

Modelli alternativi di organizzazione economica

Lo spin-off del CSV Insubria

Eleonora Maglia | Percorsi di Secondo Welfare

Paper presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,
25-25 maggio 2018, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento

ISBN 978-88-909832-7-6

Abstract

Gli effetti sul sistema produttivo e sul mondo del lavoro della crisi economica e le conseguenti logiche di spending review adottate a livello statale hanno portato all'emersione di progetti bottom up e multistakeholder innovativi per integrare i livelli di protezione sociale e le esigenze di sviluppo umano ed urbano. Questi interventi collaborativi, realizzati da attori sociali afferenti al settore profit e non profit e di natura sia pubblica che privata, mostrano livelli di efficacia e sono oggetto di attenzione dal dibattito scientifico e pubblico per operarne una mappatura e isolarne best practices replicabili. Partendo da queste premesse, nel paper si analizza la sperimentazione provinciale realizzata da un Ente del Terzo settore, che adottando logiche aziendali e imprenditoriali, ha realizzato un intervento volto allo sviluppo socio-economico locale, per produrre interventi che abbiano una ricaduta territoriale positiva in termini di occupazione e miglioramento della qualità della vita. Dallo studio emergono gli ambiti di attività e i risultati raggiunti e, a scopo di modellizzazione dell'intervento, vengono isolati quegli attivatori che hanno consentito l'avvio e la riuscita del progetto.

Keywords: *sviluppo locale, terzo settore, innovazione*

Introduzione

A fronte di forti divergenze tra le risorse economiche disponibili e i bisogni sociali espressi, cui lo Stato non è di fatto più in grado di far fronte, è stato individuato un nuovo paradigma, definito “secondo welfare” poiché complementare e temporalmente successivo al regime obbligatorio, in cui i programmi di protezione e di investimento socio-economico sono attuati al di fuori del finanziamento pubblico e da attori diversi. Imprese, organizzazioni sindacali e datoriali, fondazioni di origine bancaria, mutue, enti filantropici e Terzo settore - tradizionalmente usi a svolgere interventi a beneficio dei propri gruppi di riferimento - nel tempo stanno ampliando il proprio ambito di azione, includendo livelli sovra-ordinati, realizzando programmi *multistakeholder* e adoperando un *mix* di strumenti e di politiche (Maino e Ferrera 2013, 2015 e 2017).

Oltre agli interventi di secondo welfare che si collocano nelle zone di grandi dimensioni e più sviluppate, le ultime rilevazioni territoriali mostrano attive nella realizzazione di progetti *bottom up* e *multistakeholder* per il rilancio socio-economico locale anche realtà più piccole, come la Provincia di Varese. Qui si registra negli attori sociali una forte comprensione ed un sistematico utilizzo delle potenzialità insite in progetti di rete per sperimentare modelli organizzativi dal contenuto innovativo in tema di sviluppo economico-sociale. Ne è esempio l'emersione di forme di lavoro agili, in cui il concetto di occupazione si esplica in modi e tempi più fluidi rispetto alla cultura tradizionale sul tema. Il promettente utilizzo locale di *fab lab*, *co-working*, *e-lab*, aule studio, postazioni multimediali, *open space technology*, aree per *makers* è testimoniato dal successo della rete di 23 Amministrazioni Comunali che ha realizzato spazi fisici di aggregazione e di innovazione grazie al Bando “Piani Territoriali Politiche Giovanili” di Regione Lombardia, con lo scopo di creare per i giovani migliori opportunità di ingresso nel mondo del lavoro, attivando progetti che prendano in considerazione e rispondano alle esigenze e alle peculiarità dei territori (Maglia, 2018a).

Recentemente, poi, da un ente del Terzo settore (un Centro Servizi per il Volontariato, ovvero una associazione di associazioni finalizzata a offrire consulenze e assistenza qualificata su aspetti fiscali, amministrativi, gestionali e contabili) in Provincia di Varese è stata avviata una sperimentazione di economia circolare per agevolare la realizzazione di interventi che abbiano una ricaduta territoriale positiva. Si tratta di uno *spin off*, attivato alla fine del 2016 da CSV Insubria, che si configura come un *hub* di lavoro condiviso, strutturato in forma di *community* di professionisti e di ecosistema territoriale, cui si accede secondo un principio di reciprocità, ovvero rendendosi disponibili a condividere le proprie competenze con la *community*, il CSV e le Associazioni del Terzo settore locali. Partendo dall'individuazione di questo progetto come una riuscita sperimentazione di promozione dello sviluppo socio-economico territoriale - alla luce delle evidenze di successo rispetto al numero e all'eterogeneità dei soggetti coinvolti e degli interventi realizzati, di cui si dirà -, ci si è proposti di analizzare la sperimentazione a fini di modellizzazione. Con lo scopo di isolare una *best practice* replicabile in altri contesti, una volta adattata alle caratteristiche locali, ci si è posti due obiettivi operativi, da un lato, (1) individuare quei fattori urbani e umani presenti nell'area di riferimento che hanno concorso all'attivazione del progetto e, da un altro lato, (2) isolare le direttive lungo cui questa innovativa modalità di organizzazione economica si sta andando a configurare. Dal punto di vista metodologico, l'analisi condotta è riconducibile ad uno studio di caso (Yin, 1994), realizzato con interviste dirette ai promotori e ai beneficiari della sperimentazione e la partecipazione in qualità di uditori ai Tavoli attivati tra Enti ed Associazioni.

Il *paper* è organizzato in quattro parti. Nella prima, viene illustrato il contesto sociale ed economico nazionale, di cui vengono mostrate le criticità ed argomentate delle possibili soluzioni. La seconda parte è poi dedicata alla

presentazione dell'intervento di welfare territoriale di cui, nella terza parte, si dà conto del valore prodotto dall'applicazione di questo modello di organizzazione economica alternativo, mostrando le evidenze dell'efficacia ad oggi disponibili. Nella parte successiva e nelle conclusioni, si realizza l'analisi dei fattori attivanti condotta all'interno del territorio di riferimento e se ne mostrano i risultati.

Il contesto sociale ed economico di riferimento: criticità e possibili soluzioni

Per meglio comprendere l'opportunità dell'iniziativa qui illustrata e l'impatto positivo che ha avuto sul territorio, è innanzitutto utile ampliare il campo di osservazione lungo una direttrice spaziale e una temporale e ricordare la situazione in cui versano l'economia e il sistema sociale italiano, anche in conseguenza della crisi globale ormai avviatasi un decennio fa per il consistente aumento delle insolvenze dei mutui *subprime* (Bertocco, 2015). In Italia gli effetti negativi della crisi sono stati inoltre amplificati da fattori nazionali peculiari, quali la struttura aziendale composta da PMI, la pressione cui il modello di sistema sociale adottato è sottoposto ed il mutamento nei modelli familiari e nella componente anagrafica.

Analizzando la dinamica di alcune variabili reali esemplificative - produttività e redditività di impresa, tasso di attività e salari medi -, anche in ottica comparata con le principali economie europee e mondiali, si nota che l'Italia si colloca nel limite inferiore per tutti gli *item* selezionati.

A confronto con i principali Paesi europei (Germania, Francia e Regno Unito) ed extra-europei (Stati Uniti e Giappone), si vede innanzitutto (Tabella 1) che il PIL pro capite italiano è inferiore di 21.000€ rispetto agli Stati Uniti e di circa 12.000€ rispetto alla Germania. Le condizioni del mercato del lavoro segnalano criticità rilevanti: in Italia meno persone che altrove cercano lavoro e lo trovano (il rapporto tra attivi e popolazione totale e il tasso di occupazione sono inferiori anche di 10 punti rispetto ad altri paesi) e i salari medi sono nettamente inferiori a quelli degli altri paesi.

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

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

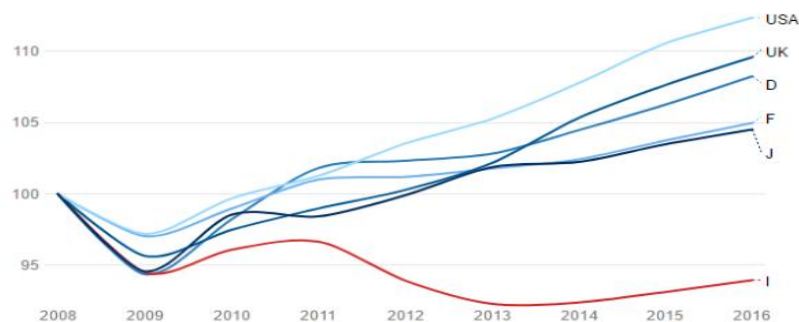
Fonte: AMECO Database, Total Economy Database (TED) e OECD

Prendendo in considerazione la dinamica del PIL (Grafico 1), posto come anno base il 2008 e il PIL di quell'anno eguale a 100 per tutti i paesi presi in considerazione, si può notare che, nonostante le due crisi economiche che si sono succedute nel giro di due anni (quando il PIL si è fortemente contratto nel 2009 per tutti le nazioni prese in esame), tutti i paesi hanno fatto registrare incrementi del PIL. Gli Stati Uniti sono cresciuti del 12,35%, il Regno Unito del 9,58%, la Germania dell'8,24%, la Francia ed il Giappone rispettivamente del 4,97%

e del 4,51%. Solo l'Italia non è stata in grado di recuperare i livelli del PIL del 2008, registrando in definitiva una contrazione del proprio prodotto del 6,03%. Questa contrazione permane anche se si inizia a considerare la dinamica del PIL dal 2009 (il punto più basso del ciclo economico per tutti i paesi): infatti dal 2009 al 2016 il PIL italiano continua la propria contrazione (-0,58%), mentre quello di tutti gli altri paesi cresce in media del 10% circa.

Grafico 1 - La dinamica del PIL

[Prodotto interno lordo a prezzi costanti (2008=100)]

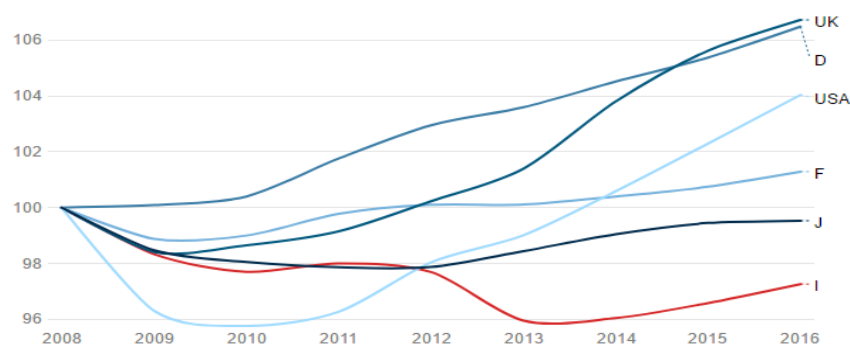


Fonte: AMECO Database

Il PIL totale cresce per effetto dell'aumento del numero dei lavoratori impiegati nel processo produttivo e/o per l'aumento della produttività del lavoro. Ora, per quanto riguarda il mercato del lavoro italiano, si vede (Grafico 2) che, dal 2008 ad oggi, l'Italia perde occupati (-2,74%). In tutti gli altri paesi (anche il Giappone perde occupati ma in maniera più modesta (-0,47%)) l'occupazione cresce in misura più o meno consistente (Germania +6,49%, Regno Unito +6,73%, Stati Uniti +4,04%, Francia +1,29%).

Grafico 2 - La dinamica degli occupati

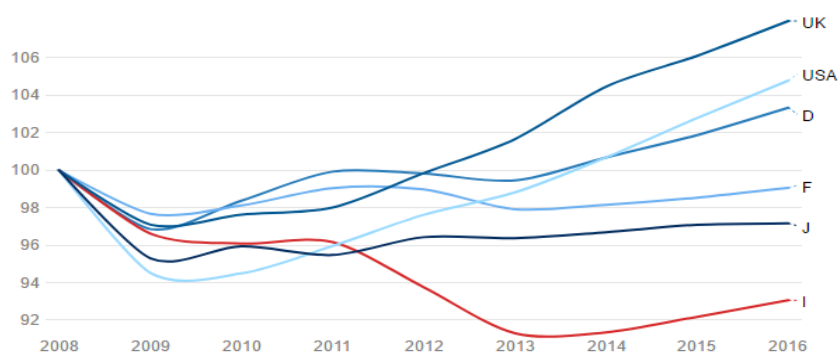
[Occupati (2008=100)]



Fonte: Total Economy Database (TED)

Anche esaminando il numero di ore lavorate (Grafico 3), l'Italia registra dinamiche pesantemente negative (-6,94%), quando moderatamente negative sono invece le performance del Giappone (-2,83%) e della Francia (-0,94%). Il numero di ore lavorate nel Regno Unito (+7,97%), negli Stati Uniti (+4,79%) e in Germania (+3,34%) invece cresce.

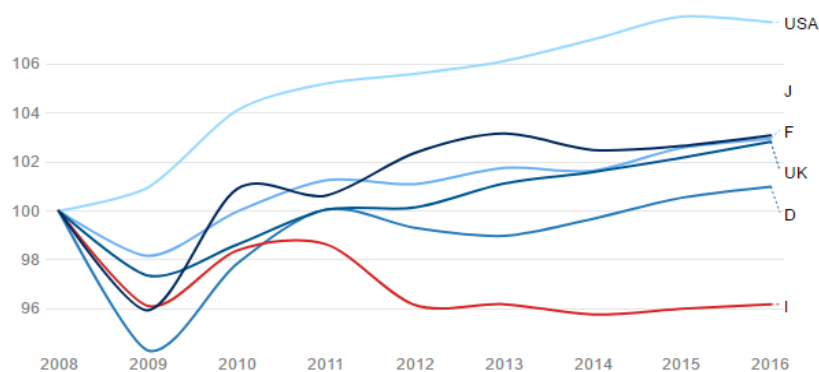
Grafico 3 – La dinamica delle ore annue lavorate
[Ore annue di lavoro (2008=100)]



Fonte: Total Economy Database (TED)

Per comprendere la situazione della produttività del lavoro, poi, può essere utile considerare la differenza tra occupati (Grafico 4) ed ore lavorate (Grafico 5). Nel primo caso, come si può notare, l'Italia è ancora l'unico paese in cui la produttività del lavoro per occupato diminuisce (-3,81%). In tutti gli altri paesi, invece, aumenta, in alcuni in modo consistente (Stati Uniti + 7,71%, Giappone +3,08%, Francia +2,96% e Regno Unito +2,83%) ed in altri poco oltre lo zero (Germania +0,99%).

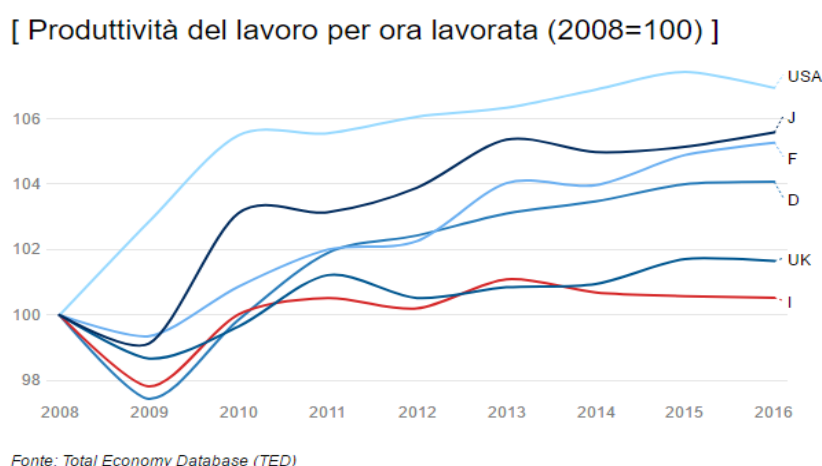
Grafico 4 - La produttività del lavoro per occupato
[Produttività del lavoro per occupato (2008=100)]



Fonte: Total Economy Database (TED)

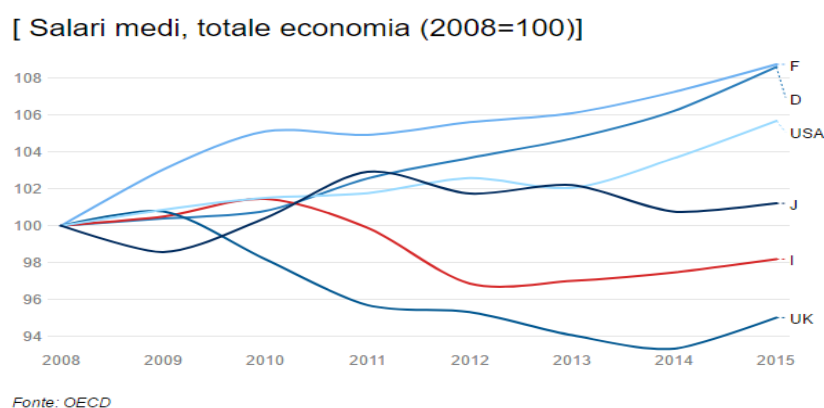
Anche la produttività del lavoro per ore lavorate mostra *trend* sostanzialmente simili. L'Italia registra un incremento di produttività (+0,53%), ma modesto e molto inferiore a quello degli altri Paesi.

Grafico 5 – La produttività del lavoro per ora lavorata



Considerando invece l'andamento dei salari medi (Grafico 6), si vede che negli Stati Uniti e in Germania la crescita dei salari medi è sostenuta. In Francia la dinamica salariale è vivace, mentre la crescita dei salari in Giappone è invece molto più contenuta. Nel Regno Unito le dinamiche salariali risultano compresse e anche in Italia i salari non crescono.

Grafico 6 - L'andamento dei salari medi



I motivi della dinamica del mercato del lavoro italiana tanto insoddisfacente possono essere ricondotti ad alcuni fattori. La scarsa partecipazione della popolazione totale al mercato del lavoro dipende verosimilmente anche da fattori di natura demografica - come l'età media molto elevata della popolazione italiana (Balduzzi e Rosina, 2012 e Bacci Livi, 2013) - e da fattori di natura culturale - come la scarsa partecipazione femminile al mercato del lavoro specie in alcune regioni del Mezzogiorno d'Italia (Bianchi e Provenzano, 2012) -.

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

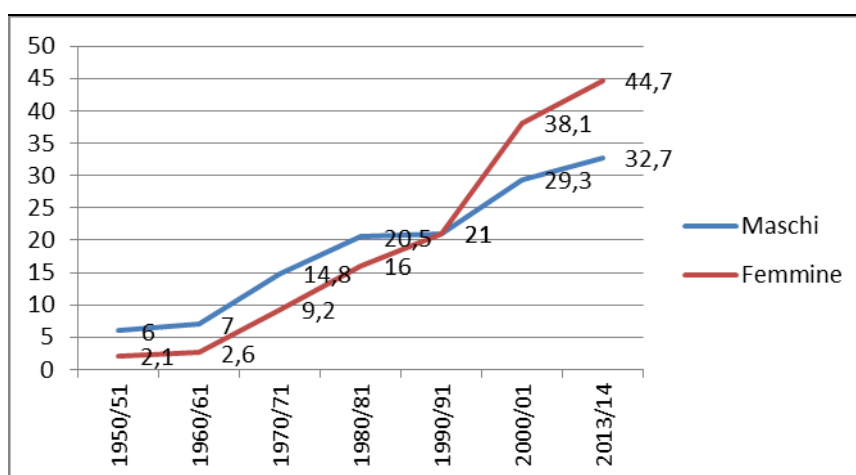
assicurativi legati alla partecipazione al mercato del lavoro, come avviene in Italia, dove la protezione rispetto a eventi critici del ciclo di vita è condizionata alla collocazione dell'individuo nel mercato del lavoro piuttosto che alla cittadinanza. Successivamente si è assistito ad una evoluzione dei sistemi di welfare verso regimi più articolati, formalizzati teoricamente in liberale o anglosassone; scandinavo; continentale-corporativo; mediterraneo.

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

Oltre alla compressione della spesa pubblica, in Italia anche il mutamento dei modelli sociali è un elemento che introduce aspetti problematici nella gestione familiare e richiede l'implementazione di interventi di conciliazione vita-lavoro (Del Boca e Rosina, 2009; Saraceno e Naldini 2011, Saraceno e Arnlaug, 2008, Saraceno e Faher 2007). I servizi di cura di soggetti fragili, bambini e anziani, tradizionalmente svolte da donne o nonni, richiedono oggi soluzioni che tengano conto di due aspetti emergenti nel mercato di lavoro: l'aumentata occupazione femminile e l'innalzamento dell'età di pensionamento.

I dati sulla forza lavoro dell'Istat registrano, infatti, una dinamica di trasformazione del mercato verso un aumento della partecipazione femminile. Nelle serie storiche, disponibili dal 1993 al 2015, si nota l'influenza delle fasi del ciclo economico: la crisi del 1992-1993, la fase di espansione economica tra la metà degli anni Novanta e il 2007, la recessione economica 2008 - 2014 e i cenni di ripresa nell'ultimo anno. Il tasso di occupazione 15-64 anni infatti diminuisce tra il 1993 e il 1995 (dal 53,7 al 52,5 per cento), sale tra il 1996 e il 2008 (dal 52,9 al 58,6 per cento), torna a calare fino a toccare il 55,5 per cento nel 2013. Negli ultimi due anni torna a salire, attestandosi al 56,3 per cento nel 2015 (2,6 punti percentuali in più rispetto al 1993). Nell'intero periodo l'indicatore aumenta per le donne (dal 38,5 al 47,2 per cento). La maggiore occupazione femminile è destinata ad incrementarsi se si considera che le donne registrano nei livelli di istruzione un miglioramento maggiore di quanto fatto dagli uomini: i dati MIUR mostrano infatti che, nell'anno 2013/14, il tasso di scolarità universitaria (la cui evoluzione è illustrata nel Grafico 7) era pari al 44,7 per cento per la componente femminile e pari al 32,7 per cento per la componente maschile.

**Grafico 7 – Tassi percentuali di scolarità
universitaria**



Fonte: MIUR

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

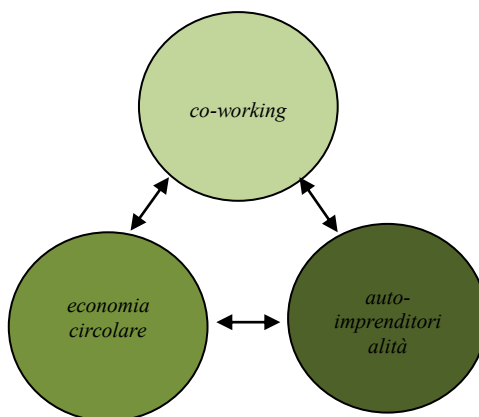
La situazione problematica descritta potrebbe però ottenere dei margini di miglioramento attraverso l'affiancamento, al primo welfare pubblico e obbligatorio, di soluzioni di "secondo welfare", una tipologia di progetti di protezione e investimento sociale a finanziamento non pubblico realizzata, in reti territoriali o trans-locali, da attori economici e sociali, che negli anni si è dimostrata d'interesse, per il riscontro generato negli operatori e per i risultati ottenuti (Maino e Ferrera, op. cit.). Il termine secondo welfare, 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 i regimi complementari obbligatori di protezione sociale che coprono i rischi fondamentali dell'esistenza (salute, vecchiaia, infortuni sul lavoro, disoccupazione, pensionamento e disabilità) per assicurare livelli decorosi di esistenza e adeguati di integrazione nella comunità. Nel secondo welfare si inseriscono, invece, tutte quelle politiche sociali realizzate al di fuori dell'intervento pubblico, ad opera di attori diversi. I progetti sono attuati non solo dalle tradizionali organizzazioni di rappresentanza e delle imprese, ma anche delle fondazioni, degli enti bilaterali, delle organizzazioni del terzo settore e della mutualità. Un esito particolarmente riuscito di questi interventi, come si vedrà anche nell'analisi del *case-study*, si ottiene poi quando i progetti vengono compiuti in rete *multistakeholder*, modalità che consente l'attivazione di diverse competenze e la composizione in logica sinergica.

L'orientamento che i singoli progetti di secondo welfare prendono nella pratica è ampio e attiene diversi aspetti problematici - come la conciliazione vita lavoro, la povertà educativa o la tutela dei minori, degli anziani o delle persone con disabilità - in questo *paper* si analizza come soggetti afferenti a diverse aree di intervento abbiano

attivato un intervento di innovazione sociale, promuovendo l'occupazione e lo sviluppo socio-economico territoriale, ruotando il proprio intervento attorno a tre cardini: *co-working*, economia circolare e auto-imprenditorialità.

L'intervento avviato unisce in modo innovativo questi tre nodi che, come si vedrà, si sostengono mutualmente (Figura 1).

Figura 1 – I nodi centrali del progetto: innovazione e ibridazione



Fonte: elaborazione dell'autrice

Case study: il co-working basato sulla reciprocità di CSV Insubria

Lo *spin off* attivato alla fine del 2016 da CSV Insubria¹ - Centro Servizi per il Volontariato di Varese e Como, come si argomenterà nel prosieguo, è un progetto interessante per il grado di innovazione che presenta a livello di contenuto e per l'efficacia nell'azione di sviluppo territoriale che ha dimostrato. In questo paragrafo se ne fornisce un inquadramento, definendo l'ente promotore, gli obiettivi perseguiti e il modello operativo attuato, mentre nel prosieguo si forniscono le evidenze dell'efficacia ad oggi disponibili, cui segue un'analisi degli attivatori di questa forma di produzione di valore per il territorio.

Per comprendere la *vision* complessiva sottesa all'intervento, è utile ricordare che i CSV sono organismi nati in attuazione della Legge quadro sul Volontariato (Legge 266/91) con lo scopo di sostenere e qualificare le attività delle Organizzazioni di Volontariato mediante interventi mirati, rispondendo così ai bisogni del volontariato in un contesto di autonomia, sussidiarietà e solidarietà. Con questa *mission* i centri, che erogano a titolo gratuito le proprie prestazioni sotto forma di servizi a favore delle organizzazioni di volontariato iscritte e non nei registri regionali, operano ricorrendo a un Fondo speciale previsto dalla Legge 266/1991, alimentato da una quota dei proventi delle Fondazioni di origine bancaria che viene poi ripartita su base regionale.

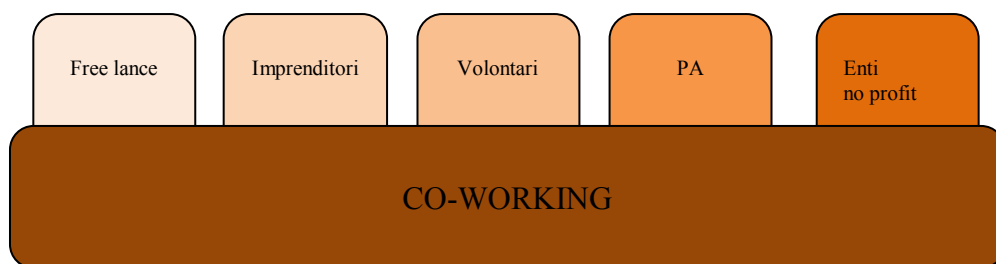
L'iniziativa qui in esame avviata dal CSV - nominata VitaminaC per richiamare all'iniezione di energia positiva che intende praticare nel territorio in termini di sviluppo socio-economico e riprendere il logo e i colori distintivi del Centro - si configura come un *hub* di lavoro condiviso (*co-working*), strutturato come *community* di

¹ CSV Insubria è il risultato della fusione dei Centri di Servizio per il Volontariato della provincia di Varese e di Como avvenuta dal 1 gennaio 2018, in considerazione delle nuove disposizioni contenute nella Riforma del Terzo Settore, che stabiliscono la presenza di un centro ogni milione di abitanti. Oggi permangono le due sedi attive sui territori, ma la *governance* e l'entità giuridica è unica.

professionisti ed ecosistema territoriale. L'intento che ha dato il via all'operazione è stato quello di creare un luogo per accogliere e promuovere l'interazione dei giovani varesini per attività che abbiano un impatto positivo concreto sul territorio, attuando così una virtuosa contaminazione tra il terzo settore e nuove forme di impresa. La *community* è in continua crescita e include professionisti afferenti a diverse aree: giornalisti, direttori responsabili di portali a supporto della genitorialità, partecipanti al Servizio Volontario Europeo, promotori di politiche culturali e attività sportive per persone con disabilità che nel *co-working* trovano spazi e servizi per svolgere la propria attività e partecipano anche ad uno strutturato progetto di welfare locale. Per comprendere la pervasività raggiunta sul territorio, si noti che, oltre e in conseguenza alla presenza dei singoli professionisti, intorno all'*hub* si è strutturata una rete composita, che raduna progetti *multistakeholder* più ampi, ne è un esempio Giovani di Valore, un intervento promosso da cinque distretti comunali per promuovere l'occupazione *under 29* (Maglia, 2018b, in pubblicazione), finanziato da Fondazione Cariplo con il programma Welfare in Azione.

Inoltre l'*hub* è promotore e sede di iniziative afferenti a iniziative provinciali (come Varese Week Design, un evento teso a rivitalizzare il tessuto cittadino coinvolgendo imprenditori, designer e studiosi) e regionali (come Labsus, il laboratorio per la sussidiarietà per sostenere forme di Amministrazione condivisa dei beni comuni), attivando così continui processi di ibridazione tra diversi settori in ottica di differenziazione conglomerale.

Figura 2 – La rete (pervasiva e sfaccettata) inglobata dal co-working



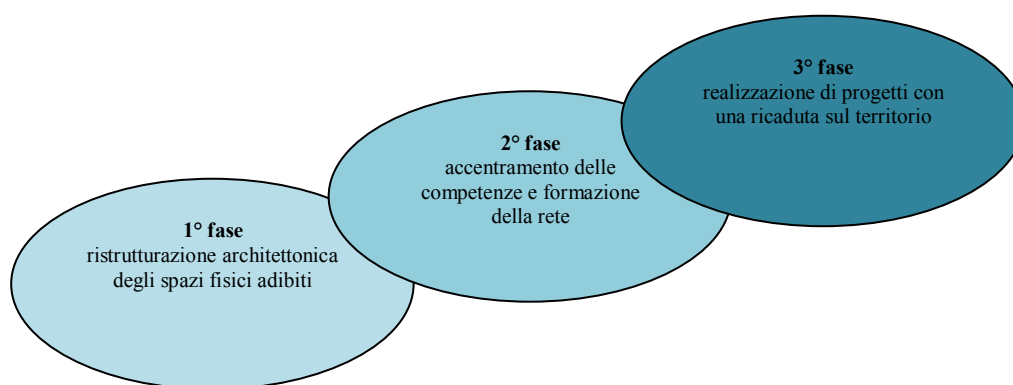
Fonte: elaborazione dell'autrice

Il tratto distintivo dell'*hub* è la reciprocità, infatti per accedere alle postazioni del *coworking*, gli *hubber* si rendono disponibili a condividere le proprie competenze con la *community*, il CSV e le Associazioni del Terzo settore. Così, con tanti membri che mettono a disposizione conoscenze e contatti, vengono realizzati seminari e progetti specifici, ma anche momenti informali: come gli *off topic*, eventi di intrattenimento culturale e di *team building* per mantenere salde le interazioni.

Operativamente, nel modello attuato si identificano tre fasi distinte. L'avvio dell'intervento (prima fase) si è avuto ristrutturando alcuni locali di una villa cinquecentesca (coinvolgendo nei lavori un'associazione giovanile di *writer*), adibendoli a postazioni di lavoro mobili e creandovi un *hub* del lavoro condiviso, accessibile in base ad un concetto di reciprocità: gli *hubber* rendono disponibili le proprie competenze e accedono così al *co-working*, ad un pacchetto di welfare aziendale e alle iniziative formative e culturali attivate dal CSV. In questo modo si è strutturata una *community* di professionisti afferenti a diversi settori produttivi, interessati a promuovere progetti che abbiano una ricaduta locale positiva. Le competenze così accentrate sono state, poi, indirizzate (seconda fase) in due distinte direzioni, le cui evidenze sono dettagliate nel successivo paragrafo. Da

un lato, per fornire consulenze alle associazioni del Terzo Settore e dotarle del *know how* necessario ad ottenere finanziamenti da bandi, dall'altro lato, per realizzazione di singoli progetti avviati tra gruppi ristretti di *hubber* (*self-employed*). I riscontri ad oggi disponibili attestano il successo della sperimentazione lungo queste direttive di natura occupazionale, cui si è recentemente aggiunto un nuovo filone di intervento (terza fase) dedicato alla promozione della collocazione lavorativa di fasce deboli (giovani e donne).

Figura 3 – Le fasi dell'intervento: una catena del valore



Fonte: elaborazione dell'autrice

Dal grafico precedente, in cui sono modellizzate le fasi del progetto, è possibile notare come la sequenza delle azioni configuri una sorta di catena del valore, in cui gli *step* si poggiano sulle azioni precedenti e come anelli concatenati costituiscono il fondamento dei passi successivi, via più affinati e chirurgici, in un orientamento evolutivo. Questa focalizzazione dà modo di iniziare a cogliere la natura imprenditoriale del progetto, che, nato in un ambiente no-profit, riesce a mantenersi aderente alla propria natura, ma anche ad utilizzare strumenti (aziendali) non del tutto propri.

Il valore prodotto per il territorio: le evidenze dell'efficacia

Le evidenze, ad un anno dall'avvio, attestano complessivamente il successo dell'iniziativa in termini di attivazione di interventi volti alla produzione di valore per il territorio. Lo slancio è avvenuto lungo due direttive chiave: da un lato, la promozione di forme di associazionismo e occupazione (prioritariamente giovanile e femminile) e, dall'altro, il consolidamento di forme di *community welfare*, grazie all'ampliamento e al consolidamento della rete sociale locale.

Complessivamente, sono stati attivati Tavoli con le associazioni giovanili varesine per promuovere la costituzione di partenariati sul tema dei beni comuni e della filiera della lotta agli sprechi alimentari, in risposta a bandi di finanziamento di fondazioni bancarie (come Funder35) e il Bando Volontariato 2018 di Regione Lombardia. Inoltre, nel *co-working* sono stati avviati un percorso di ricerca-azione, guidato da tre ricercatori accademici, sul tema "Giovani, lavoro e futuro produttivo del territorio" e un intervento di ricollocazione femminile, organizzato come partenariato con PA, che ha ottenuto un finanziamento posto a Bando da Regione Lombardia (Maglia, 2018c). E' stato composto anche un servizio di *work-life balance*, che coinvolge produttori a km0 e che è implementato anche grazie all'organizzazione di pensatoi e tavoli con i rappresentanti delle

Associazioni territoriali² ed è stata creata una *Book Crossing Official Zone*, in rete con il Sistema bibliotecario provinciale, per promuovere l'abitudine alla lettura, agevolare la disponibilità di volumi e contribuire ad incrementare il livello culturale locale. Infine una nuova iniziativa imprenditoriale, che unisce alimentazione e benessere, ha avuto avvio da parte di una hubber e supporto marketing dai creativi attivi nel *co-working*.

Rispetto alle direttive lungo cui il progetto si è sviluppato, quindi, si possono identificare, da un lato, il consolidamento di forme di community welfare, grazie all'ampliamento e al consolidamento della rete sociale locale e, da un altro lato, la promozione di forme di associazionismo e di occupazione (prioritariamente giovanile e femminile). Trattandosi di progetti di recente attivazione è troppo prematuro tentare di quantificare in termini economici l'impatto territoriale del progetto, però è intanto possibile ragionare su quali elementi abbiano consentito l'avvio e la prosecuzione della sperimentazione del CSV Insubria.

Analisi dei fattori attivanti: logiche distrettuali e propensione all'innovazione

Dall'analisi della natura dei soggetti coinvolti e dei processi attivati tra nodi della rete, nel tentativo di comprendere i fattori esplicativi dell'intervento di welfare attivato da CSV Insubria, sono risultate dirimenti due variabili, una attinente alla localizzazione geografica ed una alla pro-attività degli organizzatori.

Per un verso, infatti, l'analisi del contesto territoriale in Provincia di Varese ha restituito un'area reattiva (Kalajzic, 2012) e strutturata dal punto di vista produttivo, in cui sono forti logiche distrettuali che agevolano relazioni informali tra agenti economici e non (Bednarz, Garofoli e Losa, 2011a e 2011b). Per un altro verso, sono presenti superiori livelli di sensibilità verso i temi della CSR e un orientamento all'innovazione di progetto riscontrato tra gli *under 40* varesini (Gjergji, Lazzarotti e Visconti, 2017), l'attenzione al tema della qualità del lavoro (Iref, 2017) e la comprensione a livello generalizzato della necessità di promuovere interventi di secondo welfare (Mallone, 2012 e 2015; Maglia, 2018d), generatrici del sostrato culturale atto a far germinare progetti collaborativi e comunitari.

Geograficamente, la Provincia di Varese si colloca nell'area insubrica³ che, rispetto alle performance economiche generali valutate su due indicatori esplicativi (l'indice di occupazione e il tasso di industrializzazione), mostra come trainante e molto performante, caratterizzata da valori superiori alla media nazionale. Inoltre un'analisi delle dinamiche produttive dell'area riporta una marcata attitudine alla sperimentazione. Sono infatti 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 2, che mostra la dinamica delle quote di occupazione degli addetti nel periodo pre-crisi.

² Il pacchetto *family friendly* di VitaminaC offre cestini salva pranzo e salva cena, convenzioni con servizi di fornitura di spesa fresca bio, di lavanderia, stireria e sartoria, di assistenza auto e pc, di ritiro pacchi e lezioni di ripetizione per i figli degli *hubber*. Ulteriori implementazioni riguarderanno l'organizzazione di feste di compleanno e momenti ludici per i bimbi nel periodo estivo.

³ La Regio Insubrica è una euroregione per la cooperazione transfrontaliera italo-svizzera, istituita nel 1995 da Canton Ticino, Como, Varese e Verbano Cusio Ossola (cui poi nel 2007 si sono aggiunte Lecco e Novara).

Tabella 2 – Dinamica degli occupati nel periodo pre-crisi

(Valori registrati in Provincia di Varese)

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

Fonte: Database Istat

Per avere una idea della reattività del territorio, si può misurare il numero di imprese attive e nuove per cento residenti. Per consentire di apprezzare come i valori si sono modulati nel tempo, si forniscono qui i dati dei cinque precedenti a quello della crisi economica.

Tabella 3 – 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 3, il numero delle imprese attive per cento residenti è crescente ed è un indizio della vivacità della Provincia di Varese, confermata anche dal contributo apportato stabilmente da nuove imprese, come illustrato, per il medesimo periodo di tempo preso in considerazione, nella Tabella 4.

Tabella 4 – 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 e 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 occupazione⁴ e al tasso di industrializzazione⁵ e di terziarizzazione⁶ 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 5, infatti, gli addetti per cento

⁴ 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.

⁵ 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.

⁶ Il tasso di terziarizzazione si ricava dividendo il numero degli addetti nel settore per la popolazione residente e moltiplicando il risultato 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 5 – 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

Oltre alle componenti attinenti al sostrato urbano, nell'area analizzata risultano consistenti dei caratteri soggettivi propensi alla CSR e all'orientamento all'innovazione, soprattutto nelle nuove generazioni. Secondo la ricerca "Innovazione, Internazionalizzazione e Performance", presentata da LIUC e da Univa a Ottobre 2017 (Gjergji, Lazzarotti e Visconti, 2017), nel Varesotto sono infatti soprattutto gli imprenditori *under* 40 a presentare elevati livelli di attenzione su questi due item con valori rispettivamente pari al 60% e 70% del campione, contro il 40% degli *over* 40. I giovani imprenditori risultano positivamente orientati a sperimentare progetti di investimento creativi, in termini di prodotti, servizi, tecnologie e processi nuovi.

Da parte dei datori di lavori si rileva, inoltre, una particolare attenzione al tema della qualità del lavoro - elevata secondo lo studio promosso sul tema dalle Acli Provinciali di Varese su un campione di 1.164 lavoratori dipendenti, i cui risultati sono stati presentati a Novembre 2017 (Iref, 2017) -. Ne risulta la possibilità per i lavoratori di auto-determinarsi, la presenza di forme collettive di rappresentanza dei lavoratori (presenti nel 65,1% delle medie aziende e nel 72,9% delle grandi), un buon livello di auto-efficacia (intesa come il possesso di tempo, informazioni e strumenti idonei per lo svolgimento delle mansioni), i cui valori sono compresi tra 75,4% e 79,7%, di autonomia (ovvero l'opportunità di decidere tempi di lavoro e pause), compresa tra il 61,1% e il 71,5%, e di controllo (ossia la possibilità di decidere sequenza, modalità e conclusione del lavoro svolto), compreso tra il 58,2% e il 72,1%. Rispetto all'ambiente e al clima lavorativo, sono risultati prevalenti rapporti collaborativi tra lavoratori (nel 92% dei casi) e stili direzionali paternalistici (37,1% del campione) e per il 64,8% degli intervistati le aziende varesine non hanno sedi pericolose. Inoltre, a conferma dello spirito imprenditoriale innovativo, in Provincia di Varese è stata avviata la prima rete nazionale di imprese per il *welfare* aziendale. Si tratta di un contratto di rete stipulato tra 13 imprese (di diverse dimensioni e afferenti a differenti settori produttivi) per offrire interventi che migliorino la qualità della vita dei propri dipendenti e dei loro familiari (Mallone, op. cit.). Questo progetto si è poi evoluto in un intervento di *welfare* territoriale multistakeholder, che attivando collaborazioni tra Pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo Settore si è orientato a temi di promozione sociale (Maglia, 2018e, in pubblicazione).

Complessivamente il progetto di CSV Insubria ha intercettato la propensione collaborativa degli attori attivi in Provincia di Varese ed è riuscito a capitalizzare più esperienze, riversando il *know how* ritratto in un'ottica territoriale. E' interessante notare che, operativamente, dall'ente no-profit sono stati utilizzati strumenti aziendali avanzati ed interventi comunicativi improntati alle logiche di marketing. Ora, rispetto all'evoluzione che il progetto ha prodotto, va valorizzato il ruolo centrale svolto dagli organizzatori, che hanno saputo realizzare una cabina di regia per interagire con attori di differenti ambiti. Con essi hanno creato, mantenuto e strutturato

relazioni di lungo periodo per monitorare, selezionare e cogliere le opportunità via via più promettenti. Questo atteggiamento si inserisce nel concetto di Imprenditore di policy, definito come “un attore [...] la cui caratteristica specifica è quella di produrre, in virtù delle sue azioni, un’innovazione in relazione a un problema collettivo che sia generalmente considerato di interesse pubblico. In termini più sintetici, l’imprenditore di policy può essere definito un catalizzatore del processo di innovazione nel campo delle politiche pubbliche. [...] La definizione contiene entrambi gli elementi essenziali per ogni teoria dell’imprenditorialità: l’innovazione e il rischio. La prima è un elemento esplicito della definizione, il secondo invece ne discende come conseguenza. Nel senso che per produrre innovazione delle politiche pubbliche è necessario investire risorse personali (tempo, informazione, denaro reputazione, persino resistenza psicofisica) in un’attività dal risultato incerto e talvolta di lungo termine. Nella definizione sono inoltre impliciti due concetti che costituiscono altrettante parole-chiave del lessico che ricorre sistematicamente nella letteratura sugli imprenditori di policy: mutamento (innovazione) e leadership. [...] Imprenditori di policy emergono ed agiscono in molti e diversi settori sia del sistema politico-amministrativo sia della società, ovvero in qualsiasi punto della policy community. [...] Questo fatto mette in evidenza la difficoltà di dare una definizione operativa di imprenditore di policy. Ciò diventa possibile, di fatto, solo ex-post, solo dopo aver analizzato una politica pubblica e aver individuato l’attore (o gli attori) che hanno svolto il ruolo “imprenditoriale” nel processo di policy. Infine anche le attività - il cosa fanno - degli imprenditori di policy sono evidentemente molteplici e mutevoli, in relazione alla diversa natura degli attori e alla loro collocazione. [...] Tali molteplici attività appaiono comunque riconducibili a due categorie principali: la promozione delle proprie idee e la negoziazione con altri attori, [...] dando vita a coalizioni favorevoli. [...] Sono individui che elaborano soluzioni per specifici problemi e che, quando si presenta l’occasione (una finestra di policy), si mobilitano per inserirle nell’agenda.” (Giuliani, 1998).

Conclusioni

In questo contributo, partendo dalla letteratura e dal dibattito scientifico che evidenziano il contributo positivo che interventi innovativi, *bottom up* e multi-stakeholder realizzati congiuntamente in rete da attori sociali dalle diverse *mission* e *vision* possono proficuamente realizzare verso la realizzazione di superiori livelli di sviluppo socio-economico (Maino e Ferrera, op. cit.) si è analizzato, tramite l’analisi di caso (Yin, op. cit.) come l’azione degli Enti non profit e le Associazioni del Terzo settore, in quanto luoghi aggregativi e informali, possono essere utili ad accentrare competenze complementari ed energie da ri-orientare verso lo sviluppo di progetti che abbiano una ricaduta territoriale positiva.

Le evidenze ritratte dall’analisi di un progetto avviato CSV Insubria - Centro servizi per il volontariato di Varese e Como hanno consentito di sintetizzare quali fattori abbiano agevolato questo processo nell’area. Si tratta di variabili ascrivibili a due dimensioni, una urbana e una umana, afferenti alle logiche di rete informale su cui si basano i distretti e che orientano il territorio alla coesione e alla propensione all’*empowerment*, ovvero la conquista della consapevolezza di sé e il controllo sulle proprie scelte, decisioni e azioni, nell’ambito delle relazioni e della vita politica e sociale, grazie alla quale gli individui diventano capaci di partecipazione attiva in modo realistico e praticabile. Un ulteriore aspetto che va notato, vista l’incidenza delle componenti personali e interpersonali, è che, ragionando in termini di SWOT *analysis*, l’eterogeneità dei soggetti coinvolti ha fin qui rappresentato un punto di forza, ma si potrebbero configurare degli elementi di debolezza. Da un lato, competenze e ambiti formativi e operativi vari possono consentire di avere una visione dei problemi in campo

più vasta e di attuare soluzioni sinergiche più strutturate, che sfruttino la sussidiarietà verticale e orizzontale al meglio. Dall'altro lato, la configurazione può risultare incompleta o disordinata, qualora manchi una visione complessiva ed una regia che mantenga orientati gli interventi e vigili contro tendenze opportunistiche e di *free rider*. Al di là di ciò, complessivamente un progetto collaborativo, come quello attivato da CSV Insubria, rappresenta un'opportunità per rafforzare e rinnovare il proprio impegno nelle comunità facendo leva sulla capacità di costruire reti e di collaborare con le istituzioni, gli altri soggetti del privato sociale, fino a coinvolgere il mondo profit. La vicinanza col territorio e la collaborazione con altri soggetti diventano quindi due elementi decisivi nella costruzione di progetti e processi che siano capaci di rispondere in modo adeguato e organico alle esigenze delle persone.

Il *paper* mostra quindi come tra i nuovi protagonisti dell'innovazione sociale possono, e con successo, inserirsi soggetti la cui *mission* non è propriamente quella di intervenire nell'organizzazione economica e nel mercato del lavoro, avviando proposte sfidanti e attivando la propria rete di riferimento e l'autorevolezza nel tempo costruita all'interno di un territorio di afferenza. Questo contributo alla ricerca attesta inoltre l'orientamento ai temi di secondo welfare che gli attori sociali nell'area insubrica stanno via via adottando (Mallone, op.cit. e Maglia, op. cit.) e può fornire anche un avanzamento alla letteratura sul tema dei rapporti tra innovazione sociale e produzione, dal momento che, mostrando i contenuti, l'evoluzione e l'impatto territoriale di una sperimentazione in cui queste pratiche si possono declinare, nonché un'analisi esplicativa dei fattori causali, consente di chiarire le dinamiche in cui forme economiche di organizzazione diventano norme sociali e norme sociali diventano norme di mercato (Demichelis, 2017). Il paper inoltre fornisce l'evidenza di un nuovo modo di organizzare gli spazi di *co-working* e le modalità di lavoro *Smart*, arricchendo la rassegna dei casi presenti in letteratura (Barazzetta 2015 e 2017; Osservatori.net Digital Innovation 2017 e 2018).

Riferimenti

- Bacci Livi M., (2013), *Cambiamenti demografici, risparmio e solidarietà tra generazioni*, Neodemos
- Balduzzi P. 2 Rosina A., (2012), *I giovani italiani nel quadro europeo. La sfida del degiovanimento*, RicercAzione, dicembre
- Barazzetta E., (2015), *Smart working e conciliazione vita-lavoro. Una strategia win-win nell'evoluzione della cultura del lavoro flessibile*, ESTE
- Barazzetta E., (2017), *La legge sullo Smart Working: azienda e dipendenti sempre più protagonisti del benessere organizzativo*, ESTE
- Beccattini G. e Rullani E., (1993), *Sistema locale e mercato globale*, Economia e Politica Industriale, n.80, dicembre
- Bednaz F., Garofoli G. e Losa F., a cura di, (2011a), *Cooperazione transfrontaliera e reti tra imprese. Innovazione e sviluppo nell'Insubria*, Franco Angeli, 2011
- Bednaz F., Garofoli G., Losa F., a cura di, (2011b), *Strategie e politiche di sviluppo di un'area transfrontaliera. Il caso dell'Insubria*, Franco Angeli
- Bertocco G. (2015), *La crisi e le responsabilità degli economisti*, Brioschi
- Bianchi L. e Provenzano G., (2012), *La condizione e il ruolo delle donne per lo sviluppo del Sud*, SVIMEZ

- Courlet C. e Garofoli G., (2008), *Strategie di sviluppo economico: una rilettura critica a partire dai pionieri dello sviluppo*, Review of Regional Studies, Vol- XXVII, n.1
- Del Boca D. e Rosina A., (2009), *Famiglie sole. Sopravvivere con un welfare inefficiente*, Il Mulino, Bologna
- Demichelis L. (2017), *Sociologia della tecnica e del capitalismo*, Franco Angeli, Milano
- Garofoli G., (2003), *Distretti industriali e processo di globalizzazione: trasformazioni e nuove traiettorie*, in Garofoli G., a cura di, *Impresa e Territorio*, Il Mulino, Bologna
- Garofoli G., (2006), *Strategie di sviluppo e politiche per l'innovazione nei distretti industriali*, in Quintieri B., (2006), *I distretti italiani dal locale al globale*, Rubbettino, Soveria Mannelli
- Giuliani M. (1998), *Sul concetto di imprenditore di policy*, Rivista italiana di scienza politica (2), pagine 357-378
- Gjergji R., Lazzarotti V., Visconti F. (2017), *Innovazione, internazionalizzazione e performance: il contributo di noi giovani imprenditori*
- Kalajzic A., (2012), *Crisi economica ed economia varesina*, Insubria University Press
- Iref (2017), *Ricerca sulla qualità del lavoro in provincia di Varese*, Roma
- Maglia E. (2018a), *Interventi di Politiche Giovanili in Provincia di Varese. Una rete sovra-comunale finanziata dal Bando "Piani Territoriali Politiche Giovanili" di Regione Lombardia*, Quaderni di Economia sociale (1), pp. 53-56
- Maglia E. (2018b, in pubblicazione), *Good practices per l'occupazione giovanile. Un progetto multi-stakeholder di rilancio lavorativo territoriale*
- Maglia E. (2018c), *Lavoro. Esperienze. Idee: il progetto di CSV Insubria dedicato alle donne, Percorsi di Secondo Welfare*, 28 marzo
- Maglia E. (2018d), *Interventi contro la povertà educativa. Un partenariato di Associazioni di promozione culturale finanziato dal Bando SIAE Sillumina*, in Compagnia San Paolo et al., *La Povertà Minorile ed Educativa. Dinamiche territoriali, politiche di contrasto, esperienze sul campo*, Giannini Editore, Napoli, pp. 245-248
- Maglia E. (2018e, in pubblicazione), *Il contratto di rete tra imprese in Provincia di Varese. Il caso Giunca, da welfare aziendale a welfare territoriale*, Collana 2WEL, 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
- 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, (2017), *Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, , Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino
- Mallone G. (2015), *A Varese pubblico e provato insieme per la conciliazione*, 04 Febbraio, Percorsi di Secondo Welfare, 04 Febbraio
- Mallone G. (2012), *Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese*, Percorsi di Secondo Welfare, 25 Novembre
- Osservatori.net digital innovation (2017), *Smart Working: sotto la punta dell'iceberg*, Politecnico di Milano
- Osservatori.net digital innovation (2018), *Tecnologie e strumenti per lo Smart Working*, Politecnico di Milano

- Saraceno C. e Naldini M., (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino, Bologna
- Saraceno C. e Arnlaug L., (2008), *Childhood: Changing Contexts*, Comparative Social Research, Vol.25, Bingley, UK, Emerald
- Saraceno C. e Faher T., (2007), *Handbook of Quality of Life in the Enlarged European Union*, London, Routledge
- Yin R. 1994. Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing