

VALENTINO SANTONI

**IL PROGETTO REGIONALE “MATERNITÀ COME OPPORTUNITÀ”:
IL WELFARE AZIENDALE NELLA PROVINCIA DI ANCONA**

**WORKING
PAPERS** **WV**

WP-2WEL 2/16 • ISSN 2281-7921

In partnership con



**fondazione
cariplo**



**Compagnia
di San Paolo**



**FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
DI CUNEO**



**Fondazione
Cassa di Risparmio
di Padova e Rovigo**



**FONDAZIONE
CON IL SUD**



**Fondazione
Bracco**



**FORUM
ANIA
CONSUMATORI**



**CISL
LOMBARDIA**



**CISL
PIEMONTE**



Edenred

CORRIERE DELLA SERA



CITTA' DI TORINO

© 2016 Valentino Santoni e 2WEL • Centro Einaudi

Valentino Santoni si è laureato nel marzo 2016 in Sociologia e Ricerca Sociale presso l'Università di Bologna con una tesi intitolata *Il nuovo welfare tra impresa e territorio: il caso della Provincia di Ancona*. Nel 2013 si è laureato in Sociologia presso l'Università di Bologna. Attualmente è volontario presso la Onlus Oikos di Jesi (AN), per la quale ha realizzato una ricerca quantitativa con il fine di rendicontare e valutare l'attività svolta dall'associazione negli ultimi anni. Collabora con *Percorsi di Secondo Welfare* da aprile 2016 e ha partecipato a ricerche in materia di welfare aziendale, bilateralità e nuovo welfare.

Percorsi di secondo welfare è un progetto di ricerca diretto da Franca Maino (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche, Università di Milano) con la supervisione scientifica di Maurizio Ferrera (Centro Einaudi e Università di Milano), realizzato dal Centro Einaudi in partnership con Cisl Lombardia, Cisl Piemonte, Edenred, Compagnia di San Paolo, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione con il Sud, Forum Ania Consumatori, Luxottica, Corriere della Sera, SPS (Scienze Sociali e Politiche, Università di Milano) e Città di Torino.

Avviato nel 2011 con l'obiettivo di ampliare e approfondire il dibattito sulle trasformazioni dello stato sociale in Italia, il progetto guarda in particolare alle misure e alle iniziative cosiddette di «secondo welfare» (realizzate cioè da soggetti privati: imprese, fondazioni, associazioni, enti del terzo settore). L'attività è costruita a partire da una raccolta sistematica di dati volta a caratterizzare e monitorare le esperienze in corso. Ricognizione e analisi dell'esistente sono infatti essenziali per promuovere valutazioni d'impatto capaci di fornire uno stimolo non solo al dibattito ma alla concreta promozione del secondo welfare.

La testata web www.secondowelfare.it raccoglie e vuole diffondere le più significative esperienze di secondo welfare a livello nazionale ma anche internazionale.

2WEL, Percorsi di secondo welfare • Centro Einaudi
Via Ponza 4 • 10121 Torino
telefono +39 011 5591611 • e-mail: segreteria@centroeinaudi.it
www.secondowelfare.it • www.centroeinaudi.it

INDICE

IL PROGETTO REGIONALE “MATERNITÀ COME OPPORTUNITÀ”: IL WELFARE AZIENDALE NELLA PROVINCIA DI ANCONA	5
Introduzione	5
1. I nuovi rischi sociali nell’epoca della globalizzazione	6
2. Dal ruolo sociale dell’impresa al welfare aziendale	7
3. L’emergere del welfare aziendale territoriale	9
4. Il progetto regionale “Maternità come opportunità”	11
4.1. Il ruolo della Regione Marche	11
4.2. I progetti delle imprese della Provincia di Ancona	13
4.3. Soluzioni organizzative innovative per il welfare aziendale	15
Conclusioni	17
Bibliografia	18

PAROLE CHIAVE

Welfare aziendale, secondo welfare, territorio, PMI, *governance* locale

ABSTRACT

**IL PROGETTO REGIONALE “MATERNITÀ COME OPPORTUNITÀ”:
IL WELFARE AZIENDALE NELLA PROVINCIA DI ANCONA**

Sono diverse le ragioni che stanno portando il welfare aziendale a divenire una pratica sempre più diffusa tra le imprese italiane. L’attivazione di pacchetti di welfare all’interno delle imprese è, a livello generale, alimentata sia dalla sfera privato-economica sia dalla sfera pubblico-statale: la prima concerne in modo particolare le organizzazioni economiche che, da un lato, stanno comprendendo e interiorizzando il loro ruolo sociale e, dall’altro, iniziano a intuire i vantaggi strategici del welfare aziendale; mentre la sfera pubblico-statale riguarda le istituzioni pubbliche, le quali cercano di alleggerire la spesa del welfare statale sostenendo l’intervento di attori privati attraverso sgravi fiscali e incentivi economici.

Come evidenziato da molti, però, il welfare aziendale sembra rimanere ancora appannaggio quasi esclusivo delle grandi imprese che dispongono delle risorse necessarie per attivare tali pratiche. Proprio per questa ragione, nel corso del tempo, sono sorti diversi progetti volti a consentire alle Pmi di offrire servizi di welfare ai dipendenti: la risposta emersa da numerose *best practices* è quella della costituzione di reti territoriali per l’implementazione di misure di welfare aziendale all’interno di piccole e medie imprese.

A questo proposito, il contributo presenta i risultati di una ricerca qualitativa, svolta nel territorio della Provincia di Ancona, con la quale si sono volute analizzare iniziative di welfare aziendale sviluppate proprio tramite la creazione di reti e partnership tra imprese e tra imprese e altri attori che operano sul territorio. Queste iniziative, quindi, sono state esaminate non solo in relazione al ruolo giocato dalle imprese ma anche in base al ruolo degli attori del territorio, i quali hanno orientato in maniera sinergica la loro azione per la ricerca di un benessere condiviso con il territorio. Il caso presentato riguarda il progetto regionale “Maternità come opportunità”, per il quale la Regione Marche si è occupata di finanziare e sostenere le imprese che hanno scelto di attivare misure di conciliazione famiglia-lavoro. In linea generale, saranno descritti i casi realizzati nella Provincia di Ancona ponendo particolare attenzione al ruolo della Regione, la quale diviene la cabina di regia di un processo che si basa sull’interazione tra imprese e istituzioni pubbliche locali: in questo modo sono attivate forme organizzative complesse tra attori di diversa natura, i quali si coordinano per il raggiungimento di benessere condiviso.

IL PROGETTO REGIONALE “MATERNITÀ COME OPPORTUNITÀ”: IL WELFARE AZIENDALE NELLA PROVINCIA DI ANCONA

INTRODUZIONE

Il welfare aziendale sta divenendo un fenomeno sempre più diffuso sul territorio italiano e, anche per questa ragione, è sempre più spesso discusso a livello accademico e non. I dati raccolti nel *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare* (Maino e Ferrera 2015) mostrano che oltre il 50% delle imprese italiane dichiara di avere un piano di welfare in azienda. La diffusione di tale dinamica, come spesso accade per i fenomeni che conoscono una rapida espansione, non è esente da criticità. Tra queste la più consistente riguarda i limiti dell'applicazione di questa “nuova” forma di welfare all'interno di piccole e medie imprese. Infatti, sempre secondo i dati del *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare* (Maino e Ferrera 2015), risulta che solo il 21 per cento delle piccole imprese dichiara di avere un piano di welfare, a fronte del 60 per cento delle medie e del 69,2 delle grandi. In sostanza per le Pmi, che per numero rappresentano oltre il 99 per cento del tessuto produttivo italiano e l'80 per cento dell'occupazione (Oecd 2014), sembra difficoltoso disporre delle risorse (economiche e organizzative) per l'attuazione di misure di welfare aziendale.

Proprio per le ragioni appena descritte, questo lavoro parte dall'idea che per l'avvio di pratiche di welfare all'interno di Pmi risulta decisivo un territorio coeso, in grado di alimentare reti tra attori (anche di diversa natura) che si coordinano per la ricerca di un benessere condiviso. Come per esempio nel caso delle Reti Territoriali per la Conciliazione sviluppate dalla Regione Lombardia (Maino e Mallone 2012), la quale a partire dal 2010 ha iniziato un percorso (fatto di leggi, *partnership* pubblico-privato, accordi territoriali, ecc.) per la diffusione di un sistema di conciliazione vita-lavoro e *work-life balance* rivolto alle imprese basato sul coinvolgimento degli *stakeholder* territoriali.

Il *working paper* considera il territorio della Provincia di Ancona, in cui le piccole e medie imprese rappresentano quasi la totalità delle aziende presenti, andando a ricercare quel fenomeno di costituzione di *partnership*, reti e alleanze tra imprese e tra imprese e *stakeholder* del territorio, finalizzate alla creazione di pacchetti di welfare aziendale.

Le prossime sezioni presentano i principali risultati di una indagine riguardante un progetto attivato dalla Regione Marche dal nome “Maternità come opportunità”. Tale progetto, svoltosi tra l'aprile del 2014 e l'ottobre del 2015, ha avuto come obiettivo la promozione di iniziative realizzate da imprese o da reti di imprese e volte all'adozione di modelli e soluzioni organizzative aziendali *family friendly*. Inoltre, con questo programma la Regione ha cercato di attivare attori estranei al tradizionale sistema di welfare per implementare nuove forme di politiche sociali mirate alla sostenibilità e al miglioramento della qualità della vita del lavoratore.

L'indagine empirica è stata condotta tra novembre 2015 e febbraio 2016 per mezzo dell'analisi dei documenti ufficiali (come il bando regolativo dell'intero progetto) e attraverso lo svolgimento di

interviste semistrutturate ai testimoni significativi delle realtà considerate. I materiali raccolti sono stati analizzati tramite la tecnica dell'analisi del contenuto (Cipolla 1998; Cardano 2003). L'obiettivo di questo lavoro è stato quello di comprendere:

- (1) il grado di riflessività (Archer 2007) degli attori sociali coinvolti, i quali strutturano la propria azione in un contesto di profonda morfogenesi del welfare tradizionale;
- (2) il modo in cui le imprese, la Regione e gli altri soggetti si relazionano per ricercare un benessere condiviso;
- (3) le fasi e i passaggi che hanno accompagnato l'istituzionalizzazione dei pacchetti di welfare nelle imprese;
- (4) le intenzioni future relative al tema del welfare aziendale.

Le pagine che seguiranno, prima di trattare il caso di "Maternità come opportunità", delineano il quadro teorico di riferimento. A questo riguardo: nella prima sezione si procederà approfondendo il tema della crisi del sistema di welfare tradizionale a causa dell'emergere dei nuovi rischi sociali; nella seconda sezione si tratterà l'evoluzione del ruolo sociale dell'impresa; infine, nella terza sezione, si svilupperà il concetto di welfare aziendale territoriale.

1. I NUOVI RISCHI SOCIALI NELL'EPOCA DELLA GLOBALIZZAZIONE

Prima di introdurre il tema del welfare aziendale è necessario soffermarsi sulla situazione del *welfare state* e in particolare sulle sue difficoltà nella società attuale. Ormai dagli anni Settanta si parla di una crisi irreversibile del *welfare state* tradizionale. Sempre di più sono messe in discussione la qualità e la quantità dell'intervento dello Stato nel campo della previdenza, della sanità, dell'assistenza e dell'educazione (Polizzi, Tajani e Vitale 2013). Questo deriverebbe dall'incapacità del sistema tradizionale del welfare di rispondere a quelli che sono definiti "nuovi rischi sociali" (Kazepov 2009; Pavolini, Carrera e Romaniello 2012; Rizza 2014), i quali sono il risultato di mutamenti sociali, demografici ed economici legati al passaggio a una società postindustriale. A titolo di sintesi, per la categoria dei "nuovi rischi sociali", si possono citare:

- (1) il nuovo protagonismo femminile nel mercato del lavoro che rende il modello tradizionale di welfare sempre più obsoleto (Macchioni 2012; Pavolini, Carrera e Romaniello 2012; Kazepov e Barberis 2013; Macchioni 2014; Rizza 2014). Quest'ultimo, infatti, è basato su una divisione di genere del lavoro, in cui al capofamiglia maschio adulto era attribuito un ruolo di *breadwinner* (quindi di unico soggetto che percepisce reddito da lavoro) mentre alla donna spettavano i compiti di cura e sostegno del nucleo familiare (Kazepov e Barberis 2013; Macchioni 2014);
- (2) l'incremento della popolazione anziana, da un lato per l'innalzamento della speranza di vita e dall'altro per il calo della fecondità, ha causato un innalzamento delle spese per il sistema pensionistico e, inoltre, ha operato una forte pressione sui sistemi di protezione sempre meno finanziati da una popolazione attiva in diminuzione (Pavolini, Carrera e Romaniello 2012; Kazepov, Barberis 2013; Rizza 2014);
- (3) le trasformazioni nel modello classico della famiglia nucleare (aumento dei divorzi, nuovi modelli di famiglia, ecc.) che hanno ridotto la funzione redistributiva della famiglia (Kazepov 2009; Kazepov e Barberis 2013; Polizzi, Tajani e Vitale 2013);
- (4) la fine della standardizzazione dei cicli di vita individuali, familiari e della vita quotidiana e quindi la relativa diversificazione dei bisogni dell'individuo (Esping-Andersen 2009; Macchioni 2012; 2014);
- (5) vari cambiamenti nel mercato del lavoro che hanno reso costantemente meno efficace il *welfare state* tradizionale. A titolo esemplificativo si possono ricordare: l'aumento della disoccupazione

e della disoccupazione di lungo periodo (Kazepov 2009); la diffusione della flessibilità nella produzione e nella gestione del lavoro dovuta dalla crescente competizione internazionale (Kazepov 2009, Reyneri 2011); la grande quantità di posti di lavoro creata dal settore terziario (Rizza 2014); ecc.;

- (6) la standardizzazione e diversificazione dei flussi migratori che ha portato a una segmentazione del rapporto tra Stato e Nazione, con il rischio di un minor sostegno al *welfare state* e la necessità di ridefinire la legittimazione all’accesso (Kazepov 2009; Kazepov e Barberis 2013).

Proprio per le ragioni appena elencate, si stanno facendo largo nuovi soggetti nell’ambito della produzione di misure di welfare: ciò che si nota oggi, infatti, è che la crisi del *welfare state* centralistico ha portato a un “distaccamento” tra lo Stato e le politiche sociali e, di conseguenza, a una “pluralizzazione” degli attori che si occupano di servizi e interventi sociali¹ (Donati 2000).

In funzione di ciò, le prossime pagine inquadreranno il ruolo di un nuovo soggetto che di recente si è inserito all’interno dell’arena del welfare: l’impresa.

2. DAL RUOLO SOCIALE DELL’IMPRESA AL WELFARE AZIENDALE

Come detto, sta nascendo un nuovo protagonismo delle organizzazioni economiche nell’ambito delle politiche sociali. Ma questo ruolo sociale dell’impresa non costituisce, in assoluto, una novità: le questioni concernenti le responsabilità sociali dell’impresa sono state sollevate e discusse in vari momenti nel corso del xx secolo (D’Orazio 2003).

Per quanto riguarda il caso italiano, secondo molti autori è possibile far risalire le radici dell’azione sociale dell’impresa (e in un certo senso anche del welfare aziendale) alle iniziative di quegli “imprenditori illuminati” che hanno operato in Italia all’inizio del xx secolo. Con il termine imprenditori illuminati si vogliono indicare quegli industriali che per primi hanno dato vita ad alcune iniziative di rilevanza sociale verso i propri dipendenti, con la consapevolezza di poter modificare in meglio le realtà di vita e di lavoro intorno alle loro imprese (Fontana 2003). A partire dagli anni Venti vi sono state esperienze imprenditoriali che, muovendosi tra azione filantropica e paternalismo (Ciuffetti 2012; Macchioni 2014), hanno realizzato importanti opere per i loro dipendenti volte a sopperire l’assenza di un sistema di welfare statale adeguato. Tali opere avevano l’obiettivo di attenuare gli effetti negativi del taylorismo e di aumentare la produttività attraverso forme di consenso e collaborazione, creando molto spesso una sorta di “famiglia aziendale” (Petrini 1990; Ciuffetti 2012) dando vita a un’ambiente basato su relazioni fiduciarie e cooperative. A riguardo, il caso più noto è probabilmente quello di Adriano Olivetti che, nella sua fabbrica di Ivrea, ha dato origine a un laboratorio originale in cui si combinavano la dimensione sociale, comunitaria, produttiva e culturale (De Sario 2012).

Al di fuori dell’Italia l’evento che più ha contribuito alla nascita dell’idea di un’impresa socialmente responsabile è stato l’intenso dibattito tra Adolf A. Berle e Merrick Dodd sui doveri fiduciari di una figura che si accingeva a nascere proprio in quel periodo storico: il *manager*. Su questo tema, Berle nel 1931 afferma che «tutti i poteri attribuiti a una *corporation* o al suo *management* devono essere sempre esercitabili solo a vantaggio di tutti gli *shareholders*» (D’Orazio 2003, 5), sostenendo inoltre che questi ultimi hanno il diritto di essere tutelati dai comportamenti irresponsabili dei *manager* (D’Orazio 2003). La risposta di Dodd arriva l’anno successivo: trovandosi d’accordo con la posizione di Berle, aggiunge che i poteri dei *manager* dovrebbero essere utilizzati anche a favore dell’intera comunità, con attenzione al tessuto sociale, al territorio, ai lavoratori e ai consumatori (D’Orazio 2003).

¹ A riguardo, è possibile richiamare i concetti di: *welfare mix* (Ascoli e Pasquinelli 1993) e di welfare societario plurale (Donati 2000; Prandini 2009; Macchioni 2014).

Questo dibattito ha contribuito a porre le basi teoriche per il concetto di responsabilità sociale d'impresa (Rsi) che, successivamente, è stato esplorato e analizzato da numerosi autori: per esempio Howard Bowen (1953) in *Social Responsibility of Businessman*, oppure Benjamin Selekman (1958) in *A Moral Philosophy for Management*. In questa sede, per motivi di sintesi, si è scelto di mettere a fuoco l'interpretazione data da un autore in particolare: Archie Carrol. Carrol nel 1979 definisce la Rsi come una dimensione che comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali (o filantropiche) che le organizzazioni hanno nei confronti della società in un dato momento (Carrol 1979). In particolare Carrol vede la Rsi come un modello a quattro stadi che possono essere rappresentati graficamente tramite una piramide, definita "Piramide della Csr" (Carrol 1979; D'Orazio 2003). Alla base di questa struttura piramidale vi è la responsabilità economica, vale a dire la necessità dell'impresa di essere profittevole e redditizia, che rappresenta anche la condizione di base per la sua sopravvivenza. Al di sopra si trova la responsabilità legale, il dovere di rispettare la legge e di "giocare secondo le regole". Ancora sopra vi è la responsabilità etica: essere etici, fare ciò che è giusto e corretto ed evitare il pregiudizio. Infine, in cima alla piramide, si trova la responsabilità filantropica, che riguarda la capacità dell'impresa di essere un buon cittadino, mettendo a disposizione le proprie risorse per la comunità. Con questa rappresentazione della piramide, Carrol vuole evidenziare come le responsabilità di un'organizzazione sono progressivamente aumentate, facendo divenire l'impresa una nuova soggettività sociale e un vero e proprio "cittadino" portatore di diritti e doveri (Macchioni 2009; 2014). La Rsi diviene dunque uno strumento organizzativo che allarga gli orizzonti dell'organizzazione alle *performance* sociali (Bordoni 2009).

A questo punto, si deve individuare verso chi, in concreto, le imprese "divengono responsabili". Una proposta viene data dalla *Stakeholder Theory*, elaborata da Edward Freeman nel corso degli anni Ottanta (Macchioni 2009; 2014). L'autore chiama *stakeholder* «those groups who can affect or are affected by the achievement of an organization's purpose» (Freeman 1984). Secondo la sua visione, sviluppata successivamente insieme a William Evan, l'impresa ha un dovere fiduciario non solo verso i suoi azionisti ma anche verso i fornitori, i clienti, i dipendenti, la comunità locale e ovviamente il *management*. In generale, verso tutti coloro che hanno un interesse legittimo sull'impresa in quanto hanno investito tempo e risorse nella relazione con essa (Evan e Freeman 1988).

Come si è visto, il concetto di RSI è andato con il tempo evolvendosi e ha toccato nuovi aspetti e attori. Oggi, per rispondere a una richiesta sempre maggiore di un concreto intervento sociale, molte imprese hanno realizzato politiche aziendali basate sulla progettazione di servizi di welfare verso i propri dipendenti e i loro familiari: in questo senso, il welfare aziendale sembra essere divenuto un nuovo cardine della responsabilità sociale dell'impresa. La nuova rilevanza attribuita alle pratiche di welfare aziendale fa sì che i servizi verso i dipendenti assumano un nuovo ruolo anche all'interno del contratto di lavoro (Macchioni 2014) e, secondo alcuni autori, porterebbero anche a una morfogenesi di quest'ultimo.

Secondo Prandini (2014), per esempio, la contrattazione discreta non sarebbe adeguata a regolare un rapporto lavorativo che prevede servizi di welfare aziendale: questa, infatti, si basa su una concezione moderna che vede una separazione netta tra tempo dedicato al lavoro (per il profitto di mercato) e il tempo personale (quindi anche familiare, relazionale, ecc.). Così inteso, il contratto risulta essere una entità capace di regolare la relazione tra impresa e dipendente definendo esclusivamente il rapporto tra prestazione lavorativa e remunerazione monetaria (Donati 2001; Macchioni 2014; Prandini 2014). Se all'interno della relazione contrattuale sono inserite anche pratiche di welfare aziendale, nasce il bisogno di un contratto di lavoro che non sia solo un accordo sulle prestazioni (lavoro per denaro), ma anche sulle relazioni sociali e familiari che rendono possibili le prestazioni. Per questa ragione l'unica contrattazione in grado di regolare un rapporto di lavoro basato anche sul welfare aziendale è quella che si basa sul

concetto di contratto relazionale (Donati 2001; Macchioni 2014; Prandini 2014). I contratti relazionali sono un tipo particolare di contratto che non hanno per oggetto una prestazione funzionale cui corrisponde un compenso monetario ma, piuttosto, una relazione sociale: l’oggetto-lavoro diviene una relazione sociale quando all’interno del contratto di lavoro non viene considerata solamente una componente monetaria, ma anche una componente delle politiche sociali, una di welfare aziendale e una di tempo per la famiglia. Il contratto si trasforma in un accordo sulle prestazioni lavorative e sulle relazioni sociali e familiari che rendono possibili le prestazioni (Donati 2001; 2009; Macchioni 2014). Con questa forma di contratto, dunque, le prestazioni di welfare aziendale possono essere osservate come un elemento decisivo dello scambio.

Dopo aver esplicitato il modo in cui il welfare aziendale è stato inquadrato in questo lavoro, è giunto il momento di delineare una definizione di questo fenomeno: il welfare aziendale può essere definito come un’innovazione sociale che emerge dalla relazione tra impresa e lavoratori, che si attua attraverso un “contratto relazionale e riflessivo” (Donati 2001; Macchioni 2014; Prandini 2014). Inoltre, il welfare aziendale è composto da dispositivi in denaro e da servizi progettati per accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti (Macchioni 2014; Prandini 2014), i quali, se erogati in risposta dei reali bisogni dei lavoratori, riescono a influire positivamente sul benessere organizzativo e sulla produttività dell’impresa (Treu 2012; Macchioni 2014).

3. L’EMERGERE DEL WELFARE AZIENDALE TERRITORIALE

Per concludere questo *excursus* teorico è inoltre necessario andare a osservare il rapporto esistente tra welfare aziendale e territorio. Come affermato in precedenza, infatti, il welfare aziendale, seppur diffuso sempre di più nelle imprese italiane, rimane ancora un privilegio delle grandi *corporation*. Per questo motivo, cercando di comprendere la tendenza all’applicazione di misure di welfare all’interno delle PMI, in questo lavoro si è deciso di osservare il fenomeno del welfare aziendale non solo analizzando il ruolo giocato dalle imprese, ma anche approfondendo il ruolo degli attori del territorio che sostengono l’organizzazione economica nel raggiungimento di un benessere condiviso. Quindi si è scelto di indagare le capacità di un contesto territoriale di generare le condizioni adeguate per la costituzione di reti e *cluster* territoriali capaci di dare vita a una struttura organizzativa e operativa che consente di facilitare l’azione dell’organizzazione economica, specialmente se si considera il fenomeno del welfare aziendale. A questo scopo, sono necessarie due specifiche riflessioni: la prima riguarda la questione della definizione del concetto di territorio e il rapporto di quest’ultimo con il welfare aziendale; mentre la seconda si riferisce a una descrizione dei possibili *stakeholder* del territorio che sono in grado di sostenere l’impresa nella sua azione sociale.

Per quanto riguarda la dimensione territoriale, il territorio deve essere inteso come un modo di operare di attori sociali, individuali o collettivi, pubblici o privati, indirizzato a generare valori comuni (*shared values*) che arricchiscono la loro relazione di collaborazione (Prandini 2014). Il territorio non è solo una porzione di spazio definito politicamente o geograficamente, ma diviene anche un modo di cooperare tra gli *stakeholder* di un territorio con l’obiettivo di moltiplicare risorse comuni preziose per tutti gli attori coinvolti (Prandini 2014). Quindi, l’entità territoriale non è semplicemente uno spazio fisico delimitato da confini geografici o politici, ma diviene uno spazio i cui confini sono stabiliti dagli attori che lo abitano, lo vivono e si pongono l’obiettivo di rigenerarlo (Magnaghi 2012; Schumacher 2012). Il territorio risulterebbe così composto da una pluralità di *stakeholder* di diversa natura, che tendono ad assumere un nuovo protagonismo nella creazione di un benessere condiviso: si può parlare di un multiverso di soggettività sociali che interagiscono tramite una relazione sinergica e che interpretano l’entità territoriale non semplice-

mente come un bene pubblico ma piuttosto come un bene comune² (Magnaghi 2007; 2010). In tale contesto, l'impresa diviene un soggetto direttamente coinvolto nella produzione di benessere: l'organizzazione economica si identifica come un "buon cittadino" del territorio per mezzo della generazione di misure e prestazioni in grado di "internalizzare" i potenziali effetti negativi del suo operato producendo esternalità sociali positive (Macchioni 2014; Macchioni e Orlandini 2015). Quindi, l'azienda assume a tutti gli effetti il ruolo di *stakeholder* del territorio sviluppando precise responsabilità.

La seconda riflessione si riferisce ai soggetti sociali che, operando in maniera sinergica tra loro e con le imprese, riescono a promuovere l'introduzione di misure di welfare aziendale del territorio. Tra gli attori sociali che cooperano con le imprese per l'istituzione di un welfare aziendale e territoriale vi sono, *in primis*, le organizzazioni sindacali, che adoperano principalmente lo strumento della contrattazione aziendale e territoriale, e le associazioni datoriali, a cui è affidato il compito di sensibilizzare i propri iscritti e aggregare la domanda (De Filippo 2012; Maino e Mallone 2012).

Un ruolo centrale è svolto poi dalle istituzioni territoriali e nazionali che si impegnano nella promozione di nuovi assetti organizzativi attraverso lo stanziamento di risorse e l'offerta di modelli gestionali ispirati a sussidiarietà e delega degli ambiti locali (Maino e Mallone 2012). A riguardo vale la pena ricordare il caso della regione Lombardia che, a partire dal 2010, ha creato un articolato quadro di norme, iniziative e accordi territoriali rivolto alle imprese e ad altri soggetti del territorio e riguardanti i temi della conciliazione famiglia-lavoro, dell'occupazione femminile e dello sviluppo locale (Maino e Mallone 2012; Madama e Maino 2013; Visentini e Massanova 2013; Prandini 2014; Gobbo e Maino 2015).

Tornando alle figure che operano con e per l'impresa, in quella relazione sinergica che può essere definita welfare aziendale territoriale vi possono essere poi delle società di consulenza e *provider* di servizi per le aziende che fanno del welfare aziendale il proprio *core business*. In questo caso si parla ovviamente di organizzazioni private che vendono il proprio prodotto sul mercato ma, secondo alcuni autori, esse contribuiscono allo sviluppo del welfare aziendale, da una parte, attraverso la sensibilizzazione dei datori di lavoro circa i benefici sociali ed economici dei servizi nelle aziende e, dall'altra, aggregando e moltiplicando l'offerta sul territorio (Maino e Mallone 2012).

Di seguito, vi sono dei casi in cui aziende del territorio si coalizzano, formando una rete di imprese, stringendo alleanze, creando *joint ventures*, al fine di dar vita a forme organizzative proficue e funzionali per tutte le organizzazioni che aderiscono (Bonazzi e Negrelli 2003; Cafaggi 2004; Maino 2015). Questo modello organizzativo permette di dar luogo a iniziative comuni tra le imprese che, generalmente, riguardano solo il lato economico e produttivo dell'impresa ma, nei casi più virtuosi e lungimiranti, possono anche riguardare la dimensione sociale del territorio. Ne sono un esempio: il progetto «Giunca», nato nel 2012 da una rete di aziende nel territorio di Varese, che si propone di offrire ai propri dipendenti numerosi benefits e piani di *work-life balance* (De Filippo 2012; Macchioni 2014; Prandini 2014); il network «Iep», «Imprese e Persone», fondato da un gruppo di circa venticinque aziende e gestito da un erogatore di servizi privato con la finalità di promuovere il benessere dei dipendenti attraverso servizi aziendali (Prandini 2014).

Per concludere non va dimenticata la pratica della bilateralità. Gli enti bilaterali sono entità composte sia da associazioni imprenditoriali sia da sindacati che possono far riferimento ad ambiti e settori di intervento molto diversi. La nascita e la diffusione della bilateralità ha riguardato in un primo momento aree e settori tradizionalmente connotati da elevata frammentazione produttiva, instabilità dell'impiego e debolezza della rappresentanza sindacale, come edilizia, agricoltura, arti-

² Un bene pubblico è un bene che è né escludibile né rivale nel consumo; un bene perciò il cui accesso è assicurato a tutti, ma la cui fruibilità da parte del singolo è indipendente da quella di altri. Un bene comune, invece, è il bene che è rivale nel consumo ma non è escludibile; e in secondo luogo è tale che il vantaggio che ciascuno trae dal suo uso non può essere separato dal vantaggio che altri pure traggono da esso: quindi, il beneficio che il singolo ricava dal bene comune si materializza assieme a quello di altri, non già contro e neppure a prescindere (Zamagni 2007).

gianato, commercio, turismo, per espandersi poi a settori molti più solidi come banche, assicurazioni, trasporto aereo e ferroviario (Leonardi e Arlotti 2012; Razetti 2015). In parte, la bilateralità rappresenta un tentativo di favorire una cogestione del welfare e, a questo scopo, gli enti bilaterali istituiscono fondi per l'erogazione di prestazioni di welfare di vario genere attraverso contributi versati in parte dall'azienda e in parte dal lavoratore. La loro azione si basa su una logica di scambio mutualistico, definita dal concetto “versare poco, versare tutti” (Leonardi e Arlotti 2012; Orlandini 2014): in sostanza, l'ente permette a ogni impresa e a ogni lavoratore iscritto (che quindi versa un contributo periodico) di accedere a servizi a costi ridotti. Secondo Orlandini (2014), gli enti bilaterali sarebbero una piattaforma ideale per la creazione di welfare aziendale e/o contrattuale, in quanto questi possono vantare delle peculiarità distintive:

- (1) come prima cosa, si fondano su una logica di sussidiarietà in quanto intervengono laddove la singola impresa non riesce ad arrivare;
- (2) hanno un collegamento profondo con il territorio e di conseguenza gli interventi e le misure sono sviluppate a secondo dei bisogni dell'area: per esempio si valutano le caratteristiche del territorio, gli attori presenti, le caratteristiche dei lavoratori e delle imprese;
- (3) garantiscono che gli accordi siano imparziali e spesso evitano conflitti tra le parti sociali;
- (4) infine, si basano sul principio mutualistico che genera un effetto moltiplicatore.

A questo punto è possibile andare a descrivere il caso che è stato scelto come oggetto di analisi per questo lavoro: si fa riferimento al progetto messo in moto dalla Regione Marche “Maternità come opportunità”, attraverso il quale l'istituzione pubblica regionale ha finanziato una serie di progetti di welfare aziendale realizzati da imprese e cooperative operanti nel territorio marchigiano.

4. IL PROGETTO REGIONALE “MATERNITÀ COME OPPORTUNITÀ”

4.1. Il ruolo della Regione Marche

Ormai da alcuni anni la Regione Marche sembra essersi attivata in favore della diffusione di pratiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La spinta della Regione Marche è connessa con il mutamento del modello di welfare italiano che porta le istituzioni pubbliche, locali e non, a orientarsi in favore di politiche sociali innovative, basate sull'attivazione di nuovi soggetti, sulla relazione tra attori di diversa natura e sull'*empowerment* di cittadini e dei corpi intermedi. Il progetto “Maternità come opportunità” si inserisce proprio all'interno di questa tipologia di interventi, in quanto si pone come obiettivo la costruzione di una rete di soggetti diversi, operanti sullo stesso territorio, che insieme si propongono di ideare politiche aziendali mirate alla sostenibilità sociale e al miglioramento della qualità della vita del lavoratore (cfr. Decreto n.5/Pao del 02/04/2015³).

Il piano di lavoro del progetto regionale ha visto le sue origini nell'ottobre 2012, periodo in cui viene stipulata l'Intesa “Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro” tra il Governo, le Regioni, le Province autonome di Trento e Bolzano e le Autonomie locali. Secondo quanto approvato da tale Intesa, alla Regione Marche spettavano 397 500 euro complessivi (di cui 15 900 euro per assistenza tecnica e 381 600 euro per il finanziamento dei progetti conformi), al fine di finanziare i progetti di conciliazione presentati dalle imprese. Il passo successivo è ritrovabile nel Protocollo d'Intesa, siglato nel febbraio 2014, tra Anci (Associazione Nazionale Comuni Italiani), Upi (Unione delle Province Italiane), associazioni sindacali (Cgil, Cisl e Uil) e associazioni datoriali (Confapi, Confesercenti, Cna, Cia, Confindustria, Cgia,

³ Il testo integrale del decreto è consultabile nel sito <http://pariopportunita.regione.marche.it/Portals/0/Maternit%C3%A0%20come%20Opportunit%C3%A0.pdf>.

Coldiretti). In seguito la Regione Marche si è occupata, prima, di pubblicare il bando rivolto alle piccole e medie imprese delle varie province marchigiane e, successivamente, di selezionare i progetti proposti. Il programma di intervento di “Maternità come opportunità” è stato suddiviso in due parti: la prima ha avuto inizio nell’aprile 2014, mentre la seconda ha preso avvio nel novembre 2014. La prima fase ha visto la selezione e l’attuazione di sette progetti, di cui cinque sviluppati attraverso reti di imprese; mentre con la seconda fase sono stati realizzati sei progetti, di cui tre attraverso reti di imprese. Per la provincia di Ancona ne sono stati ammessi tre, tutti promossi da reti di imprese.

Nel periodo in cui è stata effettuata l’indagine empirica tutti i progetti sono giunti al termine. Per questa ragione è possibile analizzare i risultati raggiunti da “Maternità come opportunità” nel breve periodo e, inoltre, è possibile proporre alcune riflessioni su come le imprese hanno reagito alla conclusione del finanziamento pubblico.

Ma prima di tutto analizziamo il Decreto n.5/Pao del 2014 al fine di ritrovare quelle peculiarità che fanno del progetto in questione una pratica interessante nella prospettiva del “secondo welfare”. Innanzitutto il decreto definisce le finalità progettuali. Lo scopo dell’intervento è quello dell’attivazione di nuovi attori per implementare politiche aziendali in grado di incidere sull’organizzazione del lavoro e favorire un cambiamento culturale aziendale, attraverso la sensibilizzazione alla responsabilità sociale delle imprese. In altre parole, si è cercato di mobilitare le aziende del territorio per la realizzazione di pratiche concernenti la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, che permettano una interconnessione tra sfera privata, professionale e pubblica del lavoratore e, di conseguenza, che consentano di sostenere la famiglia nella creazione di un ambito di vita sereno. Viene inoltre definito il *target* dell’intervento, considerando come punto cruciale le dimensioni delle imprese: hanno diritto di trarre beneficio dall’azione della Regione proprio le Pmi. Tramite “Maternità come opportunità” si è cercato quindi di coinvolgere quelle imprese che, a causa di limitazioni strutturali, sono comunemente escluse dalla possibilità di attivarsi socialmente a causa della mancanza di risorse. Infine l’attore regionale ha predisposto l’obbligo di un accordo sindacale, firmato dalle Rsu o dalle organizzazioni sindacali più rappresentative, che ha avuto come oggetto il progetto finanziato dalla Regione. Questo accordo è stato reso obbligatorio per assicurare la presenza del sindacato nel programma di intervento e, quindi, per tutelare la valenza di azione positiva e l’innovazione apportata dal progetto rispetto a quanto già previsto dalla legislazione vigente.

Il decreto che regola il progetto ha stabilito inoltre i compiti e le funzioni dell’ente regionale all’interno di “Maternità come opportunità”. Oltre al finanziamento (totale o parziale) dei progetti, della durata complessiva di 18 mesi, la Regione si è assunta il compito di selezionare, rendicontare e supervisionare le proposte pervenute. Per questa ragione, i criteri di selezione e di valutazione che vengono stabiliti per la scelta risultano essere degli elementi decisivi per l’analisi dell’agire della Regione. È perciò doveroso riportare e interpretare gli aspetti che sono stati valorizzati nell’attivazione dei piani di lavoro al fine di comprendere come l’attore pubblico ha concepito il suo ruolo e quello degli altri soggetti. A riguardo, gli elementi di premialità nel processo di selezione sono stati:

- (1) la coerenza dei progetti, cioè la capacità degli interventi di rispondere ai bisogni dei dipendenti in relazione alle necessità di conciliare i tempi di vita e di lavoro;
- (2) la distribuzione territoriale degli interventi, in quanto la dimensione territoriale-localistica viene vista come dimensione privilegiata per la risposta ai bisogni dei cittadini;
- (3) la previsione del cofinanziamento delle misure di welfare da parte delle imprese, in modo da valorizzare la concreta partecipazione economica delle organizzazioni;
- (4) la sostenibilità delle azioni nel tempo, cioè la possibilità che i dispositivi possano seguire oltre i mesi previsti dal progetto, in modo che l’impresa sia spinta all’istituzionalizzazione di tali misure;
- (5) la capacità di attivare reti funzionali di imprese, con il fine di sostenere forme di cooperazione tra aziende che permettano di condividere costi e rischi.

Tutti questi elementi mostrano come la Regione Marche abbia agito con una rilevante dose di “riflessività” (Archer 2007). In altre parole la Regione ha coordinato la sua azione assimilando coerentemente il suo ruolo (sociale e politico) e quello delle organizzazioni produttive all’interno del contesto socio-economico in cui opera: l’ente pubblico comprende sia l’importanza della sua azione nel processo di “responsabilizzazione” delle imprese verso i loro doveri sociali, sia il ruolo che le organizzazioni economiche sviluppano all’interno di un welfare in evoluzione.

Questa riflessività dell’intervento della Regione è riscontrabile dunque in tutti quegli elementi elencati in questa sezione: nella definizione delle finalità progettuali e quindi di un nuovo ruolo dell’impresa; nella valorizzazione delle Pmi, che sono le realtà con maggiori difficoltà nella creazione di pratiche di welfare aziendale; nel richiedere la presenza di un accordo sindacale, coinvolgendo anche le organizzazioni sindacali nel progetto; nella valorizzazione della dimensione territoriale; nel richiedere una partecipazione economico-finanziaria alle imprese; nel privilegiare gli interventi sostenibili nel tempo; nel valorizzare la costituzione di reti di imprese.

4.2. I progetti delle imprese della Provincia di Ancona

Passiamo ora ad analizzare i progetti realizzati nella Provincia di Ancona nell’ambito di “Maternità come opportunità”. Si tratta di tre iniziative promosse e attuate da reti di imprese o di cooperative tra il 2 aprile 2014 e il 2 ottobre 2015. Si tratta di progetti già conclusi al momento della ricerca e, proprio per questo, in queste righe si cercheranno di individuare i tratti che li hanno contraddistinti in un’ottica di welfare aziendale territoriale.

Il primo progetto è quello della cooperativa “Papa Giovanni XXIII” e della cooperativa “Amore e vita”, che insieme hanno realizzato: un centro estivo per tutti i figli dei dipendenti; un servizio di *baby sitting* attivabile su richiesta; un servizio di lavanderia aziendale; un maggiordomo aziendale che si è occupato dello svolgimento di pratiche quotidiane, come fare la spesa. Il secondo progetto è stato promosso da una rete di cooperative (tra cui “Coopera Società” quale ente capofila), composta da nove associazioni tutte operanti nella zona di Senigallia. Le azioni di welfare realizzate sono state le seguenti: un’attività di doposcuola per i figli dei dipendenti; la sostituzione dei lavoratori che godono di un congedo parentale facoltativo (quindi di un congedo del periodo di sei mesi, al 30 per cento della retribuzione); una *fidelity card* distribuita a tutti i dipendenti per usufruire di una serie di beni e servizi a prezzi ridotti; un maggiordomo interaziendale; il telelavoro, rivolto esclusivamente ai lavoratori con figli e con incarichi impiegatizi; la distribuzione di pannolini ecologici a prezzi calmierati per i dipendenti con bambini neonati. Infine, l’ultimo progetto realizzato nella Provincia di Ancona è stato quello proposto da Scolastica Srl che, coinvolgendo una serie di piccole imprese operanti nel proprio quartiere, ha realizzato un servizio per i figli dei dipendenti e dei gestori delle piccole attività della zona. In questo caso la prestazione ha riguardato l’attuazione di un centro ricreativo doposcuola rivolto ai figli dei dipendenti di tutte le sette imprese coinvolte. Scolastica Srl si è occupata di creare e gestire l’intero servizio.

Analizzando questi tre casi con l’approccio teorico proposto nella prima parte di questo *working paper* è possibile individuare alcune dinamiche che offrono spunti importanti in un quadro di welfare aziendale per il territorio. Come prima cosa, appare evidente che tutte le iniziative sono state il frutto di una *partnership* tra imprese e cooperative: vi è quindi una condivisione dell’intero progetto attraverso la costituzione di una rete di imprese che a sua volta permette di aggregare la domanda e aumentare l’efficienza dell’offerta, condividendo i costi e i servizi (Prandini 2009; 2012; Mallone 2015). Ogni progetto inoltre è stato strutturato focalizzandosi sulla dimensione territoriale, generando due specifici vantaggi: da un lato, ha dato la possibilità alle imprese coinvolte di operare in un territorio comune a tutte le parti in gioco; dall’altro, ha generato un valore aggiunto per il territorio creando un servizio che di fatto ha ampliato l’offerta di prestazioni della zona. Da ultimo è interessante sottolineare il valore attribuito al welfare aziendale. La prospettiva utilizzata per definire il

welfare creato dalle imprese o dalle cooperative è quella di uno strumento che consente un alleggerimento dei carichi di lavoro personali e facilita lo svolgimento della professione. I pacchetti di welfare aziendale non sono attivati esclusivamente secondo una logica manageriale, quindi solo perché considerati in grado di migliorare il rapporto tra impresa e dipendenti e di conseguenza aumentare la produttività del lavoratore, ma vengono concepiti come un intervento che dovrebbe essere comune in una organizzazione responsabile. In questo senso l'impresa è vista come un'entità che può comunemente attivarsi dal punto di vista delle politiche sociali: essa, secondo tale interpretazione, diviene un "buon cittadino" del territorio in cui opera, e quindi sviluppa dei diritti e dei doveri verso i suoi dipendenti e le loro famiglie.

Le organizzazioni analizzate che hanno aderito al progetto "Maternità come opportunità" sembrano riuscire a interpretarsi come soggetti in grado di "prendersi cura" direttamente del benessere dei propri dipendenti e dei loro familiari attraverso prestazioni create per migliorare l'articolazione dei tempi familiari, lavorativi e personali. Questo è dipeso da tre fattori:

- (1) dall'incentivo della Regione che si è concretizzato con il finanziamento dei progetti;
- (2) dall'interiorizzazione delle responsabilità sociali da parte delle organizzazioni;
- (3) dalla cultura imprenditoriale presente nelle imprese e nelle cooperative oggetto di indagine (per esempio la cultura cattolica e le relazioni amicali e intime tra i soci della cooperativa⁴, oppure la capacità di comprendere la connessione tra la cura del benessere del dipendente e il lavoro, ecc.).

Un dato significativo emerso dalle interviste⁵ svolte con i referenti delle organizzazioni è stato la centralità della *partnership* tra le imprese e le cooperative. Tale dinamica è stata considerata dai responsabili dei progetti come decisiva per l'attivazione delle misure di welfare aziendale, ed è stata definita come "utile funzionalmente" allo scopo di tali iniziative. In tutti i casi analizzati il rapporto tra le imprese e le cooperative è stato configurato tramite un accordo di *partnership*: si è quindi scelto di non adottare forme di unione troppo formali, come un contratto di rete o un accordo di partecipazione. La motivazione che è stata fornita a sostegno di questa scelta riguarda la propensione della *partnership* a rendere la relazione più flessibile e informale. Viene sostenuto, quindi, che attraverso l'accordo di *partnership* le varie parti hanno la facoltà di cooperare in maniera continuativa, definendo obbligazioni e libertà senza tracciare vincoli eccessivi.

Secondo quanto emerso dalle interviste la *partnership* produrrebbe i seguenti vantaggi. In primo luogo, consentirebbe di suddividere i costi e gli eventuali rischi di un progetto di welfare aziendale anche al termine del finanziamento pubblico. In questo senso, utilizzando i termini adottati dagli intervistati, la rete di imprese o cooperative permette di "condividere il progetto globalmente". In secondo luogo consente la diffusione di idee e, più in generale, di competenze: la rete dà la possibilità di unire conoscenze ed esperienze sul tema della conciliazione vita-lavoro attivando un «apprendimento mediante cooperazione» o «learning by cooperation» (Helper, MacDuffie e Sabel 2003). Per esempio, alcune misure sono state create proprio grazie alla presenza di

⁴ Ciò che si vuole sostenere è che esiste un nesso non trascurabile tra la cultura cattolica, che caratterizza alcune cooperative in questione, e il tema del welfare aziendale. Partendo dalle linee teoriche utilizzate per questo scritto, si crede che alcune dinamiche dell'associazionismo cattolico favoriscano la creazione di un rapporto interpersonale, diretto e caratterizzato da una forte fiducia reciproca tra gli associati di una cooperativa e i suoi vertici. Di conseguenza, questo favorirebbe la considerazione dei bisogni dei dipendenti e un trattamento delle necessità di questi ultimi attraverso pratiche come le misure di conciliazione vita-lavoro e il welfare aziendale. A riguardo è possibile richiamare Ambrosini 2004; 2005.

⁵ Le interviste hanno coinvolto: la dirigente delle Pari Opportunità della Regione Marche, che si è occupata in prima persona di strutturare il progetto; tre referenti dei progetti realizzati in provincia di Ancona. Relativamente ai progetti, sono stati considerati i referenti di quelle società e cooperative che sono state le capofila della rispettiva rete.

una specifica azienda nella rete con determinate competenze, come nel caso di Scolastica Srl che ha realizzato un servizio in linea con il *core business* dell’impresa stessa. In terzo luogo, la *partnership* viene definita funzionale perché fa sì che vi sia una suddivisione dei compiti, dei ruoli e delle responsabilità: sia per la realizzazione di servizi di welfare complessi, quindi di misure efficaci in rapporto a quelli che sono i bisogni della popolazione aziendale, sia per orientarsi a livello burocratico e normativo. In quarto luogo, permette alle organizzazioni di “crescere insieme”: non solo dal lato economico, ma anche per quanto riguarda la responsabilità sociale dell’impresa e il miglioramento delle relazioni interne attraverso il welfare aziendale. Infine, secondo gli intervistati, alimenta il legame con il territorio, permettendo un radicamento profondo con il contesto territoriale di riferimento.

L’unico ostacolo che sembra rendere difficoltoso il passaggio a una nuova visione sociale dell’impresa sono le dinamiche economiche che, specialmente in un periodo di crisi, riducono in modo significativo le possibilità di interventi di welfare delle imprese. Nel corso dell’indagine è emerso come il finanziamento pubblico sia stato il passo decisivo per l’attivazione dei servizi: tutti gli intervistati hanno specificatamente dichiarato che le imprese e le cooperative non sarebbero riuscite ad avviare un programma simile disponendo solo delle loro risorse. Come si è visto, l’intervento della Regione ha permesso la realizzazione dei progetti di conciliazione famiglia-lavoro; ma ha anche concesso qualcosa di più, cioè la formalizzazione degli interventi di welfare all’interno delle aziende e delle cooperative coinvolte. Infatti, al termine del finanziamento la quasi totalità delle iniziative messe in piedi hanno continuato a costo zero (o comunque a costo molto basso) all’interno delle organizzazioni: questo significa che il progetto ha raggiunto lo scopo sperato, assicurando un intervento duraturo e sostenibile nel tempo da parte delle imprese e delle cooperative nel campo del welfare.

4.3. Soluzioni organizzative innovative per il welfare aziendale

All’interno di questo lavoro si è deciso di leggere l’intero progetto “Maternità come opportunità” come un tentativo di creare dei nuovi modelli organizzativi per il welfare. Per raggiungere questo scopo la Regione Marche ha cercato di favorire delle innovazioni nella gestione del rapporto tra i soggetti sociali coinvolti promuovendo la strutturazione di un sistema di *governance* locale complesso. In questo senso, possono essere individuati gli aspetti che hanno orientato il progetto in tale direzione:

- (1) è stato promosso un ruolo socialmente responsabile delle aziende, sostenendo una cultura aziendale rivolta a un impegno verso il benessere dei propri dipendenti, dei loro familiari e del territorio. Una cultura, quindi, capace di riconoscere le potenziali finalità sociali dell’impresa e, inoltre, il suo ruolo di “buon cittadino”;
- (2) è stata incoraggiata la dimensione provinciale e, quindi, territoriale; in parte, attraverso la ripartizione dei finanziamenti su base provinciale e, in parte, privilegiando la dimensione della rete di imprese, proprio per far sì che attraverso un’unione funzionale queste riescano a restituire parte delle proprie risorse ai propri dipendenti e insieme al territorio;
- (3) infine, è stata messa in pratica una *governance* in cui l’attore regionale ha svolto il ruolo di cabina di regia per strutturare pratiche di welfare aziendale e di conciliazione famiglia-lavoro. In quanto a regia, l’istituzione pubblica ha avuto il compito di orientare l’agire degli altri soggetti coinvolti, incoraggiando e sostenendo le iniziative provenienti dal terzo settore e dal settore privato. La Regione Marche è divenuta da un lato il finanziatore e il promotore dei progetti e dall’altro il soggetto che si occupa del controllo e della *review* delle azioni intraprese dalle aziende.

Con particolare riferimento a quest’ultimo aspetto, la Regione si è indirizzata verso la promozione di soluzioni organizzative innovative per la diffusione e l’affermazione del welfare aziendale. Si è trattato di strumenti innovativi sviluppati sia dal lato delle aziende sia da quello dell’attore pubblico.

Rispetto al ruolo dell'attore pubblico, l'agire della Regione Marche si è contraddistinto per la strutturazione di una *governance* volta alla gestione di un sistema territoriale complesso. La Regione ha messo in pratica una *governance* svolgendo il ruolo di cabina di regia per strutturare welfare aziendale e pratiche di conciliazione famiglia-lavoro. L'attore istituzionale è riuscito nel suo compito di sensibilizzazione e responsabilizzazione degli attori (imprese e cooperative) verso il tema del welfare, divenendo sia il finanziatore dei progetti sia il responsabile del controllo e della *review* delle azioni intraprese dalle aziende. Proprio per quanto riguarda l'azione di monitoraggio, rendicontazione e *review*, si vuole equiparare l'azione sostenuta dalla Regione con la pratica dello "sperimentalismo democratico" concepita da Sabel e Zeitlin (2013). Come nello "sperimentalismo democratico", l'istituzione centrale, che in questo caso è rappresentata dalla Regione, si è occupata di definire gli obiettivi-quadro da raggiungere specificando le finalità e le aspirazioni del progetto. Inoltre, tale istituzione si è riservata il compito di rendicontare le fasi di implementazione dei progetti attivati: come nello "sperimentalismo democratico" il "centro" ha la funzione di attivare una *peer review* mediante cui i risultati vengono comparati con quelli di altri che utilizzano mezzi diversi per gli stessi scopi. Questa attività è espressa tramite il monitoraggio e il controllo effettuato dalla Regione per ogni progetto: "Maternità come opportunità" ha previsto infatti dei monitoraggi periodici sia per quanto riguarda il lato economico, sia per quanto riguarda le prestazioni attivate. Infine, vi sono le unità locali (nel nostro caso le imprese o le reti di imprese), alle quali viene lasciata una grande discrezionalità nel perseguire gli obiettivi-quadro definiti dall'istituzione centrale.

In questa direzione, è possibile fare un cenno alle sopracitate Reti territoriali per la conciliazione sviluppate in Lombardia (Maino e Mallone 2012; Visentini e Massanova 2013; Prandini 2014; Gobbo e Maino 2015), cercando di confrontare alcuni aspetti distintivi di quella esperienza con quanto appena descritto in questo *working paper*. Nel caso della Reti territoriali in Lombardia, così come nel progetto "Maternità come opportunità", vi è stato un intervento pubblico centrale che ha prodotto l'adozione di modelli di *governance* innovativi e più funzionali e una collaborazione pubblico-privato finalizzata alla progettazione di azioni di welfare e di conciliazione famiglia-lavoro (Gobbo e Maino 2015). Secondo Visentini e Massanova (2013), le Reti territoriali e le alleanze locali implementate in Lombardia hanno quattro caratteristiche peculiari che, secondo quanto osservato, possono essere riscontrate anche nel caso marchigiano. Entrambi i progetti, infatti

- (1) alimentano un dialogo tra le imprese necessario per creare politiche sociali territoriali;
- (2) creano un welfare integrato attraverso la cooperazione tra pubblico e privato e attraverso l'integrazione degli obiettivi delle diverse organizzazioni coinvolte;
- (3) producono un passaggio da un modello di governo (*government*) a un modello di *governance*;
- (4) infine, avviano una coprogettazione delle rete territoriale.

Rispetto alle imprese, tutti i progetti presentati nella provincia di Ancona sono stati attuati attraverso un'alleanza tra imprese. Le aziende e le cooperative coinvolte hanno formato una *partnership* in modo da creare un intervento condiviso che ha permesso di dividere i costi e i rischi, aggregare la domanda e condividere conoscenze e competenze. In questo senso si ritrovano quei quattro elementi che caratterizzano le reti di imprese per il welfare aziendale: una regia e una specifica modalità operativa; obiettivi condivisi; una forma di regolazione interna innovativa; una cultura organizzativa propria (Macchioni e Orlandini 2015). Gli obiettivi condivisi fanno riferimento alla creazione, allo sviluppo, alla valutazione e alla diffusione di azioni di welfare aziendale. La forma di regolazione interna è caratterizzata da una *partnership* fiduciaria e da una conoscenza diretta tra le organizzazioni che partecipano ai singoli progetti. La cultura organizzativa (Schein 1984; 1985; 1996) è definita da una visione del welfare aziendale come articolazione interna della propria responsabilità sociale: perciò, l'organizzazione mostra interesse per i bisogni dei propri collaboratori e delle loro famiglie intervenendo in prima persona e, inoltre, si concepisce come attore di welfare.

Quanto appena descritto sembra inoltre strutturato in maniera tale da richiamare gli elementi tipici di una *governance* riflessiva e sussidiaria, in cui vi è un “regista” che ha una funzione di governo e che definisce gli obiettivi generali da perseguire. La cabina di regia (in questo caso la Regione) applica una logica metariflessiva, basata su quattro dinamiche specifiche:

- (1) riflessività, come modo di orientarsi all’altro e non solo alla propria performance;
- (2) ricapacitazione, quindi la capacità di affrontare un problema o un progetto mettendo ognuno nella possibilità di fare la sua parte, “a modo suo”;
- (3) riconoscimento delle capacità e potenzialità di ognuno, agendo in modo da valorizzarle al massimo;
- (4) responsabilità, ovvero il saper rispondere dei propri doveri e compiti alleandosi con l’altro (Prandini 2009; 2012). L’agire della Regione Marche ha infatti: orientato la sua azione tramite riflessività (quindi comprendendo il suo ruolo e quello altrui); affrontato il progetto sostenendo l’agire delle imprese; riconosciuto le capacità e il ruolo sociale delle imprese, cercando di valorizzarlo; sostenuto le imprese, divenendo il soggetto preposto al monitoraggio e alla valutazione degli interventi.

CONCLUSIONI

Attraverso “Maternità come opportunità” la Regione si fa promotrice di un welfare plurale che, utilizzando le parole di Donati, si può descrivere come un modello «caratterizzato dal fatto che le istituzioni politico-amministrative assumono un ruolo sussidiario alla promozione di organizzazioni societarie (*multistakeholder*) che praticano misure di conciliazione; tali organizzazioni possono essere di varia natura, pubblica-privata-mista, ma ciò che è decisivo è il fatto che esse si muovono nell’ottica di duttrice e consumatrice del proprio benessere, contrattando servizi efficienti e solidaristici nel quadro di una complessiva responsabilità sociale di tutti gli attori» (Donati 2008, 406). Un quadro, quindi, in cui le istituzioni pubbliche hanno un ruolo sussidiario alle organizzazioni societarie che attuano i servizi, e in cui tutte le soggettività sociali intervengono e cooperano per un welfare plurale. Il progetto che si è descritto è perciò inscrivibile all’interno delle dinamiche di “secondo welfare”: è realizzato per mezzo di una *partnership* tra istituzioni pubbliche e realtà private (e di terzo settore) con un forte radicamento territoriale, è finanziato da un mix di risorse pubbliche-private e si concretizza per mezzo di reti *multistakeholder*. In altri termini, condivide quelle connotazioni ritrovate da Maurizio Ferrera e Franca Maino (2013) che identificano il “secondo welfare”, cioè: la connotazione temporale, in quanto si tratta di una forma che si “innesca” sul tronco del welfare tradizionale; la connotazione finanziaria, dato che mobilita risorse non pubbliche; la connotazione funzionale, perché cerca di integrare le lacune del “primo” welfare avventurandosi in quelle sfere di bisogno non adeguatamente esplorate dal pubblico.

Il principale merito della Regione è stato quello di innescare il dibattito sul welfare aziendale e sulle pratiche di conciliazione famiglia-lavoro in un contesto come quello marchigiano caratterizzato dalla presenza quasi esclusiva di imprese medio-piccole, in cui quindi le pratiche di welfare aziendale sono di difficile attuazione. Grazie a iniziative mirate come quella descritta è stato possibile da un lato sensibilizzare le imprese locali e dall’altro metterle nelle condizioni di avviare azioni di welfare. L’intervento della Regione Marche ha permesso alle imprese di avviare una riflessione sul tema della conciliazione famiglia-lavoro e, più in generale, sul welfare in azienda. In questo senso, la Regione Marche è stata la creatrice di *input* diretti alle imprese, finalizzati a una loro responsabilizzazione.

Il fine che guida l’azione della Regione Marche è quello di sostenere l’animazione dei processi locali di cura del benessere che possono affiancarsi all’intervento pubblico nel tentativo di poter contare su una dinamica avviata e dotata di una sua autonomia. L’obiettivo viene raggiunto attra-

verso la messa in atto di un intervento che, per i motivi che si sono visti, può essere a pieno titolo inserito tra le *best practice* del settore: ciò avviene perché l'attore regionale riesce a porsi come regia di un processo basato sui principi di democraticità e sussidiarietà, insieme a una pluralità di altri attori (imprese, cooperative, sindacati) che riescono a interiorizzare il loro ruolo in un contesto sociale, economico e politico in evoluzione.

BIBLIOGRAFIA

- Ambrosini M. (2004), *Per gli altri e per sé*, Milano, FrancoAngeli
- (2005), *Scelte solidali*, Bologna, il Mulino
- Archer M. (2007), *Making Our Way Through the World: Reflexivity and Social Mobility*, Cambridge, Cambridge University Press (trad. it. 2009, *Riflessività umana e percorsi di vita*, Trento, Erickson)
- Bonazzi G. e Negrelli S. (a cura di) (2003), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Milano, FrancoAngeli
- Bordoni S. (2009), *Dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Family Responsibility: il dibattito internazionale tra riflessione e spunti operativi*, in Donati P. e Prandini R. (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli
- Cafaggi F. (a cura di) (2004), *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia*, Bologna, il Mulino
- Cardano M. (2003), *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Roma, Carocci
- Carrol A.B. (1979), *A free dimensional conceptual model of corporate performance*, «Academy of Management Review», n. 4, 1979
- Cipolla C. (1998), *Il ciclo metodologico della ricerca sociale*, Milano, FrancoAngeli
- Ciuffetti A. (2012), *Azione sociale dell'impresa nell'Italia contemporanea*, in Mirabile M.L. (a cura di), *Welfare contrattuale e aziendale. Dimensioni e dinamiche in Italia e in Europa*, Roma, Ediesse
- D'Orazio E. (2003), *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, «Nozione di Politeia», XIX.
- De Filippo A. (2012), *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa
- De Sario B. (2012), *Adriano Olivetti e i "servizi sociali" questioni aperte per l'oggi. Intervista a Luciano Gallino*, in Mirabile M.L. (a cura di), *Welfare contrattuale e aziendale. Dimensioni e dinamiche in Italia e in Europa*, Roma, Ediesse
- Donati P. (2000), *La cittadinanza societaria*, Roma-Bari, Laterza
- (2001), *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in un'economia dopo-moderna*, Torino, Bollati Boringhieri
- (2008), *La conciliazione famiglia-lavoro: quali strategie?*, in Donati P. e Prandini R. (a cura di), *La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari*, Milano, FrancoAngeli
- (2009), *Prospettive d'innovazione della conciliazione famiglia-lavoro: la proposta dei "contratti relazionali" come frutto di un nuovo "dialogo costituzionale"*, in Donati P. e Prandini R. (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli
- Donati P. e Prandini R. (2009), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli
- Esping-Andersen G. (2009), *The Incomplete Revolution: Adapting to Women's New Roles*, Cambridge, Malden Polity Press (trad. it. 2011, *La rivoluzione incompiuta: donne, famiglie, welfare*, Bologna, il Mulino)
- Evan W.M. e Freeman R.E. (1988), *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*, in Beauchamp T. e Bowie N., *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, NJ, Englewood Cliffs

- Fontana G.L. (2003), *Dar casa agli operai. Logiche d'impresa e ingegneria sociale nell'industrializzazione moderna*, in Lussana C. (a cura di), *Dalmine dall'impresa alla città. committenza industriale e architettura*, Dalmine, Fondazione Dalmine
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman
- Gobbo M. e Maino F. (2015), *Reti territoriali per la conciliazione e alleanze locali in Lombardia*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Helper S., MacDuffie J.P. e Sabel C. (2003), *Collaborazioni pragmatiche: migliorare le conoscenze controllando l'opportunismo*, in Bonazzi G. e Negrelli S. (a cura di), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Milano, FrancoAngeli
- Kazepov Y. (a cura di) (2009), *La dimensione territoriale delle politiche sociali in Italia*, Roma, Carocci
- Kazepov Y. e Barberis E. (a cura di) (2013), *Il welfare frammentato. Le articolazioni regionali delle politiche sociali italiane*, Roma, Carocci
- Leonardi S. e Arlotti M. (2012), *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in Mirabile M.L. (a cura di), *Welfare Contrattuale e Aziendale. Dimensioni e dinamiche in Italia e in Europa*, Roma Ediesse
- Macchioni E. (2009), *La nascita del concetto di Corporate Social Responsibility, lo scenario europeo e l'emergere della famiglia come nuovo stakeholder dell'azienda*, in Donati P. e Prandini R. (a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli
- (2012), *Welfare aziendale. Buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*, Roma, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia
- (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Milano-Udine, Mimesis
- Macchioni E. e Orlandini M. (2015), *Reti di impresa per il welfare aziendale: una sfida territoriale*, in Maino F. e Mallone G., *Dall'azienda al territorio. Le Pmi incontrano il welfare*, «I quaderni di Sviluppo & Organizzazione», n. 21, Milano, Este
- Madama I. e Maino F. (2013), *La conciliazione famiglia-lavoro: le reti territoriali in Lombardia*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Magnaghi A. (2007), *Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali*, «Etica ed Economia», IX
- (2010), *Il progetto locale. Verso la coscienza di luogo, nuova edizione accresciuta*, Torino, Bollati Boringhieri
- (2012), *Presentazione*, in Magnaghi A. (a cura di), *Il territorio bene comune*, Firenze, Firenze University Press
- Maino F. (2014), *Le reti di imprese per fare welfare: esperienze a confronto*, «Quaderni di Economia Sociale», n. 2, pp. 48-56
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- (2015), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Maino F. e Mallone G. (2012), *Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive*, in Mirabile M.L. (a cura di), *Welfare contrattuale e aziendale. Dimensioni e dinamiche in Italia e in Europa*, Roma, Ediesse
- Mallone G. (2015), *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Oecd (2014), *Studies on SMEs and Entrepreneurship. Italy. Key Issues and Policies*, Oecd Publishing
- Orlandini M. (2014), *Lo scambio sociale come accoppiamento tra contrattazione di secondo livello e welfare aziendale: il caso bolognese*, in Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FrancoAngeli

- Pavolini E., Carrera F. e Romaniello L. (2012), *Welfare aziendale e nuovi rischi sociali*, in Mirabile M.L. (a cura di), *Welfare Contrattuale e Aziendale. Dimensioni e dinamiche in Italia e in Europa*, Roma, Ediesse
- Petrini R. (1990), *L'azienda giudicata: la Montecatini tra mito, immagine e valore simbolico*, in Amatori F. e Bezza B. (a cura di), *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa*, Bologna, il Mulino
- Polizzi E., Tajani C. e Vitale T. (2013), *Programmare i territori del welfare. Attori, meccanismi ed effetti*, Roma, Carocci
- Prandini R. (2009), *Perché il welfare aziendale per la famiglia fatica ad emergere? Come passare da una condizione di riflessività "impedita" a una "dispiegata"*, in Donati P. e Prandini R., *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli
- Prandini R. (2012), *Come rendere riflessiva la relazione tra famiglia e lavoro. Welfare aziendale, distretti familiari e audit famiglia-lavoro*, in Donati P. (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi. Volume II. Nuove best practices nei servizi alle famiglie*, Roma, Carocci
- Prandini R. (2014), *Welfare aziendale territoriale: semantiche innovazioni e primi esempi*, in Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FrancoAngeli
- Razetti F. (2015), *Bilateralità e welfare contrattuale: quale ruolo per i territori?*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Reyneri E. (2011), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino
- Rizza R. (2014), *Politiche di welfare e nuovi rischi sociali*, in Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di) *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FrancoAngeli
- Sabel F.C. e Zeitlin J. (2013), *Governance sperimentalista*, in Sabel F.C. e Prandini R. (a cura di), *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Armando
- Schein E.H. (1984), *Coming to a new awareness of organizational culture*, «Sloan Management Review», vol. 25, n. 2, pp. 3-16
- (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- (1996), *Culture: The missing concept in organization studies*, «Administrative Science Quarterly», n. 41, pp. 229-240
- Schumacher P. (2012), *The Autopoiesis of Architecture*, voll. 1-2, London, Wiley
- Treu T. (a cura di) (2012), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa
- Visentini A. e Massanova E. (2013), *Gli accordi territoriali per la conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia: la sperimentazione di workshop partecipati*, in Macchioni E. e Chinchilla N. (a cura di), *Generare benessere tra famiglia e impresa*, «Sociologia e politiche sociali», Milano, FrancoAngeli
- Zamagni S. (2007), *L'economia del bene comune*, Roma, Città Nuova