



fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale



Società Mutua Piemonte ETS
Società di Mutuo Soccorso



Rapporto di monitoraggio e valutazione del progetto

“Verso un Patto di welfare territoriale del Pinerolese e delle Valli Olimpiche. Disseminazione e diffusione del welfare aziendale”

a cura di

Chiara Agostini

Percorsi di secondo welfare, chiara.agostini@secondowelfare.it



30 novembre 2020



REGIONE
PIEMONTE

per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE E FESR

INDICE

Introduzione	2
1. La strategia WeCaRe e il progetto "Verso un Patto territoriale"	2
2. Obiettivi e target del progetto	4
3. I protagonisti del progetto e la struttura di governance	5
4. Le attività realizzate attraverso il progetto	6
4.1. <i>Gli "aperi-welfare"</i>	7
4.2. <i>I seminari tecnico-specialistici</i>	7
4.3. <i>Gli sportelli</i>	8
4.4. <i>La survey</i>	9
5. Il "Manifesto"	16
6. La realizzazione del progetto: una valutazione	19
6.1. <i>L'impatto del Covid</i>	20
6.2. <i>Il raggiungimento degli obiettivi</i>	21
7. Possibili sviluppi futuri	23

Introduzione

Il presente rapporto è frutto dell'attività di monitoraggio e valutazione del progetto "Verso un patto territoriale del Pinerolese e delle Valli olimpiche. Disseminazione e diffusione del welfare aziendale" affidata al Laboratorio Percorsi di secondo welfare.

L'attività di monitoraggio e valutazione è stata realizzata, da un lato, attraverso l'analisi di tutta la documentazione prodotta nel corso del progetto e in parte resa disponibile sulla pagina web di Società Mutua Piemonte (ente proponente il progetto) e, dall'altro, grazie alla realizzazione di quattro interviste in profondità. Queste interviste, che hanno coinvolto l'ente proponente, due rappresentanti della cabina di regia e uno dei partner di progetto sono state realizzate fra ottobre e novembre 2020 quando le attività progettuali si stavano ormai concludendo.

Il rapporto si articola in sette sezioni. La prima inquadra il progetto nell'ambito della strategia sviluppata dalla Regione Piemonte per promuovere l'innovazione sociale del welfare (strategia WeCaRe). La seconda si concentra sugli obiettivi e i target. La terza presenta i soggetti che hanno partecipato al progetto e la struttura di governance che ha permesso la sua implementazione. La quarta parte entra nel vivo delle attività concretamente realizzate per promuovere la diffusione del welfare aziendale nel territorio del Pinerolese. La quinta presenta i contenuti del "manifesto" ovvero il documento elaborato dalla rete degli attori locali e che sarà la base del "patto territoriale". La sesta parte presentando una valutazione di quanto è stato effettivamente realizzato grazie alla progettualità in esame. La settima indica alcune linee di sviluppo future.

1. La strategia WeCaRe e il progetto "Verso un Patto territoriale"

Il progetto è parte di "WeCaRe - Welfare Cantiere Regionale", la strategia per l'innovazione sociale promossa dalla Regione Piemonte e finanziata attraverso il Fondo sociale europeo (FSE) e il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) con complessivi 20 milioni di euro¹.

¹ Sulla strategia WeCaRe vi vedano gli articoli di Cibinel E., *Innovazione sociale in chiave piemontese: la Regione lancia WeCaRe*, in Percorsi di secondo welfare, 23 maggio 2017. *Innovazione sociale in Piemonte: pubblicato il primo bando della strategia WeCaRe*, in Percorsi di secondo welfare, 31 luglio 2017. *Innovazione sociale in Piemonte: due nuovi bandi promossi all'interno della strategia WeCaRe*, in Percorsi di secondo welfare, 14 novembre 2018. *Il Piemonte punta sul welfare aziendale e territoriale per rilanciare l'innovazione sociale*, in Percorsi di secondo welfare, 30 novembre 2018. *In Piemonte nuove risorse dalle Fondazioni di origine bancaria per l'innovazione sociale*, in Percorsi di secondo welfare, 15 febbraio 2018. *Welfare aziendale: il Piemonte sostiene le reti territoriali con un nuovo bando*, Percorsi di secondo welfare, 16 aprile 2019.

La strategia WeCaRe, che è frutto del lavoro di un tavolo inter-assessorile composto dagli assessorati alle Politiche Sociali, della Famiglia e della Casa, ai Diritti Civili e Pari Opportunità, alle Attività produttive, all'Istruzione, Lavoro e Formazione Professionale, si articola in un insieme di misure a sostegno dell'innovazione sociale, che mirano a implementare processi di innovazione nell'ambito della rete dei servizi sociali, a migliorare la governance locale, a stimolare la collaborazione tra soggetti pubblici, enti del terzo settore e imprese e a sostenere lo sviluppo di progetti di imprenditorialità a vocazione sociale e di welfare aziendale.

Le azioni messe in campo, che mirano a promuovere la sperimentazione di innovazioni sociali nel territorio regionale, sono complessivamente cinque e riguardano:

- Misura 1. "Sperimentazione di azioni innovative di welfare territoriale". Risponde all'obiettivo di sviluppare il welfare di prossimità, sostenendo sperimentazioni di innovazione sociale in grado di valorizzare le connessioni territoriali espresse dai "Distretti della Coesione Sociale".
- Misura 2. "Progetti di innovazione sociale per il terzo settore". Mira a sostenere sperimentazioni di innovazione sociale implementate con riferimento a servizi erogati dal terzo settore.
- Misura 3. "Promozione del welfare aziendale". Prevede la progettazione e l'attivazione di interventi di welfare aziendale.
- Misura 4. "Rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili". Riguarda la realizzazione di progetti in ambito sanitario e socio-assistenziale di aggregazione dimensionale e scalabilità delle imprese.
- Misura 5. "Azione di accompagnamento". Prevede il supporto agli ambiti territoriali nella progettazione e realizzazione delle sperimentazioni.

All'interno della Misura 3 relativa alla promozione del welfare aziendale, la Regione ha previsto tre ulteriori misure:

- Misura 1.8iv.3.2.5: Animazione e comunicazione istituzionale sulla cultura di welfare aziendale per il territorio piemontese;
- Misura 1.8iv.3.2.6: Disseminazione e diffusione del welfare aziendale tramite enti aggregatori;
- Misura 1.8iv.3.2.4: Progettazione e attivazione di interventi di welfare aziendale.

In questo quadro, il progetto “Verso un patto di welfare territoriale del Pinerolese e delle Valli Olimpiche” si colloca nell’ambito della misura di “Disseminazione e diffusione del welfare aziendale tramite enti aggregatori” messa in campo dalla Regione Piemonte attraverso l’apposito bando pubblicato il 6 novembre 2018.

Il bando si inserisce nelle azioni di animazione del tessuto imprenditoriale sul tema del welfare aziendale che promuove l’adozione di piani di welfare aziendale e territoriale sensibilizzando le aziende circa le opportunità che l’adozione di tali piani può offrire per aumentare la produttività, migliorare il clima organizzativo e favorire il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori. Nella visione promossa da Regione Piemonte, queste attività possono contribuire anche alla costruzione di collaborazioni e partenariati tra soggetti diversi dei territori di riferimento, quali imprese private ed enti del terzo settore, con l’obiettivo di fornire servizi e creare migliori condizioni di benessere della popolazione in generale.

Nello specifico, l’obiettivo del bando era quello di realizzare un’azione di sistema finalizzata a stimolare e avviare la definizione di processi di welfare aziendale e territoriale mediante l’intervento di soggetti aggregatori. Questo intervento è stato concepito come di supporto trasversale alla Misura 1.8iv.3.2.4: “Progettazione e attivazione di interventi di welfare aziendale”.

2. Obiettivi e target del progetto

Il progetto mirava a promuovere la conoscenza delle opportunità offerte dal welfare aziendale (sia in termini fiscali che di opportunità di accesso ai servizi) nel territorio delle Valli Pellice, Germanasca e Chisone, e di Pinerolo. In una prospettiva di lungo periodo, il progetto aspirava, in particolare, ad avviare un percorso utile alla definizione di un “Patto di welfare territoriale del Pinerolese e delle Valli Olimpiche” a beneficio dell’intero sistema socio-economico. Nello specifico, il progetto si proponeva di raggiungere tre distinti target. Il primo era quello degli attori già attivi nella rete territoriale del Consorzio Pinerolo Energia (CPE), laddove tale rete poteva costituire il punto di partenza utile ad avviare una riflessione sul welfare aziendale/territoriale e a indirizzare le aziende e gli enti verso la costruzione del Patto territoriale.

Un secondo target è stato costituito dalle piccole e piccolissime imprese del territorio e l'obiettivo in questo caso è stato quello di sensibilizzare sui temi del welfare territoriale e sulle opportunità che possono derivare dalla partecipazione alle reti territoriali di welfare.

Il terzo target è stato invece "di settore" e mirava a sensibilizzare rispetto alle tematiche del welfare aziendale e territoriale settori professionali del terziario a servizio delle imprese (commercialisti, consulenti del lavoro, fiscalisti, etc.); questa azione aspirava ad ampliare l'offerta di opportunità per le imprese di mettere in campo interventi di welfare aziendale/territoriale.

3. I protagonisti del progetto e la struttura di governance

La governance del progetto prevedeva un ente proponente che assieme alla "cabina di regia" definisse la strategia e realizzasse la pianificazione complessiva delle attività. Il progetto ha poi visto la partecipazione di sei partner esterni che hanno contribuito alla concreta realizzazione delle attività; e il coinvolgimento del Laboratorio Percorsi di secondo welfare cui è stato affidato il compito di realizzare il report di monitoraggio e valutazione dell'intero progetto (Figura 1). Ente proponente il progetto è stato la "Società Mutua Pinerolese" (SMP), una società di mutuo soccorso nata nel 1996, poi diventata Società Mutua Piemonte ETS nel luglio 2019 e che conta circa 4.000 soci.

Partner esterni al progetto sono invece stati:

- **Il Consorzio Pinerolo Energia (CPE)**, nato nel 2000 con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo dell'economia del territorio attraverso la promozione dell'innovazione, della cooperazione e lo sviluppo della tecnologia. Il Consorzio ha come capofila **Acea Pinerolese Industriale SpA**, una Multiutility a capitale pubblico che tra i suoi soci ha oltre 60 tra PMI, soggetti di terzo settore, enti pubblici, enti di formazione e orientamento al lavoro.
- **Il Consorzio COESA**, un consorzio di cinque cooperative sociali che dal 2001 opera nella provincia sud-ovest di Torino e ha sede a Pinerolo. Si tratta di un soggetto di terzo settore erogatore di servizi di welfare (in particolare nell'area dell'inclusione) e che occupa circa 300 lavoratori. Consorzio Coesa è socio del Consorzio CPE e aderisce a SMP.
- **Idea - Agenzia per il Lavoro** è il Consorzio nazionale di cooperative sociali (costituito nel 2000) che svolge servizi di intermediazione al lavoro. È il primo esempio in Italia di organizzazione non profit che opera in questo settore. La principale sede piemontese è

a Pinerolo, dove collabora e coopera con il sistema imprenditoriale e istituzionale nell'ambito delle politiche attive del lavoro, con il consorzio CPE e con la SMP.

- Il **Consorzio per la Formazione, l'Innovazione e la Qualità di Pinerolo (CFIQ)**, realtà specializzata nella formazione di giovani e adulti, sia occupati che disoccupati. Opera in sinergia con il Consorzio Intercomunale servizi sociali Pinerolo (CISS) e gli altri enti territoriali.
- Il **Consorzio Intercomunale servizi sociali Pinerolo (CISS)** è un Ente Pubblico nato nel 1997 per gestire, in forma associata, gli interventi e i servizi socio assistenziali di competenza dei 22 Comuni presenti nel territorio.
- L'Azienda sanitaria locale di Colegno e Pinerolo (ASLTO3).

Infine, il progetto prevedeva il coinvolgimento di "Siamo Impresa", l'associazione della Federazione Nazionale Autonoma Piccoli Imprenditori (**FENAPI**) che rappresenta il settore manifatturiero. FENAPI è un'organizzazione professionale di categoria senza scopo di lucro che associa e sostiene i piccoli imprenditori appartenenti ai diversi settori economici. Il coinvolgimento di questo soggetto tuttavia è stato di fatto piuttosto debole.

Figura 1. I protagonisti del progetto



Fonte: elaborazione dell'autrice

4. Le attività realizzate attraverso il progetto

Al fine di promuovere la conoscenza delle opportunità offerte dal welfare aziendale e territoriale il progetto ha previsto la realizzazione di tre distinte attività: 1) gli "aperi-welfare"; 2) i seminari formativi; 3) l'apertura di sportelli territoriali. Trasversale a queste tre attività è stato il lancio di una survey volta a rilevare i bisogni delle aziende e dei lavoratori e i servizi e le prestazioni di welfare aziendale già erogati nel territorio.

4.1. Gli “aperi-welfare”

A livello temporale, gli “aperi-welfare” o “serate informative” sono le prime attività realizzate nell’ambito del progetto. Queste serate avevano l’obiettivo di sensibilizzare, in un contesto informale, i partecipanti circa le opportunità offerte dal welfare aziendale in termini di benefici fiscali e di accesso ai servizi.

Gli “aperi-welfare” realizzati sono stati complessivamente quattro ed hanno avuto luogo nei locali messi a disposizione dai comuni di Pomaretto, Porte, Luserna San Giovanni e presso la sede del Consorzio Coesa nel Comune di Pinerolo (tabella 1). Questa attività, che è terminata prima del diffondersi del Covid-19 e che non ha quindi risentito delle misure di contenimento del virus, ha visto la partecipazione di 31 persone complessivamente.

Tabella 1. Gli aperi-welfare: territori coinvolti e data di realizzazione

Attività realizzate	Luogo	Data
Aperi-welfare	Pomaretto	9 ottobre 2019
	Porte	16 ottobre 2019
	Luserna San Giovanni	21 ottobre 2019
	Pinerolo	28 ottobre 2019

4.2. I seminari tecnico-specialistici

I seminari tecnico-specialistici rispondevano all’obiettivo di fornire alle aziende e agli enti che insistono nel territorio del pinerolese e delle Valli Olimpiche una serie di informazioni non solo sul welfare aziendale e territoriale in senso stretto (es. aspetti normativi e fiscali) ma anche su altri aspetti inerenti il welfare (es. partnership pubblico/privato) e i bisogni sociali (es. conciliazione vita-lavoro; tutela della salute).

I primi tre seminari, realizzati fra novembre 2019 e gennaio 2020, sono stati organizzati nei territori di Pinerolo, Pomaretto e Torre Pellice. I successivi cinque incontri, a seguito della pandemia da Covid-19 sono invece stati realizzati interamente on-line nel periodo compreso fra luglio e ottobre 2020 (tabella 2). Complessivamente i seminari tecnico-specialistici hanno visto la partecipazione di 157 persone.

Tabella 2. I seminari tecnico-specialistici, luogo e data di realizzazione

Seminari tecnico-specialistici	Luogo	Data
Aspetti normativi e fiscali del welfare aziendale	Pinerolo	11 novembre 2019
Sostenibilità ambientale e comunità energetiche	Pomaretto	20 novembre 2019
Fondi sanitari mutualistici	Torre Pellice	27 gennaio 2020
Welfare aziendale e territoriale: aspetti normativi e fiscali per le piccole medie imprese	On line	23 luglio 2020
Assistenti sociali e welfare aziendale di prossimità: dialogo tra pubblico, privato e privato non profit	On-line	22 settembre 2020
Smart Work, Diversity Manager, Conciliazione tempi e Pari Opportunità	On-line	20 ottobre 2020
Tutela della Salute e Sicurezza nei Luoghi di Lavoro	On-line	28 ottobre 2020

4.3. Gli sportelli

Nel disegno progettuale gli sportelli erano stati pensati come un'attività itinerante, da realizzare a rotazione nei diversi comuni del territorio, con l'obiettivo di promuovere la conoscenza del progetto e svolgere attività informativa rivolta prevalentemente alle piccole e piccolissime imprese presenti nel territorio. Gli sportelli itineranti si affiancavano all'attività "ordinaria" svolta attraverso lo sportello istituito a Pinerolo presso la sede della Società Mutua Piemonte.

L'attività di sportello è quella che ha risentito maggiormente delle misure di contenimento del Covid-19 perché di fatto non è stato possibile riorganizzarla in modalità a distanza. Nelle intenzioni progettuali infatti, punto di forza di questa attività era la prossimità con le piccole aziende e la possibilità di coinvolgerle grazie a una presenza capillare nel territorio. Secondo quanto previsto inizialmente l'attività di sportello doveva concretizzarsi in una presenza di due ore in cinque diverse date per ciascuno dei tre sportelli, attivati rispettivamente a Pomaretto, Luserna e Porte. Delle cinque date previste solo due hanno potuto vedere l'effettiva attivazione dello sportello in quanto precedenti rispetto all'introduzione delle misure di contenimento del Covid-19 (tabella 3). Successivamente alla fine del *lockdown* l'attività di sportello è stata comunque ripresa a Pinerolo.

Tabella 3. Gli sportelli itineranti, luogo e data di realizzazione

Attività realizzate	Luogo	Data
Apertura sportello	Pomaretto	21 novembre 2019 e 30 gennaio 2020
	Luserna	14 gennaio 2020 e 11 febbraio 2020
	Porte	22 gennaio 2020 e 19 febbraio 2020

4.4. La survey

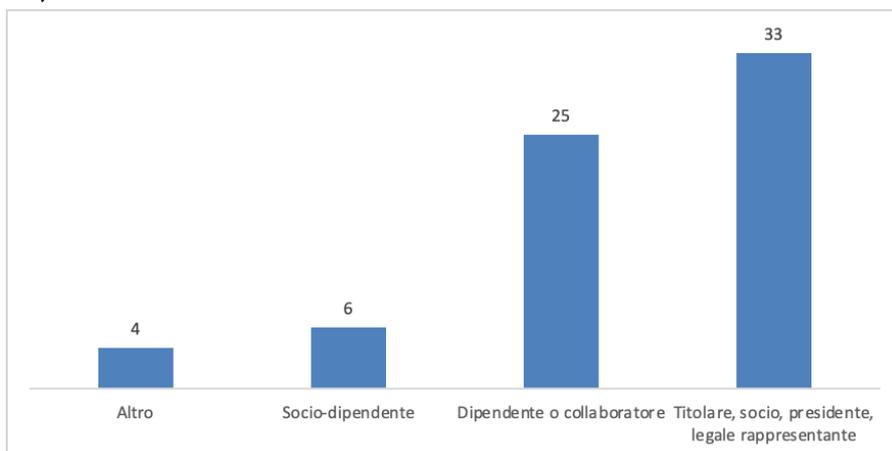
Trasversale alle tre attività presentate nelle sezioni precedenti è stata l'elaborazione di una breve survey (predisposta dal Laboratorio Percorsi di secondo welfare) che aveva l'obiettivo di rilevare i bisogni e le risorse del territorio al fine di orientare i contenuti del Patto di welfare territoriale.

La rilevazione è stata realizzata attraverso la piattaforma Survey Monkey e ha coinvolto le persone che hanno partecipato agli apericena, ai seminari tecnico-specialistici e alle attività di sportello.

La survey, che si è articolata complessivamente in dodici domande, ha indagato tre distinte aree che riguardano: 1) le caratteristiche dell'impresa/ente di appartenenza del rispondente (in particolare: ruolo del rispondente; settore produttivo di appartenenza; numero di dipendenti); 2) i bisogni sociali ritenuti maggiormente rilevanti; i servizi e le prestazioni percepite come particolarmente utili e le prestazioni già offerte dalle aziende; 3) le collaborazioni già attive nel territorio e la disponibilità a partecipare alle reti.

Considerando i dati raccolti, alla survey hanno risposto complessivamente 68 persone, di queste 33 hanno dichiarato di essere titolari, soci, presidenti o legali rappresentanti dell'impresa o dell'ente di appartenenza, 25 di essere dipendenti o collaboratori, 6 di essere soci-dipendenti e i rimanenti 4 di non appartenere a nessuna di queste categorie (figura 2).

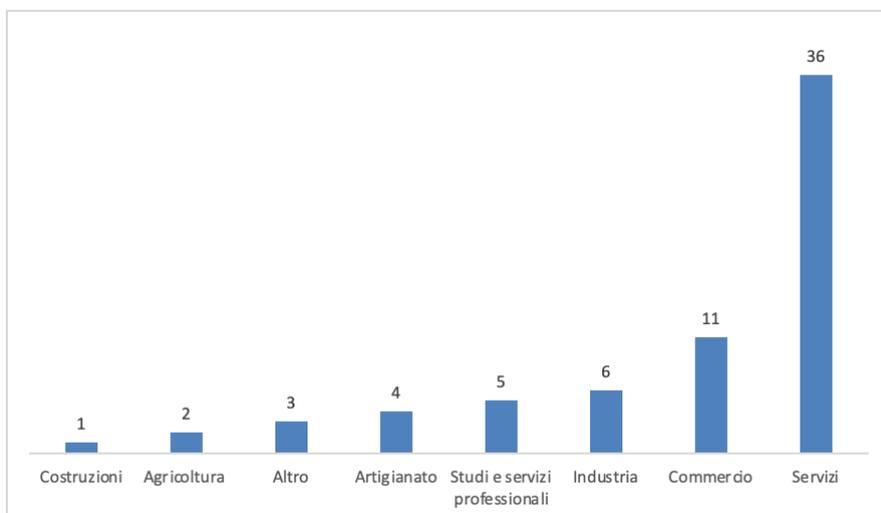
Figura 2. Ruolo del rispondente rispetto al proprio ente di appartenenza (totale risposte 68)



Fonte: elaborazione dell'autrice.

Nella maggior parte dei casi (36 su 68) i rispondenti appartengono al settore dei servizi; seguono quelli che appartengono al settore del commercio (11), all'industria (6), al campo degli studi e dei servizi professionali (5), all'artigianato (4), all'agricoltura (2), alle costruzioni (1); per 3 rispondenti non è invece stato possibile il collocamento in nessuna delle precedenti categorie (figura 3).

Figura 3. Settore produttivo in cui si colloca l'impresa del rispondente (totale risposte 68)



Fonte: elaborazione dell'autrice.

Dei 68 rispondenti, 19 dichiarano di appartenere a enti/impresе che non hanno dipendenti, 49 a enti e impresе con dipendenti; di questi 8 dichiarano che i dipendenti sono (in tutto o in parte) dei familiari.

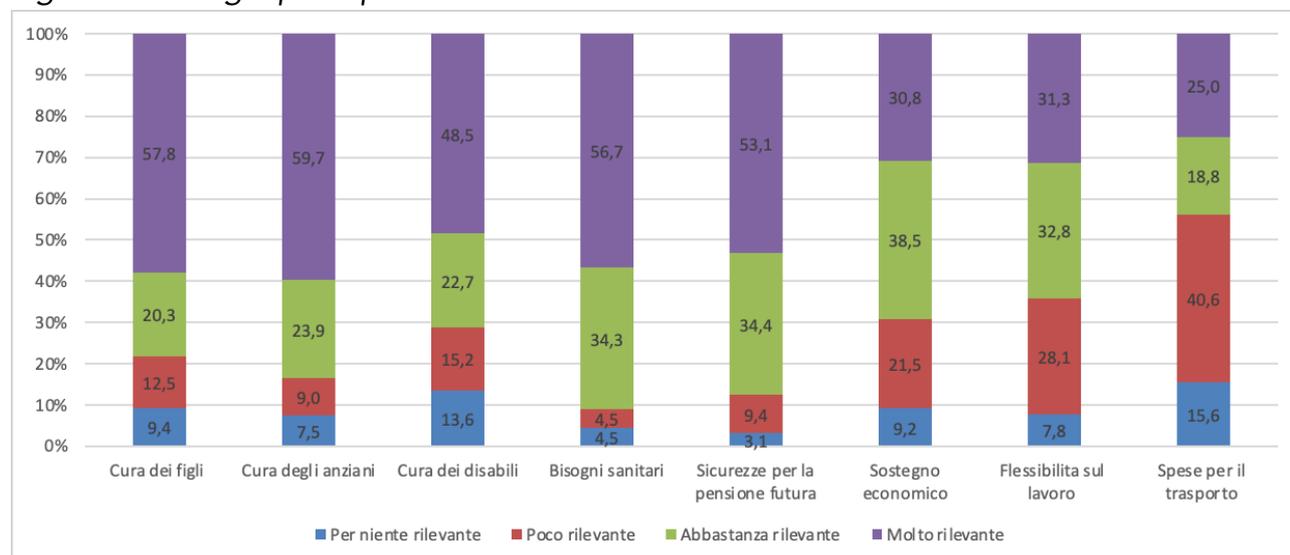
Con riferimento alla dimensione delle imprese/enti di appartenenza, su 39 rispondenti 13 hanno dichiarato di appartenere a un ente/azienda con un numero compreso fra 1 e 5 dipendenti, 12 hanno fra 6 e 50 dipendenti e 14 più di 50 dipendenti; quest'ultimo gruppo comprende anche 7 imprese/enti che contano più di 500 dipendenti (tabella 4).

Tabella 4. La dimensione delle imprese e degli enti (totale risposte 39)

Numero dipendenti	Imprese/enti
da 1 a 5	13
da 6 a 15	8
da 15 a 50	4
da 50 a 499	7
500 e oltre	7

Con riferimento ai bisogni percepiti come "molto rilevanti", prevalgono la cura degli anziani (59,7%), dei figli (57,8%), i bisogni sanitari (56,7%) e le sicurezze relative alla pensione futura (53,1%). Seguono la cura dei disabili (48,5%) e, a distanza piuttosto significativa, la flessibilità sul lavoro (31,3%), il sostegno economico (30,8%), le spese per il trasporto 25%) (figura 4).

Figura 4. I bisogni percepiti e la loro rilevanza



Fonte: elaborazione dell'autrice.

Attraverso una domanda a risposta aperta è stato poi chiesto ai rispondenti di indicare, per i bisogni ritenuti maggiormente rilevanti, servizi e prestazioni considerate particolarmente utili. In particolare, i rispondenti hanno indicato, non solo, servizi/interventi in linea con le aree indicate in precedenza (tabella 5); ma anche servizi/interventi che riguardano bisogni differenti (tabella 6) e servizi/interventi trasversali a più bisogni (tabella 7).

Tabella 5. Aree di bisogno e servizi/interventi ritenuti rilevanti

Bisogni	Servizi/interventi
Cura degli anziani e dei disabili	Assistenza domiciliare (generica e infermieristica)
	Servizi di badantato (anche tramite voucher)
Cura dei figli	Prescuola, doposcuola, scuole aperte, servizi extra scolastici
	Sostegno allo studio e corsi di recupero
	Pedibus, scuolabus
	Baby parking
	Nidi d'infanzia
	Assistenza alunni disabili
	Centri estivi e invernali
Bisogni sanitari	Accesso a prestazioni sanitarie non coperte dal SSN
	Riduzione delle liste di attesa
	Orari di apertura più ampi per gli studi medici associati
Sicurezze per la pensione futura	Pensioni integrative
	Servizi accessori da erogare unitamente alle pensioni future
Flessibilità sul lavoro	Smart working
Sostegno economico	Buoni acquisti
	Buoni spesa
	Buoni benzina
Spese per il trasporto	Trasporto pubblico gratuito

Tabella 6. Altre aree di bisogno servizi/interventi ritenuti rilevanti

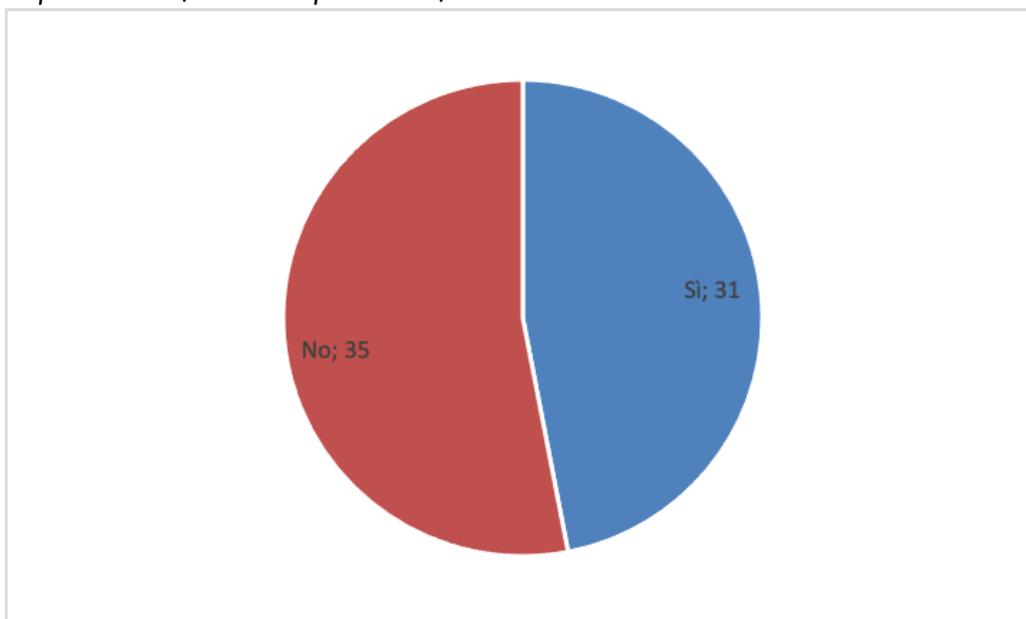
Bisogni	Servizi interventi
Dentro l'azienda	Consulenza fiscale
	Accesso al credito per le aziende
	Supporto psico-sociale volto a migliorare il clima aziendale e il benessere del singolo e dell'intero sistema
	Formazione e sviluppo della leadership intesa come guida sana e consapevole della valorizzazione interna delle risorse umane disponibili
	Agevolazioni per consentire lo studio e la formazione dei lavoratori
Fuori l'azienda	Sportelli per assistenza sociale e psicologica
	Servizi che facilitino l'accesso alle informazioni su pensioni e ammortizzatori sociali
	Palestra aziendale

Tabella 7. Interventi trasversali a più bisogni ed emersi come rilevanti

Interventi trasversali a più bisogni
Reti di mutuo aiuto tra famiglie
Banca del tempo
Maggiordomo aziendale
Convenzioni per consentire ai dipendenti un appoggio/servizio esterno per la cura di figli, anziani e disabili
Detrazioni per spese di colf, badanti e baby sitter
Servizi che incrociano domanda e offerta per colf badanti e baby sitter

Ai rispondenti è stato poi chiesto di indicare se nelle imprese/enti di appartenenza fossero già attivi servizi/interventi di welfare aziendale e territoriale. Servizi e interventi di questo tipo sono attivi in 31 imprese/enti su 36 (figura 5) e coprono tutte le aree di bisogno menzionate in precedenza (vedi tabella 2) a eccezione delle prestazioni riguardanti le pensioni (tabella 8).

Figura 5. Presenza/assenza di prestazioni/interventi di welfare nelle imprese/enti dei rispondenti (totale risposte 66)



Fonte: elaborazione dell'autrice.

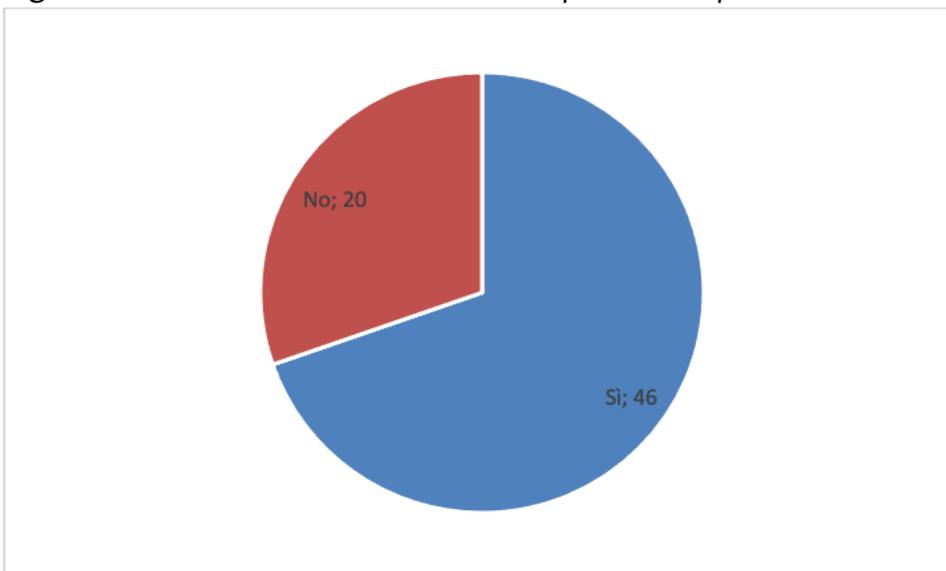
Tabella 8. I servizi e gli interventi di welfare aziendale/territoriale già attivi presso le imprese/enti di appartenenza dei rispondenti

Bisogni	Servizi/interventi
Cura anziani e disabili	Servizi di assistenza e sostegno ad anziani e disabili
	Assistenza domiciliare anziani/disabili
Cura dei figli	Centri estivi, baby sitting, doposcuola
	Baby sitting
	Doposcuola
	Supporto didattico extrascolastico
Bisogni sanitari	Prestazioni sanitarie non coperte dal SSN (escluse visite odontoiatriche e oculistiche)
	Rimborsi spese mediche
	Sconti su prestazioni sanitarie
	Assicurazione sanitaria
Sostegno economico	Buoni benzina
	Buoni spesa
	Ticket restaurant
Flessibilità sul lavoro	Smart working
	Part time
	Flessibilità oraria

Spese per il trasporto	Auto aziendale
Altri bisogni	Sconti per strutture vacanze estive
	Accesso al mutuo
	Permessi studio
	Permessi per esami sanitari
	Rimborsi trasferte e spese viaggio
	Assicurazione vita e disabilità grave
	Attivazione di un "portale welfare"
	Consegna spesa a domicilio
	Disbrigo pratiche

Attraverso la survey è stato infine indagato se i rispondenti, nello svolgimento della propria attività lavorativa avessero occasione di collaborare con altre imprese/enti presenti nel territorio ad esempio per risolvere problemi comuni o per sviluppare iniziative congiunte. Le risposte positive sono state 46 su 66 (figura 6).

Figura 6. La collaborazione con altre imprese/enti presenti nel territorio (totale risposte 66)



Fonte: elaborazione dell'autrice.

Le collaborazioni attivate riguardano in particolare:

- La realizzazione di specifici progetti (finalizzati ad esempio allo sviluppo di competenze; progetti di comunità; progetti sul tema della prevenzione)
- La progettazione di servizi, il sostegno a iniziative sociali
- La collaborazione per la gestione di commesse

- Il coinvolgimento di colleghi commercianti per l'allestimento e la realizzazione di iniziative di paese (es. luci di Natale) e l'organizzazione di eventi
- La realizzazione di servizi che le singole aziende non riescono a erogare
- L'organizzazione di tirocini, stage, progetti alternanza scuola-lavoro
- L'utilizzo mezzi di trasporto per bestiame e lo sviluppo (con i produttori agricoli) di buone pratiche per la cura degli animali.

Dei 20 rispondenti che non hanno attivato collaborazioni, 11 dichiarano di essere abbastanza interessati ad attivarle, 3 di essere molto interessati e 3 di non essere interessati.

5. Il "Manifesto"

Preliminare alla definizione del Patto territoriale è stata la condivisione fra gli attori della rete di alcuni punti chiave che convergeranno appunto nel patto. L'insieme di questi punti (figura 7) è stato chiamato "Manifesto" e i contenuti, che sono stati frutto del confronto e della collaborazione dei diversi attori della rete e non solo, sono stati presentati nel corso del convegno finale, che si è tenuto il 19 novembre 2020.

Figura 7. I punti chiave del manifesto



Fonte: slide presentata da Mutua Piemonte nel corso del convegno conclusivo.

Di seguito si riportano integralmente i contenuti del Manifesto presentati nel corso del convegno conclusivo.

Bene comune

Beni comuni: i beni materiali, immateriali e digitali, spazi e servizi urbani di interesse comune, che i/le cittadini/e e le amministrazioni riconoscono essere funzionali all'esercizio dei diritti fondamentali della persona, al benessere individuale e collettivo, all'interesse delle generazioni future che sono strettamente connesse a identità, cultura, tradizioni del territorio e/o direttamente funzionali allo svolgimento della vita sociale delle comunità che in esso sono insediate. I beni comuni garantiscono l'accesso universale e ammettono una pluralità di forme di gestione, pratiche e stili di vita.

Economia circolare

L'Economia Circolare non riguarda esclusivamente le attività produttive, ma la relazione tra i diversi attori economici. Le potenzialità economiche sono notevoli, soprattutto in quei territori storicamente ricchi di competenze progettuali, di ricerca, manifatturiere, ma soprattutto di coesione sociale e progettuale. Si permette il rilancio di un'economia diversa, più sostenibile, innovativa, basata anche sull'inclusione delle persone più fragili, sulla gestione dei tempi lavorativi e sul bilanciamento di questi rispetto alla vita privata, sulla creazione di una comunità, una vera transizione dall'attuale modello perdente a uno più compatibile con l'essere umano.

Servizi educativi e formativi inclusivi

Elemento caratterizzante del sistema educativo e formativo è di essere al servizio del territorio sviluppando progettualità, orientamento e fabbisogni formativi e professionali di giovani, adulti e cittadini svantaggiati, con l'intento di integrare le aspettative delle imprese del territorio, contribuendo al miglioramento e all'implementazione di azioni di welfare aziendale e territoriale culturale e di comunità.

Inclusione sociale

Includere vuol dire offrire a tutti di essere cittadini a tutti gli effetti. Agire sul territorio in questa direzione significa concretamente creare occasioni d'incontro, scambio, conoscenza, condivisione e dialogo in grado di coinvolgere le realtà del territorio (pubbliche e private e di ogni settore) attraverso proposte che sappiano creare le condizioni

ideali per promuovere occasioni di inclusione sociale, accoglienza e di sensibilizzazione, anche verso le tematiche di genere, attraverso la costruzione di reti che coinvolgano in progetti concreti e di varia natura singoli cittadini, istituzioni, scuole, comunità religiose, centri giovanili e centri per anziani, associazioni, gruppi informali, biblioteche, ecc.

Diritto alla salute

La sanità è uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non consiste solo in assenza di malattia o infermità. In quest'ottica diventa essenziale la promozione della salute intesa non solo come prevenzione e salvaguardia della salute, ma anche come coinvolgimento della comunità, autodeterminazione delle donne e degli uomini, equità sociale. La salute è un fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività (art. 32 Costituzione Italiana).

Mutualismo

Parlare di mutualismo all'interno di un patto territoriale significa creare l'opportunità alle reti sociali di essere protagoniste di un modello di sviluppo del territorio per il territorio in termini di solidarietà, beni comuni, salute, qualità della vita, inclusione, formazione, economia circolare e lavoro attivando progettualità e pratiche sociali accessibili a tutti i cittadini con grande attenzione alla democrazia e alla trasparenza.

Nodi di rete

Un gruppo di individui che si connette per mezzo di legami di vario genere costituisce una rete sociale. Le reti sociali si basano sulle relazioni fra persone e comunità. Le diverse realtà di uno stesso territorio (singoli gruppi, associazioni, singoli, ecc.) che aderiscono alla Rete possono convergere in coordinamenti detti Nodi. I Nodi sono gli elementi costitutivi della Rete, sono luoghi di ricerca, proposta, azione e progettazione condivisa.

Sviluppo sostenibile

Lo Sviluppo Sostenibile è quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri". Tre sono le dimensioni dello sviluppo sostenibile – economica, sociale ed ecologica – e mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza, anche di genere, ad affrontare i cambiamenti climatici. L'economia green è quella capace di migliorare il benessere umano e l'equità sociale, riducendo i rischi ambientali e ecologici

con la collaborazione di tutti dagli Enti Pubblici alle Imprese, dalle Organizzazioni Sindacali e del Terzo Settore alle Comunità e ai Cittadini.

Valorizzazione del capitale sociale delle imprese di territorio

Consapevoli dell'indispensabilità di una rete territoriale stabile, le organizzazioni aziendali, quali istituzioni economiche che, mediante un legame di reciprocità fra il successo economico e sociale, superando i meri fini economici e dotandosi di una cultura di impresa capace di tessere relazioni stabili e trasparenti con le istituzioni e le organizzazioni del territorio, si pongono l'obiettivo di generare elevati livelli di produttività, efficienza, redditività e innovazione nonché di assicurare alti livelli di eticità, sostenibilità ambientale e di qualità della vita dei lavoratori.

Lavoro

Anche nel lavoro la pandemia ha lasciato e lascerà profondi cambiamenti. La risposta non può e non deve essere quella di rimettere ulteriormente in discussione i diritti e la dignità del lavoro, al contrario si deve qualificare il lavoro, abbattere la precarietà, definire nuove regole per riportare il lavoro e la sua dignità al centro delle azioni di rilancio. È in quest'ottica che un modello di welfare territoriale, fatto dalla collaborazione delle Amministrazioni Locali, del tessuto produttivo, delle Organizzazioni Sindacali, del Tessuto Sociale, del Centro per l'impiego attento e attento ai valori fondanti del mutualismo, può concorrere alla costruzione di nuove progettualità in grado di sostenere e creare ulteriori opportunità lavorative nei settori classici del nostro tessuto produttivo, ma anche nella economia circolare, nella salvaguardia del territorio, nell'innovazione digitale insieme alle misure che si propongono di fornire una risposta ai nuovi bisogni emergenti.

I dieci punti in cui si articola il manifesto e che, come detto, sono frutto di un lavoro che ha visto la partecipazione di una molteplicità di attori interni ed esterni alla rete, costituiscono la base valoriale condivisa che permetterà di costruire un welfare territoriale solidale e sostenibile.

6. La realizzazione del progetto: una valutazione

In questa sezione si propone una breve valutazione del progetto che tiene conto dell'impatto che la pandemia ha avuto sulle attività e dei risultati effettivamente raggiunti. Le considerazioni qui riportate tengono conto delle informazioni raccolte attraverso la

realizzazione delle quattro interviste in profondità realizzate con l'ente proponente, due rappresentanti della cabina di regia e uno dei partner di progetto (vedi introduzione).

6.1. L'impatto del Covid

Come in parte già detto (vedi sezione 4), i mesi centrali di implementazione del progetto hanno coinciso con l'inizio della pandemia legata alla diffusione del Covid-19. Nei mesi di *lockdown* (marzo-maggio 2020) il progetto è rimasto fermo ma successivamente l'attività è stata riorganizzata on-line. In particolare, sono state riorganizzate a distanza tutte le riunioni (sia della cabina di regia, sia con i partner esterni) e l'attività seminariale. Le serate informative erano invece già terminate nel periodo precedente al *lockdown*. Mentre l'attività di sportello è stata interrotta.

Nel caso dell'attività seminariale, la modalità a distanza ha promosso una più ampia partecipazione rispetto a quella che la cabina di regia si aspettava di poter coinvolgere con incontri in presenza. Ad esempio il seminario "*Assistenti sociali e welfare aziendale di prossimità: dialogo tra pubblico, privato e privato non profit*" realizzato il 22 settembre 2020 ha visto circa 65 partecipanti e, secondo quanto emerso dalle interviste, ci si poteva aspettare la metà dei partecipanti se fosse stato realizzato in presenza.

Ovviamente la modalità "a distanza" ha comunque dei limiti soprattutto in un contesto, come quello di questo progetto, in cui i seminari informativi realizzati in presenza avrebbero potuto fungere da catalizzatore delle occasioni di confronto informale, conoscenza reciproca e condivisione fra tutti gli attori coinvolti nel processo di definizione del futuro Patto.

Come emerso nella sezione 4.3., per quanto riguarda l'attività di sportello è stato invece necessario un ridimensionamento. Nel progetto iniziale, gli sportelli itineranti erano ospitati nei territori dei diversi comuni e questo chiaramente non è stato possibile nel contesto pandemico. Successivamente alla fine del *lockdown*, l'attività di sportello è stata ripresa a Pinerolo e si rivolgeva comunque agli altri territori ma è chiaro che l'impatto di questa azione è stato inferiore rispetto alle aspettative iniziali. Questo è vero, in particolare, con riferimento alle imprese più piccole per le quali la prossimità è fondamentale per poter dedicare tempo e risorse all'informazione, all'aggiornamento e al confronto su problematiche e bisogni di welfare. Proprio in considerazione di questo gli sportelli erano stati pensati soprattutto per intercettare le piccole e piccolissime imprese.

6.2. Il raggiungimento degli obiettivi

Gli obiettivi del progetto sono stati tendenzialmente raggiunti. In primo luogo questo è vero con riferimento al fatto che la rete territoriale, preesistente rispetto al progetto, è stata ampliata e potenziata grazie alle attività progettuali messe in campo.

L'ampliamento della rete è stato realizzato dal momento che il progetto è riuscito a coinvolgere una molteplicità di attori che in precedenza non collaboravano all'interno della rete. Evidenza di questo passaggio è data dal fatto che soggetti che non erano inizialmente coinvolti nel progetto hanno dato la loro disponibilità a elaborare e sottoscrivere il Patto territoriale. È il caso ad esempio delle Acli e dei sindacati, dell'Uncem, della Diaconia Valdese, della Cooperativa Intessere ONLUS, del Comune di Pinerolo, del Comune di Torre Pellice, dell'Associazione di Volontari per l'Assistenza Socio Sanitaria (AVASS Pinerolo) e dell'Ufficio per la pastorale sociale e del lavoro – Diocesi di Pinerolo. Come emerso nel corso delle interviste, questo risultato è andato oltre le aspettative iniziali del progetto.

Il potenziamento della rete ha invece a che fare con il fatto che il progetto ha promosso una nuova percezione del ruolo che gli attori che la compongono possono giocare nel territorio. L'ente proponente e alcuni dei partner progettuali nella loro attività ordinaria erogano servizi e prestazioni di welfare. Grazie all'implementazione del progetto tuttavia questi soggetti si sono mostrati in grado anche di interloquire sulle tematiche e sui bisogni per programmare interventi. In altre parole, gli attori della rete, a partire da Mutua Piemonte si sono presentati al territorio come soggetti che possono contribuire a definire le politiche di welfare locale oltre che erogare servizi.

In secondo luogo, il progetto è riuscito a consolidare e strutturare una rete che va oltre le finalità specifiche di questa progettualità dato che ha la volontà di persistere e svilupparsi anche successivamente alla sua fine. Evidenza di questo è in primo luogo il fatto che è stato creato un tavolo che riunisce i quattro progetti WeCaRe² attivi nel territorio del Pinerolese e che in questo tavolo è stata avviata una riflessione sui contenuti del Patto Territoriale.

² Oltre al progetto descritto in questo Rapporto, si tratta: 1) del progetto "Ci-conosciamo-ci" di cui è capofila il Coordinamento Opere Valli della Diaconia Valdese; 2) il progetto "WAT-PIN. Azioni integrate di Welfare Aziendale e Territoriale nel Pinerolese" di cui è capofila Acea Pinerolese; 3) il progetto "Se io sono, tu sei e noi siamo" di cui è capofila il Consorzio Intercomunale Servizi Sociali.

Allo stesso modo è utile segnalare anche l'integrazione realizzata con il progetto "Ripartiamo insieme". Questo progetto, lanciato dal Consorzio CPE in collaborazione con i sindacati al termine del primo *lockdown* (maggio 2020), mira a creare tavoli di concertazione che mettono insieme aziende, sindacati, istituzioni e realtà del mondo sociale per arrivare a proposte concrete, che permettano di rilanciare il territorio e superare la crisi economica. L'integrazione fra "Ripartiamo insieme" e il progetto oggetto di questo report si è realizzata dal momento che è stata condivisa l'idea di arrivare a un unico Patto territoriale in grado di integrare tutte le azioni di welfare che saranno messe in campo nel territorio.

Con riferimento alle criticità incontrate nell'implementazione del progetto, dalle interviste è emersa una certa difficoltà nel raggiungimento delle imprese più piccole. In particolare, debole è stato il coinvolgimento di FENAPI, un'associazione di categoria che riunisce le piccolissime imprese prevista inizialmente nel progetto ma che è stata di fatto poco attiva. Inoltre, l'attività principale attraverso cui il progetto mirava a intercettare le piccole imprese era quella di sportello che, come detto, è stata fortemente ridimensionata a seguito della pandemia. Su questo punto va tenuto a mente che il coinvolgimento delle piccole e piccolissime imprese era senza dubbio l'obiettivo più complesso da raggiungere e che comunque un percorso con queste realtà è stato avviato. Infatti, il lavoro di sensibilizzazione è stato fatto e le piccole imprese hanno mostrato interesse verso il tema del welfare aziendale e territoriale. Tuttavia, come emerso nel corso delle interviste, in molti casi a queste imprese non è ancora chiaro come tali interventi possano essere concretamente agiti e fruiti. Questo perché le piccolissime imprese non possono beneficiare delle agevolazioni previste per il welfare aziendale e il welfare territoriale è per loro l'unica strada percorribile³. Ma la costruzione di reti utili alla messa in campo di servizi di welfare

³ Sul welfare territoriale nel caso delle piccole e medie imprese si vedano: Maino F., Razetti F. (2020), *Il welfare aziendale nelle PMI, tra reti e territorio*, in Treu T. (a cura di) "Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche" Ipsoa-Wolters Kluwer, Milano, pp. 93-124.

Maino F., Rizza R. (2018), *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in Stato e Mercato, n. 2, agosto, pp. 197-224.

Maino F., Mallone G. (2016), "Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo", in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa-Wolters Kluwer, Milano, pp. 73- 112.

territoriale è un processo complesso e articolato che, per le piccole e piccolissime imprese, non può compiersi in un arco temporale ristretto come quello di attuazione del progetto trattato nel presente report.

7. Possibili sviluppi futuri

Volendo collocare quanto realizzato nel territorio del Pinerolese e delle Valli olimpiche in un più ampio contesto di trasformazione del welfare, vediamo che le azioni messe in campo in questo territorio riconoscono il ruolo strategico che il welfare territoriale può giocare nella prospettiva di coniugare sviluppo economico e coesione sociale.

Tratto distintivo di questo progetto è l'aver avviato un processo di aggregazione fra le imprese e fra le imprese e gli altri soggetti del territorio interessati al welfare (enti del Terzo Settore, governi locali, organizzazioni della rappresentanza). Questo processo deve ora proseguire al fine di promuovere: 1) il pieno coinvolgimento delle piccole e piccolissime imprese; 2) la sperimentazione di azioni innovative e calibrate sulle esigenze dell'ecosistema socio-economico locale; 3) l'estensione di tali azioni non solo ai lavoratori, ma (almeno in parte) anche agli altri membri della comunità⁴.

La figura 8 presenta schematicamente i canali grazie ai quali può realizzarsi il passaggio dal welfare aziendale al welfare territoriale e gli effetti che questo passaggio può avere sul tessuto economico, sociale e produttivo di riferimento. In particolare, il welfare da aziendale diventa territoriale nella misura in cui ogni singola impresa si allarga e coinvolge:

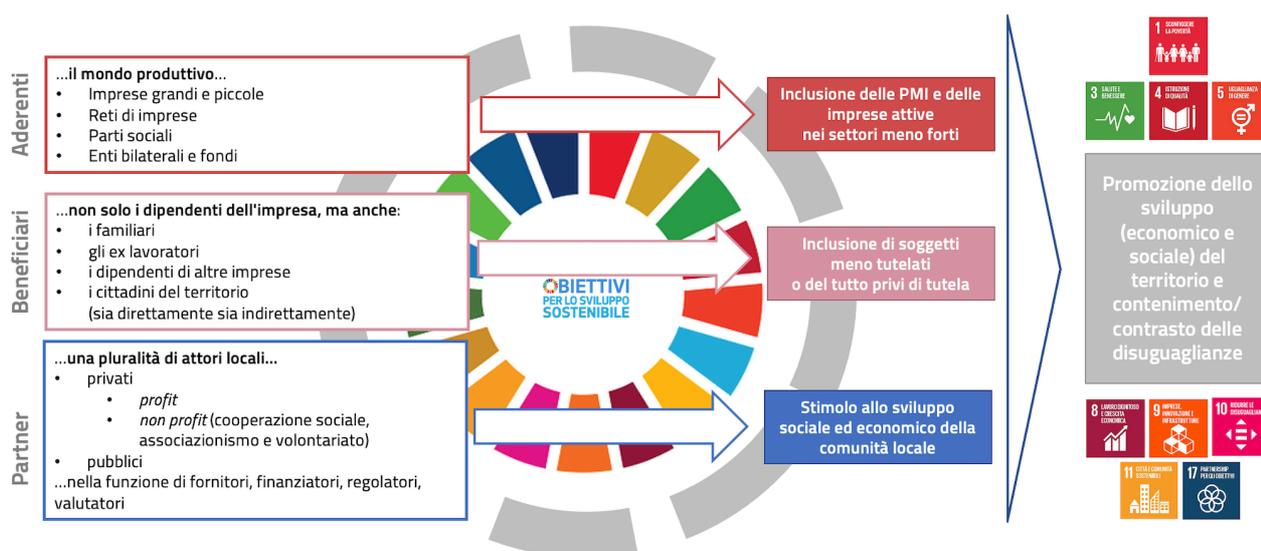
1. il mondo produttivo e quindi le altre imprese (singole o in rete), le parti sociali e gli enti e i fondi bilaterali;
2. non solo i dipendenti dell'impresa ma anche i familiari, gli ex lavoratori, i dipendenti di altre imprese e, più in generale, i cittadini che si trovano sul territorio;
3. la pluralità di attori locali (pubblici, privati, non profit) con cui attivare sinergie per dar vita a reti multi-attore.

Attraverso queste tre leve, il welfare territoriale diventa bene collettivo che mira a:

⁴ In proposito si veda Maino F., Razetti F. (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli.

1. promuovere l'inclusione delle piccole imprese e delle imprese che attengono a settori in cui tradizionalmente il welfare aziendale ha trovato meno terreno;
2. promuovere l'inclusione di soggetti meno tutelati o del tutto privi di tutele;
3. stimolare lo sviluppo sociale ed economico della comunità ponendo i territori in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 di sviluppo sostenibile dal momento contribuendo così a contrastare le disuguaglianze.

Figura 8. Welfare territoriale e sviluppo sostenibile



Fonte: slide presentata da Franca Maino nel corso del convegno conclusivo del progetto ed elaborata a partire dall'immagine contenuta in Maino e Razetti (2019, p. 67).

Per tradurre concretamente quanto detto sopra nel contesto del Pinerolese e delle Valli Olimpiche e quindi per mettere in campo un solido sistema di welfare territoriale sarebbe ora importante investire su quattro azioni.

La prima riguarda la realizzazione di un'indagine socio-economica volta a individuare nel dettaglio i bisogni del territorio e le prestazioni già erogate grazie al welfare aziendale. Si tratta di aspetti in parte già indagati con la survey (vedi sezione 4.4) ma che sarebbe ora utile rilevare in maniera capillare per avviare una riflessione sui servizi e gli interventi che possono effettivamente essere messi a sistema in una prospettiva di welfare territoriale.

La seconda riguarda l'ulteriore coinvolgimento delle piccole e piccolissime imprese con le quali, come detto, il lavoro è a una fase ancora iniziale. Per proseguire il percorso avviato,

e in linea con quanto emerso nel corso delle interviste, si potrebbe ad esempio immaginare un quadro in cui le grandi imprese si aprano al territorio contribuendo attivamente all'accompagnamento delle piccole e piccolissime imprese nell'introduzione di interventi e/o piani di welfare aziendale e, più in generale, nella realizzazione di un welfare aziendale sempre più di natura territoriale.

La terza riguarda la creazione di connessioni tra i bisogni che emergono dal territorio e la promozione di un'aggregazione della domanda di servizi e interventi. In sostanza, si tratta di costruire una visione condivisa all'interno della rete e in grado di cogliere le interdipendenze fra i bisogni presenti nel territorio.

La quarta azione riguarda, infine, la creazione di connessioni fra misure e interventi erogati nel territorio al fine di favorire (a tutti i livelli) la loro co-produzione e co-gestione dei servizi. In questo caso si tratta allora di individuare in maniera condivisa possibili piste di integrazione tra servizi diversi. Un elemento questo che è emerso, ad esempio nell'incontro con le Assistenti Sociali anche in riferimento alla figura del *Diversity Manager*.

Azioni di questo tipo consentirebbero al territorio del Pinerolese e delle Valli Olimpiche di costruire un welfare territoriale che mira a contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Come detto, un sistema di questo tipo permetterebbe di coniugare crescita economica e coesione sociale, attraverso la messa in campo di misure innovative, in grado, non solo di offrire risposta a soggetti che oggi non sono tutelati, ma anche di intercettare prontamente i bisogni che possono emergere e mutare nel corso del tempo.

In sintesi, i risultati raggiunti dal progetto suggeriscono che il percorso intrapreso deve essere portato ulteriormente avanti per trasformare il Manifesto in un Patto che preveda degli obiettivi condivisi e definisca gli impegni dei sottoscrittori. È auspicabile che il Patto coinvolga tutte le realtà del territorio interessate al welfare. Questo vale per le realtà economiche (comprese le piccole e piccolissime imprese), per gli enti pubblici, il terzo settore (in parte già coinvolti nella rete), le organizzazioni di volontariato (ODV) e le associazioni di promozione sociale. Al momento, come detto (vedi sezione 6.2.), solo un'organizzazione di volontariato è coinvolta nella rete e sottoscriverà il Patto. Tuttavia, come emerso dalle interviste, un ulteriore ampliamento in questa direzione permetterebbe, da un lato, di operare per il rafforzamento e la valorizzazione delle *capacity building* delle

reti associative del terzo settore e, dall'altro, di avviare un percorso per il volontariato di impresa. In una prospettiva di welfare aziendale e territoriale, le ADV sono quindi strategiche non solo perché promuovono la solidarietà sociale ma anche perché favoriscono la creazione di reti multi-attore⁵.

In conclusione, il progetto al centro del presente report deve essere inquadrato come l'inizio di un percorso che si auspica prosegua anche grazie all'ottenimento di ulteriori risorse economiche che potrebbero derivare non solo dalla Regione Piemonte ma anche, ad esempio, dalla Città metropolitana di Torino (e in particolare dalle risorse residue destinate ai "Patti territoriali"), o dai fondi connessi alla "Strategia nazionale per le aree interne". Tale percorso inoltre è auspicabile che prosegua capitalizzando gli sforzi fatti sia nel creare una rete (quella del progetto), sia nel dar vita a una "rete tra reti" (ad esempio tra i soggetti coinvolti nei quattro progetti We.Ca.Re o con il progetto "Ripartiamo insieme") che ha permesso ai diversi stakeholder locali di confrontarsi sulle conseguenze di sfide comuni (tra cui la pandemia) e sulla lettura dei bisogni e di collaborare in modo più continuativo nel tempo.

⁵ Sul ruolo che le associazioni di volontariato possono giocare all'interno delle reti multi-attore si veda anche: Maino F. (2020) *Stato sociale da rifare. Welfare più locale e multi-attore con il volontariato protagonista. Una riforma in cinque mosse*, in Dossier, anno 11, numero 2/2020, pp- 13-19.