garofoli G., (a cura di), *Sistemi produttivi locali in Lombardia*, FrancoAngeli, Milano

Bertocco G., (2015), *La crisi e le responsabilità degli economisti*, Brioschi, Milano

Caligaris S. e Del Gatto M., Hassan F. e Ottaviano G.I.P., Schivardi F., (2016), *Italy's Productivity Conundrum. A Study on Resource Misallocation in Italy*, European Commission Discussion Paper, n.030, may

Cugno A., (2017), *Il potere istituzionale del welfare comunitario: considerazioni a margine* in Cesareo V., (a cura di), *Welfare responsabile*, Vita e Pensiero, Milano

Daveri F. (2013), *E' la crisi non l'austerità la causa dei debiti pubblici*, Lavoce.info, 28 maggio

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

Ferrera M., Fargion V. e Jessoula M., (2012), *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Marsilio

Fioramanti M. (2016), *Una crisi che si allunga sul futuro*, Lavoce.info, 5 febbraio

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

Gjergji R., Lazzarotti V., Visconti F., (2017), *Innovazione, internazionalizzazione e performance: il contributo di noi giovani imprenditori*, LIUC, Varese

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

Lazzarotti V. e Visconti F., (2017), *Family up! Il giovane imprenditore tra continuità e cambiamento*, Guerini Next, Milano

- Krugman P., (2009), *Il ritorno all'economia della depressione e la crisi del 2008*, Garzanti
- Macchioni E., (2014), *Culture e pratiche per il welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza di impresa*, Mimesis, Milano
- Maglia E., (2018a), *Good practices per l'occupazione giovanile. Giovani di Valore, un progetto multi-stakeholder di rilancio lavorativo territoriale*, ricerca collettanea curata da Zucca A. per Fondazione Giangiacomo Feltrinelli in pubblicazione
- Maglia E., (2018b), *Modelli alternativi di organizzazione economica. Lo spin-off di CSV Insubria in AA.VV., XII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale: paper presentati*, Iris Network, Trento
- Maino F. e Ferrera M., (a cura di), (2017), *Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino
- Maino F. e Ferrera M., (a cura di), (2015), *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino
- Maino F. e Ferrera M., (a cura di), (2013), *Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino
- Montella M., Mostacci F. e Robert P., (2012), *I costi della crisi pagati dai più deboli*, Lavoce.info, 3 aprile
- Negrelli S. e Pacetti V., (2016), *I contratti di rete. Pratiche di capitale sociale tra le imprese italiane*, Il Mulino, Bologna
- Sapelli G., (2008), *La crisi economica mondiale*, Bollati Boringhieri
- Saraceno C. e Naldini M., (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino, Bologna
- Yin R., *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 1994