

Dove finisce il welfare.

Dislocazione e ricomposizione *place-based*

Flaviano Zandonai (Euricse, Iris Network)

Abstract

La stagione riformatrice del welfare sancita da provvedimenti normativi come la legge quadro sui servizi sociali (l. n. 328/00) ha consentito, da una parte, di regolare, seppur in modo non omogeneo sul territorio nazionale, il sistema di offerta e la programmazione delle politiche sociali, agendo in particolare lungo l'asse pubblico (enti locali in particolare) e privato sociale (terzo settore). D'altro canto questo stesso impianto si è rivelato progressivamente inadeguato nel cogliere trasformazioni profonde che corrispondono, in termini generali, ad una sempre più marcata dislocazione dei servizi di welfare a ridosso dei luoghi di vita di persone e comunità locali: il lavoro, l'abitazione, le attività culturali, ricreative, sportive. La progressiva strutturazione di un sistema di welfare distribuito e non solo concentrato in strutture e modelli di servizio oggetto di autorizzazione, accreditamento, certificazione e branding sollecita il ruolo degli "addetti ai lavori", in particolare delle organizzazioni di terzo settore che, soprattutto attraverso veicoli imprenditoriali come le cooperative sociali, hanno esercitato ed esercitano un impatto considerevole sull'offerta di alcune tipologie di servizi sociali. Impatto che potrebbe allargarsi ed incrementarsi alla luce della recente riforma normativa (l. n. 106/16) che definisce, anche in senso giuridico, l'identità del terzo settore e, al tempo stesso, allarga i suoi settori di intervento, in particolare delle imprese sociali, anche in quegli ambiti dove prendono forma nuovi modelli di servizio e di business legati alla protezione sociale.

Il contributo intende ricostruire i principali snodi critici del processo di trasformazione in atto, allo scopo di verificare la loro consistenza e i loro effetti sul sistema di offerta e di matching rispetto a una domanda sempre più mutevole ed articolata. L'analisi verrà condotta in primo luogo evidenziando i limiti registrati nel modello regolativo attuale dei servizi sociali e in secondo luogo delineando i margini di azione dei soggetti di terzo settore di natura imprenditoriale in due ambiti chiave: il welfare aziendale e la rigenerazione a scopo sociale di beni immobili e spazi da destinare a utilizzi di interesse collettivo.

Parole chiave: politiche sociali, welfare aziendale, rigenerazione sociale, economie coesive, terzo settore

1. Ascesa e declino del riformismo nel welfare

“Riforma” non sembra più essere un termine in voga tra gli addetti ai lavori del welfare, dei servizi socio-assistenziali, educativi, sanitari in particolare. Certamente meno rispetto a qualche anno fa quando a cavallo del nuovo millennio fu approvata la legge quadro di settore (l. 328/00) che rappresentava l’esito di un approccio riformista teso a ricercare un coordinamento più stretto tra l’offerta di servizi sociali lungo l’asse pubblico - privato sociale, prevedendo a tal fine l’esordio del terzo settore nella governance del sistema di welfare attraverso la partecipazione alla pianificazione sociale su scala locale [De Ambrogio, 2008]. Una riforma elaborata da e a favore di quei soggetti che, una trentina d’anni prima, avevano contribuito a strutturare il welfare come “sistema di servizi” che si sostituiva a un assetto largamente dominato da cure informali alimentate da risorse interne (famiglie, comunità locali) e da sussidi pubblici (assegni di cura, pensioni). Gli stessi attori, dopo decenni di crescita impetuosa di sperimentazioni locali sempre più mature, richiedevano una maggiore coesione del sistema, non solo localmente ma anche attraverso una solida integrazione verticale (dai comuni, alle loro aggregazioni fino a province, regioni, stato centrale) [Gori, 2004]. E così “la legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali” restituiva, anche solo nel titolo, un chiaro intento di stabilizzazione, agendo la leva dell’innovazione che dopo una fase iniziale di rottura caratterizzata da intenti sperimentali e supportata da un’intensa attività di advocacy diventava sempre più incrementale [Bertin, Fazzi, 2010].

Il “silenzio riformista” degli anni successivi ha segnalato però, in modo sempre più evidente, che quella riforma più che mettere a regime sanciva in realtà l’inizio della fine, o meglio l’inizio della trasformazione del modello che aveva codificato, guardando soprattutto a difficoltà applicative che, in sostanza, ne svuotavano la ragion d’essere, ovvero l’intento di regolazione sistemica. L’individuazione delle ragioni del mancato impatto della norma quadro si sono concentrate, di nuovo, su disfunzionalità interne: il collasso della sussidiarietà verticale, anche a causa del fallimento del ridisegno federalista del Paese, ha privato i livelli locali di entrate fiscali proprie costringendoli ad alimentarsi al flusso, ricco di perdite e poi sempre più in secca, delle risorse redistribuite a livello nazionale [Venturi, Rago, 2011]. Sempre sul piano interno è stata segnalata la difficoltà a saldare la pianificazione sociale prevista attraverso il modello dei “tavoli” di consultazione / concertazione con la gestione delle risorse economiche effettivamente disponibili, riducendo così la programmazione a un esercizio conoscitivo certamente di rilievo ma non certo una guida vincolante per l’allocazione delle risorse [Pesaresi, 2004].

Un ulteriore problema risiede però, secondo alcuni osservatori, anche nell'impostazione della riforma [Gori, 2004]. L'enfasi sul coordinamento è stata interpretata più come miglioramento dell'efficienza delle connessioni tra gli attori esistenti piuttosto che di efficacia nell'allargare lo spettro degli interlocutori allo scopo di differenziare e ampliare l'offerta. E così il welfare dei servizi, in origine chiaramente leggibile come processo di innovazione sociale, è rimasto a presidiare, spesso con grande professionalità, un segmento di risposta ai bisogni però sempre più specialistico e ristretto a fronte di una domanda in trasformazione profonda e di scala quantitativa maggiore, soprattutto nell'area grigia dei bisogni "non certificati" [Mazzoli, 2012]. Domanda che peraltro, anche in quegli anni, iniziava ad avere sempre più "soldi in tasca", ovvero quote di cofinanziamento pubblico (voucher, buoni servizio) da spendere presso una pletera di fornitori, tendenzialmente sempre più vasta, autorizzati e accreditati dalla Pubblica Amministrazione [Longo, 2016].

Un'indicazione interessante quest'ultima, soprattutto per coloro che, in questa fase, ricominciano, anche se sommessamente, a ridare fiato alla corrente riformista del welfare, proprio per l'esigenza di arginare l'offerta di bonus e altri contributi a fondo perduto a sostegno della domanda, rilanciando così politiche che insistono sul versante dell'offerta di servizi [Lodi, Rizzini, 2015]. Necessità che ha una sua ragion d'essere, ma che richiede di essere affrontata attraverso modelli di servizio e di sostenibilità elaborati in un contesto storico, politico e socioeconomico profondamente mutato. Coordinare l'esistente per auto-salvaguardare la qualità degli interventi - spesso determinata dagli stessi produttori dei servizi - oggi rischia di spiazzare una parte consistente di prestazioni sociali erogate da enti locali e soggetti di terzo settore, ovvero, vale la pena di ribadirlo, quelli che furono i pionieri del welfare sociale [Borzaga, Ianes, 2006].

2. La riforma c'è, e si vede

Nel frattempo la spinta riformatrice del welfare non si è comunque esaurita. All'impasse in sede istituzionale corrisponde infatti un nuovo processo di social innovation nel welfare che si trova anche a buon punto di avanzamento. Non si tratta di un semplice rimescolamento delle carte, ma di un mutamento sostanziale che, in sintesi, si realizza attraverso un dislocamento del welfare ad ampio raggio, nei luoghi di vita delle persone e delle comunità [Evers, Ewert, Brandsen, 2014]. Un sistema distribuito ad ampio raggio e su piccola scala: nel lavoro, in casa, nel quartiere, nei contesti ricreativi, culturali, sportivi, negli esercizi commerciali, ecc. Tutto quello che, in sintesi, viene etichettato come "welfare generativo" [Dodi, 2017]. Ormai i servizi e i presidi di welfare sono sempre più incorporati (*embedded*) nei contesti più disparati: dalle

imprese ai centri sportivi, dalle portinerie dei condomini, ai teatri e altri spazi ricreativi [Benvegnù-Pasini, Vecchiato, 2014]. In definitiva in altri servizi, attività, iniziative dove a riprendere consistenza, dopo anni, è la domanda più che l'offerta. Una domanda sempre meno "a sportello" e "a catalogo" perché guidata da esigenze legate a soddisfare aspirazioni oltre a necessità [Appadurai, 2014] e quindi ad essere non solo serviti come portatori di bisogni (*needholder*) ma coinvolti come portatori di risorse (*assetholder*) [Venturi, Rago 2012]. I segnali di questo cambiamento sono diversi, di varia intensità e sinteticamente riferibili a passaggi di stato nel modo in cui si progettano, gestiscono e finanziano i servizi di welfare. Nei punti seguenti viene proposta una breve descrizione dei principali vettori di trasformazione.

- *Da tariffe prefissate a budget compositi*: se i bisogni sono personalizzati le risorse, variamente disponibili, si ricompongono sulla domanda, come dimostrano la diffusione di dispositivi come i "budget di salute" [Righetti, 2013] e, più in generale, i comportamenti di consumo di persone e famiglie nel mercato dei servizi di terziario sociale [Forum Ania consumatori, Censis, 2015].
- *Dalla gestione diretta alla facilitazione* per cui tutto quello che non è "core" fa la differenza nel definire la qualità distintiva come dimostrano, ad esempio, la gestione di spazi abitativi sempre più incentrata su dimensioni di community [Bricocoli, 2017], le attività extracurricolari che sempre più numerose caratterizzano l'offerta di servizi educativi e ricreativi, le piattaforme digitali di supporto alla vita quotidiana [Mainieri, Pais, 2016].
- *Da beni finiti a coproduzione*, a fronte di una spinta sempre più evidente, da parte degli "utenti" ad attraversare la linea del servizio diventando insieme produttori e consumatori (*prosumer*) per esigenze di sostenibilità e per aspettative di gratificazione e di realizzazione di sé [Orlandini, Rago, Venturi, 2014].
- *Da community a crowd (e ritorno)*: le comunità analogiche del welfare territoriale si confrontano sempre più spesso con economie e risorse non solo a "km0" ma anche di flusso; risorse globali che se intercettate - ad esempio facendo crowdsourcing dei modelli di servizio e crowdfunding sulle risorse - riescono incrementare la capacità di attivazione e co-gestione dal basso [Utting, 2015]. Le infrastrutture digitali, in tal senso, fungono da abilitatore perché contribuiscono non solo ad estendere la funzionalità delle soggettività esistenti, ma a cambiare i connotati di comunità che ora sono più articolate guardando ai soggetti coinvolti, più artificiali considerando gli elementi di senso costitutivi e più a misura di obiettivo piuttosto che guidate da matrici politico culturali predefinite [Pais in Arena, Iaione, 2015].

- *Da redistribuzione a investimento*: le risorse a vario titolo mobilitate (economiche e non, pubbliche e private, di mercato e donative) attendono, in modo sempre più esplicito, un ritorno che sia visibile in termini trasformativi e non di mera rendicontazione dei risultati raggiunti [Pasi, 2017].
- *Da concetti perimetrali a concetti catalitici*: inevitabilmente la trasformazione investe anche lo strumentario interpretativo; l'avvento di “quasi concetti” come quello di innovazione sociale richiede non tanto di segmentare il campo (pubblico vs privato, profit vs nonprofit, ecc.), ma piuttosto di attrarre e organizzare in ecosistemi elementi di biodiversità organizzativa e culturale allo scopo di attivare processi di scaling e di apprendimento reciproco [Lampugnani, Cappelletti, 2016].

Un welfare così dislocato può saldarsi a un processo di mutamento analogo che riguarda l'economia nel suo complesso. La sfida, in questo senso, consiste nell'intercettare lo *stream* di economia coesiva che individua nella dimensione di luogo un fattore di competitività per le imprese, a patto di saper incorporare nella catena di produzione del valore *asset* materiali e immateriali rilevabili su scala locale [Sturabotti, Venturi, 2016]. Anche in questo caso si tratta di una “grande trasformazione” che segna un percorso di ritorno rispetto a quello tracciato da Polanyi, ovvero un mercato che ricerca la sua legittimazione, funzionalità e ragion d'essere tornando a incorporarsi nelle dinamiche sociali che alimentano circuiti fiduciarî per processi produttivi e innovazioni “open” grazie, anche in questo caso, a infrastrutture tecnologiche progettate in tal senso [Pais, Provasi, 2015]. Una tendenza mossa sempre meno da motivazioni risarcitorie rispetto a esternalità negative generate da modelli economici che si sono limitati ad estrarre, massimizzare e concentrare il valore [Barbera, Dagnes, Salento, Spina, 2016] e sempre più da una domanda che in modo consapevole premia la qualità distintiva che rileva nel valore sociale ed ambientale, ad esempio con l'affermazione del “buono, pulito e giusto” e del “voto col portafoglio” come pratica che da minoritaria diventa *mainstream* [Becchetti, 2008]. Questo processo di convergenza intorno a un progetto *place-based* di welfare generativo ed economia coesiva costituisce ben più di una riforma normativa che riordina l'esistente. E' piuttosto la base di un nuovo paradigma di sviluppo ri-centrato sull'umano e su una visione integrale del rapporto tra natura e tecnica [Gherardi, Magatti, 2014]. Rispetto al recente passato il welfare ha quindi la necessità di individuare e coinvolgere in modo diretto uno spettro più ampio di “costruttori di coesione” che non coincide in toto con la mappa degli stakeholder tradizionali (volontari, attivisti, imprenditori illuminati, organizzazioni alternative, ecc.), ma che coinvolge in modo strutturale segmenti sempre più consistenti dell'economia. Un lavoro di convergenza tra settori [Bullock, James, 2014] che non si realizza solo ai “tavoli” della programmazione

sociale, ma piuttosto su piattaforme dove si coalizzano risorse su progetti che diventano di interesse collettivo in corso d'opera, cioè attraverso processi di codesign delle soluzioni [Selloni, 2017]. Ecco quindi che accanto alla nuova cittadinanza attiva e il volontariato dei beni comuni, al nuovo terzo settore che esporta il welfare, via mercato, in nuovi ambiti, si palesano gli *assetholder* dell'economia coesiva: imprese di territorio che superano l'approccio redistributivo e risarcitorio della responsabilità sociale per produrre valore condiviso [Porter, Kramer, 2011] e attori della filantropia e della finanza orientati all'impatto sociale [Boiardi, Gianoncelli, 2016].

3. Da sterilizzare a contaminare il welfare: le ambivalenze del percorso

La sfida in senso generativo e coesivo del welfare coincide con il passaggio da un modello di organizzazione e gestione che ha via via sterilizzato i servizi in prestazioni avulse dal contesto a un modello che ricerca intenzionalmente la contaminazione con economie e socialità di luogo. Non si tratta di un passaggio progressivo e indolore, destinato cioè a produrre esiti di per sé migliorativi. E' piuttosto il frutto di scelte ricche di ambivalenze, fortemente influenzate dalle caratteristiche dei contesti e dal ciclo di vita degli attori coinvolti. La sterilizzazione, di per sé, rappresenta l'esito estremo e l'inversione dei fini rispetto al tentativo di stabilizzare e professionalizzare un'offerta di servizi scaturita dal basso, da azioni di advocacy che hanno creato il consenso sociale attribuendo un carattere meritorio e quindi di interesse pubblico a servizi sperimentali nell'impostazione, embrionali rispetto all'offerta standard e spesso gestiti su base volontaristica e quindi non sempre in via stabile e continuativa [Borzaga, Zandonai, 2009]. Ma agendo esclusivamente la leva delle policy e del mercato pubblico in senso regolatorio e non promozionale - legato cioè all'empowerment della domanda ma incentrandolo sul ruolo della Pubblica Amministrazione come terzo pagatore - si sono imposti modelli di management tecnocratico che hanno trasformato i servizi in prestazioni impermeabili alle risorse di reciprocità, anche nel caso di servizi "territoriali" [Monteduro, 2017]. Si pensi, ad esempio, a servizi come l'assistenza domiciliare o la consegna pasti a favore di persone anziane, disabili, ecc. dove i modelli di servizio e i progressivi tagli alle risorse economiche allocate attraverso gare d'appalto pubbliche al "massimo ribasso" hanno relegato gli operatori sociali ad un ruolo non dissimile a quello dei fattorini delle compagnie digitali di *food delivery*. Anche gli interventi volti a salvaguardare o migliorare la qualità dei servizi - certificazioni, accreditamenti, ecc. - non sono sfuggiti alla trappola della sterilizzazione in quanto sono stati ricondotti a standard ipercodificati che hanno innescato fenomeni di autoreferenzialità nella cultura d'uso e di isomorfismo organizzativo [Fazzi, 2013]. La

diminuzione delle risorse economiche disponibili da redistribuire lungo la catena di fornitura pubblico / terzo settore non è quindi la causa principale della crisi del primo ciclo di vita del welfare sociale, ma piuttosto il passaggio finale di un processo involutivo di più lunga durata, non disgiunto dalla pressione esercitata sul regolatore pubblico da un elettore mediano che rende sempre più complesso focalizzare “l’interesse generale” [Fazzi, 2013].

Contaminare invece restituisce, anche solo nella sua radice semantica, la portata della sfida di trasformazione sociale ed economica. Significa, sostanzialmente, che le scelte strategiche e operative dei produttori di servizi di welfare sono chiamate a concorrere o cooperare non tanto per mantenere la loro posizione o ricavare nuove nicchie nella arene mercantili tradizionali, ma piuttosto per farsi carico del rischio - qualità tipicamente imprenditoriale - di ibridarsi in una “zona di innovazione sociale” dai contorni ancora fluidi. Un’area caratterizzata dalla compresenza non solo di diversi attori, ma anche di differenti modalità di scambio che, a loro volta, rimandano a “subculture” di azione sociale e a modelli di economia differenziati [Moulaert, Swyngedouw, Martinelli, Gonzales, 2010]. Nei punti seguenti vengono proposti alcuni esempi di processi di contaminazione intrapresi in contesti di social innovation del welfare locale.

- Il primo, promosso in particolare dai “leader di settore” del welfare sociale (terzo settore ed enti pubblici locali), consiste nell’intervenire per la crescita di un “terziario sociale” che amplifichi e differenzi l’offerta lungo una filiera più articolata (dallo sport all’assistenza sanitaria alla produzione culturale) e alimentata da un complesso altrettanto vario di attori che va da fornitori singoli fino a *corporation* del welfare, passando per PMI (sociali e non), imprese tecnologiche, tecnosttrutture pubbliche, ecc. [Venturi, Zandonai, 2014].
- Il secondo processo si focalizza invece sulla gestione del cambiamento a livello strategico e organizzativo derivante dal completarsi della trasformazione del modello di sostenibilità del welfare, con il passaggio dal cofinanziamento pubblico dall’offerta alla domanda e dalla crescita in parallelo delle quote di compartecipazione privata alla spesa sociale. Compartecipazione che, al fondo, chiama in causa i modelli di consumo di persone e famiglie anche per effetto della “grande contrazione” dell’economia italiana e delle sue priorità di spesa e investimento [Maietta, 2015].
- Un ulteriore elemento di contaminazione riguarda l’impatto di piattaforme digitali che sono progressivamente più efficaci nel costruire filiere servizi sempre meno standardizzate e sempre più efficienti nel definire il “punto di conversione” di una domanda che in maniera sempre più intensa si “materializza” nella rete. La risposta si costruisce così grazie a interfacce sia digitali che analogiche capaci di amplificare e moltiplicare i punti di contatto

(*touch point*) con potenziali utenti, clienti e *prosumers* dando vita a contesti di organizzazione-piattaforma che possono essere organizzati, gestiti e governati anche secondo principi di cooperazione [Conaty, Bollier, 2015].

- Tutto ciò sollecita la dotazione di competenze di gestione del cambiamento nell'offerta di servizi sociali a livello di service e di business model passando da un design dei servizi incentrato su un soggetto terzo che svolge funzioni di pagatore e/o regolatore a un modello di "user and community centered design" [Selloni, 2017].

4. Apprendimenti in corso d'opera

L'insieme dei processi trasformativi delineato nei paragrafi precedenti può essere analizzato delineando le strategie dei principali stakeholder coinvolti in due ambiti chiave: il welfare aziendale [Mallone in Maino, Ferrera, 2015] e la rigenerazione di beni immobili per scopi sociali (i cosiddetti *community asset*) [Cottino, Zandonai, 2012]. Pur trattandosi di contesti profondamente diversi per natura della domanda, caratteristiche dell'offerta, modalità di regolazione e risorse mobilitate sono comunque legati da una comune sfida riformatrice. Richiedono infatti di sperimentare nuove forme di intermediazione tra domanda e offerta attraverso modelli di piattaforma, sia analogici che digitali, dove si riallineano secondo modalità in parte inedite interventi più marcatamente sociali e servizi a supporto alla vita quotidiana all'interno di filiere di economia coesiva. Una sfida che chiama in causa il design dei servizi e i ruoli connessi, oltre che, in senso più ampio, le culture delle organizzazioni coinvolte. Ciò riguarda, in particolare, quei soggetti di terzo settore che interfacciano una pluralità di attori (fornitori, tecnostrutture pubbliche, soggetti finanziari, provider digitali, ecc.) attraverso attività imprenditoriali a scopo sociale, mettendo così in discussione le tradizionali partizioni tra sfere istituzionali e modelli relazionali: tra pubblico e privato, for profit e nonprofit, produzione e consumo, mercato e reciprocità [Venturi, Zandonai, 2016].

Ciascun ambito verrà analizzato, in primo luogo, come campo di innovazione guardando in particolare alle modalità attraverso cui il welfare disloca la propria offerta di beni e servizi e al ruolo che tale offerta svolge per strutturare un nuovo assetto socioeconomico in termini di efficacia, sostenibilità e significato (*sense-making*). In secondo luogo verrà proposta, per ciascun ambito, un'esperienza emblematica perché in grado di restituire, oltre al quadro delle attività e degli obiettivi che la caratterizzano, anche un duplice potenziale: di possibili

evoluzioni nel breve – medio periodo (*promising practice*) e di trasferibilità (*scaling*) in altri contesti territoriali e ambiti di intervento [Riddell, Moore, 2015]¹.

4.1. Il welfare aziendale

In un quadro dinamico come quello delineato, il welfare aziendale emerge come uno dei *benchmark* del processo di trasformazione in atto, in particolare rispetto a due questioni.

La prima riguarda la composizione della filiera delle prestazioni all'interno di piattaforme che non solo aggregano, ma articolano un'offerta di servizi connettendo aziende, parti sociali e lavoratori e proponendo, di fatto, nuovi schemi di intermediazione, diversi rispetto a quelli utilizzati negli ultimi decenni e sanciti da norme generali come quelle ricordate in apertura. Un quadro che, come dimostrano i dati del panel welfare index PMI [2017], vede in posizione di secondo piano servizi direttamente attinenti al “welfare sociale”, mentre invece prevalgono prestazioni che insistono maggiormente su fattori legati alla gestione dei processi produttivi - formazione, prevenzione - e a servizi di *well-being* (tabella 1).

Tabella 1. Variazione per l'attività per aree del welfare aziendale (dati %, anni indicati)

	2016	2017
Previdenza integrativa	40	40
Sanità integrativa	39	47
Servizi di assistenza	5	8
Polizze assicurative	53	52
Conciliazione vita - lavoro, sostegno genitori, pari opportunità	22	31
Sostegno economico	46	45
Formazione per i dipendenti	39	40
Sostegno all'istruzione di figli e familiari	2	2
Cultura, ricreazione e tempo libero	3	5
Sostegno a soggetti deboli e integrazione sociale	14	14
Sicurezza e prevenzione degli incidenti	38	37
Welfare allargato al territorio e alla comunità	15	23

Fonte: welfare index PMI, 2017

¹ L'analisi delle pratiche è stata effettuata attingendo a materiale documentale e attraverso colloqui con alcuni promotori delle iniziative. Ringrazio in particolare Gaspare Caliri e Fabio Strelotto per le indicazioni e i suggerimenti relativi, rispettivamente, a *welfarenet* e *Kilowatt*. Ringrazio inoltre la Fondazione Unipolis e in particolare Roberta Franceschinelli per l'utilizzo dei dati del contest “Culturability”.

L'articolazione dell'offerta di welfare aziendale è comunque in fase di startup, dunque molto fluida considerando che poco meno del 60% delle oltre 3.400 imprese coinvolte nella rilevazione dichiara di trovarsi in una situazione "di avvio" rispetto a questa politica. D'altro canto si notano comunque alcune interessanti tendenze evolutive seppure di breve periodo. In particolare emerge che il welfare aziendale è sempre più una "politica attiva", caratterizzata cioè dall'offerta di servizi, mentre invece sembrano stabilizzarsi misure "passive", comunque rilevanti nella definizione del paniere, che riguardano previdenza integrativa e polizze assicurative. Una ulteriore tendenza è legata alla crescita dei servizi di welfare aziendale che svolgono una funzione di natura connettiva tra il luogo di lavoro ed altri contesti come i servizi di conciliazione vita - lavoro e l'allargamento al territorio e alla comunità. In tal senso il welfare aziendale si risolve sempre meno all'interno dei confini dell'organizzazione imprenditoriale assumendo una chiara connotazione in senso generativo.

Il principale fattore responsabile di queste tendenze corrisponde ai servizi di *facility*, solitamente considerati accessori nel quadro del welfare delle politiche sociali organizzate da enti locali e terzo settore, mentre nel quadro del welfare aziendale occupano una posizione centrale. Le ragioni di questa inversione di priorità dell'offerta sono di diversa natura. Hanno a che fare, probabilmente, con i caratteri di complessità tipici di servizi a più elevata componente prestazionale (cura, assistenza, educazione) e relazionale (soprattutto se i beneficiari sono persone in situazione di disagio). D'altro canto esistono anche ragioni di natura più strettamente gestionale, legate cioè al design di servizi offerti ai "consumatori" secondo modalità meno intermedie dai tradizionali filtri di lettura e ricomposizione della domanda (pianificazione, case management, ecc.). Una sfida, quella di individuare nuovi schemi di intermediazione in piattaforme che articolano, anche via digitale, una nuova offerta, che richiama anche elementi profondi di "filosofia del servizio", pena il rischio che si ripresentino, anche in questi contesti, quegli elementi di sterilizzazione evidenziati nelle pagine precedenti ad esempio per la deriva da *gig economy* delle prestazioni di welfare aziendale.

Il secondo apprendimento derivante dal welfare aziendale riguarda il percorso di nuova incorporazione tra sociale ed economico. I dati, anche in questo caso, segnano tendenze precise. Per ora il welfare aziendale ha raggiunto solo in parte l'obiettivo di ridefinire la catena di produzione del valore codeterminando le performance di competitività dell'impresa. Questo a fronte comunque del riconoscimento del valore potenziale che il welfare può esercitare per definire il carattere coesivo dell'impresa, in particolare per quanto riguarda l'empowerment

delle risorse motivazionali e il miglioramento del clima organizzativo e, in posizione più staccata, un'evidenza positiva sui livelli di produttività (tabella 2).

Per manager e imprenditori, infatti, l'attesa è che il welfare aziendale rappresenti un vero e proprio "fattore di produzione" migliorando la qualità della produzione e del clima aziendale. Questo obiettivo prioritario non è ancora raggiunto, o almeno non del tutto, e quindi il welfare aziendale "si limita" ad esercitare un ruolo supportivo, quasi come una strategia di responsabilità sociale, rispetto al "business as usual" anche se, proprio sul fronte, della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale si presentano i risultati migliori. Probabilmente in questa fase per il welfare aziendale giocano un ruolo importante gli incentivi fiscali e, con essi, la crescita dell'ecosistema di supporto in termini di offerta di servizi e piattaforme digitali di intermediazione. Gli incentivi svolgono una chiara funzione di supporto in fase di startup, mentre invece le nuove infrastrutture di *matching* sono chiamate a mettere a regime un'offerta che si caratterizza non solo per la sommatoria di prestazioni e attori, ma anche per modelli di servizio relativamente omogenei che possono migliorare la capacità di negoziazione e di scelta da parte dei beneficiari (imprese e lavoratori).

Tabella 2. Aspettative e impatto del welfare aziendale (dati %)

	obiettivo atteso	nessun impatto²
Migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale	50,7	36,2
Incentivare la produttività del lavoro	16,6	43,3
Fidelizzazione dei lavoratori	16,0	43,4
Riduzione dell'assenteismo	0,2	49,5
Miglioramento dell'immagine aziendale	9,2	40,0
Contenimento del costo del lavoro	3,6	53,1
Integrare le prestazioni socio - assistenziali carenti sul territorio	3,6	-

Fonte: *welfare index PMI, 2017*

In questo senso dal rapporto emergono ulteriori indicazioni rispetto alle modalità assunte dalle imprese coinvolte nel panel per quanto riguarda la progettazione e la gestione del welfare aziendale. La tassonomia proposta si basa su un duplice criterio: il coinvolgimento o meno dei

² La scala di valutazione sull'impatto delle misure di welfare aziendale prevedeva di scegliere tra le seguenti voci: "già verificato un netto miglioramento"; "qualche buon risultato ma aspettiamo miglioramenti più significativi a lungo termine"; "miglioramenti piuttosto limitati"; "nessun miglioramento riscontrato".

lavoratori nella definizione e gestione del welfare aziendale e la scelta di investire o meno risorse proprie oltre a quelle previste nell'ambito della contrattazione aziendale [Welfare Index PMI, 2017]. Incrociando le variabili emergono in particolare due profili opposti che raccolgono la maggior parte del campione. Da una parte le imprese "proattive partecipative" (23,6%) che coinvolgono i lavoratori e coinvestono risorse proprie e dall'altra le "attuatrici direttive" (34,7%) che invece non coinvolgono i lavoratori e si limitano ad utilizzare le risorse che scaturiscono dalla contrattazione. Tra le prime si collocano, in modo non inatteso, la maggior parte delle best practices monitorate, forti del fatto che investono in maniera più decisa sugli elementi di connettività ricordati in precedenza (integrazione sociale, welfare comunitario, assistenza, ecc.). Un quadro di servizi che evidenzia, tra le imprese mature, una scelta marcata verso il welfare sociale ad indicare, probabilmente, una tendenza alla crescita della domanda di servizi che si potrebbe correlare alle performance più strettamente aziendali (produttività, ma anche valore della produzione, marginalità, ecc.). Il rapporto non fornisce indicazioni in tal senso, ma certamente si tratterebbe di una misura importante rispetto al "ritorno sull'investimento" del welfare aziendale.

4.1.1. L'esperienza di WelfareNet

Avviato nel 2014 grazie a risorse dei fondi strutturali assegnati a una rete multistakeholder imperniata su enti bilaterali veneti e friulani, WelfareNet è, insieme, un progetto di welfare aziendale e di sviluppo territoriale. Sul fronte del welfare aziendale, in particolare, si distingue da iniziative simili in quanto consiste non solo in un dispositivo tecnologico che intermedia domanda e offerta di servizi agendo sul versante dell'efficienza nella rilevazione dei bisogni, nella catalogazione dei servizi e soprattutto nel matching con la domanda, ma in una rete estesa che associa i principali corpi intermedi del territorio ricercando intenzionalmente una integrazione con i servizi "analogici" del "primo welfare" [Bandera, 2014]. Il welfare aziendale rappresenta quindi il perno (*hub*) di una più articolata azione di sistema su scala locale rispetto alla quale funge, allo stesso tempo, da meccanismo connettore e da abilitatore di ulteriori iniziative che, nel loro insieme, ne amplificano l'impatto e garantiscono la sua sostenibilità. Sul sito del progetto, infatti, si legge che "il modello WelfareNet (...) mette assieme il welfare aziendale, territoriale e contrattuale a vantaggio di imprese, lavoratori e territorio. WelfareNet è uno strumento che dà benefici all'azienda, perché migliora il clima aziendale e incrementa la produttività, al lavoratore, perché va incontro alle esigenze personali di conciliazione tra la vita lavorativa e la vita personale, ma porta benefici anche al territorio, perché valorizza i servizi esistenti e stimola l'innovazione sociale". Tra le azioni previste si segnalano:

- una profilatura puntuale dei fabbisogni dei lavoratori di 60 PMI del territorio e, su questa base, l’accompagnamento alla definizione di progetti di welfare aziendale tagliati su misura rispetto alle caratteristiche dimensionali e settoriali di queste imprese;
- l’adozione di una carta sconti a favore dei lavoratori in modo da aumentare il loro potere d’acquisto presso soggetti di economia locale “accreditati” nella rete WelfareNet, in particolare negozi di prossimità e imprese artigianali molto diffuse sul territorio;
- l’accompagnamento alla creazione di nuove imprese e di rami d’impresa nel campo del welfare e dei servizi di facilitazione alla vita quotidiana in modo da rafforzare l’offerta in settori scoperti o caratterizzati da iniziative poco strutturate e qualificate (ad esempio i servizi all’infanzia nel periodo estivo, la consegna pasti a domicilio valorizzando produttori locali, ecc.).

La dimensione di “piattaforma” propria di questo progetto corrisponde quindi al tentativo di infrastrutturazione del territorio intorno a un sistema di protezione sociale diffuso e costruito su misura, guardando ai bisogni di famiglie, comunità e imprese. La piattaforma è, di fatto, uno strumento che materializza un progetto di sussidiarietà circolare nella quale non solo le funzioni degli specialisti del welfare si intersecano e si completano con quelle dei privati, ma dove ogni attore può essere coinvolto in più funzioni: sia come beneficiario che come soggetto attivo ed erogatore di servizi territoriali, oltre che come promotore dell’intero sistema di welfare [Bandera, 2016]. In questo senso il carattere emblematico dell’esperienza di WelfareNet si articola intorno alle seguenti dimensioni:

- un approccio al welfare aziendale non standardizzando e parcellizzando l’offerta, ma guardando al sistema di domanda e di offerta espresso dal territorio (tessuto imprenditoriale e sociale);
- l’utilizzo dei fondi strutturali sia per cofinanziare l’offerta di nuovi servizi (attraverso le risorse Fse), ma anche per costruire nuove tipologie di infrastrutture (utilizzando in questo caso i fondi Fesr anche per dotare le nuove imprese di terziario sociale delle tecnologie necessarie allo sviluppo del loro know-how);
- il coinvolgimento delle organizzazioni di rappresentanza (datoriali e sindacali) e coordinamento, facendo leva non solo sulla capacità di *advocacy* e *lobbying*, ma anche di cogestione di azioni di sviluppo che innescano processi di innovazione socio-tecnica e organizzativa all’interno delle proprie reti.

Per quanto riguarda, invece, gli elementi di trasferibilità si possono evidenziare alcune variabili che influenzano un processo di crescita caratterizzato da consistenti livelli di adattabilità.

- Una prima variabile riguarda la possibilità di “smobilitare” il capitale di radicamento comunitario e di dialogo istituzionale presente a livello territoriale per intraprendere azioni di innovazione sociale che incidono proprio sulle modalità di relazione e di engagement di nuovi e vecchi attori che afferiscono all’oggetto di intervento (in questo caso il welfare aziendale) e, più in generale, che determinano i processi di sviluppo socioeconomico a più ampio raggio.
- Una seconda variabile legata ai processi di scaling riguarda l’estensione dei metodi di progettazione a nuovi ambiti e rispetto a nuovi attori (imprese), richiedendo quindi un consistente lavoro a livello operativo e in senso lato culturale al fine di ottenere una vera e propria adesione da parte di soggetti non specialisti.
- Una terza variabile riguarda le modalità di ridisegno dei servizi di welfare “analogici” a sportello (WelfarePoint territoriali) in modo da creare una interazione efficace con quelli mediati attraverso la piattaforma digitale, onde evitare il rischio che il “nuovo welfare” rappresenti una stratificazione avulsa dal contesto e l’offerta tradizionale rimanga sostanzialmente uguale a se stessa [Bandera, 2014].
- Una quarta variabile è collegata alla “contrattazione collettiva” che intende valorizzare il ruolo degli Ente Bilaterali Territoriali e farli evolvere dal classico ruolo bilaterale, a luogo di co-progettazione “trilaterale” dove oltre alle associazioni datoriale e ai sindacati è assegnato un ruolo significativo alle amministrazioni locali.

4.2. La rigenerazione sociale

Negli ultimi anni si sono moltiplicate iniziative di riuso di beni immobili e spazi da destinare ad attività di interesse collettivo, tanto da delineare questi processi come un campo di azione e di politica sui generis che presenta aspetti di peculiarità sempre più evidenti rispetto alle tradizionali politiche di governo del territorio, sia in contesti urbani che extra urbani [Cottino, Zandonai, 2012]. In termini operativi, la rigenerazione a scopo sociale consiste, su lato dell’offerta, in azioni di *asset transfer* intraprese da soggetti pubblici e privati – ad esempio Agenzia del Demanio, Ferrovie dello Stato, istituti di credito, enti religiosi, ecc. – che, seppur in modo ancora non sistematico, disegnano nuove strategie di responsabilità sociale su più vasta scala e a più stretto contatto con la mission e il core business di queste organizzazioni, oltre che una soluzione per valorizzare risorse altrimenti “incagliate” come “sofferenze” nei bilanci economici e patrimoniali [Battistoni, Zandonai]. La domanda di rigenerazione sociale è invece riconducibile alla richiesta di spazi fisici da parte di cittadini, collettivi informali, istituzioni nonprofit e imprese sociali per realizzare iniziative di carattere sociale, culturale,

turistico-ambientale, ecc.; spazi che, nel loro insieme, costituiscono una nuova classe di infrastrutture – i *community asset* - rigenerate nella funzione d'uso allo scopo di impattare positivamente sulla qualità della vita - protezione sociale, legalità, educazione, tutela ambientale - e sullo sviluppo economico [Tricarico, Zandonai]. Accanto a filoni consolidati come quello rappresentato dalla rigenerazione di immobili e altre risorse confiscate a organizzazioni mafiose [Baldascino, Mosca, 2014], si moltiplicano i tentativi di sbloccare il potenziale derivante dal riuso di diverse *asset class* immobiliari sottoutilizzate o abbandonate, intercettando e supportando forme di partecipazione sociale e civica che spesso rappresentano innovazioni sociali emergenti sia per l'impatto generato a livello socioeconomico, sia per un contributo di natura “paradigmatica” rispetto alla ridefinizione del modello di sviluppo, come dimostra la correlazione, sempre più evidenziata, tra processi di rigenerazione e nuove forme di governance dei beni comuni [Sacchetti, Christoforou, Mosca].

Tra le varie iniziative che tentano di far emergere e consolidare gli elementi win-win della rigenerazione come fenomenologia di innovazione sociale, il contest “Culturability” (www.culturability.org) promosso da fondazione Unipolis³ è una delle più affermate. Si tratta infatti di un bando che, dalla sua seconda edizione del 2014-2015, premia iniziative innovative nel campo del riuso di beni immobili attraverso attività culturali e creative, incoraggiando l'adozione di modelli organizzativi coerenti con le caratteristiche e le finalità del processo di rigenerazione. Se nelle prime edizioni del concorso questa opzione si traduceva nella costituzione dei soggetti promotori e gestori dei progetti in forma cooperativa, in quelle successive lo spettro dei modelli si è allargato, mantenendo come riferimento l'ambito nonprofit e cooperativo, ma consentendo la partecipazione sia di gruppi di progetto informali, sia di partnership multiattoriali. I premi del bando, inoltre, costituiscono un importante supporto non solo per le risorse economiche elargite come donazioni, ma anche per i contributi *in kind* allo scopo di formare e accompagnare i team di progetto che hanno superato le diverse fasi del processo valutativo. La competizione, come altri esperimenti simili, ha contribuito non solo a individuare e premiare singole *best practices*, ma ha anche consentito di promuovere un “ecosistema” di innovazione sociale nel quale convergono e si assestano progettualità, competenze, risorse e conoscenze utili a trasformare una realtà puntiforme in un vero e proprio comparto che ambisce a ridefinire i fondamentali delle politiche di sviluppo, in particolare in settori come l'urbanistica, l'abitare, la produzione culturale, il turismo ed anche di welfare. I dati ricavati dai progetti che hanno partecipato all'edizione 2017 di Culturability costituiscono

³ L'autore desidera ringraziare la fondazione Unipolis per aver concesso l'utilizzo dei dati.

quindi una banca dati utile a definire il profilo socioanagrafico dei soggetti partecipanti come attori di innovazione sociale, ma soprattutto consentono di individuare le modalità attraverso cui beni e servizi di welfare si dislocano nell'ambito di progettualità di rigenerazione sociale [Maccaferri, 2016]. Al bando 2017 di Culturability “per sostenere progetti innovativi in ambito culturale e creativo ad alto impatto sociale, che recuperano e danno nuova vita a spazi, edifici, ex siti industriali, abbandonati o in fase di transizione” hanno risposto 429 idee progettuali. Le caratteristiche organizzative dei promotori rappresentano un primo elemento di riscontro circa la “domanda” di spazi da rigenerare per scopi sociali.

Tabella 3. Funzione originaria dello spazio

	N.	%
abitazione privata	5	1%
area archeologica	5	1%
bene architettonico storico (palazzo storico, etc.)	65	15%
bene confiscato	12	3%
bene rurale (casale, cascina, scuderia, etc.)	33	8%
biblioteca	7	2%
casa cantoniera	1	0%
cinema	7	2%
edificio e area militare (caserma, forte, rifugio, carcere, etc.)	14	3%
edificio o complesso industriale (capannone, fabbrica, officina, etc.)	63	15%
edilizia popolare	11	3%
impianto o area sportiva	8	2%
locale commerciale (negozi, ufficio, supermercato, etc.)	34	8%
luogo di culto (chiesa, monastero, etc.)	15	3%
luogo di divertimento e intrattenimento (balera, circolo, dopolavoro, etc.)	9	2%
mercato all'aperto o coperto, macello	9	2%
miniera o cava	4	1%
museo o spazio espositivo	10	2%
ospedale o usl	0	0%
parco, terreno, giardino o altra area aperta	42	10%
piazza, vie, strade e altri spazi aperti urbani	12	3%
scuola o asilo	18	4%
spazi universitari	3	1%
stazione ferroviaria, altre stazioni o hub di trasporto	9	2%
struttura ricettiva (hotel, b&b, colonia)	1	0%
teatro, spazio performativo	7	2%
ufficio comunale, sede quartiere, etc.	9	2%
altro	16	4%
<i>Totale</i>	<i>429</i>	<i>100%</i>

Fonte: Fondazione Unipolis, 2017

- In primo luogo si evidenzia una presenza significativa di soggetti informali (34%) e fra questi ultimi una componente maggioritaria (65%) che è comunque inserita in una partnership con altri attori, ad evidenziare il carattere emergente e insieme reticolare dei promotori di processi di rigenerazione sociale.
- In secondo luogo si evidenzia il “valore aggiunto” delle reti non solo tra gli attori informali, ma anche fra quelli formalmente riconosciuti attraverso forme giuridiche cooperative e nonprofit (fra questi ultimi il 60% ha presentato una proposta in partnership), rafforzando quindi la dimensione di networking come carattere costitutivo e non solo complementare dei progetti di rigenerazione.
- In terzo luogo, se si guarda ai settori di attività nei quali operano i proponenti⁴ si evidenzia, da una parte, una attesa prevalenza degli ambiti che più da vicino richiamano il settore culturale e creativo (29% arti performative, 24% tutela del patrimonio culturale, 31% eventi e festival culturali), ai quali però si affiancano interventi di natura educativa e formativa (41%) che approssimano, seppur in termini generali, modelli di “welfare culturale” [Sacco, 2017]. Esercita invece un’influenza debole l’ambito dell’innovazione digitale che coinvolge poco meno del 10% dei proponenti.

Guardando invece alla proprietà degli spazi risulta una prevalenza pubblica ma non esclusiva (60%), evidenziando così che anche il patrimonio immobiliare privato si presta a sperimentazioni di riuso che fanno leva su modalità di intervento e modelli di economia per finalità di interesse generale. Oltre la metà delle proposte riguarda immobili presenti nelle regioni del sud Italia (53%), nelle quali la quota di proprietà pubblica cresce fino al 68%. Le ragioni di questo andamento sono da ricercare, probabilmente, sia in una maggiore disponibilità di strutture che necessitano di essere recuperate da situazioni di degrado e sottoutilizzo, ma forse anche dalla presenza in alcune regioni meridionali di politiche locali che hanno fatto leva sulla rigenerazione di asset comunitari per favorire il protagonismo e l’imprenditorialità giovanile, creando così un contesto favorevole all’elaborazione di nuove progettualità. Una possibile conferma in tal senso viene alla Puglia che si piazza al primo posto tra le regioni italiane con 51 risposte al bando. Un dato che potrebbe essere spiegato ricordando che in questo territorio negli ultimi anni sono state promosse misure di sostegno a processi di rigenerazione sociale, in particolare nell’ambito delle politiche giovanili [Regione Puglia, 2016].

⁴ Nel formulario del bando i proponenti potevano indicare fino a 3 ambiti di intervento fra quelli proposti.

Entrando nel dettaglio delle funzioni che caratterizzano gli spazi da rigenerare, l'elenco proposto nella tabella 3 può essere riclassificato secondo quattro cluster significativi:

- il primo, e più consistente, riguarda immobili pubblici e privati per i quali viene a mancare in tutto o in parte la funzione originaria di infrastruttura logistica e produttiva, sia in ambito urbano (stabilimenti industriali, caserme, ecc.) che rurale (cascine, casali);
- il secondo cluster corrisponde invece a immobili, principalmente di proprietà pubblica, che rappresentano beni di pregio dal punto di vista storico culturale e che quindi sottostanno a particolari elementi di vincolo, sia formali (ad esempio architettonici o paesaggistici) che sostanziali (per il loro radicamento nel tessuto territoriale), influenzando in modo significativo la definizione della loro nuova destinazione d'uso;
- il terzo cluster riguarda immobili di uso commerciale (bar, negozi, ristoranti, ecc.) che meglio di altri si prestano all'avvio o al rafforzamento di attività di tipo economico, anche con finalità di natura sociale (legate, ad esempio, a iniziative di inclusione socio lavorativa);
- il quarto e ultimo raggruppamento riguarda gli spazi aperti (parchi, giardini, orti, ecc.) che sempre più si prestano ad utilizzi dove si ricercano intenzionalmente esternalità positive legate alla loro funzione d'uso originaria, ad esempio in termini di coesione sociale, nuovi modelli di produzione e di consumo, sviluppo di tessuti comunitari, socializzazione ed educazione, ecc. [Gotz, Santaniello, Zandonai, 2015].

Tabella 4. Destinazione d'uso desiderata dello spazio

	N.	%
Centro di aggregazione e protagonismo giovanile	55	13%
Centro di formazione e/o apprendimento	42	10%
Centro di sperimentazione e produzione artistica multidisciplinare	91	21%
Community hub	71	17%
Incubatore nel settore culturale e creativo, coworking, fablab	39	9%
Nuove fabbriche urbane creative (produzione design, moda, etc.)	11	3%
Spazio di ricettività innovativa, housing, ospitalità e turismo sociale	23	5%
Spazio per eventi, performance, esposizioni e luogo di intrattenimento	74	17%
Uso e presidio di spazi pubblici aperti	23	5%
TOTALE	429	100%

Fonte: Fondazione Unipolis, 2017

A fronte di queste caratteristiche dei soggetti proponenti e degli immobili oggetto di intervento, l'utilizzo atteso dello spazio rigenerato restituisce un quadro conoscitivo scomponibile in diverse macro aree. A prevalere, ancora una volta, sono le destinazioni d'uso legate alla produzione e fruizione culturale (centro artistico multimediale, spazio per eventi, performance

ed esposizioni) che sono direttamente correlate all'impostazione tematica del *contest*. D'altro canto si rilevano in maniera significativa usi riconducibili a obiettivi di protezione sociale con orientamento piuttosto esplicito all'attivazione dei beneficiari, come nel caso dei centri di aggregazione giovanile e delle strutture formative. Infine tra le destinazioni attese si possono individuare diverse tipologie di spazi multifunzionali ibridi come incubatori, coworking, fablab, strutture per turismo, accoglienza e abitazione, ma soprattutto community hub. Si tratta, in quest'ultimo caso, "di strutture di servizio che ospitano informazione ed erogazione di servizi di welfare, insieme ad attività ad elevato impatto sociale non necessariamente erogate dal pubblico e neppure dal privato sociale in regime di accreditamento. Sono spazi di produzione e di lavoro, che fanno convivere l'artigiano e la postazione per il giovane creativo, la start-up e la cooperativa sociale, il coworking e il fab-lab. Per questo, sono spesso spazi ibridi, di difficile definizione: fanno inclusione sociale, ma sperimentano anche produzioni creative. Lasciano spazi ai talenti culturali, ma non sono una sede espositive o un museo" [Calvaresi, Pederiva, 2016, p. 1]. Scomponendo in senso operativo la definizione appena proposta i community hub appaiono caratterizzati da alcuni elementi ricorrenti che riguardano: i) un'accentuata diversificazione degli spazi e delle attività; ii) un'attenzione specifica alle competenze di accompagnamento (*hosting*) per favorire una partecipazione estesa ed efficace; iii) un assetto di governance multi-stakeholder fortemente incentrato su bisogni e aspirazioni di coloro che, a vario titolo, abitano il community hub; iv) una modalità, prima che una vera e propria forma giuridica, di natura imprenditiva nella gestione dello spazio, facendo leva su una pluralità di risorse. La progressiva diffusione di strutture esplicitamente ispirate al modello del community hub [AaVv, 2016] o riconducibili a questo [Montanari, Mizzau, 2016] rappresenta un esito di particolare interesse allo scopo di verificare il posizionamento e il ruolo svolto dai servizi di welfare, sia in termini processuali che organizzativi. Il caso riportato nel paragrafo successivo rappresenta una importante realizzazione in tal senso, utile anche a comprendere meglio i modelli di *scaling* di questa tipologia di innovazione sociale.

4.2.1. L'esperienza di Kilowatt

Il carattere ibrido che contraddistingue l'operato e l'identità di Kilowatt (www.kilowatt.bo.it) può essere analizzato da diversi punti di vista al fine di comprendere l'articolazione delle sue attività e il modo in cui si ricompongono in modelli di sviluppo e framework di significato.

Il primo, e il più ravvicinato, punto di osservazione riguarda le modalità di costituzione e gestione di questo soggetto organizzativo che nasce nel 2012 aggregando persone provenienti da background lavorativi diversi (finanza, corpi intermedi, pubblica amministrazione,

comunicazione, progettazione e design dei servizi), ma accomunate da una lettura condivisa delle trasformazioni in atto: nuove modalità di produzione e lavoro, spazi di partecipazione civica e politica, impatto dell'innovazione tecnologica. Una visione dei processi, più degli esiti, che li ha portati ad elaborare un progetto dove le esigenze professionali e di autorealizzazione di sé coincidono con sfide di trasformazione sistemica legate ai principali ambiti di vita: lavoro, educazione, welfare, abitare, ecc. La forza di questa elaborazione condivisa si è tradotta, in una prima fase, nella rottura intenzionale dello status quo, sia proprio (abbandonare le proprie occupazioni precedenti), sia rispetto alle modalità di risposta alle sfide individuate. Concretamente ciò è avvenuto grazie all'apertura di uno spazio di coworking nel centro di Bologna che fin dall'origine si è contraddistinto per un ricco e variegato bouquet di risorse: la funzionalità degli spazi interpretata in senso marcatamente relazionale, l'articolazione dell'agenda culturale finalizzata alla creazione di senso, la presenza di servizi di facilitazione alla vita quotidiana come reinterpretazione del welfare. Il tutto riconoscendo in questa offerta non tanto un elemento di "vantaggio competitivo" rispetto alle poche strutture simili che faticosamente si stavano diffondendo in città, ma anche l'embrione di un nuovo modello di organizzazione in grado di generare e accrescere il principale elemento di valore che scaturisce da questi processi, ovvero comunità che si formano grazie alla convergenza incrementale di interessi, aspirazioni e risorse individuali in progetti collettivi. Progetti dove il "comune" è tale perché si dimostra più efficace a livello di output sui singoli partecipanti (opportunità di crescita personale e professionale) e a livello di benefici indiretti sull'ambiente di riferimento [Caliri, Tranquillo in Montanari, Mizzau, 2016]. Kilowatt, secondo i suoi promotori, interpreta quindi il coworking non come spazio di passaggio ma come luogo "stanziale" dove è possibile dar vita a una community autentica, con basso turnover e senza opzioni di affitto a giornata o a settimana. Questa scelta strategica e di design ha fatto in modo che, ad oggi, metà del nucleo originario risulti insediato nello spazio fin dalla sua creazione.

Il secondo fattore di ibridazione è invece di natura metodologica ed è particolarmente visibile nella seconda fase di sviluppo di Kilowatt che corrisponde all'affidamento in gestione attraverso bando pubblico di una parte abbandonata dei giardini Margherita a Bologna. Si tratta di una iniziativa che per scala dimensionale, posizionamento nel tessuto urbano e visibilità presso una pluralità di stakeholder sollecita Kilowatt a focalizzare il proprio modus operandi come attore della rigenerazione sociale orientato all'innovazione e all'impatto sociale [Caliri, 2017]. Da questa discontinuità nel processo di crescita scaturisce, in modo più nitido, un modello imperniato intorno alle seguenti capacità di coinvolgimento [Kilowatt, 2016]:

- informare, in particolare cittadini, imprese e persone di passaggio rispetto al carattere pubblico dello spazio in gestione, soprattutto per quanto riguarda le attività più aperte ad un pubblico indifferenziato (ristorazione, eventi);
- co-progettare le forme d’uso degli spazi con gli utilizzatori: i coworkers in primo luogo, ma anche attraverso forme più blande di consultazione che consentono di avviare processi di coinvolgimento a più ampio raggio, ad esempio per quanto riguarda la costruzione e la gestione degli spazi orticoli e le modalità di commercializzazione e consumo dei prodotti;
- co-produrre l’insieme dei beni e servizi consente a Kilowatt di definire il proprio impatto in termini di creazione di nuovi lavori e di valorizzazione di competenze esistenti, guardando sia a coloro che lavorano nell’organizzazione, sia all’indotto generato lungo le principali filiere di attività (produzione culturale, welfare, ecc.);
- gestire riguarda invece il coinvolgimento nella governance di Kilowatt che si articola intorno a due polarità: un’associazione che raggruppa gli utilizzatori più attivi degli spazi e una cooperativa di lavoro dove sono soci i fondatori, ma anche alcuni finanziatori con finalità di investimento.

Il terzo sguardo sul carattere ibrido di Kilowatt riguarda l’enfasi sulla sua funzione educativa, sia in termini di offerta di servizi che di modalità per favorire processi di apprendimento che scaturiscono dalle pratiche partecipative ispirate a modelli di *community organizing* che informano tutte le iniziative promosse, coprodotte e ospitate nello spazio. L’approccio progettuale non è esclusivamente di natura gestionale ma orientato soprattutto alla verifica di fattibilità, attraverso test di servizio che spesso il gruppo gestore dello spazio applica in prima istanza su se stesso in quanto prototipo di comunità complessa. La declinazione “edu” in senso stretto riguarda iniziative di welfare come “Kw Baby”, un servizio all’infanzia (0-6 anni) recentemente riconosciuto dalla Regione Emilia Romagna che ricombina il progetto educativo per i bambini con le esigenze di conciliazione di genitori (freelance ospitati negli spazi di coworking), o come Kw Camp rivolto a bambini dai 6 ai 12 anni principalmente nei periodi di vacanza, puntando sulla creatività e sul saper fare che contraddistingue le competenze del futuro, o ancora come le recenti iniziative nell’ambito di progetti di alternanza scuola - lavoro. Quarta e ultima declinazione di Kilowatt come organizzazione ibrida è la produzione di conoscenza finalizzata al “trasferimento tecnologico” di quanto sperimentato e messo a regime. Community design, innovazione collaborativa, business modelling coerente con proposizioni di valore orientate a obiettivi di interesse collettivo, supporto a progetti di rigenerazione di beni abbandonati, rappresentano aree di ricerca e sviluppo finalizzate non solo al consolidamento

interno, ma alla costruzione di conoscenza in grado di attivare anche altri attori secondo modelli di innovazione aperta [Caliri, 2017], dando vita a reti che consolidano e al tempo stesso diffondono secondo una logica adattativa e progressiva le esperienze di community hub [Calvaresi, Zanoni, Pacchi, 2015].

5. Dove (e come) si gioca la partita

La transizione verso un approccio al welfare che si ricolloca in economie coesive è legata alla possibilità / capacità di adottare alcune leve gestionali, organizzative e strategiche che rimandano a due principali sfide e a una particolare sfera istituzionale.

La prima sfida consiste nell'elaborazione e diffusione di dispositivi normativi e progettuali che consentano una effettiva dislocazione di servizi con finalità di welfare entro contesti diversificati. Ciò significa rivedere i meccanismi autorizzativi e le modalità di utilizzo delle risorse, privilegiando approcci *cross-cutting* a diversi ambiti di policy e adottando schemi di governance e di valutazione in grado di ricomporre quadri di intervento inevitabilmente complessi. La seconda sfida riguarda i dispositivi e le competenze che consentono di amplificare la connettività degli interventi di welfare, rendendo più stabili ed efficaci le sue forme di collaborazione e condivisione, non confinandole ad alcuni soggetti (gli addetti ai lavori), a specifici ambiti di attività (i servizi sociali), in determinati contesti territoriali (con maggiore disponibilità di risorse economiche e fiduciarie), su specifiche funzioni (ad esempio la programmazione) e attraverso modelli esclusivamente analogici che rappresentano la sfera digitale come una minaccia alla qualità relazionale del servizio o come un semplice epigono della prestazione *face to face*.

La sfera istituzionale più sollecitata, invece, è quella del terzo settore perché è chiamata, da una parte, a far valere elementi di competenza e, in senso più ampio, di cultura organizzativa e del servizio in alcuni ambiti del welfare sollecitati a rispondere a bisogni sempre più differenziati nelle forme di espressione ed anche su scala maggiore. Allo stesso tempo per il terzo settore si ripresenta, secondo modalità in parte inedite rispetto al recente passato, la necessità di collocarsi rispetto agli altri attori – istituzioni pubbliche e imprese di mercato – anch'essi profondamente mutati a livello organizzativo, gestionale e di orientamento strategico. Si pensi, ad esempio, alle modalità attraverso cui le amministrazioni pubbliche allocano le risorse per il finanziamento del welfare [Longo, 2016] e le imprese di capitali reinterpretano le loro strategie di responsabilità sociale d'impresa [Maino, Ferrera, 2015], generando, su entrambi i fronti, opportunità di sviluppo e insieme rischi di colonizzazione per gli attori nonprofit. La riforma normativa recentemente approvata consente al terzo settore di affrontare il tema della sua

crescita attraverso un approccio di “dialogo istituzionale”, superando la funzione sostitutiva – e tendenzialmente transitoria - a fronte dei fallimenti delle istituzioni dominanti [Polizzi, Vitale, 2017]. In specifico, sul versante pubblico può consentire di rafforzare i modelli di coprogettazione dei servizi (armonizzandosi con le previsioni del nuovo codice appalti), mentre su quello privato può favorire nuove forme di investimento, sia attraverso risorse donative che finanziarie. In entrambe i casi il riferimento è costituito dall’impatto sociale generato, ovvero la capacità di determinare effetti (positivi) ad ampio raggio (beneficiari indiretti e comunità locali) che, in quanto misurabili, contribuiscono a modificare il contenuto dei servizi e i modelli di governance del welfare [Zamagni, Venturi, Rago, 2015].

In questo scenario, una prima leva che può essere utilizzata consiste nello spostamento del baricentro delle policy intorno alle quali si promuove il welfare. Un passaggio rilevante in tal senso riguarda l’individuazione di uno spazio più ampio e articolato per politiche legate alla cura e gestione di beni comuni, superando così il dualismo tra beni pubblici - la modalità principale di regolazione attuale - e beni privati - modalità emergente in campi come il welfare aziendale. La prospettiva del “comune”, fino a poco tempo fa confinata in ambiti residuali e “reliquie” del passato come la gestione comunitaria di beni ambientali, si sta infatti progressivamente affacciando in nuovi ambiti, legati a pratiche dal basso di rigenerazione di beni e spazi pubblici in contesti urbani [Arena, Iaione, 2015]. Si tratta, nella maggior parte dei casi, di iniziative ancora in fase sperimentale, ma che lasciano intravedere applicazioni a più ampio raggio legate a modelli policentrici di gestione e governo di processi di coproduzione di beni di interesse collettivo [Ostrom, 2005]. In questo ambito si possono collocare - opportunamente ridisegnati - servizi di welfare [Pellizzari in Bombardelli, 2016], piattaforme digitali governate in senso cooperativo [Como, Mathis, Tognetti, Rapisardi, 2016], infrastrutture polifunzionali come i community hub urbani [AaVv, 2016]. La nuova governance dei beni comuni, da questo punto di vista, si caratterizza, a differenza del passato, per la tipologia delle risorse - non solo materiali, ma anche cognitive e simboliche - e per la diffusione di assetti proprietari multi-attoriali e multi-livello che si costruiscono a partire dalla ricomposizione sul versante della domanda più che dal coordinamento dell’offerta [Sacconi, Ottone, 2015].

La seconda leva riguarda la produttività del welfare, intesa come capacità di generare risorse che consentano di rientrare dagli investimenti effettuati. Un tema, quello dell’investimento sociale, rilevabile a più livelli [Costa, 2012]. Molte progettualità di welfare coesivo, infatti, si basano su risorse che richiedono un rendiconto non solo rispetto alla loro allocazione, ma anche al moltiplicatore generato a livello di attivazione degli utenti, miglioramento del benessere

delle comunità locali, rafforzamento delle economie di luogo. Tutti temi che fanno riferimento alla ricerca di un impatto sociale in grado di attrarre e ricombinare diversi asset, producendo un “valore aggiunto” che, in senso stretto, può consentire di ripagare l’investimento grazie a finanziamenti che riconoscono, e premiano, il valore sociale prodotto [Pasi, 2017]. In senso più ampio la maggiore produttività del welfare consiste nella capacità di mobilitare e ricombinare in nuove catene di produzione del valore una molteplicità di risorse che, considerate in sé, risultano latenti, sottoutilizzate, improduttive. Da questo punto di vista si possono segnalare almeno tre tipologie di *idle capacity* che nella prospettiva del welfare coesivo assumono una diversa, e maggiore rilevanza, rispetto a modelli redistributivi: i) i contributi *in kind*, sia materiali che immateriali, legati alla disponibilità di competenze e di infrastrutture; ii) i risparmi generati attraverso innovazioni tecnologiche e sociali utilizzabili non solo per abbassare i costi, ma anche per costituire fondi di garanzia per il rientro da investimenti; iii) la crescita di attività di natura commerciale nell’ambito delle quali è possibile organizzare iniziative di inclusione, cura ed educazione capaci di realizzare un equilibrio sostenibile tra efficacia dell’azione sociale e “concorrenza leale” con altre iniziative di economia tradizionale. La terza leva consiste nella riconversione delle competenze di chi opera in questi nuovi schemi di welfare favorendo la transizione da skills legate alla produzione di prestazioni specialistiche a profili legati alla creazione e gestione di comunità [Gotz, Santaniello, Zandonai, 2015]. Una passaggio che si attua, in primo luogo recuperando il lavoro di *community organizing* ovvero promozione di coalizioni dal basso intorno a un’istanza che viene riconosciuta come di interesse collettivo e che richiede quindi di rendere coeso il soggetto collettivo emergente e di favorire il dialogo con attori istituzionali pubblici e privati (ad esempio diritti di proprietà, accumulazione di risorse, potere autorizzativo, ecc.). In secondo luogo si evidenzia una più esplicita funzione di *community management* legata alla gestione di una infrastruttura – fisica ma anche virtuale – che fa da catalizzatore di molteplici attività e iniziative frutto dell’azione di animazione e coinvolgimento. Questa funzione di “hub” spesso avviene attraverso la gestione di attività economiche di natura imprenditoriale - ad esempio un esercizio commerciale - che per funzionare hanno bisogno di un forte collante aggregativo e relazionale. In terzo luogo si evidenziano competenze legate alla gestione del cambiamento. Le organizzazioni, già consolidate o in fase di startup, che attivano – o riattivano – le proprie comunità di riferimento sono soggette a processi di cambiamento che non investono solo l’organizzazione delle attività, ma anche l’assetto di governance, attraverso una “alternanza di governo” di diversi portatori di interesse [Grandori, 2015], realizzando così innovazioni di valenza sistemica e radicale che rispondono ad una diffusa domanda di cambiamento.

La quarta e ultima leva assegna centralità alla funzione di accompagnamento per accelerare e incrementare l'impatto dei processi di convergenza del welfare all'interno di economie *place-based*. Se in anni recenti questa funzione è stata esercitata soprattutto moltiplicando le sperimentazioni attraverso progettualità di innovazione sociale, nella fase attuale si tratta di agire anche sulla capacità autopoietica delle organizzazioni per metabolizzare queste iniziative come mutamenti strutturali. In questo senso la sfida per policy maker, soggetti erogatori e finanziatori consiste nell'“annidare” (*nesting*) il welfare non solo nelle sue diverse declinazioni settoriali e modelli di intervento [Maino, Ferrera, 2015], ma di distribuirlo e ricomporlo in senso più ampio in contesti socio economici e comunitari che si definiscono intorno a una dimensione di luogo [Zamagni, Venturi, 2017].

Bibliografia

AaVv (2016) (a cura di), “Community Hub. I luoghi puri impazziscono”, *position paper* a cura di Avanzi, Kilowatt, Dynamoscopia, Sumisura.

Appadurai a. (2014), *Il futuro come fatto culturale. Saggi sulla condizione globale*, Milano, Cortina editore.

Arena G., Iaione C. (2015) (a cura di), *L'età della condivisione. La collaborazione tra cittadini e amministrazione per i beni comuni*, Carocci, Roma.

Baldascino M., Mosca M. (2014), “Il valore sociale delle aziende confiscate”, in *Rassegna Economica, Rivista Internazionale di Economia e Territorio*, n. 1, pp. 155-173.

Bandera L. (2014), “WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio”, in *Percorsi di secondo welfare*, 28 novembre.

Bandera L. (2016), “WelfareNet: in Veneto le reti di welfare si metteranno in rete”, in *Percorsi di secondo welfare*, 5 ottobre.

Barbera F., Dagnes J., Salento A., Spina F. (2016) (a cura di), *Il capitale quotidiano. Un manifesto per l'economia fondamentale*, Donzelli, Roma.

Battistoni F., Zandonai F., *La rigenerazione sociale nel dominio dei commons: gestione e governo dei community asset ferroviari*, di prossima pubblicazione sulla rivista “Territorio”.

Becchetti L. (2008), *Il voto nel portafoglio. Cambiare consumo e risparmio per cambiare l'economia*, Il Margine, Trento.

Benvegnù-Pasini G., Vecchiato T. (2014), “Il welfare generativo e le sue potenzialità”, in *Studi Zancan*, 6/2014, pp. 5-12.

Bertin G., Fazzi L. (2010), *La governance delle politiche sociali in Italia*, Carocci Faber, Roma.

Boiardi P., Gianoncelli A. (2016), *The State of Venture Philanthropy and Social Investment (VP/SI) in Europe*, The EVPA Survey 2015/2016, Bruxelles.

Bombardelli M., (2016), (a cura di), *Prendersi cura dei beni comuni per uscire dalla crisi*. Roma: Editoriale Scientifica.

Borzaga C., Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma.

Borzaga C., Zandonai F., "L'impresa sociale nelle metamorfosi dei mercati", in J.L. Laville, M. La Rosa, *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Sapere 2000, Milano, 2009, pp. 175-195.

Bricocoli M. (2017), "La casa come servizio? Temi e questioni dell'azione pubblica sotto osservazione", in *Tracce urbane*, n. 1, giugno 2017, pp. 48-59.

Bullock G., James L. (2014), *The convergence continuum. Towards a "4th sector" in global development?*, Accenture, London.

Caliri G. (2017), "Famiglie e tribù", in *Doppiozero*, 23 agosto.

Calvaresi C., Zanoni D., Pacchi C. (2015), "Innovazione dal basso e imprese di comunità", in *Impresa Sociale*, n. 5, pp. 44-52.

Calvaresi C., Pederiva (2016), *Community hub: rigenerazione urbana e innovazione sociale*, short paper, communityhub.it.

Como E., Mathis A., Tognetti M., Rapisardi A. (2016), "Cooperative Platform in a European Landscape: an Exploratory Study, *ISIRC Conference*, settembre 2016, Glasgow.

Conaty P., Bollier D. (2014) (a cura di), *Toward an Open Co-operativism. A New Social Economy Based on Open Platforms, Co-operative Models, and Commons, a Report on a Commons Strategies Group Workshop*, Berlino.

Costa G. (2012), "Il Social Investment Approach nelle politiche di welfare: un'occasione di innovazione?", in *La Rivista delle politiche sociali*, n. 4/2012, pp. 335-353.

Cottino P., Zandonai F. (2012), *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, working paper Euricse, n. 42/2012.

De Ambrogio U. (2008) (a cura di), *Piani di zona tra innovazione e fragilità. Il punto su un processo di riforma attraverso il dibattito di PSS*, i Quid, Milano.

Dodi E. (2017), "Le dimensioni qualificanti del welfare generativo", intervista a Gino Mazzoli in *Lombardia Sociale*.

Evers A., Ewert B., Brandsen T. (2014) (a cura di), *Social Innovations for Social Cohesion. Transnational Patterns and Approaches from 20 European Cities*, Wilco project report, Liege.

Fazzi L. (2013), "Pubblica amministrazione, governance e terzo settore: i dilemmi del nuovo welfare mix in Italia" in *Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione*, v. 4, pp. 5-23.

Forum Ania Consumatori, Censis (2015) (a cura di), *Gli scenari del welfare. Verso uno stato sociale sostenibile*, Franco Angeli, Milano.

Gherardi L., Magatti M. (2014), *Una nuova prosperità. Quattro vie per una crescita integrale*, Feltrinelli, Milano.

Gori C. (2004) (a cura di), *La riforma dei servizi sociali in Italia. L'attuazione della legge 328 e le sfide future*, Carocci, Roma.

Gori C. (2014) (a cura di), *Il welfare sociale in Italia. La situazione attuale e le prospettive future*, Carocci, Roma.

Gotz I., Santaniello F., Zandonai F., 2015, "Cooperare dentro imprese di comunità. Riposizionamenti di terzo settore e cooperazione sociale nelle imprese di comunità" in *Animazione Sociale*, 296-9: 26-37.

Grandori A. (2015), *10 tesi sull'impresa. Contro i luoghi comuni dell'economia*, Il Mulino, Bologna.

Kilowatt (2016) (a cura di), *Bilancio d'impatto*, Bologna.

Lampugnani D., Cappelletti P. (2016), "Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali", in *Impresa Sociale*, n. 8, pp. 4-14.

Lodi Rizzini C. (2015), "Verso quale welfare? Il welfare locale tra nuovi bisogni sociali e risorse scarse", in *La rivista delle politiche sociali*, n. 1/2015, pp. 45-57.

Longo F. (2016) (a cura di), *Welfare futuro. Scenari e strategie*, Egea, Milano.

Maccaferri A. (2016), "La rigenerazione dei luoghi riparte dai community hub", in *Nova-Sole24Ore*, 18 settembre.

Maietta F. (2015), "Composizione sociale italiana e nuovo sviluppo: scenari per un ruolo attivo dell'impresa sociale", in *Impresa Sociale*, n. 6, pp. 66-74.

Maineri M., Pais I. (2016), *Sharing Economy: la mappatura delle piattaforme italiane 2016*, rapporto Collaboriamo-Trailab.

Maino F., Ferrera M. (2015) (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Mazzoli G. (2012), "Cittadini invisibili in esodo silente dalla cittadinanza", in supplemento *Animazione Sociale*, 259/2012.

Montanari F, Mizzau L. (2016) (a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e innovazione sociale*, Quaderni della Fondazione G. Brodolini. 55.

Monteduro G. (2017) (a cura di), *Sussidiarietà e innovazione sociale. Costruire un welfare societario*, Franco Angeli, Milano.

Moulaert F., Swyngedouw E., Martinelli F., Gonzales S. (2010) (a cura di), *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, Routledge, London.

Orlandini M., Rago S., Venturi P. (2014), “Coproduzione: ridisegnare i servizi di welfare”, *short paper Aiccon*, n. /2014.

Ostrom E., 2005, “Unlocking Public Entrepreneurship and Public Economies”, EGDI discussion paper, 2005/01.

Pais I., Provasi G. (2015), “Sharing Economy: A Step towards the Re-Embeddedness of the Economy?”, in *Stato e mercato*, n. 3/2015, pp. 347-378.

Pasi G. (2017) (a cura di), “Modelli di risposta ai nuovi bisogni sociali e possibili scenari di riforma”, *position paper Social impact agenda per l’Italia*.

Pesaresi F., “La governance dei piani di zona”, in *Prospettive sociali e sanitarie*, n. 20.

Polizzi E., Vitale T. (2017), “Riforma del Terzo settore: verso quale approdo?”, in *Aggiornamenti Sociali*, febbraio 2017, pp. 102-112.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), “Creare valore condiviso”, in *Harvard Business Review*, gennaio / febbraio 2011, pp. 68-84.

Regione Puglia – Servizio politiche giovanili (2016) (a cura di), *Generazione Bollenti Spiriti. Un viaggio nella Puglia che cambia*, AB Comunicazioni, Bari.

Riddell, D.J., Moore M.L. (2015), *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it*, The J.W. McConnell Foundation.

Righetti A. (2013), *I budget di salute e il welfare di comunità*, Laterza, Bari-Roma.

Sacco P.L. (2017), “Appunti per una definizione di welfare culturale”, in *Il Giornale delle fondazioni*, 15 marzo.

Sacconi L., Ottone S. (2015) (a cura di), *Beni comuni e cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

Sacchetti, S., Christoforou, A., Mosca, M. (a cura di), *Social Regeneration and Local Development. Cooperation, Social Economy and Public Participation*, di prossima pubblicazione per Routledge, Londra.

Selloni D. (2017), *CoDesign for Public-Interest Services*, Springer, London.

Sturabotti D., Venturi P. (2016), “Nuove geografie del valore e imprese coesive”, in *Impresa Sociale*, n. 7, pp. 5-13.

Tricarico L., Zandonai F., *Local Italy: i domini del settore comunità in Italia*, di prossima pubblicazione come ebook Fondazione Feltrinelli, Milano.

Utting P. (2015) (a cura di), *Social and Solidarity Economy. Beyond the Fringe, Just Sustainability*, Zed Books, London.

Venturi P., Rago S. (2011) (a cura di), *Federalismo fiscale e disuguaglianze territoriali: il ruolo dell'economia civile*, Aiccon, Forlì.

Venturi P., Rago S. (2012), “Le politiche sociali nell’era della vulnerabilità”, *short paper Aiccon*.

Venturi P., Zandonai F. (2014) (a cura di), *Ibridi organizzativi. L’innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Il Mulino, Bologna.

Venturi P., Zandonai F. (2016), *Imprese ibride. Modelli d’innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea, Milano.

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

Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali”, in *Impresa Sociale*, n. 6, pp. 77-97.

Zamagni S., Venturi P. (2017), “Da spazi a luoghi”, *short paper Aiccon* 13/2017.