

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA E SCIENZE DELL'EDUCAZIONE
Corso di Laurea Magistrale in
Programmazione e Gestione dei Servizi Educativi e Formativi



Tesi di Laurea
in
Economia delle aziende e delle organizzazioni no profit

*PROGETTARE IL WELFARE AZIENDALE TERRITORIALE:
UNA VALUTAZIONE DELLE POSSIBILITÀ DI SETTIMO TORINESE*

Relatore:
Prof.re Pierantonio Bertero

Candidata:
Laura Gallo
Matricola n° 800234

Correlatrici:
Prof.ssa Patrizia Lemma
Prof.ssa Lorena Milani

Anno Accademico 2018/2019

*A chi sogna,
a chi persevera,
a chi cresce.*

INDICE

Introduzione	9
Capitolo 1 La metodologia di ricerca.....	20
1.1 Il Welfare aziendale tra teoria e prassi	20
1.2 La scelta del territorio di studio	21
1.3 La descrizione del territorio di studio.....	22
1.4 Le interviste ai testimoni privilegiati	22
1.5 L'analisi e la valutazione del territorio di studio.....	25
1.6 La mappatura	25
Capitolo 2 Settimo Torinese tra ieri e oggi.....	27
2.1 L'evoluzione storica della città dagli anni Cinquanta a oggi	28
2.2 La città di Settimo Torinese: caratteristiche fisiche e demografiche	33
2.3 Le attività economiche e le loro rappresentanze.....	37
2.4 La struttura amministrativa e organizzativa del Comune di Settimo Torinese	40
2.5 I servizi presenti sul territorio.....	43
2.6 Un'iniziale mappatura dei servizi socio-assistenziali ed educativi a Settimo Torinese	48
Capitolo 3 Approcci teorici alla valutazione di un territorio.....	53
3.1 La valutazione di un territorio tra comunità, empowerment e welfare aziendale in prospettiva territoriale.....	53
3.2 I domini che influenzano l'empowerment comunitario	54
3.2.1 Partecipazione comunitaria.....	57
3.2.2 Sviluppo di leadership locali.....	61

3.2.3 Utilizzo di strutture organizzative	63
3.2.4 Valutazione dei problemi	65
3.2.5 Mobilitazione delle risorse	68
3.2.6 Chiedersi il perché.....	70
3.2.7 Legami con gli altri.....	72
3.2.8 Consulenti esterni	75
3.2.9 Gestione dei programmi	76
Capitolo 4 Come valutare le potenzialità comunitarie per un welfare aziendale in prospettiva territoriale	78
4.1. Partecipazione comunitaria.....	79
4.2. Capacità di analisi dei problemi	81
4.3 Capacità riflessiva.....	85
4.4 Capacità di coinvolgimento delle <i>leadership</i> locali	89
4.5. Capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative	94
4.6 Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi ..	99
4.7 Capacità di creare conoscenza	103
Capitolo 5 Descrizione e valutazione delle possibilità di Settimo Torinese	107
5.1. Partecipazione comunitaria.....	108
5.1.1 Valutazione	112
5.2. Capacità di analisi dei problemi	114
5.2.1 Pubblica amministrazione: Comune di Settimo Torinese.....	114
5.2.2 Associazioni sindacali: CGIL.....	118
5.2.3 Associazioni datoriali: Unione Industriale	120
5.2.4 Valutazione complessiva	120
5.3 Capacità di coinvolgimento delle <i>leadership</i> locali	121
5.3.1 Pubblica amministrazione: Comune di Settimo	122
5.3.2 Associazioni sindacali: CGIL.....	124

5.3.3 Associazioni datoriali: Unione Industriale	127
5.3.4 Valutazione complessiva	129
5.4. Capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative	130
5.4.1 Valutazione.....	132
5.5 Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi	133
5.5.1 Pubblica amministrazione: Comune di Settimo Torinese.....	133
5.5.2 Associazioni sindacali: CGIL.....	138
5.5.3 Associazioni datoriali: Unione Industriale	141
5.5.4 Valutazione complessiva	142
5.6 Capacità di creare conoscenza	144
5.6.1 Valutazione.....	146
5.7 Valutazione complessiva e rappresentazione grafica.....	147
Capitolo 6 Il consulente esterno e la costruzione di competenze per il welfare aziendale territoriale.....	148
6.1 L'utilità di un consulente esterno	148
6.2 Il consulente esterno: competenze necessarie	149
6.2.1 Il concetto di competenza	149
6.2.2 Metacompetenze e competenze trasversali del consulente esterno.....	153
6.2.3 Competenze di base del consulente esterno.....	155
6.2.4 Competenze specifiche del consulente esterno.....	159
6.3 Una rete per il welfare aziendale territoriale competente	161
Conclusioni	164
Bibliografia	175
Sitografia	182

INDICE TABELLE

<i>Tabella 1.</i> Le aziende in Settimo T.se con più di cinquanta dipendenti nel 1970	28
<i>Tabella 2.</i> Andamento demografico della popolazione residente a Settimo T.se dal 1951 al 1976. Valori assoluti	29
<i>Tabella 3.</i> Indice di possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado e indice di non conseguimento della scuola dell'obbligo nel 2011. Valori relativi	35
<i>Tabella 4.</i> Indici relativi al mercato del lavoro per quanto riguarda la popolazione residente di Settimo Torinese e sul territorio nazionale negli anni 1991, 2001, 2011. Valori relativi.....	36
<i>Tabella 5.</i> Numero di imprese attive per settore di attività economica. Valori assoluti	38
<i>Tabella 6.</i> Prima mappatura dei servizi educativi e socio-assistenziali siti in Settimo Torinese	50
<i>Tabella 7.</i> I domini delle capacità comunitarie secondo una selezione di autori	56
<i>Tabella 8.</i> La scala per misurare l' <i>empowerment</i> delle comunità, dominio partecipazione comunitaria.....	60
<i>Tabella 9.</i> La scala per misurare l' <i>empowerment</i> delle comunità, dominio sviluppo di <i>leadership</i> locali.....	63
<i>Tabella 10.</i> La scala per misurare l' <i>empowerment</i> delle comunità, dominio utilizzo delle strutture organizzative.....	64
<i>Tabella 11.</i> Competenze comunitarie necessarie secondo i principali autori.....	67
<i>Tabella 12.</i> La scala per misurare l' <i>empowerment</i> delle comunità, dominio valutazione dei problemi.....	68
<i>Tabella 13.</i> La scala per misurare l' <i>empowerment</i> delle comunità, dominio mobilitazione delle risorse	70
<i>Tabella 14.</i> La scala per misurare l' <i>empowerment</i> delle comunità, dominio chiedersi il perché	72

<i>Tabella 15.</i> La scala per misurare l' <i>empowerment</i> delle comunità, dominio legami con gli altri.....	74
<i>Tabella 16.</i> La scala per misurare l' <i>empowerment</i> delle comunità, dominio consulenti esterni.....	76
<i>Tabella 17.</i> La scala per misurare l' <i>empowerment</i> delle comunità, dominio gestione dei programmi.....	77
<i>Tabella 18.</i> Possibili tipologie di partecipazione.....	80
<i>Tabella 19.</i> Schema livello di partecipazione comunitaria.....	80
<i>Tabella 20.</i> Livello capacità di analisi dei problemi.....	85
<i>Tabella 21.</i> Livelli capacità di coinvolgimento delle <i>leadership</i> locali.....	93
<i>Tabella 22.</i> Livello di capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative.....	99
<i>Tabella 23.</i> Livello Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi	103
<i>Tabella 24.</i> Livello capacità di creare conoscenza	106
<i>Tabella 25.</i> Classificazione del livello di partecipazione comunitaria	113
<i>Tabella 26.</i> Classificazione del livello di capacità di analisi dei problemi.....	121
<i>Tabella 27.</i> Lavoratori rappresentati dalla CGIL sul territorio di Settimo Torinese	125
<i>Tabella 28.</i> Classificazione del livello di capacità di coinvolgimento delle <i>leadership</i> locali	129
<i>Tabella 29.</i> Classificazione del livello di capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative.....	133
<i>Tabella 30.</i> Classificazione del livello di capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi	143
<i>Tabella 31.</i> Classificazione del livello di capacità di creare conoscenza	146
<i>Tabella 32.</i> Le competenze del consulente esterno in un progetto di welfare aziendale territoriale.....	159

Tabella 33. La costruzione delle categorie di valutazione.....166

INDICE FIGURE

<i>Figura 1.</i> Estensione del comune di Settimo Torinese, vista satellitare.....	33
<i>Figura 2.</i> Localizzazione degli edifici industriali a Settimo Torinese	39
<i>Figura 3.</i> I livelli di competenza di Settimo Torinese.....	147
<i>Figura 4.</i> Una mappa delle competenze	160

INDICE GRAFICI

<i>Grafico 1.</i> Distribuzione della popolazione residente a Settimo T.se per età al 1 gennaio 2019. Valori assoluti	34
---	----

INDICE ALLEGATI

Si segnala che tutti gli allegati citati all'interno del presente e dei successivi elaborati sono raccolti in una appendice unica.

Allegato 2

Allegato 3

Allegato 5

Allegato 6

Allegato 7

Allegato 8

Allegato 9

Allegato 10

Allegato 11

Allegato 12

Allegato 13

Allegato 14

Allegato 15

Allegato 16

Allegato 17

Allegato 18

Allegato 19

Allegato 20

Allegato 21

Introduzione

Nell'esperienza e nella crescita dell'educatore è fondamentale l'apertura al nuovo, la capacità di ribaltare la prospettiva e di accogliere nuovi stimoli come sfide, come opportunità. Questo risulta essere ancora più pertinente nella crescita e nella formazione di un pedagogo, il cui focus è più ampio e comprende non solamente le persone, ma anche i contesti di vita che le circondano, i territori, la comunità.

Un altro elemento centrale nella formazione di un pedagogo è l'attitudine al lavoro di gruppo, al confronto e alla mediazione; lavorare in gruppo è essenziale al fine di poter strutturare progetti innovativi e centrati sui bisogni dei destinatari. È stato proprio all'interno dello scambio creato dal lavorare in gruppo che abbiamo avuto modo di conoscerci e collaborare: noi siamo tre future pedagogiste con background personali, formativi e lavorativi differenti. Sono state proprio queste differenze a permettere l'evoluzione e la creazione di pensieri comuni, creativi e virtuosi, pensieri che non sono più solamente l'espressione di una sola tra le nostre individualità, pensieri che sono ben presto diventati l'espressione di un Noi.

Il percorso che ha portato alla nascita del presente progetto di ricerca è fortemente legato a questa modalità di azione e di pensiero; in particolare, durante il corso di Economia delle Aziende e delle Organizzazioni No Profit curato dal professor Bertero, ci sono stati forniti degli stimoli che ci hanno portate a interrogarci rispetto al ruolo della nostra professione, dei nostri saperi e delle nostre competenze in una chiave completamente nuova. Abbiamo così avuto modo di mobilitare i nostri vissuti e le nostre conoscenze, domandandoci se la prospettiva con la quale operiamo, centrata sul benessere dell'individuo e della comunità, potesse trovare spazio in ambiti non prettamente riconducibili ai servizi alla persona. Questa mobilitazione ci ha condotte alla scoperta del welfare aziendale, tema strettamente attuale e in continua espansione. Cercando di comprendere un argomento complesso e lontano da quello che è sempre

stato il nostro ambito di studio, ci siamo appassionate al welfare aziendale territoriale: a questa modalità di progettare il welfare, infatti, sottende un pensiero inclusivo, un pensiero che considera le aziende come parte di un contesto abitato da una molteplicità di attori, con i quali è possibile interagire e co-progettare soluzioni che generino benefici non solo per le aziende, ma per tutto il territorio. Questa modalità è subito sembrata vicina a noi e al nostro modo di operare, un'opportunità per ampliare le nostre prospettive e per promuovere in modo innovativo non solo il benessere dell'individuo, ma anche quello del territorio e della comunità.

È emersa così la voglia e la successiva decisione di elaborare un progetto di tesi nel quale aver modo di studiare e analizzare con precisione il welfare aziendale territoriale al fine di poterlo rendere accessibile a territori differenti. L'ottica che guida il nostro lavoro, come già anticipato, è la costante ricerca di una nuova modalità d'azione che esca dai canonici servizi socio-educativi e che influenzi il mondo del lavoro. All'interno di quest'ottica l'azienda, organizzazione selettivamente aperta (Ferrero, 1987), viene considerata come potenzialmente in relazione con nuovi attori del territorio, e il dipendente non è solamente un individuo: entrambi sono riconosciuti come attori e membri di una comunità più ampia e potenzialmente portatrice di benessere.

In un primo momento ci siamo accorte che le tematiche da approfondire sarebbero state numerose, tra quelle particolarmente affini alla nostra preparazione ci sono i focus centrati sul concetto di rete e su quello di territorio ai quali se ne aggiungono altri. Per poter colmare la nostra impreparazione su un tema simile e poter condurre un'analisi di casi di studio non fine a se stessa, bensì utile per poter trasportare nella nostra realtà quello che ne sarebbe emerso, abbiamo deciso che avremmo seguito uno stesso progetto di tesi, producendo tre elaborati distinti e indipendenti ma in continuo dialogo tra loro, per dare spazio a tutte le tematiche emerse.

Considerando la complessità del tema e le particolari sfaccettature che abbiamo deciso di approfondire, abbiamo richiesto la collaborazione del professor Bertero e di ulteriori due correlatori che ci seguissero e ci guidassero nell'attuazione dell'intero progetto. Rispetto all'argomento "reti" e all'analisi tecnica e teorica dei casi di studio

ci siamo avvalse della collaborazione della professoressa Lemma, docente di Organizzazione e programmazione dei servizi alla persona. Per un confronto rispetto all'argomento "comunità/territorio" siamo state, invece, sostenute dalla professoressa Lorena Milani, docente di Pedagogia sociale e progettazione educativa d'équipe. Tutto il progetto di tesi, nella sua interezza, è stato seguito dal professor Bertero, che ha inoltre svolto una funzione di indirizzamento e coordinamento di tutto il "gruppo di lavoro" che si è costituito per l'elaborazione del progetto.

I tre elaborati che costituiscono il progetto vogliono essere un insieme dialogante e strutturalmente coerente che vede ogni singola tesi come elemento essenziale e rilevante all'interno di una progettualità più ampia. Ad unire i tre elaborati vi è un'unica struttura metodologica e un percorso coerente che porta alla costruzione di strumenti utili all'analisi dei casi di studio di reti per il welfare aziendale esistenti e, successivamente, alla rielaborazione degli stessi per adattarli alla valutazione della propensione di un territorio specifico in vista della possibile attuazione di progetti simili.

Il tema del welfare aziendale, soprattutto se trattato in prospettiva territoriale come avremo modo di constatare, è complesso e multifaccettato; proprio per questo prima di iniziare il lungo percorso che ha portato alla costruzione dei tre elaborati, il gruppo di lavoro si è dovuto interrogare sulla modalità che avrebbe guidato lo studio di un argomento simile. La nostra formazione pedagogica ci ha portate a sposare una logica prassiologica. Tale modalità d'azione, che meglio verrà compresa lungo il corso dei tre elaborati, prende vita dalla prassi, ovvero dai processi decisionali calati nel contesto di riferimento; la conoscenza della prassi e la sua analisi può portare a riflessioni approfondite rispetto a qualsiasi argomento, noi abbiamo deciso di applicare questa modalità al welfare aziendale territoriale.

Proprio per poter dar vita a un processo prassiologico, abbiamo ritenuto essenziale affrontare l'argomento studiandolo non solo dalla letteratura: questa scelta è risultata necessaria considerando la modalità d'azione prescelta dalle scriventi e l'attualità del welfare aziendale territoriale che, a oggi, è ancora in una fase di sperimentazione. Il tema preso in considerazione raccoglie un sempre maggiore interesse da parte di molti ricercatori, i quali si stanno mobilitando per studiare i vari

fenomeni locali al fine di costruirne un'analisi scientificamente fondata; purtroppo, però, le trattazioni al momento disponibili sono molto esigue e le analisi rispetto ai casi di studio sono minime e spesso incomplete.

Nel primo elaborato si avrà modo di delineare un quadro generale rispetto al welfare aziendale, ai suoi strumenti e alle sue modalità, collegandolo con il concetto di benessere degli individui, delle organizzazioni e delle comunità; verrà poi condotta una prima analisi di due casi studio (le reti Giano e WelfareNet) mantenendo il focus rispetto agli aspetti "interni" del progetto, quali le modalità operative, la *governance*, il coordinamento. Nel secondo elaborato, la cui autrice è Aliano, invece, si procederà con il completamento dell'analisi rispetto alle due reti sopra citate mantenendo il focus rispetto agli aspetti "esterni del progetto": si approfondiranno le relazioni tra i vari *stakeholder* e il territorio, avvalendosi degli spunti tratti da due concetti prettamente pedagogici: comunità ed *empowerment*. Nel terzo elaborato, di Gallo, si valuterà il territorio di Settimo Torinese nell'ottica di una possibile costruzione di un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale, avvalendosi di strumenti tratti dalla letteratura e dagli studi condotti all'interno dei precedenti elaborati.

I tre elaborati che compongono il percorso di tesi possono essere letti singolarmente benché sia la relazione tra di essi il valore aggiunto dell'intero progetto: gli elaborati, infatti, sono il frutto di una costruzione consequenziale la cui logica è ravvisabile nella successione precedentemente presentata.

Si ritiene utile riprendere brevemente, in questa sede, prima di addentrarci più nello specifico nel cuore del presente elaborato, quanto già ampiamente esposto nell'elaborato di Robaldo in merito al tema del welfare aziendale, in quanto costituisce il tema portante dell'intero progetto di tesi.

Il concetto di welfare aziendale, come visto, è un argomento complesso, attuale e in continua evoluzione; negli ultimi anni, l'interesse nei confronti del tema, non è aumentato solo da parte del mondo accademico e delle singole imprese: anche lo Stato ha discusso e legiferato in tale ambito. In particolare, le Leggi di Stabilità dell'ultimo triennio hanno previsto una serie di misure per la promozione di piani di welfare

aziendale. A partire dal 2016, infatti, sono state introdotte alcune modifiche importanti riguardanti l'erogazione di servizi e la contrattazione di secondo livello¹.

Volendo inquadrare il concetto di welfare aziendale, pur non potendo essere in questa sede completamente esaustivi, si è deciso di sposare la definizione elaborata da Mallone secondo cui il welfare aziendale è:

L'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda e/o dai rappresentanti sindacali ai dipendenti, al fine di migliorare la vita privata e lavorativa in una varietà di ambiti. Oltre ad offrire servizi legati a una serie di bisogni non adeguatamente coperti dal welfare pubblico, il welfare aziendale è sempre più spesso inteso come uno strumento in grado di favorire uno scambio virtuoso fra miglioramento del benessere e del reddito dei lavoratori e una maggiore efficienza produttiva dell'impresa, una riduzione dell'assenteismo e una migliore qualità della produzione (Mallone, 2017, pp.86-87).

Dalla definizione sopracitata emerge come il welfare aziendale si strutturi in relazione alla presenza di bisogni non completamente "soddisfatti" dal welfare pubblico: dalla difficoltà di quest'ultimo di far fronte ai nuovi bisogni e ai nuovi rischi sociali, infatti, è derivata la necessità di individuare nuove strategie che sappiano rispondervi in modo efficace e adeguato. Una delle ipotesi che si è configurata è quella di affiancare al cosiddetto "Primo welfare", pubblico e obbligatorio, un "Secondo welfare" caratterizzato dalla partecipazione di imprese private e una vasta gamma di attori pubblici e sociali (Mortara & Scramaglia, 2018). A fronte, infatti, della crescita della complessità sociale, dell'instabilità economico/sociale e dell'instabilità familiare/personale, è emersa l'esigenza di una complementarità tra i due welfare (pubblico e privato) al fine di rispondere a bisogni in continua mutazione e di natura sempre più complessa (Maino & Rizza, 2018; Mortara & Scramaglia, 2018).

¹ Per un'analisi dettagliata e completa del contenuto delle leggi sopracitate si rimanda al paragrafo 2.2.2 della tesi di Robaldo.

Molteplici sono gli obiettivi più o meno direttamente perseguiti da chi propone o attua piani di welfare: l'incremento del benessere e della soddisfazione dei lavoratori, che può generare un miglioramento del clima aziendale e conseguentemente della performance economica il miglioramento della reputazione aziendale e della capacità di attrazione di talenti, nonché l'attuazione della responsabilità sociale d'impresa (Maino, 2018). Accanto a tali obiettivi, Baiesi (2017) individua anche la possibilità di ottimizzare le risorse economico-finanziarie a disposizione dell'azienda aumentandone il valore sociale, nonché l'introduzione di nuove logiche relazionali tra gli *stakeholders*.

Per poter agire sugli obiettivi sopracitati, il welfare aziendale può riguardare diverse aree di intervento; tra le più interessanti rispetto al nostro ambito di studio segnaliamo²: sanità integrativa, servizi di assistenza, conciliazione vita e lavoro, sostegno ai genitori, formazione ai dipendenti, sostegno all'istruzione di figli e familiari, cultura e tempo libero, sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale welfare allargato alla comunità.

Per quanto riguarda, invece, i benefici che derivano dall'applicazione di piani di welfare aziendale, anche questi sono molteplici; per quanto riguarda le imprese, generalmente i benefici che la letteratura identifica coincidono con gli obiettivi per i quali vengono introdotte tali misure, si tratta di benefici che sono riscontrabili nel medio e lungo periodo. I lavoratori, invece, possono contare su una serie di benefici derivati dalle politiche di welfare aziendale, primi tra tutti il soddisfacimento di alcuni bisogni essenziali e il sostegno per il miglioramento dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata; l'insieme delle misure previste nei piani di welfare aziendale favorisce la creazione di contesti lavorativi appaganti e un conseguente aumento del benessere organizzativo.

² Per un'analisi più approfondita si rimanda alla tesi di Robaldo, all'interno della quale vengono descritte in modo esaustivo tre grandi modalità di classificazione delle misure di Welfare Aziendale: la prima legata alle prestazioni, la seconda tipologica e l'ultima funzionale.

Nella letteratura emerge come vi siano anche altri attori, oltre alle imprese e ai lavoratori, che traggono benefici da tali politiche di welfare aziendale, quali lo Stato, le istituzioni locali e le associazioni dei diversi *stakeholder* e che avremo modo di approfondire all'interno del presente elaborato. Il welfare aziendale è una dimensione che si sta affermando sempre di più nel contesto italiano: i dati rilevati negli ultimi anni registrano un aumento esponenziale delle iniziative di welfare non solo all'interno di aziende di grandi dimensioni, ma anche per quel che riguarda le piccole e medie imprese (Maino, 2018). Tuttavia, l'implementazione di piani di welfare risulta essere particolarmente difficoltoso nelle PMI e tali difficoltà dipendono in primo luogo proprio dalla dimensione aziendale: le grandi aziende sono "facilitate nella gestione delle iniziative di welfare perché hanno maggiori bacini di utenza e dispongono di competenze professionali dedicate" (Rapporto Welfare Index PMI 2018, p. 14); le PMI, invece, hanno strutture organizzative differenti e minori possibilità (anche finanziarie) di potersi rivolgere a provider di servizi e misure di welfare (Maino & Rizza, 2018). Infine, bisogna considerare che le PMI hanno tendenzialmente una disponibilità di risorse più limitata da poter investire rispetto a quelle delle grandi imprese (Rapporto Welfare Index PMI, 2019; Maino & Rizza, 2018).

Alla luce delle difficoltà riscontrate dalle singole PMI, molte realtà hanno proiettato la loro volontà di implementare tale ambito in una dimensione interaziendale: si assiste, in questi anni, alla crescita di reti di impresa e di associazioni datoriali, la cui formazione presenta notevoli vantaggi alle singole aziende. La rete diventa così una via per affrontare una lunga serie di criticità qualitative - legate alle competenze - e quantitative - legate alle risorse – poiché permette di avvalersi di risorse formali e informali messe in campo da più soggetti, risulta essere più flessibile e possedere una maggiore capacità di adattamento all'ambiente all'interno del quale è radicata. (Prandini, 2014).

Un ulteriore passo verso l'ampliamento della prospettiva "welfare aziendale" è rappresentato da una modalità di gestione del welfare aziendale che preveda una prospettiva reticolare e una territorializzazione aperta a qualunque gruppo di attori che si proponga di *"lavorare in modo sinergico fra loro e con le istituzioni pubbliche del*

territorio” (Maino, 2013, p.22); la collaborazione ipotizzata è tra *stakeholder* appartenenti al mondo del profit, del no profit e della pubblica amministrazione.

La possibilità di strutturare il welfare aziendale attraverso delle reti che coinvolgono e interagiscono con il territorio e gli attori presenti sullo stesso prende in letteratura il nome di welfare aziendale territoriale. Esso risponde al crescente bisogno di ri-territorializzazione delle aziende, e apporta notevoli benefici sia alle aziende che lo promuovono sia al territorio. Per quanto riguarda il territorio, i vantaggi connessi ad un welfare aziendale territoriale sono elevati:

l'aspetto più noto del welfare aziendale è la sua capacità di apportare risorse aggiuntive alla spesa sociale pubblica e privata, e di contribuire alla diffusione nel territorio di servizi e di facilitazioni all'accesso che altrimenti non sarebbero disponibili. Ma, accanto a questo, esiste un altro aspetto di grande valore soprattutto in un'epoca di frammentazione sociale e di isolamento. Realizzando i progetti di welfare aziendale, e interagendo con altri soggetti, le imprese contribuiscono a rafforzare la coesione tra le comunità e le persone che ne fanno parte. E anche questo è un fattore di protezione e benessere (Rapporto Welfare Index PMI, 2019, p.21).

La comunità, le persone, il territorio, in questo modo acquistano sempre più importanza in un momento economico nel quale la comunità locale risulta rilevante nell'ottica del processo produttivo aziendale ed efficienza economica (Macchioni & Orlandini, 2015).

Fatto un quadro generale rispetto al progetto delle tre tesi e fissati alcuni punti rispetto all'argomento welfare aziendale, è possibile iniziare a esporre quanto presente all'interno della presente dissertazione. Questo elaborato si focalizzerà sull'analisi di competenze, inizialmente le competenze trattate riguarderanno territori e comunità; successivamente si avrà modo di studiarle rispetto alla figura di un singolo attore particolarmente importante all'interno di un progetto per il welfare aziendale territoriale: il consulente esterno.

Rispetto alle competenze riguardanti comunità e territorio, verranno costruite e analizzate differenti categorie volte alla valutazione del territorio di Settimo Torinese. Le stesse saranno strutturate tenendo in considerazione le analisi precedentemente condotte dalle colleghe Robaldo e Aliano rispetto alle esperienze di reti per il welfare aziendale; tali spunti, infatti, renderanno possibili ragionamenti particolarmente complessi e multifaccettati che si rifanno ad ambiti di studio variegati (es.: pedagogia, sociologia, scienze del lavoro, scienze della sanità pubblica...). La tesi che si sostiene è che sia possibile costruire uno strumento volto alla valutazione e alla ricerca di alcune capacità territoriali e comunitarie utili allo sviluppo di un futuro progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale. A partire dalla strutturazione di categorie si ritiene possibile, inoltre, formulare una griglia utile alla valutazione di un territorio realmente esistente: Settimo Torinese.

Per poter strutturare tale valutazione, nel primo capitolo verrà presentata la modalità di lavoro che ha guidato l'intero gruppo a una continua e costante riflessione, che ha permesso di mettere continuamente in relazione la teoria ricavata dalla letteratura e dagli anni di studio con i casi reali presentati sul territorio nazionale e con un nuovo caso di studio fino a ora inedito.

Nel secondo capitolo verrà costruita un'immagine del territorio di Settimo Torinese, tale scelta nasce dalla volontà di raccontare il territorio ancora prima di poterlo analizzare e studiare. Bisogna infatti sottolineare che buona parte della conoscenza rispetto agli attori, ai servizi e alle risorse presenti sul territorio è stata costruita precedentemente alla stesura del presente elaborato; le caratteristiche territoriali così emerse hanno portato alla decisione di prendere Settimo Torinese in considerazione per la presente ricerca. All'interno del capitolo si darà conto di tale scelta e si descriverà il Comune della prima cintura torinese sotto molte delle sue sfaccettature; si farà inoltre un excursus storico e socio-demografico che aiuti il lettore a comprendere e a conoscere meglio il contesto sul quale si intende predisporre il presente elaborato. Particolare attenzione, considerata la nostra formazione prettamente pedagogica, sarà posta nella presentazione dei servizi presenti sul territorio; a sostegno di tale presentazione è stata impostata una prima mappatura delle risorse presenti.

Nel terzo capitolo si procederà con l'analisi della teoria esistente, in particolare si farà riferimento allo studioso Glenn Laverack, esperto di comunità e di sviluppo comunitario volto alla prevenzione e al benessere. Verranno quindi presentati i domini strutturati dall'autore nella valutazione e descrizione di una comunità, tali domini rappresenteranno la base sulla quale verrà costruita l'intera griglia per valutare la predisposizione di un territorio rispetto alla costruzione di un welfare aziendale in prospettiva territoriale. Si è deciso di prendere in considerazione una teoria volta alla valutazione dell'*empowerment* territoriale poiché si ritiene che molti elementi utili all'*empowerment* siano altrettanto utili alla costruzione di un progetto di welfare aziendale territoriale.

Nel quarto capitolo si procederà con la costruzione di nuove categorie valutative strutturate a seguito di riflessioni comuni volte a coniugare le teorie di Laverack e i ragionamenti strutturati dalle colleghe Robaldo e Aliano nella descrizione e valutazione dei due casi di studio GIANO e WelfareNet. Tali spunti saranno gli ingredienti che, adeguatamente amalgamati e ristrutturati, porteranno alla costruzione di un'inedita griglia di valutazione volta alla valutazione di alcune capacità comunitarie utili per un welfare aziendale territoriale.

Nel quinto capitolo si valuterà il territorio di Settimo Torinese, verranno qui analizzati i dati raccolti tramite le interviste, la mappatura del territorio e la letteratura esistente utilizzando lo strumento costruito nel capitolo precedente. Sarà così possibile identificare il livello del territorio di Settimo Torinese rispetto a ogni capacità ritenuta utile e interessante ai fini del presente progetto di ricerca. Infine, si avrà modo di rappresentare graficamente le potenzialità e i punti di debolezza sui quali il territorio dovrebbe basare una progettazione condivisa e strutturata di welfare aziendale territoriale.

Nel sesto capitolo si tenterà di creare e definire una professionalità volta al supporto di una possibile progettazione di welfare aziendale territoriale, che sia capace di aiutare la comunità nello sviluppo dei punti di debolezza e nel mantenimento dei punti di forza. Per costruire tale figura si riprenderà il concetto di competenza e si tenterà la costruzione di un albero di competenze utili al supporto del territorio e della

rete per lo sviluppo rigoglioso e armonico di un welfare aziendale in prospettiva territoriale basato su forti e solide radici.

Le conclusioni riprenderanno le valutazioni del territorio di Settimo Torinese e delineranno i punti cardine sui quali dovrebbe fondarsi il supporto di un consulente esterno; i punti di debolezza che verranno identificati, infatti, rischierebbero di minare la costruzione di un progetto di welfare aziendale. All'interno delle conclusioni, inoltre, si riprenderanno le esperienze analizzate da Aliano e Robaldo e si riporteranno le linee guida stilate nelle conclusioni dei loro elaborati; tali elementi utili all'analisi del territorio sono volti alla creazione di un progetto di welfare aziendale territoriale che punti a essere virtuoso e duraturo.

Capitolo 1

La metodologia di ricerca

1.1 Il Welfare aziendale tra teoria e prassi

Il tema del welfare aziendale in ottica territoriale, come dimostrato dal presente elaborato e dagli elaborati delle colleghe Robaldo e Aliano, è un tema complesso e ricco di differenti sfaccettature e sfumature, in continua evoluzione. Il gruppo di lavoro si è interrogato per diverso tempo alla ricerca di una modalità che fosse adatta allo studio di alcuni particolari elementi caratterizzanti il fenomeno ma che, allo stesso tempo, non portasse alla produzione di un progetto di tesi limitato o sterile. Per diverso tempo si è discusso di teorie e di casi di studio, della necessità di creare tre elaborati che risultassero essere un dialogo tra teoria e prassi e che portassero alla scoperta e alla valutazione di possibili buone pratiche.

La nostra formazione pedagogica e l'abitudine al lavoro di gruppo ci ha portate a prediligere e attuare una logica solitamente utilizzata all'interno delle équipes educative per condurre il presente lavoro di tesi: la logica prassiologica.

La prassiologia analizza l'efficacia delle azioni umane, restituendo anche il senso dell'azione: non si tratta solo di leggere l'efficacia, ma di considerarla all'interno delle ragioni forti e dei significati dell'agire che devono essere restituiti (Milani, 2013, p.150).

La prassi risulta essere un insieme di processi decisionali calati all'interno di contesti specifici; lo studio e la descrizione di decisioni, azioni, scelte che sottendono alla creazione di una prassi può portare a una riflessione approfondita e dettagliata rispetto a un fenomeno.

Partendo da un quadro teorico rispetto al welfare aziendale già costruito durante la nostra formazione, abbiamo deciso di seguire tale logica prassiologica e di strutturare il progetto di tesi partendo dallo studio di casi emblematici e rappresentativi, quali le esperienze delle reti Giano e WelfareNet. Dagli stessi è emersa la necessità di approfondire due filoni caratterizzanti il welfare aziendale: il filone legato alle reti e il filone legato al territorio. Proprio in quest'ottica sono stati successivamente costituiti quadri teorici più approfonditi e specifici, che ci permettessero di ri-studiare e descrivere i casi di studio presi in considerazione, in un continuo processo di rapporto tra teoria e prassi. Come avremo modo di constatare, i due filoni trattati da Robaldo e Aliano serviranno da base per sostenere alcune teorie che verranno presentate all'interno di questa dissertazione; qui si avrà modo di utilizzare gli strumenti e le riflessioni elaborate dalle colleghe, grazie a queste si costruirà una base utile alla valutazione di un territorio a oggi privo di piani di welfare aziendale in prospettiva territoriale.

1.2 La scelta del territorio di studio

La scelta del territorio nasce dalla volontà di studiare e valutare un luogo che presentasse un tessuto sociale e imprenditoriale ricco di iniziative e aperto alla collaborazione e allo sviluppo. Come avremo modo di constatare, infatti, il territorio di Settimo Torinese è un territorio attivo e attento ai propri cittadini e alle proprie aziende, un territorio che negli ultimi anni è cresciuto e ha investito nello sviluppo dell'intera comunità e delle sue aree industriali.

Inoltre, bisogna sottolineare una forte storia di collaborazione del Comune di Settimo Torinese con le aziende del territorio proprio rispetto al tema welfare aziendale: FIAT, Pharmer, L'Oreal e Antibioticos; alcune di queste, come avremo modo di constatare, sono ancora presenti all'interno del territorio settimese e sono attive nella promozione di benessere per i propri lavoratori.

Queste prerogative sono apparse sufficienti e benauguranti nell'ottica della costruzione di un piano di welfare aziendale in prospettiva territoriale; nel corso della dissertazione si avrà modo di valutare se effettivamente il territorio risulta avere tutte le caratteristiche necessarie per un simile progetto.

1.3 La descrizione del territorio di studio

Le riflessioni condotte da Robaldo e Aliano sono state una guida rispetto agli argomenti che si è deciso di approfondire nelle interviste con gli *stakeholder*; successivamente si sono riformulati i punti essenziali che costituiranno in questa sede le categorie di analisi. Il processo dialogico messo in atto ha permesso una discussione approfondita rispetto a diverse caratteristiche comunitarie e territoriali: i vari temi sono stati quindi analizzati, validati mediante le interviste e ricostruiti nell'ottica dell'analisi del territorio, discussi e riformulati a seguito degli input derivati della letteratura, riconcettualizzati e riscritti ponendoli nuovamente a confronto con il territorio.

Le colleghe Robaldo e Aliano hanno avuto modo di interagire con chi ha vissuto un *esperire*³ che, in seguito alla riflessione comune e condivisa, ha preso la forma di un'esperienza⁴. All'interno di questo elaborato, invece, l'esperienza ambisce a diventare una pratica⁵ nella costruzione di un quadro teorico capace di descrivere un territorio e di valutarne le potenzialità in ottica di welfare aziendale in prospettiva territoriale (Milani, 2013). Questa modalità di lavoro ha portato alla costruzione di un piano teorico capace di supportare e sostenere la stesura di categorie concettuali; le stesse verranno presentate all'interno del terzo capitolo e del quarto capitolo.

1.4 Le interviste ai testimoni privilegiati

Si è deciso di prendere in considerazione il territorio di Settimo Torinese e di contattare alcuni degli *stakeholder* principali all'interno della comunità: tra questi si è deciso di incontrare un'associazione datoriale e alcuni esponenti della pubblica

³ “*Esperire*: fare esperienza in modo personale, soggettivo; è essere dentro la situazione nel flusso dell'esperienza: non è ancora esperienza, ma il momento in cui si è vissuto dell'esperienza” (Milani, 2013, p.153).

⁴ “*Esperienza*: [...] è il prodotto di una riflessione, quando l'esprimere si trasforma in esperienza comunicata e riflessa pone le basi, attraverso l'esperienza condivisa, alla costruzione di pensieri riflessivi per la trasformazione o la revisione della pratica” (Milani, 2013, p.153).

⁵ “*Pratica*: [...] essa è il frutto di un'esperienza condivisa tradotta in modelli, artefatti, prassi, stili di lavoro, modalità operative, modelli interpretativi dell'azione professionale frutto della riflessività del singolo o del gruppo comunicata e condivisa e fatta oggetto di teorizzazione tale da essere diffusa e replicata in contesti differenti in modo simile o analogo, ma sempre critico, creativo e artistico” (Milani, 2013, p.153).

amministrazione al fine di conoscere gli elementi che caratterizzano il contesto. Tale scelta è dovuta all'importanza di questi attori del livello meso in una progettazione di welfare aziendale in prospettiva territoriale: in particolare nei casi di studio analizzati (Welfare Net e Giano) all'interno degli elaborati presentati dalle colleghe Robaldo e Aliano sono state proprio un'associazione di categoria e un ente bilaterale, con vari gradi di collaborazione con pubblica amministrazione e associazioni sindacali, a dare la possibilità di strutturare piani di welfare aziendale in prospettiva territoriale. Per una disamina più approfondita e per una definizione degli attori che agiscono all'interno di un piano di welfare aziendale in prospettiva territoriale si rimanda agli elaborati delle colleghe.

Lo strumento utilizzato per la raccolta dei dati è stato quello dell'intervista semi-strutturata, i cui contenuti sono stati successivamente sottoposti a un'analisi qualitativa. L'intervista è uno strumento di raccolta di informazioni attraverso un dialogo tra due o più persone, è sempre “una *relazione partecipata*: il modo di essere, di presentarsi, di “sentire” dell'uno, si ripercuote, [infatti], sul modo di essere, di presentarsi, di “sentire” dell'altro” (Trincherò, 2002, p.217).

La scelta dell'intervista quale strumento di indagine deriva dalla necessità di poter avere una lettura più approfondita della realtà analizzata, raccogliendo informazioni il più possibile ricche e dettagliate, nonché il punto di vista portato dal testimone privilegiato; nell'intervista semi-strutturata le domande sono pianificate e seguono una traccia precostruita, sebbene esse non abbiano un ordine rigido e pertanto la conduzione dell'intervista possa variare sulla base delle risposte date dal soggetto intervistato, lasciando lo spazio per eventuali ulteriori approfondimenti (Coggi & Ricchiardi, 2005). L'intervistatore “prefissa [un] tema, [delle] linee guida e domande obbligatorie da porre, adattabili [poi] dall'intervistatore alla situazione particolare dell'intervistato” (Trincherò, 2002, p. 220). Questa maggiore flessibilità dello strumento ci ha consentito di approfondire alcuni argomenti emersi spontaneamente nel corso dell'intervista, che sono poi risultati particolarmente utili nella fase di analisi della stessa.

I legami costituiti per poter effettuare le interviste con gli attori selezionati per il presente elaborato sono stati differenti. La collaborazione con l'associazione

datoriale Unione Industriale è stata possibile grazie all'appoggio di Rilox Italia s.p.a, un'azienda settimese interessata all'argomento welfare aziendale. La stessa, rappresentata dal suo CEO Marco De Marchi, si è dimostrata curiosa e disponibile a fornirci il suo aiuto e a invitare in azienda il Dottor Simone Berthod, responsabile dell'area welfare per conto dell'Unione, al fine di poter effettuare l'intervista e raccogliere informazioni in merito all'argomento.

La richiesta di collaborazione con i sindacati, invece, è stata avanzata telefonicamente alla Camera del Lavoro della CGIL di Settimo Torinese; si è così riusciti a contattare la responsabile Dott.ssa Alfonsina D'Onofrio, cui è stata fornita una richiesta di collaborazione (allegato 3).

Per quanto riguarda la pubblica amministrazione settimese la richiesta di collaborazione è stata avanzata via e-mail (allegato 2). Rispetto al Comune di Settimo Torinese si è deciso di contattate i Responsabili delle aree principali dei Servizi alle persone e alle imprese; è apparso particolarmente importante riuscire a raccogliere i pareri e i racconti di tecnici che lavorano su ambiti molto differenti ma ugualmente importanti per un welfare aziendale in prospettiva territoriale, in particolare si è reputato utile intervistare:

- Dottoressa Laura Gallina, responsabile di Servizi giovani e disabilità, Ufficio casa e affari sociali, Ufficio lavoro e pari opportunità;
- Dottoressa Cristina Buzzichelli, responsabile di Ufficio scuole e Ufficio nidi;
- Dottor Giuseppe Cornero, responsabile del Servizio attività economiche.

In occasione del primo contatto con i soggetti interessati, sono state fornite loro tutte le informazioni utili affinché potessero valutare e decidere se partecipare all'intervista o rinunciarvi: ci siamo presentate fornendo informazioni circa il nostro bagaglio formativo e professionale e raccontando qualcosa circa l'attuale Corso di Laurea frequentato; abbiamo esposto il progetto di tesi motivando tale scelta e descrivendo gli obiettivi e le finalità che sottostanno alla nostra ricerca; abbiamo, infine, esplicitato il tipo di coinvolgimento richiesto e fornito spiegazioni circa

l'utilizzo che sarebbe stato fatto dei contenuti emersi nel corso dell'intervista. Una volta ottenuto il consenso, è stato fissato un appuntamento.

Previo consenso degli intervistati, le interviste a questi *stakeholder* sono state registrate e successivamente trascritte integralmente, mantenendo inalterato l'intero svolgimento delle conversazioni (si vedano gli allegati 9, 10, 11, 12 e 13).

La scaletta che ha guidato le varie interviste, seppur con sfaccettature differenti, è stata costruita sulla base del lavoro di costruzione delle categorie concettuali che si avrà modo di approfondire nei capitoli 3 e 4 del presente elaborato (allegato 5).

1.5 L'analisi e la valutazione del territorio di studio

Una volta eseguite le interviste si è costruita la griglia di analisi descrittiva e valutativa, la stessa è stata applicata al territorio di Settimo Torinese: concetto per concetto si sono ricavati gli elementi utili, si sono rilette le interviste e si è tentata di costruire una descrizione accurata e particolareggiata della comunità. Questa descrizione è stata completata con la ricerca di dati più generali che ci dessero la possibilità di contestualizzare il territorio e di ricavarne elementi il più possibile veritieri e attendibili.

A questa analisi è succeduta una valutazione e un'identificazione degli elementi fondamentali, delle strutture, delle pre-condizioni che caratterizzano Settimo Torinese: la valutazione è stata volta a comprendere se il territorio preso in considerazione avesse i presupposti utili alla nascita di una rete per il welfare territoriale.

1.6 La mappatura

All'interno del presente elaborato, inoltre, si è deciso di iniziare a costruire una mappatura del territorio Settimo Torinese al fine di evidenziarne le principali caratteristiche rispetto all'offerta di servizi e opportunità per l'intera comunità. Tale esigenza è emersa, come avremo modo di constatare, anche poiché all'interno del territorio non vi sono attori in possesso di una sua mappatura completa, organizzata e accessibile. All'interno dell'elaborato di Aliano si è più volte sottolineata l'importanza

della conoscenza del territorio in tutte le sue sfaccettature: conoscere quali attori, servizi, opportunità che caratterizzano il territorio è essenziale nella costruzione di un welfare aziendale in prospettiva territoriale; se non si conoscono le risorse del territorio è impossibile strutturare un progetto completo e pienamente centrato sulla comunità.

Per strutturare la mappatura si è costruito un'iniziale rappresentazione del Comune strutturata principalmente su ISTAT. Si è poi costruita una banca dati qualitativa che raccogliesse un insieme di servizi suddividendoli per area di azione (allegato 18): per strutturarla si sono utilizzati servizi del territorio presenti sulla sitografia del Comune di Settimo Torinese e di alcuni enti del terzo settore. Si è scelto di approfondire i servizi attenenti all'area socio-educativa per poter avviare un tentativo di mappatura: al fine di raccogliere dati relativi alle attività presenti all'interno dei servizi, alle iniziative che questi propongono sul territorio e alle relazioni che intercorrono tra loro e altri attori di Settimo Torinese, si è deciso di sottoporre un'intervista semi-strutturata a tali servizi (allegato 6). Le interviste sono state sottoposte ai servizi mediante intervista telefonica, e le informazioni forniteci all'interno delle telefonate sono state utili per ampliare o aggiornare la banca dati già precedentemente costituita.

Fin dalle prime richieste di collaborazione, però, è emerso un generale scetticismo nel condividere informazioni rispetto al servizio per la costruzione del presente elaborato; si sono riscontrate quindi diverse difficoltà che sono state riscontrate nel reperire i dati per una mappatura completa ed esaustiva del territorio preso in considerazione.

Capitolo 2

Settimo Torinese tra ieri e oggi

La città di Settimo Torinese si trova a nord-est di Torino, a soli cinque chilometri dal capoluogo piemontese. La scelta di questo territorio per poter effettuare una valutazione nell'ottica di una possibile iniziativa di welfare aziendale territoriale è stata determinata da una serie di motivi, primo fra tutti la fama di Settimo Torinese come "città-officina", data dalla massiccia presenza di stabilimenti industriali durante la seconda metà del secolo scorso e in parte ancora attiva. La storia della città è stata molto influenzata negli anni dallo sviluppo delle attività economiche sul territorio, favorendo la nascita di sperimentazioni che vedevano l'interazione tra più soggetti diversi: questo rappresenta un elemento molto interessante per chi si appresta a valutare un territorio nell'ottica di co-costruire un progetto che coinvolga differenti attori.

Prima di procedere alla costruzione di strumenti e alla valutazione vera e propria del territorio di Settimo Torinese, è emerso il bisogno di conoscere meglio il contesto in cui ci si addentrava; un iniziale approfondimento è stato utile per la costruzione di una conoscenza del territorio che, già riconosciuta importante all'interno dell'elaborato di Aliano (ved. paragrafo 3.2) per quanto riguarda il successo di progetti di welfare aziendale, può anche essere fondamentale per poter guardare al territorio in ottica valutativa.

Nel presente capitolo si approfondirà il territorio di Settimo Torinese, partendo proprio dallo sviluppo storico e prendendo successivamente in considerazione il contesto attuale per quanto riguarda quegli aspetti che risultano essere di particolare importanza per il tema oggetto del presente elaborato. Si darà particolare attenzione ai servizi che il territorio offre ai cittadini, tra cui i servizi educativi e socio-assistenziali:

a questi verrà riservato un paragrafo, poiché è stata iniziata una mappatura di questo genere di servizi.

2.1 L'evoluzione storica della città dagli anni Cinquanta a oggi

L'attualità non può essere compresa a fondo se non si cerca di contestualizzarla all'interno dello sviluppo storico che l'ha determinata: questo è particolarmente vero per quanto riguarda Settimo Torinese, città il cui sviluppo è stato fortemente intrecciato con la produzione industriale della prima cintura di Torino.

Già negli anni Cinquanta la città di Settimo Torinese attraversava una fase di forte sviluppo industriale: vi si insediarono in questi anni colossi della produzione industriale italiana, quali Siva (produzione di vernici, trasferitasi nel 1954), Fram (molle e accessori, 1957), Pirelli e Continental (che sarebbe poi diventata Universal), a cui si accompagnò l'apertura di sedi di produzione di aziende internazionali quali L'Oréal (Bertolotto, 1999). Si accentuava, in questo senso, il processo di concentrazione industriale lontano dal centro urbano, in prossimità dell'autostrada e della strada statale n.11: alla tabella 1 si riportano alcuni dati in merito alle aziende con più di cinquanta dipendenti presenti sul territorio settesime nel 1970.

Tabella 1. Le aziende in Settimo T.se con più di cinquanta dipendenti nel 1970

Aziende	Numero dipendenti
Brondi	150
CEAT	1400
Cerruti Sola	80
Compagnia Italiana Tubi Metallici e Flessibili	450
Cravetto	340
FAR	250
Farmitalia	1070
FLAET	84
FRAM	271
Giustina	350
Gruppo Finanziario Tessile	2800
L'Oréal	750
Lucchini	122
Major	54

Fonte: Bertolotto, 1999, p.21.

Questo vigoroso sviluppo industriale fu seguito da una sostenuta corrente migratoria proveniente dalle province di Padova e Rovigo, ma anche da alcune zone dello stesso Piemonte, che portò il numero di abitanti da 10.200 nel 1949 a 15.000 nel 1958: la rapida crescita demografica causò una crisi abitativa a cui l'edilizia pubblica e privata faticò a rispondere in modo adeguato. Si registrava, già in questi anni, una forte mobilità territoriale:

Non tutti i settimesi avevano un impiego nelle fabbriche del territorio: circa millecinquecento residenti [...] si recavano ogni giorno nel vicino capoluogo per motivi di lavoro. Ma la rilocalizzazione di parecchie industrie torinesi in Settimo alimentava il fenomeno opposto: erano ben quattromila gli operai di Torino e dei Comuni della pianura circostante che lavoravano a Settimo. Questa seconda forma di pendolarismo, prevalente nei confronti della prima, giustificava la definizione di "città-officina" (Bertolotto, 1999, p.22).

Negli anni Sessanta cominciarono ad arrivare a Settimo Torinese siciliani, pugliesi, campani, calabresi, sardi e lucani, facendo aumentare esponenzialmente la popolazione residente (Tabella 2).

Tabella 2. Andamento demografico della popolazione residente a Settimo T.se dal 1951 al 1976. Valori assoluti.

Anno	Popolazione residente
1951	11.085
1956	13.625
1961	18.576
1966	32.229
1971	42.710
1976	44.507

Fonte: elaborazione propria a partire da Bertolotto, 1999.

Per rispondere alle esigenze della popolazione impiegata negli stabilimenti che diventavano sempre più numerosi, alcuni soggetti della grande industria proposero dei progetti per orientare e dirigere l'espansione edilizia: fu così che FIAT, da poco installata a Settimo, propose nel 1964 un progetto per la costruzione di un grande villaggio per i propri dipendenti, nella zona ovest della città, con l'obiettivo di costruire 1.563 nuovi alloggi (Bertolotto, 1999).

Durante questi decenni, la crescita della popolazione rese evidente che le infrastrutture e i servizi collettivi di cui la città disponeva non erano in grado di rispondere alle necessità della popolazione, mediamente sempre più povera e in condizioni di disagio abitativo. Per quanto riguarda i servizi assistenziali, vi erano sul territorio enti come il patronato scolastico, che si occupava degli alunni in condizioni economiche disagiate, il consultorio dell'Opera nazionale per la protezione della maternità e dell'infanzia, l'Ente comunale di assistenza e i servizi sociali: tutti questi organi si trovavano in seria difficoltà e raramente riuscivano a offrire assistenza a tutta la popolazione.

Verso la fine degli anni Sessanta l'Italia attraversò un periodo di crisi economica, i cui effetti si percepirono anche nel territorio settimese, nonostante l'assestamento della popolazione e la diminuzione dei flussi migratori. I lavoratori di Settimo si mobilitarono per salvaguardare i posti di lavoro e ottenere più diritti: questo determinò dei cambiamenti nelle relazioni industriali, ma anche uno spostamento verso sinistra delle scelte elettorali della popolazione residente. Si rese evidente, in questi anni, la necessità di implementare l'intervento pubblico nel settore dell'edilizia abitativa, per soddisfare le esigenze della popolazione e calmierare i prezzi degli affitti: anche per questo il Comune di Settimo aderì al Consorzio intercomunale torinese (CIT) per coordinare i programmi di intervento per l'edilizia (Bertolotto, 1999), e cominciò a investire nelle politiche sociali per implementare i servizi offerti all'interno del territorio.

Il rapido sviluppo urbanistico della città, conseguente a una crescita esponenziale della popolazione e delle sedi industriali concentrata all'interno di due decenni, ebbe come conseguenza l'effettiva adesione di Settimo alla definizione di "città-operaia", in cui le esigenze del mondo del lavoro avevano modellato l'aspetto

del territorio. A partire dagli anni Ottanta, però, iniziò a farsi largo una nuova consapevolezza e nuove esigenze: cominciò il dibattito rispetto all'esigenza di trasformare la città per migliorare la vita quotidiana dei suoi abitanti. Accanto a questo, prese avvio un processo di crisi industriale che portò la necessità di avviare programmi per il recupero e il riutilizzo degli ex stabilimenti industriali (oggi chiamato "vuoto industriale"):

la Città che ha subito in questi anni una forte trasformazione economica dovuta alla crisi industriale, oggi presenta tutte le caratteristiche tipiche delle aree metropolitane cresciute in fretta. Si trova a dover tenere insieme la tradizionale cultura contadina piemontese, quella operaia tipica delle grandi industrie - settore tessile, chimico, metallurgico e delle penne - che hanno caratterizzato buona parte della seconda metà del Novecento, portando un flusso di nuovi cittadini provenienti dal sud Italia[...]. In questo contesto si inserisce la scelta dell'Amministrazione di dedicare ampie energie alla riqualificazione ambientale e al recupero delle tradizioni e della memoria del suo passato contadino e protoindustriale (Città di Torino, 2016, p.1-2).

Oggi la città di Settimo Torinese è una realtà dinamica, particolarmente interessata alla riqualificazione urbana e a quella locale. Nel suo passato fortemente industriale è stata interessata anche da sperimentazioni che si avvicinano molto al concetto attuale di welfare aziendale: parlare quindi di interventi di welfare aziendale territoriale non è quindi un'assoluta novità, in quanto in passato - seppur con forme diverse - la città di Settimo ha in diverse occasioni visto collaborazioni in questo senso tra soggetti del pubblico e del privato. Si tratta di un tema che è stato più volte evidenziato dai rappresentanti dell'Amministrazione locale che sono stati intervistati nella fase di raccolta di dati per poter effettuare una valutazione del territorio:

parliamo degli anni '70, ditte importanti come Pirelli, Antibioticos e L'Oreal (ditte internazionali insediate sul nostro territorio), con un accordo sindacale con l'amministrazione avevano deciso di pagare per intero il nido ai dipendenti. L'amministrazione

riservava a queste ditte la precedenza nei posti in graduatoria, se non ricordo male erano 5 posti per nido (quando erano 3 ditte), poi sono rimasti 3 (quando è rimasta solo l'Antibioticos). [...] Fino agli anni 2000-2005 ci sono stati questi posti, l'ultima che ha lasciato è stata l'Antibioticos perché la quota massima è una quota economica di un certo spessore (circa 400€) ma, più che altro, in una politica di welfare aziendale fatta di tagli l'accordo non è stato rinnovato. Forse anche perché i lavoratori di queste ditte non erano più numericamente interessati a servizi di questo tipo. Sono state spostate le risorse su altre opportunità per i dipendenti (Intervista Cristina Buzzichelli).

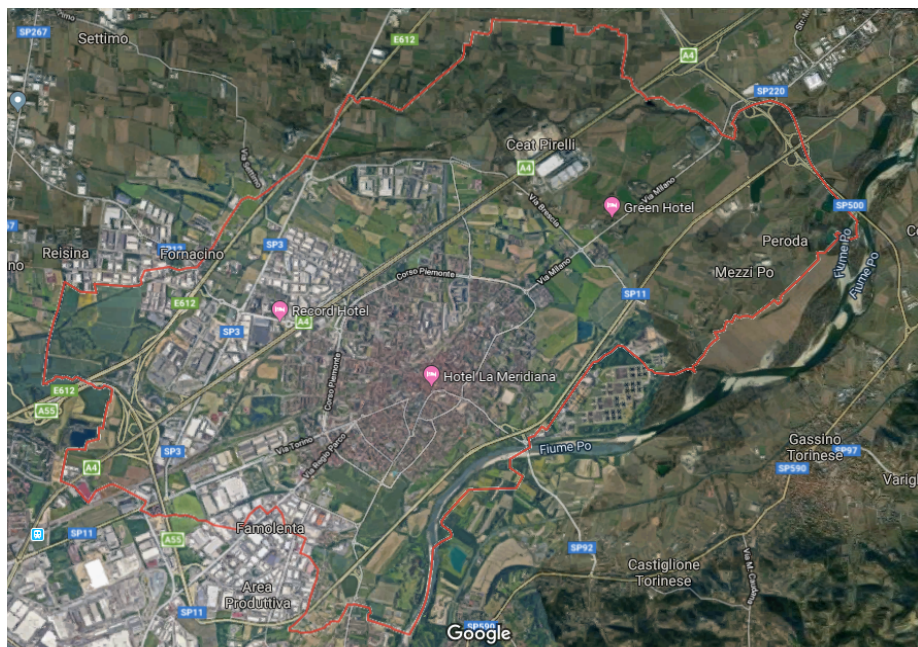
Negli anni '60 c'era il villaggio FIAT, la FIAT dominava in questa zona e c'era tutto un welfare aziendale della FIAT. [...] Le vecchie aziende che erano sul territorio di Settimo tipo la Pharma Italia, tipo la Pirelli, avevano quel welfare aziendale tipico delle aziende FIAT diciamo (colonie, aiuti ai figli dei dipendenti, questo genere di cose...) (Intervista Giuseppe Cornero).

Su Settimo il welfare aziendale è nato prima che si chiamasse così. Io fino a tre anni fa ero coordinatore pedagogico dei nidi d'infanzia, su quello noi avevamo aziende che si convenzionavano con noi per alcuni posti e pagavano parte della retta o tutta la retta (a seconda delle aziende) per favorire la permanenza dei bambini presso le strutture (Intervista Laura Gallina).

L'intervento del privato all'interno del finanziamento di strutture pubbliche per permetterne la fruizione agevolata da parte dei propri dipendenti è quindi un elemento che ha caratterizzato la fase di grande sviluppo industriale della città; oggi non si rilevano interventi simili, sebbene fino a pochi anni fa fossero ancora presenti delle convenzioni.

2.2 La città di Settimo Torinese: caratteristiche fisiche e demografiche

Figura 1. Estensione del comune di Settimo Torinese, vista satellitare



Fonte: Google Maps

La città di Settimo Torinese si trova a nord-est di Torino, a soli cinque chilometri dal capoluogo piemontese. Il territorio (figura 1), con una superficie di 32,36 km² principalmente pianeggiante, è suddiviso in quattro quartieri: Borgo Nuovo, che comprende l'area nord, Centro, che include il centro storico, Provinciale, che comprende la zona ovest della città, e Rio San Gallo, situato a est. Vi sono al suo interno anche numerose frazioni quali Boggia, Borgata Paradiso, Cascina Isola, Cascina Pettiti, Cascina San Giorgio, Fornacino, Le Villette, Mezzi Po, Olimpia, Peroda e Pescari⁶.

Lo sviluppo della città di Settimo Torinese, come si approfondirà in seguito, è stato profondamente legato alla sua natura di città industriale (per lungo tempo è stata la terza città piemontese per presenza di insediamenti industriali), e ha vissuto negli

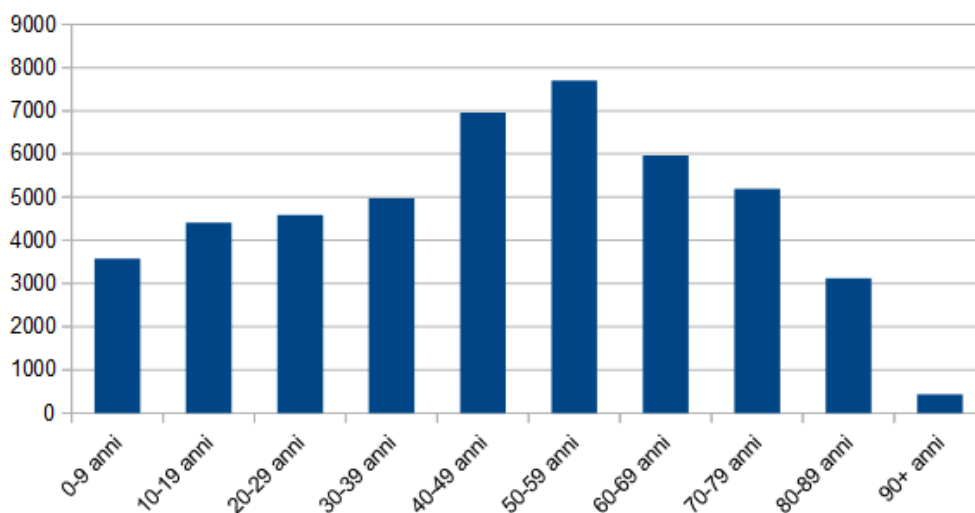
⁶ Le informazioni qui riportate sono tratte dalla pagina web <http://verdesettimo.comune.settimo-torinese.to.it/index.php/parchi/per-quartiere>

ultimi decenni significativi processi di deindustrializzazione (Città di Torino, 2016); anche a causa di questo tipo di sviluppo, la città è dotata di un vasto numero di infrastrutture, quali la presenza della ferrovia, il vicino accesso alla tangenziale di Torino e all'autostrada A4.

La popolazione residente nella città di Settimo Torinese è di 46.999 abitanti (dati ISTAT al 1 gennaio 2019), di cui 22.790 uomini e 24.209 donne: gli stranieri residenti nel territorio comunale sono 3.044, e rappresentano quindi il 6,48% del totale della popolazione (allegato 20).

Osservando la distribuzione della popolazione residente per età rappresentato nel grafico 1, è possibile notare che il gruppo di età più numeroso è rappresentato dagli adulti tra 50 e 59 anni, con 7.698 individui (il 16,4% del totale). Confrontando i dati dei censimenti del 2001 e del 2011 si rileva un seppur lieve aumento della fascia della popolazione tra gli 0 e i 9 anni, mentre ben più consistente è l'incremento della popolazione che supera gli 80 anni: in linea con la tendenza nazionale, anche sul territorio di Settimo Torinese si rileva il generale invecchiamento della popolazione.

Grafico 1. Distribuzione della popolazione residente a Settimo T.se per età al 1 gennaio 2019. Valori assoluti.



Fonte: elaborazione propria a partire da dati ISTAT.

Tabella 3. Indice di possesso del diploma di scuola secondaria di secondo grado e indice di non conseguimento della scuola dell'obbligo nel 2011. Valori relativi

Ente	Indice di possesso del diploma di scuola media superiore (19 anni e più)			Indice di non conseguimento della scuola dell'obbligo (15-52 anni)		
	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine
Regione Piemonte	37,65	38,76	36,54	7,26	6,77	7,74
Provincia di Torino	39,87	41,38	38,36	6,36	5,72	7,00
Settimo Torinese	31,41	32,26	30,57	7,63	6,16	9,10
	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine

Fonte: Città di Settimo Torinese, 2017a, p.87.

Per quanto riguarda i livelli d'istruzione della popolazione residente, alcuni dati interessanti sono offerti dall'Analisi Territoriale condotta dal Comune di Settimo nel 2017 (Città di Settimo Torinese, 2017a): confrontando i dati del censimento 2001 con quelli del 2011, risulta che vi sia stato un aumento di circa l'8% di persone che hanno conseguito il diploma di scuola secondaria di secondo grado. Questo incremento, tuttavia, non ha colmato la distanza tra i dati rilevati sul territorio di Settimo Torinese e quelli a livello regionale e nazionale: la popolazione settesime, per quanto riguarda gli indici di istruzione, si attesta al di sotto della media regionale e nazionale (tabella 3).

Un ultimo aspetto interessante alla luce del tema trattato nel presente elaborato è quello legato all'andamento del mercato del lavoro nella città di Settimo Torinese: nella tabella 4 si presentano alcuni dati, tratti dai tre censimenti più recenti, che evidenziano alcuni elementi significativi che permettono di osservare le tendenze del mercato del lavoro sul territorio negli ultimi decenni; inoltre, si è voluto mettere in relazione gli ultimi dati esistenti sul mercato del lavoro settesime con quelli relativi al livello nazionale.

I dati presentati nella tabella 4 permettono di evidenziare alcuni elementi interessanti, ma non si deve correre il rischio di leggerli in modo errato: questi dati si riferiscono alla popolazione residente a Settimo Torinese, e non possono essere indicativi delle attività economiche presenti sul territorio a causa della mobilità territoriale dei lavoratori. Risulta in ogni caso utile evidenziare che il tasso di

occupazione giovanile supera la media nazionale, e che i settori in cui si concentra maggiormente la popolazione occupata sono il settore terziario extracommercio e il settore industriale, la cui incidenza è molto più elevata rispetto a quanto avviene a livello nazionale e a livello regionale (31.8%).

Tabella 4. Indici relativi al mercato del lavoro per quanto riguarda la popolazione residente di Settimo Torinese e sul territorio nazionale negli anni 1991, 2001, 2011. Valori relativi.

Indicatori	Settimo Torinese 1991	Settimo Torinese 2001	Settimo Torinese 2011	Italia 2011
Tasso di occupazione	50	49.5	46.9	45
Tasso di occupazione maschile	63.2	58.6	53.5	54.8
Tasso di occupazione femminile	36.9	40.9	40.8	36.1
Tasso di occupazione 15-29 anni	52.9	54.1	42.7	36.3
Incidenza dell'occupazione nel settore agricolo	1	1.5	1.7	5.5
Incidenza dell'occupazione nel settore industriale	57.4	47	36.6	27.1
Incidenza dell'occupazione nel settore terziario extracommercio	26.6	33.9	42.1	43.6
Incidenza dell'occupazione nel settore commercio	15	17.6	19.6	18.8
Incidenza dell'occupazione in professioni ad alta-media specializzazione	18.3	29.8	23.6	31.7
Incidenza dell'occupazione in professioni artigiane, operaie o agricole	46.9	30.7	25.3	21.1
Incidenza dell'occupazione in professioni a basso livello di competenza	50	49.5	46.9	45

Fonte: elaborazione propria a partire da dati ISTAT

2.3 Le attività economiche e le loro rappresentanze

Come si è potuto osservare nel precedente paragrafo, lo sviluppo della città di Settimo Torinese è stato fortemente intrecciato alle attività economiche presenti sul territorio.

Il documento per la Pianificazione Commerciale redatto dal Comune di Settimo nel 2017 (Città di Settimo Torinese, 2017b) in occasione della variazione del Piano Regolatore cittadino fornisce dei dati utili rispetto alle attuali attività economiche che sono insediate sul territorio: sebbene non siano dei dati riferiti all'anno corrente, vi sono riportate le informazioni più recenti che sia stato possibile reperire, in quanto il database della Camera del Commercio non è accessibile e l'ultimo censimento delle imprese effettuato dall'Istat è stato svolto nel 2011.

All'interno del documento per la Pianificazione Commerciale emerge che i dati inclusi nel Registro delle Imprese della Camera di Commercio di Torino in data 31/12/2016 segnalavano la presenza di 3.355 imprese attive sul territorio di Settimo Torinese, divise nelle tipologie di attività secondo quanto indicato nella tabella 5.

Dai dati emerge come, benché continui a esserci un'importante presenza di attività manifatturiere e legate alle costruzioni, il settore più numericamente significativo è quello legato al commercio: in linea con quanto avvenuto a livello nazionale, anche a Settimo Torinese c'è stata una progressiva diminuzione di attività afferenti ai settori primario e secondario, e un aumento esponenziale del terziario. (Città di Settimo Torinese, 2017a).

Tabella 5. Numero di imprese attive per settore di attività economica. Valori assoluti

Settore	Numero di imprese attive
Agricoltura	75
Estrazione di Minerali e cave	1
Attività manifatturiere	387
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	8
Fornitura di acqua, reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	15
Costruzioni	541
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	1065
Trasporto e magazzinaggio	126
Attività di servizi di alloggio e ristorazione	231
Servizi di informazione e comunicazione	67
Attività finanziarie e assicurative	71
Attività immobiliari	174
Attività professionali, scientifiche e tecniche	94
Noleggio, agenzie viaggi e servizi di supporto alle imprese	152
Pubblica istruzione	8
Sanità e assistenza sociale	10
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	37
Altre attività di servizi	175
Imprese non classificate	118

Fonte: Centro Studi della Camera di Commercio di Torino

Le attività industriali si concentrano attualmente nelle zone evidenziate all'interno della figura 2 : all'interno del territorio cittadino vi sono inoltre numerosi spazi una volta destinati a attività industriali ormai cessate, e che in futuro potrebbero essere riqualificate (in Città di Settimo Torinese, 2017a, si parla di una superficie totale di 356.168 metri quadrati).

Per quel che riguarda la rete commerciale distributiva, il documento per la Pianificazione Commerciale afferma che nel 2016 vi erano 490 esercizi di vicinato, ovvero piccoli esercizi commerciali con superficie di vendita fino a 250 metri quadrati, 32 medie strutture di vendita, con superficie di vendita tra i 251 e i 2.500 metri quadrati, e 7 grandi strutture di vendita (con superficie di vendita superiore a 2.500 mq).

La numerosità e la diversificazione delle attività economiche presenti sul territorio di Settimo Torinese si accompagna alla numerosità delle associazioni di rappresentanza che sono presenti nella città e all'interno delle sue realtà produttive e commerciali.

Figura 2. Localizzazione degli edifici industriali a Settimo Torinese



Fonte: Città di Settimo Torinese, 2017a, Allegato 1, Tavola 10.

Per quanto riguarda le associazioni sindacali, è possibile osservare che ognuno dei sindacati confederali abbia una sede territoriale nel Comune di Settimo Torinese: CGIL è presente con la Camera Confederale del Lavoro di Torino (Via Matteotti 6), CISL ha una sede in Piazza Vittorio 6 e UIL ha la Camera Sindacale di Piazza Pagliero 2.

Non tutte le associazioni datoriali sono invece presenti con delle sedi fisiche sul territorio, e questo rende più complessa la loro identificazione. A partire da un progetto del 2009 promosso dal Comune di Settimo per la promozione integrata del territorio settimese⁷, è stato possibile individuare tutte le associazioni datoriali presenti all'interno delle imprese del territorio. Per quanto riguarda il commercio sono presenti Ascom (Associazione di Imprenditori del Commercio, del Turismo e dei Servizi, legata a Confcommercio e presente sul territorio con una sede in Via Regio Parco 9) e Confesercenti, mentre per quanto riguarda l'industria si possono annoverare Api e Unione Industriale Torino; per quanto riguarda l'artigianato vi sono Cna, Confartigianato e CASA, e infine per l'agricoltura Coldiretti, Unione Agricoltori e Confederazione Italiana Agricoltori.

È da segnalare, infine, la presenza sul territorio dell'associazione InCentro Settimo, nata da un gruppo di commercianti del centro storico con l'obiettivo di promuovere il commercio tradizionale fatto di tante piccole realtà.

2.4 La struttura amministrativa e organizzativa del Comune di Settimo Torinese

La descrizione dell'organizzazione dell'ente pubblico all'interno del Comune di Settimo Torinese permette di contestualizzare l'analisi che verrà svolta all'interno del presente elaborato, offrendo una panoramica più ampia relativa alla sua storia e ai cambiamenti che si sono osservati negli anni.

⁷ La presenza di questo progetto, IES, è particolarmente importante poiché rappresenta un tentativo dell'amministrazione locale di dialogare con le imprese al fine di promuovere in senso integrato il territorio. Non è stato possibile reperire maggiori informazioni sull'esito del progetto. Una prima bozza del testo del progetto è disponibile al link http://www.comune.settimo-torinese.to.it/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=657&Itemid=250&lang=it

Risulta necessario in questa sede ricordare che all'interno di un Comune convivano figure differenti, che possono essere divise per funzione: vi sono figure con funzione politica, e figure con funzione amministrativa.

Nel testo unico sull'ordinamento degli enti locali [...] viene sancita anche la distinzione tra la responsabilità politica degli organi di governo dell'ente e quella più propriamente detta tecnico - gestionale dei dirigenti o dei funzionari apicali, laddove l'ente non abbia dirigenti (art.109, TU). Il TU all'art. 107 ribadisce il principio della distinzione tra funzione politica e funzione amministrativa, distinzione implicita e già enunciata nel principio di imparzialità di cui all'art. 97 della Costituzione [...]. In base a questo principio la potestà di indirizzo politico e di controllo sull'attuazione dell'indirizzo è tipicamente di pertinenza degli organi di governo, mentre la potestà dell'attuazione dell'indirizzo politico e della scelta degli strumenti tecnici, finanziari e giuridici è esclusiva dei dirigenti, che la esercitano mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo (Superti, n.d., p.18-19).

Per quanto riguarda l'amministrazione, è possibile notare che la scelta degli strumenti tecnici per la gestione del territorio risulta essere in mano a professionisti che garantiscono una certa continuità nel tempo di metodologie e approcci, benché gli obiettivi verso cui indirizzare la gestione dei progetti dipendono dall'indirizzo politico.

Focalizzandosi su Settimo Torinese per quanto riguarda l'ambito prettamente politico, è necessario ricordare che il Comune è stato interessato dalle elezioni comunali il 26 maggio 2019 (data del primo turno), quindi durante la fase di analisi sviluppata nel presente elaborato gli organi di governo si trovavano in un momento di riorganizzazione e ripianificazione. Elena Piastra è il sindaco che è stato eletto attraverso le ultime elezioni comunali, con la coalizione formata da Piastra Sindaca, Verdi, Partito Democratico, Settimo al Centro, Settimo Futura, +Europa. L'orientamento politico della coalizione a sostegno del sindaco attualmente in carica è coerente con quello che ha caratterizzato la maggioranza dei governi comunali

settimesi negli ultimi decenni, come segnalato più volte dagli attori intervistati durante la fase di raccolta dei dati; nonostante questa coerenza con il passato, però, sia i tecnici dell'amministrazione sia CGIL hanno indicato molteplici elementi di novità portati proprio dalla prima cittadina, che già nella fase di costruzione del programma elettorale ha dimostrato la volontà di implementare la partecipazione attiva dei cittadini:

Per la coalizione che mi sostiene come candidata sindaca, siamo ripartiti dalla vera forza motrice di Settimo: i suoi cittadini. Abbiamo costruito un percorso partecipato, coinvolgendo tantissimi giovani, persone che non avevano mai fatto politica attiva, cittadini che hanno dato tempo e disponibilità per partecipare a un laboratorio di idee che ha dato vita al programma politico della coalizione. Un programma ricco e partecipato dove ci sono tante idee concrete e puntuali, ma ci sono anche delle visioni, dei progetti di trasformazione urbana significativi e non semplici (Elena Piastra sindaca. Programma elettorale, 2019, p.2).

Uno degli aspetti che rendono particolare la Città di Settimo rispetto ad altri della prima cintura di Torino, e che hanno strettamente a che fare con l'organizzazione dell'Amministrazione locale, è l'adesione del Comune di Settimo Torinese all'Unione dei Comuni dell'area nord-est di Torino (Unione NET), che verrà ripresa in più punti all'interno del capitolo:

L'Unione rappresenta l'ambito territoriale ottimale per lo svolgimento di servizi comunali in forma associata, allargandone la fruibilità, garantendo rapidità e semplificazione degli interventi nonché il contenimento dei costi. Lo Statuto dell'Unione NET [...] prevede che i Comuni possano attribuire all'Unione l'esercizio di ogni funzione amministrativa propria o a essi delegata, nonché la gestione, diretta o indiretta, di servizi pubblici locali (Unione Comuni Nord Est Torino, tratto dalla pagina web).

L'Unione NET, quindi, può esercitare diverse funzioni amministrative di particolare importanza all'interno del presente elaborato, fra cui la programmazione

territoriale, le politiche di insediamento delle attività produttive, il marketing territoriale e la gestione dei servizi socio-assistenziali. Proprio per questo motivo alcuni dei servizi sociali, a esempio, sono dislocati all'interno di altri Comuni, e la gestione degli stessi a livello sovralocale rappresenta una novità all'interno del panorama torinese. L'adesione all'Unione NET, tuttavia, non è stata l'unica sperimentazione intrapresa dalla Città di Settimo Torinese; guardando alla storia dell'amministrazione comunale, infatti, si evince che negli ultimi decenni questa sia stata molto attiva per quel che riguarda l'adesione a piani complessi, promossi a livello regionale o nazionali, che offrissero possibilità di sviluppo e crescita al territorio:

l'Amministrazione comunale, dovendo far fronte ai significativi processi di trasformazione socio economica e territoriale [...] ha sviluppato, negli ultimi quindici anni, una significativa capacità di gestione e di governance dei processi urbano territoriali e per interventi infrastrutturali complessi anche grazie alle numerose esperienze di programmazione condotte con successo a partire dai primi anni '90 con la partecipazione ai programmi complessi tra i quali: alla scala nazionale PRUSST, Urban, PRiU, Piano per le Città e a livello regionale con i PISL, i PTI, il progetto paesaggistico di Corona Verde. Nei confronti di tali programmi il Comune di Settimo ha sempre svolto un ruolo primario, proponendosi singolarmente, o in qualità di capofila tanto nei confronti di altre Amministrazioni comunali, quanto in stretta partnership con importanti soggetti privati (Città di Settimo Torinese, 2017c, p.4).

2.5 I servizi presenti sul territorio

La conoscenza delle risorse e dei servizi del territorio permette non solo di progettare interventi rispondenti alle necessità del contesto, come emerso all'interno dell'elaborato di Aliano, ma anche di valutare la presenza delle precondizioni atte a favorire la nascita di alcuni progetti. Nell'ottica di condurre una valutazione del territorio di Settimo Torinese in vista della possibilità di attivare una collaborazione

per il welfare territoriale, si ritiene quindi importante ricostruire il panorama dei più importanti servizi che sono offerti ai cittadini, presentati di seguito attraverso una suddivisione per ambiti: scuola e formazione, cultura e sport, giovani e spazi aggregativi, immigrazione e intercultura, sanità e trasporti⁸. L'ambito dei servizi socio-assistenziali verrà invece trattato nel prossimo paragrafo, in quanto è stato oggetto di uno specifico approfondimento.

Per quanto riguarda l'istruzione e la formazione, il Comune di Settimo Torinese vanta un numero importante di complessi scolastici, tanto statali come paritari⁹. Per quanto riguarda gli asili nido, sul territorio ne esistono due statali: la scuola Aldo Moro (Via Raffaello Sanzio) e la scuola Papa Cervi (Via San Martino). Per quanto riguarda gli altri livelli, vi sono quattro istituti comprensivi sul territorio di Settimo Torinese:

- Istituto Comprensivo Settimo I, che comprende la Scuola Primaria Vivaldi (Via Milano n° 31), la scuola dell'Infanzia Collodi (Via Cremona), la scuola dell'Infanzia Munari (Via Silvio Pellico), la scuola dell'Infanzia Para (Via Buonarroti) e la scuola secondaria di 1° grado Gobetti (Via Milano, 4);
- Istituto comprensivo Settimo II, che comprende la scuola dell'infanzia N. Costa (Via Tirreno n° 12), la scuola d'infanzia Salgari (Via Nobel n°3) e la scuola secondaria di 1° grado Nicoli (C.so Agnelli, 13);
- Istituto comprensivo Settimo III, che comprende le scuole dell'infanzia di Via Moglia n° 19 e di Via Cascina Nuova n° 32, la scuola dell'infanzia Pezzani (Via Fiume n° 18 bis), la scuola primaria Morante (Via Cascina Nuova n° 32), la scuola primaria Martiri (Via Fiume) e la scuola secondaria di 1° grado Matteotti (Via Cascina Nuova, 32).

⁸ La suddivisione presentata è coerente con quella presente all'interno della pagina web del Comune di Settimo, consultabile al link <http://comune.settimo-torinese.to.it/index.php?lang=it>

⁹ Tutte le informazioni circa gli istituti scolastici presenti a Settimo Torinese sono state tratte dalla pagina web del Comune, all'interno dell'area Scuola e formazione.

Per quanto riguarda la stessa fascia di età, vi sono anche tre scuole dell'infanzia paritarie, ovvero la scuola Edmondo De Amicis, la S. Giuseppe Artigiano e la S. Vincenzo De Paoli.

Rispetto alle scuole secondarie di secondo grado, invece, sono presenti sul territorio due istituti. L'8 Marzo e il G. Ferraris. L'I.I.S. 8 Marzo¹⁰ ha al suo interno un indirizzo Istituto Tecnico Economico, un Liceo Scientifico (con opzione Scienze Applicate) e un indirizzo Liceo Scienze Umane; l'I.I.S. Ferrari¹¹, invece, comprende un Istituto Tecnico Commerciale e diversi indirizzi di Istituto Professionale (Manutenzione e Assistenza Tecnica, Servizi per la Sanità e Assistenza Sociale, Servizi Commerciali, Turismo). All'interno del Comune di Settimo Torinese vi è inoltre una sede dell'Enaip, l'Ente Nazionale Acli Istruzione Professionale (Via Cavour n. 10)¹², e una sede del CPIA, Centri Permanenti Istruzione Adulti (Via Blatta 26/C), che offre corsi di base, ma anche corsi orientati all'educazione permanente e corsi di riqualificazione professionale scolastica.

I servizi che hanno a che fare con la promozione della cultura e dello sport sono molteplici. Il primo e più importante polo culturale della città è la Biblioteca Archimede, che come si vedrà all'interno delle interviste svolte riveste un ruolo centrale connettendo esperienze anche molto diverse tra loro. I progetti che vengono proposti all'interno della biblioteca sono numerosi: Biblioteca in ospedale, Letture nei parchi, Corsi di alfabetizzazione informatica, Progetto età 3.0, Nati per leggere e molti altri.

All'interno del territorio sono anche presenti: l'Ecomuseo del Freidano, che organizza attività ed eventi aperti ai cittadini; la Casa della Musica "Suoneria", che ospita festival, rassegne musicali, concerti, convegni spettacoli teatrali, nonché attività didattiche e formazioni professionali nell'ambito del mondo dello spettacolo; il Teatro Civico Garybaldi; la Palazzina SIVA. Il Comune di Settimo Torinese è inoltre uno dei soci fondatori della Fondazione Esperienze di Cultura Metropolitana (Fondazione

¹⁰ Tutte le informazioni sono state tratte dalla pagina web <https://www.istituto8marzo.edu.it/>

¹¹ Tutte le informazioni sono state tratte dalla pagina web <https://www.iis-ferraris.it/>

¹² Tutte le informazioni sono state tratte dalla pagina web <https://www.enaip.piemonte.it/>

ECM), che comprende anche i Comuni di Castagneto Po, Gassino T.se, Lombardore e San Benigno C.se, e “si propone lo scopo di sviluppare e sostenere le attività culturali sul territorio di riferimento dei soci fondatori e di conservare, incrementare, valorizzare, promuovere e gestire il patrimonio culturale presente nello stesso ambito territoriale” (pagina web Fondazione ECM).

Sono inoltre numerose le associazioni culturali, di solidarietà e sportive che operano sul territorio, di cui si fornisce un elenco all'interno dell'allegato 19. Si registra anche l'esistenza della Consulta della Cultura, un organo consultivo e propositivo del Comune e contribuisce alla promozione e partecipazione democratica del mondo culturale cittadino: tra le sue finalità si possono annoverare la tutela e la valorizzazione delle risorse culturali del territorio e la conoscenza reciproca fra le varie associazioni di volontariato; finalità simili hanno anche la Consulta di Solidarietà, incentrata su questo tipo di associazioni, e la Consulta Sportiva. All'interno del territorio comunale sono numerose le strutture sportive pubbliche e private¹³.

I servizi del territorio dedicati ai giovani sono l'Informagiovani, che ha sede all'interno della Biblioteca Archimede, e il Tavolo Giovani Settimo Torinese, un'associazione di promozione sociale che ha lo scopo di riunire i giovani del territorio e proporre progetti che rispondano all'esigenze della popolazione. Risulta utile sottolineare che attraverso il Tavolo Giovani, i partecipanti “oltre a progetti di formazione soprattutto sui temi dell'analisi dei bisogni, dell'ascolto attivo e della progettazione sociale, si sono attivati, in un costante confronto con l'amministrazione, per l'apertura di un Centro Giovani a Settimo. Attraverso incontri aperti ad altre realtà, si è giunti alla presentazione di un progetto dal titolo Dega Urban Lab, co-promosso dall'A.P.S. Space Tortillas, per la realizzazione di un Centro Giovani.” (Città di Settimo Torinese, pagina web). Tra gli spazi aggregativi si possono citare anche i sei centri giovanili delle cinque parrocchie settimesi (San Giuseppe Artigiano, San Vincenzo de' Paoli, San Pietro in Vincoli, San Guglielmo Abate in frazione Mezzi Po,

¹³ Il Comune di Settimo ha catalogato tutte le strutture presenti all'interno di un'apposita sezione della propria pagina web, consultabile al link http://www.comune.settimo-torinese.to.it/index.php?option=com_zoo&view=category&layout=category&Itemid=260&lang=it

Santa Maria Madre della Chiesa con due oratori, Santa Maria e SS. Trinità), che dal 2015 sono uniti nel coordinamento «Oratori di Settimo».

Per quanto riguarda l'ambito immigrazione e integrazione, sul territorio di Settimo Torinese è presente il Centro Polivalente Teobaldo Fenoglio, sede della Croce Rossa Italiana; il centro ha aderito al progetto SPRAR per l'accoglienza di persone richiedenti asilo, la cui gestione è svolta con la collaborazione della Croce Rossa Italiana e della Casa dei Popoli.

Guardando invece ai servizi sanitari, il territorio di Settimo Torinese fa parte della sezione dell'ASL TO4. Risulta utile sottolineare la presenza di un Ospedale Civico, che è gestito attraverso un interessante modello di integrazione tra Servizio Pubblico e Privato Sociale che vede come centrale il ruolo delle Cooperative sociali P.G. Frassati s.c.s. ONLUS. Dalla pagina web delle Cooperative Sociali Frassati si legge che:

le Cooperative Frassati, assieme alle ASL TO2, ASL TO4 e al Comune di Settimo Torinese, sono socie di S.A.A.P.A. S.p.A., la società che gestisce l'Ospedale di Settimo Torinese. Alla Cooperativa è inoltre affidata la Direzione del Dipartimento assistenziale, cui fanno capo la progettazione, l'organizzazione e l'erogazione dei servizi assistenziali, infermieristici e riabilitativi attraverso la gestione di proprio personale tecnico (infermieri, operatori socio-sanitari, terapisti della riabilitazione e tecnici sanitari di varia natura), oltre alle attività e ai servizi di supporto relativi. (Ospedale di Settimo Torinese, pagina web Coop. Frassati).

All'interno del territorio è anche presente la Fondazione Comunità Solidale Onlus, particolarmente attiva nell'educazione sanitaria e nel tentativo di mettere in rete i bisogni del territorio con le eventuali disponibilità da parte di privati, aziende, enti e istituzioni¹⁴, e l'Osservatorio Socio Sanitario, istituito per "compiti di indagine, monitoraggio, individuazione delle priorità di domanda socio sanitaria presente sul

¹⁴ Per un approfondimento, si veda <http://www.fondazionecomunitasolidale.it/>

territorio” (Città di Settimo Torinese, pagina web), formato dal Sindaco, da rappresentanti del Consiglio Comunale, da rappresentanti di medicina generale territoriale, dal Direttore del Distretto socio-sanitario di Settimo T.se, dal Direttore del Consorzio Intercomunale Servizi Sociali alla Persona: risulta utile sottolineare che è prevista la partecipazione, per alcune tematiche specifiche, di rappresentanti delle organizzazioni sindacali territoriali e delle associazioni di solidarietà presenti sul territorio.

Per quanto riguarda i trasporti pubblici gestiti da GTT, vi sono tre linee urbane all’interno del Comune di Settimo Torinese (linea 1, linea 2 e linea 3), tre linee che permettono di raggiungere Torino (linea 49, linea SE1 e SE2), e delle linee quali quella che collega Settimo T.se e Gassino (scolastica), quella che la collega a Casale e a Leini, nonché quella che offre delle fermate a Settimo all’interno della linea Torino - Bosconero. Vi sono inoltre delle linee extraurbane/autostradali che passano da Settimo, come le linee Torino-Ivrea, Torino-Carema e Torino-Saluggia.

A Settimo T.se è infine presente una stazione ferroviaria appartenente alla rete del Servizio Ferroviario Metropolitano di Torino: la stazione di Settimo T.se è una fermata delle linee Torino-Milano, Torino-Novara, Torino-Genova, Torino-Ivrea-Aosta e delle linee del Sistema Ferroviario Metropolitano, quali Pinerolo-Chivasso Rivarolo-Chieri (Città di Settimo Torinese, 2017a).

2.6 Un’iniziale mappatura dei servizi socio-assistenziali ed educativi a Settimo Torinese

I servizi socio-assistenziali ed educativi sono quelli che permettono la realizzazione di un progetto di welfare aziendale territoriale ottimizzando le risorse del territorio: risulta per questo fondamentale conoscere i servizi già esistenti, come già evidenziato all’interno dell’elaborato di Aliano. A partire da questa consapevolezza si è quindi cercato di comprendere se fosse stata precedentemente effettuata una mappatura di questo tipo di servizi, e si è constatato che questa non esistesse (questo tema verrà approfondito nel paragrafo 5.6); a differenza di quanto avviene a esempio per le associazioni locali, che devono essere registrate presso uno specifico Albo prodotto e aggiornato dal Comune, i servizi in ambito educativo e socio-assistenziale

sul territorio non vengono inseriti in un archivio pubblico, e questo rende già di per sé complessa la loro conoscenza. A questa iniziale complessità si aggiunge il fatto che i servizi pubblici dati in concessione al privato sociale facciano capo all'Unione NET, che come si è visto si occupa di gestirli a un livello sovralocale. La necessità di una mappatura che sia completa e non settoriale è stata evidenziata anche dall'Amministrazione, come si avrà modo di approfondire in seguito:

Si, poi ci sono enti che la richiedono, è tutto segmentato. Non credo proprio ci sia una mappatura completa di tutti i servizi. Mi viene in mente il Bilancio di Mandato ma sono Comune-centriche. Quando abbiamo fatto i Piani di Zona, in questo delirio di onnipotenza che aveva scatenato il Piano di Zona, avevamo fatto un cd che era una mappatura. Il problema è che è diventato vecchio subito (intervista Laura Gallina).

Per poter quindi comprendere quali fossero quindi i servizi presenti sul territorio, si è quindi dato avvio a una mappatura: l'obiettivo non era solo conoscere quali servizi vi fossero, ma soprattutto mappare i legami esistenti tra i servizi stessi, le associazioni, l'ente pubblico e la cittadinanza. Questo obiettivo è stato formulato alla luce di quanto emerso all'interno dell'elaborato di Robaldo: se si fosse riuscito a mappare i legami esistenti tra i soggetti del territorio, sarebbe stato possibile comprendere quali soggetti risultassero dei "nodi strategici" da coinvolgere per una eventuale progettazione di un piano di welfare territoriale (il risultato di un iniziale tentativo di mappatura dei servizi socio-educativi e sanitari viene presentato all'interno dell'allegato 18).

Si è quindi proceduto a individuare, attraverso ricerche nel web, i servizi presenti collegati all'Unione NET: la tabella 6 mostra i risultati di questa prima fase della mappatura.

Tabella 6. Prima mappatura dei servizi educativi e socio-assistenziali siti in Settimo Torinese.

Nome	Indirizzo	N° di telefono	Gestito da
Servizi Sociali	via Roma, 3	011 8028950	
Educativa territoriale per minori	Via A. Volta, 44	366 913 3916	Coop. Valdocco
CEM	Via A. Volta, 44	366 913 3916	Coop. Valdocco
Girotondo	viale Piave, 1/a	-	-
Il Bosio centro diurno per disabili	-	011 8968442	
Frida Khalo (R.A.F e Gruppo appartamento)	via Milano 78	011 8975019	Coop. P.G. Frassati
Progetto Ponte	viale Piave, 1/a	011 8004309	Coop. Il Margine
Centro antiviolenza	-	-	-
Servizio Luoghi Neutri	via Amendola, 13	011 8028990	Coop. Valdocco
Centro famiglia	Via A. Volta, 44	011 8028997	
Centro diurno	via Galileo Ferraris, 37	011 8968442	Coop. Il Margine
Percorsi educativi occupazionali (disabili)	via Amendola 13	011 8028991	-
Gruppo appartamento - psichiatria	Via Amendola 13	011/8979755 - 335/7275948	Coop. P.G. Frassati
S.A.D. ASL TO 4	-	-	Coop. P.G. Frassati

Fonte: elaborazione propria

A partire da queste informazioni, si è proceduto con il contatto dei diversi servizi, ma gli obiettivi che erano stati decisi rispetto alla mappatura si sono presto scontrati con la realtà: pochissimi sono stati i servizi che hanno voluto dedicare uno spazio alla raccolta di informazioni necessarie alla suddetta mappatura. Inoltre, i servizi si sono mostrati restii a condividere le informazioni rispetto alle proprie collaborazioni in quanto la concessione dei servizi al privato sociale avviene tramite un bando di concorso: in questo senso, il capitale conoscitivo e di legami con altre realtà del territorio diventa una risorsa per essere più competitivi, e la condivisione di queste informazioni può essere considerata un rischio da parte di chi oggi gestisce il servizio in oggetto.

Nonostante ripetute sollecitazioni, è stato possibile svolgere solo cinque interviste per la raccolta di informazioni utili alla mappatura a causa delle motivazioni già citate: sono stati intervistati degli operatori del servizio Facendo Famiglia (allegato 15), del Progetto Ponte (allegato 17), del Centro Diurno (Coop. Il Margine, allegato 16), del R.A.F. e gruppo appartamento Frida Khalo (allegato 14) e del CEM (Coop. Valdocco, che non ha rilasciato l'autorizzazione per la registrazione dell'intervista, che è stata comunque svolta). Sebbene non sia stato possibile svolgere una mappatura completa, dalle interviste condotte è stato possibile evincere alcuni elementi utili nell'ottica di un possibile lancio di un'iniziativa di welfare aziendale territoriale. Si è riscontrato che vi è una rete solida tra i servizi presenti sul territorio, e che ogni servizio intervistato intrattiene rapporti con associazioni locali e con l'ente pubblico, nello specifico per l'organizzazione di eventi aperti alla cittadinanza. Sebbene vi siano collaborazioni anche tra servizi erogati da cooperative sociali differenti, però, persiste il timore di mettere a fattor comune le conoscenze acquisite negli anni, proprio per la paura di perdere un vantaggio nel momento in cui vengono riassegnati i servizi da parte dell'ente pubblico. I soggetti intervistati hanno anche evidenziato un interesse nel voler usufruire di una mappatura completa dei servizi: proprio per le criticità più volte sottolineate, però, risulta che questa possa essere costruita solo con l'aiuto dell'ente pubblico.

L'iniziale mappatura dei servizi condotta all'interno del presente progetto di tesi ha evidenziato pertanto delle criticità presenti nel territorio, soprattutto per quanto

riguarda la costruzione di conoscenza comune, completa e accessibile. Si ritiene che, sebbene non si siano raggiunti gli obiettivi prefissati rispetto alla mappatura dei servizi educativi e socio-assistenziali, l'avvio della stessa possa rappresentare un importante punto di partenza per l'ente del territorio che vorrà in un futuro proporsi come promotore di un welfare aziendale territoriale: risulta necessario continuare il processo di mappatura seguendo la linea qui intrapresa, ovvero ponendo l'attenzione non solo sulla presenza dei servizi, ma anche sui legami esistenti tra di essi e gli altri attori del territorio.

Capitolo 3

Approcci teorici alla valutazione di un territorio

3.1 La valutazione di un territorio tra comunità, *empowerment* e welfare aziendale in prospettiva territoriale

Nei capitoli precedenti si è discussa la metodologia utilizzata all'interno di questo elaborato ed è stato presentato un territorio, quello di Settimo Torinese, che sarà la culla per la nostra valutazione. In questo capitolo e nei successivi si costruiranno gli strumenti che guideranno la valutazione e che porteranno alla costruzione a comprendere le potenzialità del territorio di Settimo Torinese nell'ottica della progettazione di un piano di welfare aziendale in prospettiva territoriale.

Per la costruzione di tale strumento di valutazione si è partiti dai temi dell'*empowerment*, della comunità e del territorio, già dettagliatamente trattati negli elaborati di Robaldo e Aliano. Si è deciso di basare la valutazione sui temi sopracitati perché, come dimostrato negli elaborati delle colleghe, gli stessi sono strettamente legati al welfare aziendale e a una sua rivisitazione in prospettiva territoriale e comunitaria.

Sentirsi parte di un territorio, operare per creare un "welfare territoriale", significa invece operare come una collettività che possiede un bene comune oltre quella dei suoi costituenti. Bene comune che può essere pensato solo mediante un pensiero di cluster: agisci sempre in modo che il territorio di cui sei parte costituente e che mi ricostituisce ogni giorno, si sviluppi e cresca insieme alle tue attività (Prandini, 2014, p.68).

All'interno degli elaborati di Robaldo e Aliano sono state descritte e valutate due reti per il welfare aziendale in prospettiva territoriale già esistenti e operanti sui territori di Padova/Rovigo (WefareNet, allegato 7) e Correggio (GIANO, allegato 8). All'interno del presente elaborato, invece, si è deciso di valutare un territorio in cui non sono presenti esperienze di welfare aziendale territoriale al fine di comprendere quanto la comunità possa essere adatta alla costruzione di una rete simile a quelle sopracitate. Per poter valutare la predisposizione del territorio ci si è concentrati, appunto, sulla ricerca di strumenti di valutazione comunitaria e di *empowerment*, guidati dalla convinzione che un territorio coeso e in via di sviluppo sia più adatto alla costruzione di uno strumento complesso e multifaccettato quale è quello del welfare aziendale in prospettiva territoriale; si ritiene, allo stesso tempo, che tale strumento contribuisca alla crescita del territorio, avendo le potenzialità per innescare un circolo virtuoso (Per un approfondimento in merito si vedano l'elaborato di Robaldo e l'elaborato di Aliano).

In particolare, all'interno del presente elaborato, si è deciso di sposare e utilizzare come base la teoria di un professionista di promozione della salute: Glenn Laverack. Laverack, spesso in collaborazione con Ronald Labonté, si occupa da diversi anni di studiare l'*empowerment* comunitario e i processi di "*community capacity building*" in contesti culturalmente molto differenti.

3.2 I domini che influenzano l'*empowerment* comunitario

Come sostenuto da Patrizia Lemma:

spesso di empowerment si discute come di un concetto astratto dimenticando che, seppure il cuore del processo sia rappresentato dalla percezione di poter influenzare il decorso degli eventi, questa è la conseguenza delle aumentate capacità di controllo della propria vita (Lemna, 2015, p. 106).

Possiamo quindi parlare di *empowerment* come di un processo di potenziamento delle capacità ("*capacity building*"); risulta così indispensabile comprendere cosa e quali siano le capacità a cui fa riferimento il processo di

empowerment, considerandole non come un oggetto o una proprietà astratta e stabile ma, al contrario, come una qualità dinamica e mutabile (Labonté & Laverack, 2001). La dinamicità intrinseca nel concetto di *capacity*, a cui fanno riferimento Labonté e Laverack, risiede nel suo essere una qualità utile alla descrizione dei rapporti sociali, organizzativi e comunitari; questi ultimi sono radicalmente dinamici e in continuo mutamento.

Quando lo stesso concetto di potenziamento delle capacità viene applicato a una comunità si parla di *community capacity building* e per definire e analizzare questo potenziale bisogna tenere conto di diversi aspetti: le caratteristiche degli individui che compongono la comunità, i legami che la connotano, le opportunità che vengono offerte, i limiti che devono essere abbattuti, le condizioni sociali, ambientali ed economiche del territorio (Labonté & Laverack, 2001).

Le capacità a cui fanno riferimento Labonté e Laverack:

devono poter essere individuabili e trasferibili, attivando un processo che contribuisca a modificare positivamente la storia degli individui e della comunità alla quale essi appartengono (Lemma, 2015, p. 106).

Considerata la loro importanza risulta necessario definire e identificare le aree, le capacità, per quanto questo possa essere un compito molto complesso. Proprio seguendo questa concezione, diversi autori hanno, nel tempo, cercato di elaborare scale di misura che descrivessero il potenziamento delle capacità comunitarie (*community capacity building*); la maggior parte degli autori si è approcciata all'argomento costruendo delle categorie o dei domini che ne identificassero e valutassero gli elementi salienti: questi sono stati poi applicati a ricerche sul campo (Labonté & Laverack, 2001).

Le scale di valutazione costruite, in ogni caso, appaiono essere uno strumento flessibile e adattabile a differenti contesti; risulta utile sottolineare, infatti, che i vari domini non possono essere considerati come scatole ermetiche e assolutamente

indipendenti: ogni dominio è collegato agli altri e ne è dipendente, così come ogni soggetto della comunità è dipendente dagli altri membri e dalla comunità stessa.

A titolo informativo si riporta di seguito una tabella (Tabella 7) contenente i domini elaborati dai principali autori che hanno ispirato Glenn Laverack e che risultano essere attuali ancora oggi.

Tra gli autori sopracitati, come già è stato esplicitato, si è scelto di approfondire i domini costruiti da Glenn Laverack. Di seguito verranno presentati tutti i nove domini e ne verrà costruita una breve descrizione; interessante è sottolineare che ogni dominio può essere considerato come un continuum che va dall'assenza di quella singola capacità/dominio a vari livelli di crescita dello stesso, il che è estremamente funzionale in un'ottica di descrizione di un cambiamento (Lemma, 2015).

Tabella 7. I domini delle capacità comunitarie secondo una selezione di autori

Source	Bopp et al., 2000	Laverack, 2001	Goodman et al., 1998	Easterling et al., 1998	Chaskin, 2001
Domains	Shared vision	Resource mobilization	Sense of community	Skills and knowledge	Sense of community
	Sense of community	Participation	Resources	Leadership	Level of commitment among community members
	Participation	Leadership	Skills	Sense of efficacy	
	Leadership	Problem assessment	Citizen Participation	Social capital	
	Resources, and skills	Asking "why"	Leadership	Culture of learning and openness	Ability to solve problems
	Communication	Links with other people and organizations	Critical reflection		Access to resources
	Ongoing learning	Organizational structures	Community power		
		Role of outside agents	Social and inter-organizational networks		
		Program management	Understanding of community history		
		Community values			

Fonte: Smith, Littlejohns & Roy (2003), p.17¹⁵

¹⁵ «This table is an adaptation of one originally prepared by Mary-Frances Wright, Health Canada, Population and Public Health Branch (Alberta/NWT Regional Office)» (Smith et al., 2003, p.17).

Lo sviluppo e il cambiamento, infatti, sono elementi difficilmente valutabili, soprattutto quando si tratta di valutare in un'ottica di *community capacity building*; in questo caso sarà essenziale non solamente valutare la presenza o l'assenza di una determinata caratteristica ma, soprattutto, il suo modificarsi nel tempo. Gli sviluppi e il percorso per implementare le *skills* comunitarie sono infatti gradualmente e continui, ed è quindi necessario utilizzare una scala di valutazione che ne sottolinei le sfumature e i piccoli cambiamenti.

Inoltre, particolarmente importante è considerare ogni singolo dominio in relazione agli altri poiché la suddivisione tra i vari domini non è netta e definita: al contrario la stessa appare essere sfumata e non nettamente delineabile. Ogni fattore di ogni singolo dominio ne condiziona profondamente anche altri, rendendo complessa (ma necessaria) una descrizione lineare.

Le descrizioni dei domini si riferiranno ai principali autori ai quali lo stesso Laverack si è ispirato, risulta però utile sottolineare che:

[...] The literature on each [domain] is potentially vast and any rigorous review would be book length. We believe these comments reasonably reflect current research-based knowledge, but readers are cautioned to judge them against their own understanding of the literature (Labonté & Laverack, 2001, p.117).

3.2.1 Partecipazione comunitaria

Il primo dominio preso in considerazione nello strumento di Laverack riguarda la partecipazione: la stessa è una delle basi costitutive di una comunità e della sua capacità di crescita e sviluppo. Per partecipazione si intende il coinvolgimento attivo delle persone all'interno di piccoli gruppi o grandi organizzazioni; all'interno di queste ultime realtà, infatti, si ha la possibilità di agire, prendere decisioni e lavorare negli interessi della comunità (Labonté & Laverack, 2001).

Risulta utile sottolineare che la partecipazione non ha come immediata conseguenza la produzione di *empowerment*: affinché questo avvenga vi deve essere un'intrinseca volontà da parte dell'intera comunità di perseguire un cambiamento politico e sociale. Nel caso in cui questa volontà non sia presente, si potrà in ogni caso

parlare di partecipazione finalizzata allo sviluppo comunitario e alla crescita della comunità ma la stessa non arriverà a modificare i piani politici e sociali, piani che caratterizzano il processo di *empowerment* comunitario (Laverack, 2001).

Per comprendere meglio gli elementi centrali del concetto di partecipazione si seguirà la concezione espressa da Goodman (Goodman, Speers & McLeroy 1998). Secondo l'autore e i suoi collaboratori la partecipazione risulta essere caratterizzata da alcuni tratti imprescindibili: primo tra tutti è la presenza di persone che attivamente siano impegnate all'interno di gruppi della comunità con lo scopo di prendere parte allo sviluppo e al cambiamento della stessa. In secondo luogo, risulta importante, al fine di implementare la partecipazione comunitaria, la presenza di reti e gruppi che rendano effettivamente possibili azioni collettive, trasformando l'impegno del singolo in un impegno organizzato e collegiale. Le reti, infatti, risultano avere un ruolo centrale all'interno della partecipazione comunitaria poiché sono in grado di connettere gli individui, di facilitare il reperimento di risorse e di rendere più forte l'azione che, se individuale, non avrebbe lo stesso potere.

Ritornando nello specifico al concetto di partecipazione, Goodman e collaboratori (1998) sostengono che la stessa possa risultare funzionale al bene comune se i cittadini vengono coinvolti fin dalla definizione e, successivamente, nella risoluzione di problematiche collettive.

Come abbiamo potuto modo di sottolineare con i differenti "se" presenti all'interno di questo paragrafo, possono delinearsi diverse modalità e diversi livelli di partecipazione che porteranno a conseguenze e ricadute differenti all'interno della comunità. Risulta utile comprendere le varie modalità e i vari modelli che possono presentarsi, e a questo bisogna affiancare una chiara analisi dei soggetti con i quali la comunità vuole "costruire partecipazione"; bisogna infatti tenere in conto che non si può parlare di un'alta partecipazione se il gruppo di cittadini che risultano attivi non è una quota rappresentativa ma solamente un gruppo omogeneo di soggetti particolarmente attivi. Quando si prende in considerazione il concetto di quota partecipativa rappresentativa, come affermato da Goodman e collaboratori (1998), non ci si riferisce solamente a un'equa distribuzione di caratteristiche anagrafiche (quali per esempio età, sesso e livello di istruzione) ma anche a differenti idee di "*sense of*

community”¹⁶. Qui nasce la difficoltà nel promuovere e sviluppare una partecipazione rappresentativa dell’intera comunità: risulta, infatti, essere molto complesso incoraggiare la partecipazione di soggetti che percepiscono la comunità come un’entità distante e non essenziale all’interno delle loro vite.

La modalità più adatta per promuovere partecipazione, come abbiamo visto, dipende anche dai soggetti partecipanti; tuttavia, nella sua scelta bisogna tenere conto di molteplici elementi, proprio perché una comunità non è costituita esclusivamente da soggetti/partecipanti. In accordo con Bopp (Bopp, Germann, Boop, Littlejohns & Smith, 1999), infatti, questa deve essere valutata e predisposta con attenzione. La partecipazione, infatti, è legata anche alle opportunità di inclusione che vengono offerte dalle organizzazioni e dalle istituzioni; queste opportunità, per essere colte dai cittadini, devono essere significative e devono comprendere modalità di partecipazione differenti. Questo è necessario poiché ogni persona è disposta a partecipare secondo differenti gradi di *attività*: nel caso in cui vengano proposte solamente iniziative che puntano all’inclusione con un’alta attività partecipativa delle persone che decidono di aderire, si rischia di perdere ed escludere una porzione di comunità molto ampia non ancora particolarmente attiva. Inoltre, vi è la necessità di limitare ed eliminare la maggior parte delle barriere che influiscono sulla partecipazione a iniziative con questa finalità; alcune barriere possono essere, per esempio, orari non conciliabili con gli orari lavorativi della popolazione o luoghi di aggregazione difficilmente raggiungibili. Solamente diminuendo al minimo gli ostacoli e le potenziali barriere di accesso è possibile invogliare nella comunità una partecipazione che aspira a essere rappresentativa. (Bopp et al., 1999).

Un ultimo appunto deve essere fatto rispetto ai livelli di partecipazione: ogni progetto e ogni azione può supportare diversi livelli di partecipazione; vi sono alcuni progetti delicati e complessi per natura o per argomento che non gioverebbero di una discussione pubblica; in alcuni casi appare più efficace ed efficiente una partecipazione basata su un criterio di rappresentatività che coinvolga i principali *stakeholder* rispetto all’argomento in discussione, poiché saranno questi ultimi a farsi

¹⁶ Per un approfondimento sul concetto di “comunità” e di “*sense of community*” si rimanda al capitolo 1 della tesi di Aliano.

carico della volontà e del potere comunitario (Bopp et al., 1999). Questo livello di partecipazione non deve essere visto come un fallimento della partecipazione stessa, ma al contrario, come un'attenzione alla comunità e alla delicatezza del progetto che nella stessa deve prendere vita.

Ricapitolando quando esposto si può sottolineare l'importanza di un concetto complesso e multi-sfaccettato come quello di partecipazione, importanza che è stata riscontrata diversi anni orsono; il concetto non è inedito ma, ancora oggi, appare essere centrale e necessario all'interno di ambiti differenti. Non si può parlare di comunità, di *leadership*, di reti, di territorio senza comprendere che alla base di ogni singolo argomento citato vi è una concezione di partecipazione che ne può modificare i confini e i limiti. Come abbiamo avuto modo di constatare la partecipazione non è spontanea ma, affinché sia rappresentativa e utile alla comunità, deve essere predisposta e organizzata. Nei paragrafi successivi si avrà modo di ritornare su questo concetto e di aggiungere dettagli alla sua strutturazione.

A partire dalle considerazioni esposte, è possibile comprendere a fondo la classificazione teorizzata da Laverack per quanto riguarda lo sviluppo della partecipazione comunitaria, esplicitata nella Tabella 8.

Tabella 8. La scala per misurare l'*empowerment* delle comunità, dominio partecipazione comunitaria.

Partecipazione comunitaria				
1	2	3	4	5
Non tutti i membri e gruppi della comunità (es. donne, giovani, uomini) partecipano alle attività e agli incontri che si svolgono nella comunità.	I membri della comunità sono presenti alle riunioni/incontri, ma non sono coinvolti nelle discussioni e non offrono il loro contributo.	I membri della comunità partecipano alle discussioni ma non alla presa di decisioni circa la pianificazione e realizzazione. Si limitano a volontariato e donazioni.	I membri della comunità partecipano alle decisioni circa la progettazione e la realizzazione. Esiste un sistema per condividere le informazioni tra i membri.	La partecipazione al decision-making viene mantenuta. I membri della comunità partecipano ad attività esterne alla comunità.

Fonte: DORS Regione Piemonte (2015)

3.2.2 Sviluppo di leadership locali

Il secondo dominio preso in considerazione da Laverack è la *leadership*: comunità, *leadership* e partecipazione sono tre elementi strettamente legati e in continua influenza reciproca (Labonté & Laverack, 2001); la *leadership*, infatti, può avere una grossa influenza all'interno di una comunità e invogliarne o scoraggiarne la partecipazione. Il ruolo della *leadership* è centrale non solo all'interno della comunità, ma anche nello sviluppo delle organizzazioni poiché permette la costruzione di una linea comune capace di sfruttare e mettere in risalto le varie risorse presenti all'interno del contesto (Easterling, Gallagher, Drisko & Johnson, 1998). I leader, all'interno di un determinato ambiente, hanno il potere di guidare e dirigere un importante numero di azioni che possono portare all'accrescimento del benessere della comunità¹⁷ (Easterling et al., 1998).

Secondo Goodman e collaboratori (1998) è possibile distinguere due tipologie di *leadership*: formale e informale. La *leadership* formale è eletta dalla comunità o dall'organizzazione, è formalmente predisposta e riconosciuta all'interno del gruppo; la stessa risulta essere importante poiché in sua mancanza si rischia di giungere a una situazione di disordine, considerando che se non vi è un leader socialmente riconosciuto è difficile costruire una linea comune che guidi le azioni comunitarie. La *leadership* informale, al contrario, rappresenta tutti quegli attori che, seppure non formalmente, si occupano della comunità come aiutanti e come opinionisti: è con questo ruolo che raccolgono l'adesione e il rispetto degli altri membri diventando così dei punti di riferimento.

È utile che all'interno di una comunità siano presenti entrambe le *leadership* e che queste siano capaci di esercitare il proprio ruolo di punti di riferimento e nodi aggregativi dell'intero gruppo e dell'intera rete; il territorio, infatti, in assenza di *leadership* ha minori possibilità di mobilitazione di *stakeholder* e di risorse, di influenza politico-sociale e di *advocacy* (Labonté & Laverack, 2001). Queste minori

¹⁷ Per una disamina più approfondita rispetto al benessere in generale e al benessere di comunità nello specifico si rimanda al capitolo 1 dell'elaborato di Robaldo.

possibilità portano la comunità a non poter intraprendere un percorso di sviluppo e di *empowerment* continuo e armonico.

Affinché un attore sia in grado di svolgere il ruolo di leader all'interno del territorio e della comunità, è necessario che lo stesso possieda un bagaglio di esperienze e competenze tali da poter guidare e accompagnare il gruppo; il ruolo di leader può essere assunto anche in mancanza di tali elementi ma ne consegue una possibilità di azione e di influenza limitata (Laverack, 2001). È interessante sottolineare, però, che il bagaglio di competenze ed esperienze appena citato non deve essere per forza esistente a priori, ma può essere costruito e alimentato nel tempo. Risulta quindi utile, in molte situazioni, valutare non solamente la *leadership* in sé ma anche la modalità con la quale la si coltiva, la si forma e la si mette in condizione di operare (Goodman et al., 1998). Questa valutazione deve essere comunitaria poiché è la comunità che, come avviene nella partecipazione, deve dare ai futuri leader la possibilità di formarsi e di acquisire competenze utili alla collettività.

Da esperienze e competenze derivano differenti capacità e stili che un leader può mettere in atto; questi ultimi influenzano profondamente il modo in cui gruppi, reti e comunità si sviluppano e crescono: uno stile democratico e collaborativo esercitato da un leader socialmente riconosciuto porta al miglioramento dei rapporti all'interno della comunità e a una maggiore mobilitazione di risorse interne e esterne. Al contrario, uno stile di *leadership* autoritario esercitato da un leader riconosciuto formalmente, ma non socialmente, porta a un accentramento delle decisioni e a una disgregazione dei legami comunitari: questo diminuisce la capacità collettiva di mobilitare risorse e di mettere in atto azioni partecipative (Quaglino & Ghisleri, 2004).

La capacità di mobilitare altri attori e altre persone è centrale nel ruolo del leader e dell'intera comunità. Come già esplicitato e sostenuto anche da Labonté e Laverack (2001), una buona *leadership* è capace di scegliere e attivare vari *stakeholder* sia interni che esterni alla comunità e di mobilitare risorse indispensabili per la crescita comune.

Tabella 9. La scala per misurare l'empowerment delle comunità, dominio sviluppo di *leadership* locali

Sviluppo di leadership locali				
1	2	3	4	5
Alcune organizzazioni della comunità sono prive di leader.	Per tutte le organizzazioni sono presenti dei leader. Alcune organizzazioni non funzionano secondo la guida di leader.	Le organizzazioni della comunità funzionano seguendo le indicazioni dei leader. Alcune organizzazioni non hanno il supporto di leader esterni alla comunità.	I leader prendono iniziative con il supporto delle loro organizzazioni. I leader chiedono una formazione su specifiche competenze.	I leader prendono piena iniziativa. Le organizzazioni danno pieno supporto. I leader lavorano con gruppi esterni per ottenere risorse.

Fonte: DORS Regione Piemonte (2015)

A partire dalle considerazioni esposte, è possibile comprendere a fondo la classificazione teorizzata da Laverack per quanto riguarda lo sviluppo di *leadership* locali, esplicitata nella Tabella 9.

3.2.3 Utilizzo di strutture organizzative

Le strutture organizzative sono le modalità e i reticoli entro cui le persone si organizzano a fini aggregativi o di risoluzione di problematiche comuni (Laverack, 2001). Per comprendere cosa si intenda per struttura organizzativa risulta utile ricorrere a un'analogia tratta dal l'ambito informatico: si può parlare di struttura organizzativa come di un *hardware* che rappresenta la base strutturale su cui si poggiano le relazioni interpersonali e la partecipazione sociale, che invece rappresentano il *software* (Labonté & Edwards, 1995). I legami e le organizzazioni facilitano la risoluzione di problemi complessi e mettono in comune risorse per il conseguimento di obiettivi e finalità concordate e comuni; questo, però, non garantisce una mobilitazione comunitaria o di singoli membri (Goodman et al. 1998): possiamo quindi parlare di struttura organizzativa come di una condizione indispensabile ma non sufficiente al fine di mobilitare una popolazione o un gruppo.

Le strutture che sottendono a organizzazioni e reti sono essenziali poiché permettono la creazione delle premesse necessarie per ottenere dei miglioramenti rispetto agli standard di salute e alle condizioni sociali; le reti aiutano a guadagnare

competenze e conoscenze, a mettere in comune innovazioni e *know-how*, a costruire legami al fine di soddisfare bisogni (Labonté & Laverack, 2008). In un’ottica di progettazione territoriale e partecipativa è essenziale un’organizzazione strutturata che guidi le attività e che implementi e faciliti la partecipazione di tutti gli attori presenti sul territorio; come già esplicitato nei paragrafi precedenti, infatti, una comunità non può predisporre attività e iniziative senza avvalersi di una strutturazione e di una guida chiara e sicura.

Le strutture organizzative, però, non sono di per sé un elemento positivo; la positività delle stesse, infatti, dipende da alcuni particolari fattori. Secondo Laverack vi sono elementi determinanti rispetto alla positività o negatività di un’organizzazione in ottica di sviluppo territoriale e comunitaria:

- il livello gerarchico;
- la modalità di prendere decisioni;
- la modalità di gestione dei conflitti.

Questi stessi elementi devono essere valutati, presi in considerazione ed eventualmente modificati nel caso in cui minino lo sviluppo comunitario o non permettano la costruzione di *empowerment*.

Tabella 10. La scala per misurare l’*empowerment* delle comunità, dominio utilizzo delle strutture organizzative.

Utilizzo delle strutture organizzative				
1	2	3	4	5
La comunità non ha strutture organizzative come i comitati/consigli.	La comunità ha costituito delle organizzazioni, ma queste non sono attive.	C’è più di un’organizzazione attiva. Le organizzazioni hanno meccanismi/ modalità per permettere ai membri di partecipare in modo significativo.	Molte organizzazioni della comunità hanno stabilito legami reciproci all’interno della stessa comunità.	Le organizzazioni sono coinvolte attivamente all’interno e all’esterno della comunità. La comunità è attivamente impegnata al suo interno e con le altre organizzazioni.

Fonte: DORS Regione Piemonte (2015)

A partire dalle considerazioni esposte, è possibile comprendere a fondo la classificazione teorizzata da Laverack per quanto riguarda lo sviluppo di strutture organizzative, la stessa è esplicitata nella Tabella 10.

3.2.4 *Valutazione dei problemi*

La modalità di gestione dei problemi punta all'*empowerment* e allo sviluppo della comunità quando permette la partecipazione comunitaria all'identificazione e alla risoluzione di problematiche socialmente riconosciute. Se è la comunità in prima persona a comprendere e a ordinare secondo le proprie priorità le problematiche che la affliggono, allora sarà possibile una crescita e uno sviluppo finalizzato all'*empowerment*. Quest'ultimo cresce ulteriormente quando, oltre a identificare i problemi, la comunità riconosce le proprie risorse e, in base a queste, mette in atto azioni che puntino alla risoluzione dei problemi precedentemente emersi. Al contrario, quando i problemi vengono identificati da soggetti terzi che li studiano e propongono soluzioni, non si può parlare di un reale sviluppo comunitario volto al perseguimento dell'*empowerment*.

Dagli anni '80 a oggi sempre più ricerche hanno incluso al loro interno azioni che puntassero alla valutazione e alla pianificazione di soluzioni comunitarie dei problemi, includendo anche una valutazione delle risorse presenti sul territorio. I progetti che non contengono al loro interno una tale impostazione risultano essere limitati e perdenti poiché non permettono l'utilizzo efficiente e l'ampliamento delle risorse contenute all'interno della comunità e del territorio (Laverack, 2001).

L'ipotesi su cui si basa questa concezione è quella secondo cui i problemi identificati dalle persone, dalla comunità, dal territorio e le soluzioni che vengono progettate in condivisione possano avere un impatto differente sia sul contesto che sulle norme caratterizzanti la comunità (Edwards, Jumper-Thurman, Plested, Oetting & Swanson, 2000). Come soggetti, infatti, si è più propensi a mettere in pratica cambiamenti socialmente costruiti rispetto a soluzioni gerarchicamente imposte.

Per permettere un lavoro simile è necessario un cambio di paradigma in cui gli operatori non lavorano più *sulla* comunità ma *con* la comunità¹⁸; questa modalità di progettazione e di lavoro finalizzata allo sviluppo collettivo prevede che ogni singolo operatore sia membro della comunità al pari di qualsiasi altro membro (Edwards et al., 2000). In quest'ottica diversi autori, nel corso degli ultimi trent'anni, hanno cercato di comprendere quali fossero le caratteristiche necessarie alla condivisione di problematiche e soluzioni, di seguito possiamo elencare le caratteristiche e le *skills* identificate dai principali studiosi dell'argomento.

Goodman e collaboratori (1998) sostengono che siano necessarie un forte senso di comunità e svariate capacità analitiche e risolutive. Secondo Bopp (1999), invece, vi è la necessità di una visione comune, di un fine e di obiettivi che siano socialmente condivisi, mediati e concordati; solamente con questa premessa è possibile una risoluzione di problematiche comunitariamente riconosciute. Howe e collaboratori (Howe, King, Noort, Jordens, & Lloyd, 2000), infine, riconoscono nella capacità di *problem solving* comunitario una volontà di prendersi cura (in inglese *to care*) delle problematiche che toccano la comunità.

Per meglio spiegare cosa intende comprendere Laverack nel dominio "Valutazione dei problemi", risulta utile una definizione di Chaskin (2001); così come Laverack, anche questo autore prova a ipotizzare domini di studio dello sviluppo comunitario e, tra i domini esplicitati, ne costruisce uno con riferimento specifico a "*the ability to solve problems*" (Chaskin, 2001, p.297). Secondo questo autore l'abilità di risolvere problemi equivale alla capacità di *translate commitment into action* (tradurre le intenzioni in azioni) (Chaskin, 2001, p.297).

Risulta più chiaro ora cosa si intenda quando ci si riferisce a valutazione dei problemi: ne consegue che non sia sufficiente una valutazione ermetica e a sé stante; analogamente, una valutazione comunitaria dei problemi risulta essere utile allo sviluppo comunitario solamente se la stessa attiva un processo di *problem solving* comunitario che porta alla risoluzione o alla diminuzione dei problemi stessi.

¹⁸ Per una riflessione più approfondita rispetto al lavoro *con* la comunità si rimanda all'elaborato di Aliano.

Tabella 11. Competenze comunitarie necessarie secondo i principali autori

Autore	Competenze comunitarie necessarie
Godman	- Forte senso di comunità - Capacità analitiche e risolutive
Bopp	- Visione comune
Hawe	- Problem solving - Volontà di prendersi cura

Fonte: elaborazione propria

Affinché il passaggio da valutazione comunitaria di una problematica a risoluzione comunitaria della stessa sia possibile, sono necessarie le competenze sopra evidenziate e riassunte nella Tabella 11. Si può così ipotizzare che siano queste stesse *skills* i punti di partenza per la nascita o l'implementazione di una valutazione comunitaria; in assenza di queste competenze appare necessario lavorare innanzitutto sulla loro costruzione, in quanto diversamente ogni altra azione risulterebbe fallimentare. Per lavorare su queste competenze, però, non si può prescindere dai domini precedentemente strutturati: partecipazione, *leadership* e strutture organizzative sono alla base della costruzione di un senso di comunità, di una visione comune e di una forte volontà finalizzata al prendersi cura del territorio e della comunità stessa.

A partire dalle considerazioni esposte, è possibile comprendere a fondo la classificazione teorizzata da Laverack per quanto riguarda lo sviluppo della valutazione dei problemi, esplicitata nella Tabella 12.

Tabella 12. La scala per misurare l'empowerment delle comunità, dominio valutazione dei problemi

Valutazione dei problemi				
1	2	3	4	5
La comunità non ha effettuato un'analisi dei problemi.	La comunità manca di capacità e consapevolezza per effettuare un'analisi dei problemi.	La comunità possiede le capacità. I problemi e le priorità sono state identificate dalla comunità. Non tutti i settori della comunità sono stati coinvolti.	La comunità ha identificato i problemi, le soluzioni e le azioni. L'analisi dei problemi viene utilizzata per rafforzare la progettazione della comunità.	La comunità ha identificato i problemi, le soluzioni e le azioni. L'analisi dei problemi viene utilizzata per rafforzare la progettazione della comunità.

Fonte: DORS Regione Piemonte (2015)

3.2.5 Mobilitazione delle risorse

Quando si parla di risorse si prendono in considerazione i talenti umani e i beni materiali che una comunità ha a disposizione al fine di incrementare il proprio benessere (Bopp et al., 1999); queste risorse possono essere mobilitate sia all'interno che all'esterno della comunità. Puntare sulle risorse interne della comunità aumenta l'autostima dei singoli attori e la stima nei confronti della comunità nel suo complesso, il che ha come diretta conseguenza l'innalzamento del clima di fiducia reciproca che si costruisce tra i vari *stakeholder* (Labonté & Laverack, 2000). Questo maggiore clima di fiducia permette una più facile costruzione di reti sociali stabili finalizzate al supporto e alla crescita comunitaria (Goodman et al., 1998).

Oltre ad aumentare le relazioni sociali in senso stretto, una maggiore fiducia aiuta quindi a sostenere un miglioramento qualitativo e quantitativo delle risorse sociali; per risorse sociali si intendono la conoscenza e le competenze di singoli soggetti o attori capaci di lavorare cooperativamente e di aggregarsi al fine di raggiungere degli obiettivi prefissati (Goodman et al., 1998). Alle risorse sociali si affiancano le risorse tradizionali, che queste comprendono beni più strettamente materiali, quali spazi, fondi, agenzie formative e tempo (Goodman et al., 1998).

Ogni comunità ha bisogno di entrambi i tipi di risorse: più una comunità è capace di riconoscerle al proprio interno o di procurarsele mediando con l'esterno, più sarà in grado di propendere verso uno sviluppo comunitario che punti all'*empowerment* (Labonté & Laverack, 2008). Utile è sottolineare che una comunità ha più possibilità di intraprendere un percorso di sviluppo nei casi in cui vi sia la possibilità, all'interno del territorio, di investire sulle proprie risorse locali, di accrescerle e di utilizzarle al meglio (Bopp et al., 1999); il reperimento e l'accrescimento di risorse solamente esterne non porta con sé la stessa potenzialità di sviluppo locale e territoriale. Questa è una delle principali motivazioni per cui non è possibile pensare a un piano di sviluppo comunitario, territoriale e sociale, avvalendosi di una modalità di progettazione prettamente *top-down* o attuata da soggetti esterni (Bopp et al., 1999).

Riassumendo, appare utile sottolineare la necessità, da parte di una comunità, di conoscere e catalogare innanzitutto le proprie risorse, per poi strutturare azioni e iniziative che puntino alla loro crescita quantitativa e qualitativa. Tra le risorse prese in considerazione all'interno di questo dominio troviamo anche quelle che creano e strutturano le competenze della *leadership*, così come le risorse che permettono l'identificazione e la risoluzione comunitaria di problematiche collettive. Un'attenzione alle risorse, soprattutto quando le stesse sono conoscenza e competenze, sostiene e aiuta la crescita anche di altri domini affini e utili alla comunità.

A partire dalle considerazioni esposte, è possibile comprendere a fondo la classificazione teorizzata da Laverack per quanto riguarda lo sviluppo della mobilitazione delle risorse, esplicitata nella Tabella 13.

Tabella 13. La scala per misurare l'empowerment delle comunità, dominio mobilitazione delle risorse

Mobilitazione delle risorse				
1	2	3	4	5
La comunità non ha attivato le risorse.	Solo le persone ricche e influenti attivano le risorse identificate nella comunità. I membri stessi della comunità sono "fornitori" di risorse.	La comunità fornisce sempre più risorse, ma non vengono prese decisioni condivise sulla loro ripartizione. Le risorse attivate producono benefici limitati.	Le risorse attivate vengono usate anche per attività esterne alla comunità. La comunità discute circa la distribuzione, ma le decisioni finali non sono eque.	Vengono attivate considerevoli risorse e tutta la comunità decide circa la loro distribuzione. Le risorse sono distribuite in maniera equa.

Fonte: DORS Regione Piemonte (2015)

3.2.6 Chiedersi il perché

Risulta essere importante la capacità comunitaria di porsi domande e di comprendere quali siano le cause che contribuiscono al suo *disempowerment*. La capacità di riconoscere la presenza di fattori che impediscono lo sviluppo comunitario è un forte indizio di consapevolezza e conoscenza della propria comunità e delle sue potenzialità. I fattori di *disempowerment*¹⁹ possono essere sociali, politici, economici o dovuti ad altre particolari caratteristiche contestuali; in ogni caso la comunità deve mettere in atto un processo, un pensiero critico per riconoscerli e farvi fronte (Laverack, 2001).

Questa modalità di pensiero prende vita da Paulo Freire, il quale sostiene che il processo di "*empowerment education*" (Laverack, 2001, p.140) sia un forte strumento per l'emancipazione comunitaria. Alla base del "chiedersi il perché", infatti, devono esserci alcune modalità di azione fortemente pedagogiche: la presenza di una continua riflessione critica che ha come scopo l'emancipazione, l'uso della dialettica come strumento di comunicazione e il sostegno di un apprendimento legato alle

¹⁹ Si ha una situazione di *disempowerment* quando la comunità non riesce a cambiare lo stato in cui si trova, che genera insoddisfazione: vi è la percezione di non disporre delle risorse o delle competenze necessarie per poter generare un cambiamento (Mannarini, 2004).

emozioni (Goodman et al., 1998). Tutte e tre queste modalità sono utili all'emancipazione comunitaria perché portano i soggetti a conoscersi, riconoscersi e di riconoscere i propri limiti e le proprie incapacità attuali, in un dialogo continuo e costante teso all'*empowerment*.

Secondo Freire il pensiero critico e riflessivo deve prendere il via dall'ascolto e dalla comprensione di sensazioni e argomenti, e a questo deve succedere un dialogo partecipativo guidato da un approccio al *problem solving*; infine, vi è il passaggio all'azione per risolvere le problematiche precedentemente emerse dal dialogo (Laverack, 2001). Questo processo critico e riflessivo richiede, per essere utile alla comunità, tempo, risorse e competenze che devono essere coltivate con azioni mirate alla consapevolezza delle risorse e delle mancanze comuni, al riconoscimento delle problematiche collettive e alla voglia di prendersi cura della comunità, come abbiamo già avuto modo di constatare nel dominio legato alla valutazione dei problemi. Il dominio "chiedersi il perché", però, ha una sfaccettatura differente poiché non si occupa di singoli bisogni che si situano all'interno della comunità ma, al contrario, tratta di argomenti e fattori influenzanti la comunità nel suo complesso, nella sua specifica identità comunitaria, la comunità come organizzazione che punta all'*empowerment*.

Il processo critico e autocritico è così importante poiché:

It is hipotesized that communities and community organizations that create mechanism for self-reflection, for constructing their own identity, and for analyzing social conditions will have greater community capacity to maintain change efforts and improve community health (Goodman et al., 1998, p.273).

A partire dalle considerazioni esposte, è possibile comprendere a fondo la classificazione teorizzata da Laverack per quanto riguarda lo sviluppo del chiedersi il perché, esplicitata nella Tabella 14.

Tabella 14. La scala per misurare l'empowerment delle comunità, dominio chiedersi il perché.

Chiedersi il perché				
1	2	3	4	5
Non si tengono discussioni di gruppo per domandarsi il 'perché' circa le questioni della comunità.	Si tengono discussioni in piccoli gruppi sul 'perché' rispetto a questioni che riguardano la comunità e per mettere in dubbio la conoscenza acquisita.	Si effettuano incontri di gruppo per "ascoltare" gli argomenti che interessano la comunità. Questi gruppi sono in grado di riflettere sui presupposti alla base delle proprie idee e azioni. Sono in grado di mettere in discussione la conoscenza acquisita.	Esiste un dialogo tra i gruppi della comunità per identificare soluzioni e per condurre autovalutazioni e analisi. Alcune soluzioni vengono sperimentate concretamente.	I gruppi della comunità hanno la capacità di autovalutarsi e di migliorare i propri sforzi nel tempo. Questo porta a un cambiamento collettivo.

Fonte: DORS Regione Piemonte (2015)

3.2.7 Legami con gli altri

Il contesto comunitario e territoriale porta, quando è in una fase di sviluppo teso all'*empowerment*, alla creazione di relazioni e connessioni tra le organizzazioni o altri *stakeholder* che hanno la possibilità di supportare la comunità e di condividere obiettivi e interessi comuni (Mendel, Meredith, Schoenbaum, Sherbourne, & Wells, 2008).

I legami con gli altri rappresentano un indicatore della capacità di una comunità di creare relazioni basate su interessi collettivi, relazioni che sottendono fiducia tra i vari attori e propensione alla collaborazione e alla condivisione di risorse e soluzioni. È possibile annoverare nell'insieme "legami con gli altri" le partnership, le coalizioni, le alleanze volontarie; il fine di questi legami, che possono portare in prospettiva alla creazione di una rete, è sempre la risoluzione di problematiche comunitarie e comuni a tutti gli attori (Laverack, 2001). Labonté e Laverack (2001, p.123) definiscono questa capacità come la *strength in numbers* (forza dei numeri); la forza della comunità risiede, infatti, nella quantità e nella qualità di attori che ne fanno parte, poiché in

solitudine nessuno di loro riuscirebbe a ottenere gli stessi risultati a cui, invece, è possibile ambire attraverso una connessione inter-attoriale.

I legami inter-attoriali possono essere considerati e studiati su più fronti, in particolare è possibile valutare:

- le caratteristiche strutturali di una rete, soffermandosi per esempio sulla quantità di attori che vi prendono parte;
- le caratteristiche dei legami, studiando l'intensità e la frequenza dei contatti fra i vari attori;
- le risorse e le conoscenze messe in comune, valutando quindi se si ha a che fare con una rete debole (*loosely linked*) o con una rete più formale che arriva a creare nuove strutture comuni che fanno capo alla totalità della rete;
- i vantaggi, la qualità e la quantità del supporto e degli aiuti che queste alleanze veicolano. I supporti possono essere sia materiali che emotivi (Goodman et al., 1998).

La messa in comunione di *know-how*, di *expertise* e di risorse all'interno dei legami con gli altri permette a tutti gli attori della rete di implementare il proprio potere, le proprie conoscenze, le opportunità e l'influenza su altri attori terzi (Goodman et al., 1998).

Vi è però una grande differenza di vantaggi e benefici che si possono annoverare in relazione alla qualità del legame che connette i vari attori; è possibile sostenere, infatti, che una rete debole (*loosely linked*) e quindi informale non avrà il medesimo impatto di una rete formale già ben strutturata e partecipata. I legami, in ogni caso, possono trasformarsi e rafforzarsi nel tempo passando da informali a formali: questo passaggio solitamente avviene al fine di creare e progettare attività comuni (Goodman et al., 1998). Un rafforzamento nel tempo dei legami non è uno svantaggio in ottica comunitaria, ma può, al contrario, essere un elemento che rafforza la fiducia tra i vari membri e ne aumenta autostima e autoefficacia.

Si può sostenere, quindi, che le comunità che puntano allo sviluppo e all'*empowerment* e che hanno al proprio interno network inter-organizzativi più

evoluti, riescono ad accedere a una mobilitazione di risorse e conoscenze maggiore rispetto alle comunità povere di reti inter-organizzative o con reti molto giovani e ancora non pienamente sviluppate (Goodman et al., 1998).

Infine, è utile sottolineare che, come spesso abbiamo avuto modo di notare nei domini precedenti, non è la mera presenza di un singolo fattore quale la presenza di reti, a valorizzare un territorio e la comunità che lo abita; le reti per essere catalizzatrici di opportunità devono essere attive e puntare al costante sviluppo inter-organizzativo, comunitario e territoriale (Goodman et al., 1998). Solamente tramite le reti è possibile semplificare le azioni che portano alla creazione di partecipazione, alla coltivazione delle risorse, al rafforzamento delle strutture organizzative e a una possibile coscientizzazione comunitaria.

A partire dalle considerazioni esposte, è possibile comprendere a fondo la classificazione teorizzata da Laverack per quanto riguarda lo sviluppo di legami con gli altri, esplicitata nella Tabella 15.

Tabella 15. La scala per misurare l'empowerment delle comunità, dominio legami con gli altri

Legami con gli altri				
1	2	3	4	5
Nessuna.	La comunità ha collaborazioni informali con altre organizzazioni e persone, ma senza uno scopo ben definito.	La comunità ha concordato le collaborazioni, ma non è coinvolta nelle azioni e nel loro sviluppo.	Collaborazioni interdipendenti, definite e orientate allo sviluppo della comunità, basate sul rispetto reciproco.	Le collaborazioni generano risorse, fondi e reclutano nuovi membri. Le decisioni producono miglioramenti per la comunità.

Fonte: DORS Regione Piemonte (2015)

3.2.8 Consulenti esterni

Il ruolo dei consulenti esterni non deve essere sottovalutato all'interno di una comunità e, soprattutto, non deve essere considerato come elemento invadente, esterno e inutile. I consulenti esterni, infatti, possono essere degli importanti punti di incontro tra comunità e risorse esterne alla stessa; il loro ruolo risulta particolarmente rilevante all'inizio del processo di costruzione comunitaria. I consulenti esterni hanno il compito di incrementare le relazioni al fine di creare una rete di legami stabili che possa auto-organizzarsi (Laverack, 2001; Labonté & Laverack, 2008); come abbiamo avuto modo di constatare nei domini precedenti, la costruzione di legami è alla base di una comunità e di un suo buon funzionamento teso al benessere collettivo e allo sviluppo.

I consulenti esterni possono essere incaricati dalla comunità di condurre una raccolta di informazioni che sia realmente rappresentativa di tutta la comunità al fine di programmare azioni pertinenti e centrate rispetto alle necessità e ai bisogni.

Importante, però, risulta essere la comprensione di quale sia il livello di controllo dei consulenti esterni, quanto potere gli venga concesso e, di conseguenza, quanto invece è spetta alla comunità rispetto alle decisioni collettive. Il potere in mano alla comunità, infatti, dovrebbe crescere con l'aumento dell'*empowerment* comunitario fino ad arrivare a una gestione totalmente comunitaria. Il consulente esterno, in quest'ottica, risulta avere un ruolo simile a quello di un educatore: il suo compito, infatti, è quello di lavorare sulla comunità e di aiutarla a crescere e svilupparsi sulle basi di strumenti e processi che possano renderla autonoma. Alla fine di questo lavoro su, con e per la comunità, il consulente esterno non è più indispensabile, se non addirittura inutile, poiché la comunità stessa ha introiettato tutto ciò che le è necessario per crescere autogestendosi.

A partire dalle considerazioni esposte, è possibile comprendere a fondo la classificazione teorizzata da Laverack per quanto riguarda lo sviluppo dei consulenti esterni, esplicitata nella Tabella 16.

Tabella 16. La scala per misurare l'empowerment delle comunità, dominio consulenti esterni

Consulenti esterni				
1	2	3	4	5
Consulenti esterni controllano l'attuazione, i fondi, le risorse e la valutazione del programma.	Consulenti esterni svolgono un ruolo di controllo, ma confrontandosi con la comunità. Questa non partecipa al decision-making. Il consulente agisce a favore dell'ente al fine di produrre risultati.	Consulenti e comunità prendono decisioni condivise. Il ruolo del consulente è concordato reciprocamente.	La comunità prende le decisioni con il sostegno dei consulenti. Il consulente facilita il cambiamento attraverso la formazione e il sostegno.	I consulenti facilitano il cambiamento su richiesta della comunità che prende le decisioni. Il consulente agisce a favore della comunità con lo scopo di costruire competenze.

Fonte: DORS Regione Piemonte (2015)

3.2.9 Gestione dei programmi

Nel dominio definito “gestione dei programmi” Labonté e Laverack (2008) includono il potere comunitario amministrato dagli *stakeholder* di riferimento in relazione a: decisioni sulla programmazione, implementazione dei programmi e valutazione dell'intera comunità. A questo si aggiungono gli aspetti legati alla sostenibilità finanziaria e amministrativa, quelli legati alla rendicontazione e alla risoluzione dei conflitti. (Labonté & Laverack, 2008; Laverack, 2001). La comunità deve sentirsi parte del programma implementato e lo stesso deve rispondere ai bisogni comunitari: ciò che caratterizza una buona gestione del programma è la presenza all'interno della comunità di ruoli ben definiti e responsabilità per ogni *stakeholder*, e questo porta alla diminuzione della necessità di un controllo esterno che guidi le decisioni e le risorse comunitarie (es.: provider nei piani di welfare aziendale in prospettiva territoriale) (Laverack, 2001).

A partire dalle considerazioni esposte, è possibile comprendere a fondo la classificazione teorizzata da Laverack per quanto riguarda lo sviluppo della gestione dei programmi, esplicitata nella Tabella 17.

Tabella 17. La scala per misurare l'empowerment delle comunità, dominio gestione dei programmi

Gestione dei programmi				
1	2	3	4	5
Da parte degli operatori.	Da parte degli operatori, ma confrontandosi con la comunità.	Da parte della comunità con la supervisione di operatori. I meccanismi di decision-making sono concordati. I ruoli e le responsabilità sono definiti in modo chiaro. La comunità non ha ricevuto una formazione sulle competenze specifiche di gestione dei programmi.	Da parte della comunità rispetto alla progettazione, attuazione e valutazione con un'assistenza limitata da parte degli operatori. Sviluppo del senso di appartenenza alla comunità.	Autogestione della comunità, indipendente degli operatori. La gestione è responsabile.

Fonte: DORS Regione Piemonte (2015)

Capitolo 4

Come valutare le potenzialità comunitarie per un welfare aziendale in prospettiva territoriale

Nel capitolo precedente si sono studiati ed analizzati i domini che secondo l'autore Glenn Laverack devono essere valutati in un'ottica di sviluppo comunitario teso all'*empowerment*. All'interno di questo capitolo si tenterà di ristrutturare le capacità teorizzate da Laverack mettendole in relazione con le categorie strutturate dalle colleghe Robaldo e Aliano nell'analisi di reti per il welfare aziendale.

Tale lavoro di ristrutturazione mira alla costruzione di uno strumento di analisi nuovo e inedito, formato da categorie e scale di valori utili allo studio dell'adeguatezza di un territorio in vista della progettazione di un welfare aziendale in prospettiva territoriale.

Affinché un progetto simile funzioni, come si avrà modo di comprendere meglio, è sembrato utile valutare sia aspetti legati puramente allo sviluppo comunitario che aspetti legati puramente al welfare aziendale; infine saranno presentati aspetti nuovi, frutto dell'incontro tra i due sistemi e delle lunghe riflessioni messe in atto dalla scrivente e dalle colleghe Robaldo e Aliano.

Molti argomenti e molti spunti, seppur concettualmente complessi, verranno solamente accennati all'interno di questo capitolo, principalmente poiché la maggior parte degli stessi sono già stati esplicitati all'interno degli elaborati delle colleghe. Lungo il corso del capitolo, sperando di facilitare il lettore nella comprensione dei legami teorici che sono stati costruiti, verranno sempre indicati i paragrafi degli elaborati delle colleghe grazie ai quali sarà possibile approfondire i vari argomenti. Per ulteriori dettagli rispetto ai domini formulati da Laverack, invece, si rimanderà al capitolo precedente.

4.1. Partecipazione comunitaria

La partecipazione comunitaria è uno dei requisiti fondamentali affinché si possa parlare di sviluppo locale; la sua importanza, già segnalata da Laverack e trattata all'interno del paragrafo 3.2.1, risiede nel fatto che costituisca la base per poter comprendere e valutare innumerevoli aspetti di una comunità: per questo motivo la partecipazione si ritrova in molti altri domini proposti dallo studioso, rendendo sfumati i limiti tra di essi.

Descrivere e valutare la partecipazione comunitaria risulta utile non solo nell'ottica di una valutazione dello sviluppo della comunità e del suo livello di *empowerment*, ma anche per quanto riguarda le iniziative che possono essere avviate sul territorio: questo è vero in particolar modo per quel che riguarda iniziative che dedicano ampio spazio al confronto, alla negoziazione e alla co-progettazione nel territorio e con il territorio, nell'ottica di contribuire al suo sviluppo. Nella valutazione di un territorio in vista della possibile messa in campo di un progetto di welfare territoriale, analizzare come e in che misura i cittadini partecipino all'interno della comunità risulta pertanto fondamentale, anche in vista del fatto che proprio dalla partecipazione dei cittadini nella fruizione dei servizi (che possono essere a loro offerti attraverso un piano di welfare) dipenda il successo o il fallimento dell'iniziativa.

La struttura del dominio concettualizzato da Laverack risulta pertinente con il tipo di valutazione di un territorio che il presente elaborato intende condurre, quindi non si ritiene necessario apportare delle modifiche o integrazioni.

Un ulteriore approfondimento rispetto a quanto espresso nel paragrafo 3.2.1 può essere utile, al fine di mettere a fuoco i diversi tipi di partecipazione che possono essere riscontrati in un determinato territorio:

la dimensione partecipativa è costitutiva – seppure in forma diversificata - della vita sociale e tale dimensione andrebbe forse esplorata e conosciuta prima di impostare processi che implicino qualche forma di partecipazione da parte dei cittadini/clienti (Turra, 2011, p. 2).

Le possibili tipologie di partecipazione sono riassunte nella tabella 18.

Tabella 18. Possibili tipologie di partecipazione

		Reclutamento	Funzione sociale	Esempi
Partecipazione esistente	Di fatto	Non volontario, di fatto	Rafforzamento dei costumi della tradizione, dei comportamenti esistenti	Gruppi famigliari, gruppi mestiere, gruppi di età
	Spontanea	Volontario, il gruppo è creato dalla competenza dei partecipanti ma è fluido e cangiante	Soddisfazione dei bisogni socio-emoivi	Gruppo di pari. gruppo di vicinato, aggregazioni giovanili, di bar, etc.
	Volontaria	Volontario, il gruppo è creato dai partecipanti, esistono regole esplicite e assolutamente	Soddisfazione di bisogni, creazione di nuovi comportamenti, resistenza e/o spinta al cambiamento	Gruppi auto-organizzati quali: partiti, associazioni (culturali, sportive, filantropiche),
Partecipazione richiesta	Provocata	Richiesto, stimolato	Funzione di mutamento sociale	Gruppi costituiti da soggetti esterni: progetti di sviluppo, progetti di valutazione partecipata

Fonte: adattato da Mannarini, 2002

La descrizione e valutazione di un territorio specifico in funzione della possibilità di creazione e sviluppo di un piano di welfare territoriale verrà quindi, in virtù delle motivazioni esplicitate, condotta attraverso il dominio strutturato da Laverack e presentato nella tabella 19.

Tabella 19. Schema livello di partecipazione comunitaria

Partecipazione comunitaria				
1	2	3	4	5
Non tutti i membri e gruppi della comunità (es. donne, giovani, uomini) partecipano alle attività e agli incontri che si svolgono nella comunità.	I membri della comunità sono presenti alle riunioni/incontri, ma non sono coinvolti nelle discussioni e non offrono il loro contributo.	I membri della comunità partecipano alle discussioni ma non alla presa di decisioni circa la pianificazione e realizzazione. Si limitano a volontariato e donazioni.	I membri della comunità partecipano alle decisioni circa la progettazione e la realizzazione. Esiste un sistema per condividere le informazioni tra i membri.	La partecipazione al decision-making viene mantenuta. I membri della comunità partecipano ad attività esterne alla comunità.

Fonte: DORS Regione Piemonte, 2015

4.2. Capacità di analisi dei problemi

Laverack struttura una categoria rispetto alla capacità di valutazione dei problemi comunitari concentrando l'attenzione sul fatto che una comunità faccia o meno un'analisi dei problemi, che la stessa porti alla discussione di soluzioni e azioni e che l'intero ciclo venga utilizzato per giovare alla comunità.

Si ritiene che vi siano molte similitudini tra la categoria formulata da Laverack e la categoria strutturata dalla collega Robaldo nel paragrafo 3.4.3 (La visione dei bisogni e della realtà), all'interno della stessa, infatti, sono presenti degli spunti utili a comprendere meglio la categoria teorizzata da Laverack e ad apportarvi alcune modifiche seppur minime.

La prima differenza tra la categoria formulata da Laverack e quella formulata da Robaldo risiede nell'oggetto che si intende analizzare: problemi per uno, bisogni per l'altro; appare quindi utile definire il concetto di "problema" e comprendere quali differenze possano esserci rispetto al concetto di "bisogno". Secondo il Dizionario di democrazia partecipativa i problemi: "si identificano con gli ostacoli, i costi, i conflitti, le incertezze che rendono difficile stabilire cosa fare" (De Toffol & Valastro, 2012, p.128).

I problemi si differenziano rispetto ai bisogni poiché sono fenomeni che nascono nella relazione, nella comunità, nella collettività, gli stessi non riguardano un singolo soggetto in sé, bensì l'essere in relazione con altri soggetti e contesti. Bisogna però sottolineare che i problemi sono collegati ai bisogni e, spesso, i due concetti nella quotidianità aiutano il reciproco riconoscimento (Brunod, 2007).

Quando si parla di bisogno appare utile riconoscere che lo stesso può avere tre differenti livelli:

- bisogno latente, è un bisogno di cui un singolo soggetto non è ancora cosciente;
- bisogno percepito, è un bisogno di cui il singolo soggetto è cosciente ma non è stato ancora esposto alla collettività;

- bisogno espresso, è un bisogno che è emerso e che ha preso la forma di una domanda, una richiesta, quest'ultima può essere stata soddisfatta o meno.

Possiamo quindi definire un bisogno come una necessità, una condizione di disequilibrio che può essere riconosciuta o meno dal soggetto stesso, il bisogno appartiene al singolo soggetto (Brunod, 2007).

Un problema, invece, è una situazione che crea sofferenza e disagio collettivo, lo stesso può essere ricavato non solamente dai bisogni che vengono espressi ma anche dai bisogni latenti quando gli stessi vengono socialmente riconosciuti grazie a un dialogo multi-attoriale. Appare essenziale sottolineare che un problema non è semplicemente la somma di bisogni simili.

Robaldo, all'interno del suo elaborato, ha presentato l'importanza dell'analisi dei bisogni in prospettiva di costruzione un welfare aziendale; la collega ha quindi approfondito le rappresentazioni di realtà e le conseguenti modalità che possono guidare l'analisi dei bisogni dei lavoratori.

Nel presente paragrafo, invece, si farà un passo indietro poiché, per avere la possibilità di modificare la categoria di Laverack, appare utile guardare a un'analisi dei bisogni che non è più incentrata sui singoli lavoratori bensì sugli attori e sui soggetti facenti parte di un contesto comunitario. Occorre, inoltre, fare un passo in più, quello che ci porta dall'analisi dei bisogni a quella dei problemi, concordi con l'affermazione secondo cui un problema è ciò che si crea dall'interazione e dalla discussione collettiva rispetto ai singoli bisogni.

Come è già stato sottolineato all'interno degli elaborati di Aliano e Robaldo, i problemi e i bisogni di una rete di soggetti, di un territorio o di una comunità possono essere analizzati con strumenti e finalità molto differenti; come già accennato, Robaldo sostiene che strumenti e finalità dell'analisi dei bisogni o dei problemi dipendano dalla visione di chi decide di svolgerne una. In particolare, si può sostenere, in accordo con la collega, che l'analisi dei bisogni venga influenzata dalla percezione dei bisogni stessi in relazione alla realtà all'interno della quale questi bisogni si collocano. Si può quindi ribadire che, nel caso in cui la ricerca dei bisogni venga impostata in modalità direttive, non solamente chi la condurrà deciderà modalità e strumenti, ma sarà anche

colui che alla fine definirà i bisogni, il che la rende un'operazione di delicata importanza (Lemma, 2018).²⁰

Le modalità prevalenti che possono guidare un'analisi su bisogni e problemi sono tre:

- *top-down* o direttiva, un solo attore in modo deterministico deduce i bisogni che caratterizzano il territorio;
- concertativa, di questa prospettiva vi possono essere diverse versioni, in quelle più basilari un soggetto deduce i bisogni della popolazione e poi ne cerca conferma; nelle versioni più avanzate i bisogni vengono ricercati con l'aiuto e l'apporto della comunità (*bottom-up* concertativa);
- euristica, vede il continuo e costante coinvolgimento attivo di tutta popolazione.

In un'ottica non più solo aziendale, come abbiamo già esplicitato, ma territoriale e comunitaria si sostiene che sia utile concentrarsi su quella che è l'analisi dei problemi comunitari; in questo senso, e come già sottolineato da Robaldo, l'approccio *bottom-up* risulta essere quello più utile alla costruzione di un buon welfare aziendale territoriale. Per comprendere i problemi delle persone e del territorio, infatti, "bisogna dar valore a prospettive diverse, non solo a quelle tecniche, strutturate, ma anche a quelle informali che sono presenti nelle realtà territoriali, e vedere i problemi per come prendono corpo nei concreti contesti di vita" (Brunod, 2007, p.129).

Possiamo collegarci non solo alla teoria, ma anche ai casi di studio presi in considerazione da Robaldo, per portare a esempio l'indagine dei bisogni e dei problemi condotta dalla rete per il welfare aziendale WelfareNet (si rimanda al paragrafo 3.4.3 dell'elaborato di Robaldo, e all'allegato 7): l'indagine è stata condotta con modalità *bottom-up*, si limita però solamente sui lavoratori delle aziende facenti parte della rete. WelfareNet è stata poi in grado di utilizzare l'indagine effettuata al fine di definire i problemi collettivi, comprenderne le cause e progettare soluzioni. Questo passaggio

²⁰ Per una trattazione completa dei ragionamenti sopra esposti completi di riferimenti teorici e bibliografici si rimanda al paragrafo 3.4.3 (La visione dei bisogni e della realtà) all'interno dell'elaborato di Robaldo.

ci riporta alla categorizzazione teorizzata da Laverack, appare quindi utile approfondirlo all'interno del presente elaborato.

Tale modalità di lavoro messa in atto da WelfareNet, infatti, è già stata rimarcata da Laverack e Labonté (2001). Per comprendere meglio l'argomento riprendiamo la citazione di Chaskin e sosteniamo una capacità di analisi dei problemi comunitaria necessita di non essere solo ed esclusivamente una sterile analisi, ma deve guidare la comunità a *translate commitment into action* (tradurre le intenzioni in azioni) (Chaskin, 2001, p.297). Nasce da questa concezione l'importanza di tradurre l'analisi comunitaria dei problemi in un'analisi delle cause dei problemi stessi e, conseguentemente, in valutazione e progettazione di possibili soluzioni; queste ultime dovranno poi essere studiate secondo il criterio della fattibilità che è legato ai vincoli e alle risorse attive e presenti sul territorio.

L'individuazione dei problemi diventa così uno stimolo alla riflessione per l'intera comunità (De Toffol & Valastro, 2012) e non solo per i lavoratori delle aziende appartenenti a una rete per il welfare: il territorio nella sua completezza e nella totalità dei suoi attori ha la possibilità di definire, gestire e agire sui propri problemi con le proprie soluzioni.

Nella strutturazione di una valutazione di un territorio in un'ottica di futura creazione di un welfare aziendale in prospettiva territoriale, questo elemento appare essere centrale: un territorio con un'alta capacità di definizione partecipata dei problemi sarà più propenso ad attivare lo stesso tipo di analisi in una rete per il welfare aziendale e territoriale. La medesima modalità di azione, poi, può essere traslata sugli attori che compongono il territorio: attori capaci di attivare processi simili saranno più propensi e preparati a farlo anche all'interno di un welfare aziendale in prospettiva territoriale (come ci ricorda l'esperienza di WelfareNet).

In questo contesto e con l'ottica appena esplicitata, non verrà valorizzata tanto la capacità di effettuare un'analisi completa dei problemi territoriali²¹, quanto la

²¹ Risulta indispensabile sottolineare che la collega Robaldo, all'interno del suo elaborato, ha più volte sostenuto l'importanza e la necessità di effettuare un'analisi completa e dettagliata dei bisogni dei lavoratori. All'interno di questo elaborato il focus comunitario e territoriale preclude la possibilità di aspirare ad un'analisi completa e dettagliata poiché la comunità porta al suo interno un insieme di relazioni e di conseguenti problematiche molto più vasto e complesso. Si può quindi sostenere che

Tabella 20. Livello capacità di analisi dei problemi

Capacità di analisi dei problemi				
1	2	3	4	5
Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria inesistente.	Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria non partecipata che non porta all'elaborazione di possibili soluzioni.	Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria non partecipata che porta all'elaborazione di possibili soluzioni.	Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria partecipata che non porta all'elaborazione di possibili soluzioni.	Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria partecipata che porta all'elaborazione di possibili soluzioni.

Fonte: elaborazione propria

capacità di attivare un processo che porti dall'analisi partecipata dei problemi comunitari, alla progettazione e messa in atto di possibili soluzioni alle problematiche socialmente definite, come si può dedurre dalla tabella 20.

4.3 Capacità riflessiva

Per costruire la seguente categoria ci si ispirerà a due delle categorie teorizzate da Laverack: la capacità di chiedersi il perché e la capacità di gestione dei programmi; a queste si aggiungerà qualche spunto ricavato dall'elaborato di Robaldo, in particolare ci si rifarà al paragrafo 3.5.4 (Modalità di valutazione e riflessività). Si ritiene, infatti, che le due categorie di Laverack siano strettamente legate e sottendano un processo dialogico molto simile a quello spiegato dalla collega; tale processo fungerà da guida per la comprensione di un elemento importante all'interno della progettualità comunitaria, elemento che sarebbe interessante valutare in un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale.

Bisogna innanzitutto sottolineare che:

it is hipotized that communities and community organizations that create mechanism for self-reflection, for constructing their own identity, and for analyzing social conditions will have greater

un'analisi partecipata dei problemi comunitari sarebbe la massima aspirazione a cui tendere ma è impossibile utilizzarla come metro valutativo all'interno della presente disamina.

community capacity to maintain change efforts and improve community health (Goodman et al., 1998, p.273).

Ci si concentrerà proprio sul meccanismo di auto-riflessione citato da Goodman e sulla sua importanza all'interno non solamente della comunità ma più propriamente nella costruzione di qualsiasi progetto in prospettiva comunitaria.

La capacità riflessiva, come sottolinea Robaldo all'interno del paragrafo 3.5.4 del suo elaborato, è un elemento essenziale nell'avvio e nello sviluppo di un progetto comunitario: per capacità riflessiva si intende la capacità di un soggetto o di una comunità di mettere in dubbio le proprie pratiche e il proprio modo di pensare al fine di poter apprendere e comprendere i propri punti di debolezza e di forza e di riprogettarsi di conseguenza (Milani, 2013). Ovviamente, questa modalità di pensiero veicola innovazione e sviluppo, porta la comunità a non cristallizzarsi e a crescere.

Labonté e Laverack (2001) teorizzano un'idea di riflessione principalmente legata all'*empowerment* e al *disempowerment*, come specificato nel capitolo precedente; all'interno di questo elaborato si promuoverà un'idea di riflessione più ampia e centrata sullo svilupparsi di una progettualità e sulla responsabilità comunitaria all'interno della nascita e del susseguirsi della progettualità stessa. Si crede fortemente, infatti, che una capacità riflessiva a livello comunitario possa essere un'ottima modalità che possa guidare la creazione di un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale basato su uno sviluppo continuo e costante e su una partecipazione comunitaria forte e costituente. Tale convinzione poggia su un'affermazione puramente pedagogica ma nella quale la scrivente crede fortemente: "la cura del come si decide migliora la qualità del cosa si decide" (De Toffol & Valastro, 2012, p.130).

Il come e il cosa si decide all'interno del territorio sottendono alla costruzione di una capacità autoriflessiva e auto-valutativa collettiva indispensabili per la creazione di una comunità capace di autogestire il proprio sviluppo mettendo in atto un processo che preveda un continuo e circolare alternarsi di progettazione, attuazione, valutazione. Tale processo è tipico di una modalità *bottom-up*, all'interno dell'elaborato di Robaldo la collega ha valutato questa modalità come la più adeguata alla costruzione di un piano di welfare aziendale territoriale; per approfondimenti in

merito a tale valutazione si rimanda a alcuni punti del suo elaborato, in particolare i paragrafi 3.4 (La costruzione della rete) e 3.5 (L'implementazione della rete e le modalità operative).

La modalità *bottom-up* costruita su una forte capacità auto riflessiva costituisce la base dell'approccio euristico alla progettazione, all'interno di tale approccio:

esiste un fine, un'individuazione di strategie, uno specifico contesto e poi esiste un processo condiviso di ricerca partecipata attraverso cui si definiranno, con i soggetti, "destinatari", obiettivi specifici, interventi e ipotesi trasformative più mirate. (Leone & Prezza, 2003, p.46).

Ciò che caratterizza l'approccio euristico è una valutazione continua che nasce con la nascita del progetto stesso e prosegue lungo tutta la sua attuazione, offrendo la possibilità di mettere in discussione ogni azione e ogni riflessione, in modo da poter riprogettare ogni aspetto del lavoro in corso d'opera.

A questa caratteristica strutturale si affianca una caratteristica tipicamente filocomunitaria, alla base di questo approccio vi è infatti un'idea di soggetto capace di riflettere, di organizzarsi, di attivare risorse e di impegnarsi e prendersi la responsabilità di azioni e progetti nei quali credono (Leone & Prezza, 2003).

Si ritiene in questa sede che la modalità *euristica bottom-up*, seppur pedagogicamente ineccepibile, non sia la più adatta a una progettazione di welfare aziendale poiché non è applicabile a un contesto all'interno del quale ogni attore è mosso da un forte interesse soggettivo. Si può quindi sostenere che sia importante mantenere una partecipazione *bottom-up*, ma che la modalità più adatta possa essere una modalità *concertativa bottom-up*; si ritiene infatti che la ricerca di un costante confronto tra i vari attori sia un elemento indispensabile, così come la partecipazione della popolazione. Perché tale modalità, all'interno di un welfare aziendale in prospettiva territoriale, possa essere realmente efficace deve essere strutturata con quanti più attori possibili all'interno della comunità, come viene sottolineato da Leone e Prezza:

quando il successo di un intervento dipende dalla mobilitazione di iniziative della popolazione e dall'operare integrato di molteplici soggetti organizzativi, per loro natura poco connessi tra loro, allora il progetto inteso come strumento di una razionalità lineare risulta inefficace ed anzi gravemente disturbante (Leone & Prezza, 2003, p.49).

Un approccio *concertativo bottom-up* permette la collaborazione e la condivisione di risorse e responsabilità tra i vari attori nel corso del progetto e dello sviluppo comunitario; questa modalità di lavoro porta con sé possibilità di sviluppare anche altre competenze di cui si è parlato precedentemente o si parlerà in seguito: legami con gli altri, capacità di risoluzione dei problemi, utilizzo delle risorse.

Quanto appena esplicitato avviene poiché

far interagire differenti capacità, competenze ed esperienze aiuta a rendere più gestibile la complessità sociale, se il riconoscimento della diversità diviene pratica e il sapere diffuso diviene risorsa, all'interno di una prospettiva in cui tutti sono messi in condizione di occuparsi del bene comune; l'intelligenza collettiva è, infatti, allenamento all'esercizio continuo di cittadinanza e sovranità (De Toffol & Valastro, 2012, p.130).

La categoria appena presentata propone come massima aspirazione un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale che abbia le seguenti caratteristiche:

- utilizzi modalità di progettazione e attuazione riconducibili al modello *concertativo bottom-up*;
- sia riflessivo e auto-valutativo;
- preveda una costante e costituente partecipazione.

All'interno di questo paragrafo si è costruita una categoria che non sarà utilizzata per la valutazione del territorio di Settimo Torinese poiché si ritiene, Per come è stata costruita e rappresentata, che la stessa sia indicativa di un elemento valutabile non a priori ma bensì successivamente all'avvio di un vero e proprio percorso progettuale di welfare aziendale in prospettiva territoriale. La categoria appena presentata, infatti, intende valutare l'approccio progettuale e di gestione del

lavoro in relazione all'apporto comunitario e alle responsabilità che gli attori della comunità sono in grado di gestire. Proprio per questo si ritiene riduttiva una valutazione comunitaria su tale capacità poiché non sarebbe attendibile ai fini della ricerca portata avanti dal presente elaborato.

4.4 Capacità di coinvolgimento delle *leadership* locali

La presenza e l'importanza di *leadership* locali all'interno di un territorio è stata sottolineata da Laverack e individuata come uno degli elementi da considerare ai fini della valutazione di una comunità, come è stato affrontato nel paragrafo 3.2.2. della presente tesi. Nell'ottica di descrivere e valutare la possibilità di avviare un processo finalizzato alla creazione di un welfare territoriale, però, è necessario riprendere il dominio formulato dall'autore e rielaborarlo alla luce di quanto emerso dai casi studiati negli elaborati di Robaldo e Aliano; questo è particolarmente vero se si considera che sono proprio le organizzazioni che esercitano una *leadership* all'interno del territorio le candidate ideali a dare avvio a un processo di sviluppo del welfare territoriale.

Se è vero, come affermato da Laverack, che la presenza e lo sviluppo di *leadership* locali sia fondamentale per l'*empowerment* di una comunità, è possibile altresì attribuire a questo elemento un'importanza centrale per quanto riguarda la crescita e il successo di iniziative volte allo sviluppo del territorio e che in vario modo prevedono l'interazione tra una molteplicità di attori locali. Nell'ambito italiano il legame tra questi due elementi è stato evidenziato all'interno di numerosi studi condotti sull'esperienza dei Patti Territoriali per valutarne l'efficacia: laddove questi hanno avuto esiti positivi, la presenza di *leadership* sociali e politiche forti è stata indicata come uno degli elementi che hanno contribuito al loro successo (Piselli, 2005).

Per poter operare alla rielaborazione del dominio formulato da Laverack, è necessario prima di tutto individuare quali sono le organizzazioni che possono esercitare *leadership* locali e che possono avere un ruolo significativo all'interno del processo di attuazione di un piano di welfare territoriale. Risulta utile, in questa prospettiva, riprendere quanto affermato da Robaldo nel proprio elaborato circa la possibile distinzione degli attori di un territorio in tre livelli, "macro", "meso" e

“micro”: il livello “macro” è rappresentato dallo Stato e dalle sue direttive politiche; il livello “micro” include i cittadini, le singole aziende e i singoli attori della società civile, nonché gli attori del Terzo Settore in quanto erogatori di servizi; il livello “meso”, infine, viene definito come il livello intermedio tra i due precedenti, formato da quelle realtà che permettono una connessione e un dialogo tra gli attori delle dimensioni macro e micro e vi rientrano l’amministrazione locale, le associazioni datoriali, gli enti bilaterali, le associazioni di cittadini e i sindacati, che svolgono una funzione di “aggregazione” dei bisogni e delle risorse dei singoli attori. (Macchioni e Orlandini, 2014).

Recentemente, alcuni studi incentrati sull’analisi di esperienze di reti di welfare italiane hanno mostrato come il livello meso sia quello in cui si sviluppa un incontro più proficuo tra soggetti pubblici e privati attraverso la presenza di attori che ne facilitano l’interazione: ciò permette di dar vita a sperimentazioni di welfare innovative e più inclusive, creando una sinergia fondata sul dialogo e la collaborazione tra livelli diversi (Marzulli & Moscatelli, 2017). In virtù di questa constatazione, risulta coerente immaginare che le organizzazioni del livello “meso” siano quelle che possono sviluppare *leadership* locali utili ai fini dell’avviamento di un progetto di welfare aziendale: sarà per questo, quindi, che si troveranno al centro della presente analisi l’amministrazione locale, le associazioni datoriali e i sindacati.

La letteratura prodotta per quanto riguarda lo sviluppo locale sottolinea inoltre che, al di là delle singole *leadership* locali esercitate dalle organizzazioni che compongono il territorio, sia importante l’individuazione della *leadership* territoriale intesa come un’organizzazione o un soggetto “rispondente alle esigenze di fare rete e sistema locale, integrando i livelli istituzionali con quelli sociali” (Rizziato, 2007, p. 16), capace di coniugare le istanze presenti all’interno delle *leadership* locali. L’individuazione della *leadership* territoriale, come sottolineato dall’autrice, dipende da una molteplicità di fattori, tra cui l’oggetto dello specifico progetto di sviluppo, la capacità di *leadership* esercitata all’interno della propria organizzazione e le relazioni esistenti con le altre organizzazioni e altri attori del territorio. È possibile quindi affermare che, affinché un attore “meso” possa esercitare il ruolo chiave di leader territoriale, debbano esserci delle condizioni “interne”, più legate alla propria

organizzazione, e delle condizioni “esterne”, più legate al rapporto con altri soggetti: seguendo l’impostazione laverackiana, in questo dominio prenderemo in considerazione il primo aspetto, mentre il secondo verrà affrontato in seguito (paragrafo 4.6, Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi). Il concetto di leader territoriale coincide, nell’accezione adottata da Rizziato (2007), con l’attore descritto come attore catalizzatore all’interno dell’elaborato di Robaldo; se nell’analisi la collega risultava soffermarsi sugli attori catalizzatori per poter valutare le modalità di costruzione di reti per il welfare, in questa sede vi è l’intenzione di costruire gli strumenti per poter procedere alla preliminare valutazione di un territorio. L’attenzione, quindi, viene concentrata maggiormente su quali siano gli elementi (interni in questo dominio, esterni nel dominio Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi) che concorrono a misurare la capacità, da parte di uno o più attori, di diventare leader territoriali, ovvero enti catalizzatori, per quanto riguarda un processo di welfare territoriale che promuova sviluppo locale.

Dall’analisi svolta da Aliano e Robaldo, nonché dai contributi raccolti da Cesareo (2017), si evince che le amministrazioni locali, le associazioni datoriali e i sindacati hanno tutti a livello teorico uguale possibilità di diventare leader territoriali: la possibilità che questo si realizzi dipende da una molteplicità di fattori, in primis dal fatto di esercitare un ruolo di leader locali.

Guardando alle organizzazioni meso per quel che riguarda la possibilità che si configurino come *leadership* locali, risulta utile sottolineare che nell’ottica qui adottata non è importante che vi sia una persona che ricopra il ruolo di leader, quanto piuttosto che l’organizzazione stessa esprima una *leadership* nei confronti della comunità. Considerando quindi le condizioni interne che permettono alle organizzazioni citate di esercitare *leadership* locali, si ritiene che il fattore determinante sia la capacità di coinvolgere e attivare i membri della comunità. La letteratura sul tema, principalmente derivante dallo studio delle organizzazioni, concorda che la capacità di coinvolgere ed includere i membri, affinché si sentano parte dei processi che li riguardano e svolgano un ruolo attivo, sia uno degli elementi che caratterizzano la *leadership* trasformativa o collaborativa; questo tipo di *leadership* si configura come lo stile di *leadership* più coerente con quei principi di partecipazione, collaborazione e

condivisione di risorse caratterizzanti le reti e coalizioni collaborative (Butterfoss, 2007). La capacità di coinvolgere i membri della comunità è un fattore rilevante nella comprensione dell'ampiezza della *leadership* esercitata dalle organizzazioni; questo poiché il coinvolgimento degli individui permette di includerli all'interno dei processi decisionali, ma anche di ricevere approvazione e impegno da parte loro per quel che riguarda un progetto. Quest'ultimo, senza la loro partecipazione, rimane una mera struttura teorica che non apporta benefici alla comunità; la capacità di coinvolgere i membri diventa quindi l'elemento fondamentale che permette la costruzione della presente categoria. Per poterla ulteriormente strutturare, bisogna operare a questo punto una distinzione per quanto riguarda i soggetti che possono essere coinvolti e attivati dalle organizzazioni "meso": poiché queste operano mediando tra il livello "micro" e quello "macro", è possibile associare a ogni organizzazione "meso" un corrispondente gruppo di soggetti "micro". Se consideriamo quindi l'amministrazione locale, risulta abbastanza intuitivo considerare i cittadini come livello "micro" corrispondente, così come facendo riferimento ai sindacati, identificheremo invece i lavoratori; le associazioni datoriali avranno secondo la stessa logica le aziende come livello "micro". Tuttavia, poiché i cittadini possono essere anche lavoratori e proprietari di imprese del territorio, è possibile che le organizzazioni "meso" siano in grado di attivare il proprio livello "micro", ma anche che siano in grado di attivarne altri; in ogni caso, indagare questo aspetto permette di indicare il "raggio d'azione", o meglio ancora il raggio di attivazione di quella organizzazione. Un discorso parzialmente diverso deve esser fatto per quel che riguarda il coinvolgimento del terzo settore, considerando che esso offre una parte molto consistente di servizi attinenti al welfare e solo nel dialogo con esso le organizzazioni possono ambire a svolgere un ruolo di leader territoriale. La capacità di attivazione del terzo settore risulta quindi essere molto importante per la possibile attuazione di un piano di welfare territoriale, e questo aspetto deve essere tenuto debitamente in conto nella valutazione della *leadership* locale esercitata dalle organizzazioni.

Tabella 21. Livelli capacità di coinvolgimento delle *leadership* locali

Capacità di coinvolgimento delle leadership locali				
1	2	3	4	5
Nessuna organizzazione meso ha alta capacità di attivazione del proprio livello micro di riferimento.	Qualche organizzazione ha alta capacità di attivazione del livello micro di riferimento ma bassa capacità di attivazione del terzo settore.	Qualche organizzazione ha alta capacità di attivazione del livello micro di riferimento e alta capacità di attivazione del terzo settore.	Qualche organizzazione ha alta capacità di attivazione del livello micro di riferimento, alta capacità di attivazione di altri livelli e del terzo	Tutti gli attori del livello meso insieme hanno un'alta capacità di attivazione di tutti i livelli micro e il terzo settore.

Fonte: elaborazione propria

Un'ultima considerazione da condurre è quella relativa alla possibilità di valutare alta o bassa la capacità di attivazione di un ente "meso" rispetto ai diversi soggetti considerati: è molto complesso condurre una valutazione in questo senso, ma si è deciso di attribuire questo giudizio coerentemente con la percezione espressa dal testimone privilegiato che ha fornito tali dati rispetto al territorio²².

A partire dalle considerazioni fin qui condotte è possibile svolgere un'analisi di ogni organizzazione "meso" presente sul territorio: considerando l'insieme delle valutazioni riferite ai singoli enti sarà poi possibile valutare il territorio nel suo complesso, che presenterà una delle situazioni riportate nella tabella 21.

²² In letteratura non sono presenti casi documentati in cui sia stata costruita una metodologia per la rilevazione di questo aspetto. L'unica pubblicazione nella quale è stato ritrovato il tentativo di misurare l'intensità della leadership è un Rapporto del Ministero di Economia e Finanza prodotto nel 2003 per fare un bilancio dell'introduzione e dell'efficacia dei Patti Territoriali. All'interno dell'analisi, ripresa in una pubblicazione del 2005, la performance dei Piani Territoriali veniva considerata in relazione all'intensità della leadership, "rilevata mediante un apposito indice costruito a partire da un'analisi fattoriale" in cui i due indicatori erano "la presenza o meno di una leadership personale che esercita una funzione riconosciuta di guida nella coalizione e la forza della leadership (questo dato è stato valutato comparativamente nei 19 PTBA e tradotto in una scala graduata: alta, media, bassa)" (Magnatti, Ramella, Trigilia & Viesti, 2005, p. 93). Pur attribuendole una notevole importanza, anche nel caso riportato la forza della leadership è stata quindi valutata qualitativamente e solo attraverso la comparazione di casi.

4.5. Capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative

Una tra le categorie di Laverack che si ritengono più interessanti e particolarmente adatte alla valutazione di una comunità in un'ottica di costruzione di welfare aziendale in prospettiva territoriale è quella riguardante l'utilizzo di strutture organizzative; tali strutture, come si avrà modo di constatare, sono una componente imprescindibile del tessuto territoriale e, inoltre, secondo la costruzione che porteremo avanti all'interno di questo paragrafo, possono essere annoverate tra i soggetti che offrono servizi volti alla cura e al benessere personale e comunitario.

Per strutture organizzative, come abbiamo già avuto modo di constatare nel capitolo precedente, si intendono le modalità e i reticoli entro cui le persone afferenti a una comunità si riuniscono e si organizzano a fini aggregativi o di risoluzione di problematiche comuni (Labonté & Laverack, 2001). Le strutture organizzative fungono da base per le iniziative sociali e per la costruzione di una reale partecipazione comunitaria; per comprende meglio di cosa si parla, però, occorre fare un passo indietro e analizzare la base che sostiene tali esperienze.

Solitamente le strutture organizzative sono la modalità con la quale i cittadini hanno la possibilità di mettere in atto azioni di cittadinanza attiva: tramite queste ultime si ha la possibilità di creare organizzazioni autonome e democratiche di cittadini che realizzano gli intenti di partecipazione civica contribuendo alla cura del bene comune, alla difesa dei diritti fondamentali e al miglioramento della vita dell'intera comunità (De Toffol & Valastro, 2012). Per cittadinanza attiva si intende la volontà di un soggetto di partecipare con consapevolezza alla vita politica e sociale del proprio territorio, tale partecipazione è guidata dal desiderio di contribuire alla tutela del bene comune e al sostegno dell'interesse comunitario (De Toffol & Valastro, 2012).

La cittadinanza attiva può dare vita a differenti strutture organizzative: tra le principali Laverack elenca i comitati²³ e consigli. Ai fini del presente elaborato e

²³ Per comitato si intende un ente di fatto costituito da un insieme di soggetti che perseguono scopi di pubblica utilità (De Toffol & Valastro, 2012).

Per comitato di quartiere si intende un comitato di zona che può prendere forma spontaneamente e che mantiene una propria autonomia rispetto ai partiti politici; fondamentali nei

della valutazione a cui dovrà condurre, si ritiene opportuno allargare la definizione di strutture organizzative anche a tutti gli altri enti facenti parte del Terzo Settore e del mondo non profit, tale convinzione deriva da un'attenta valutazione della definizione legislativa di Terzo Settore e dalla constatazione che, a parere della scrivente, non vi siano grosse differenze all'interno degli enti che possono essere così etichettate. Vale la pena, per comprendere a fondo di quanto si sta parlando, presentare tale definizione:

per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi. Non fanno parte del Terzo settore le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche. Alle fondazioni bancarie, in quanto enti che concorrono al perseguimento delle finalità della presente legge, non si applicano le disposizioni contenute in essa e nei relativi decreti attuativi (legge 6 giugno 2016, n. 106, art.1, comma 1).

All'interno del Terzo Settore possono poi essere riconosciute tre tipologie distinte di enti:

- le organizzazioni a orientamento solidaristico prevalente (Volontariato, legge 11 agosto 1991, n.266);
- le organizzazioni a orientamento civico prevalente (Associazione pro-sociale, legge 7 dicembre 2000, n.383; e i Comitati);
- le organizzazioni prevalente orientamento/vocazione produttiva, colte al perseguimento di utilità sociale, (cooperazione sociale – legge 8

processi partecipativi poiché favoriscono il dialogo tra la cittadinanza e le istituzioni, rappresentando le problematiche e i bisogni di uno specifico territorio e occupandosi di responsabilizzare e attivare gli abitanti (De Toffol & Valastro, 2012).

novembre 1991, n.381; e imprese sociali – D.Lgs 24 marzo 2006, n.155).

Come è possibile dedurre dalla definizione stessa di Terzo Settore lo scopo di queste organizzazioni è intrinsecamente legato al territorio, alla comunità e al suo sviluppo nel benessere collettivo; risulta così essere chiara l'importanza di queste strutture non solo all'interno della comunità ma anche, in questo caso, all'interno di un futuro piano di welfare aziendale in prospettiva territoriale. Sono infatti le associazioni del Terzo Settore a offrire la maggior parte dei servizi alla persona e per il tempo libero di cui si usufruisce quotidianamente e che potrebbero essere implementate e rafforzate tramite le iniziative di welfare aziendale (come già accennato nel paragrafo precedente).

Risulta utile sottolineare, come già sostenuto da Laverack e Labonté (2001) che le strutture organizzative non sono di per sé un elemento positivo, e che il fatto che nascano da iniziative che possono essere definite *bottom-up*, infatti, non è sufficiente per considerarli come elementi che contribuiscono alla crescita e all'*empowerment* della comunità. Secondo l'autore queste strutture diventano una risorsa se vengono guidate e strutturate con caratteristiche particolari legate a:

- livello gerarchico;
- modalità di prendere decisioni;
- modalità di gestione dei conflitti.

Si approfondirà ogni singolo punto preso in esame da Laverack per comprendere quali siano le modalità da considerarsi positive all'interno delle strutture organizzative affinché le stesse facilitino lo sviluppo comunitario; per farlo usuiremo di alcuni ragionamenti strutturati dalla collega Robaldo nei paragrafi 3.4.4 (Morfologia della rete) e 3.5.2 (Modalità di *governance* e coordinamento). La collega, all'interno del suo elaborato, ha presentato un ragionamento molto simile, fissando però il focus dell'analisi sulle reti; si ritiene che alcuni ragionamenti che verranno approfonditi a seguire possano essere assimilati anche all'argomento trattato all'interno di questo paragrafo e possano aiutarci a comprendere cosa Laverack intendesse nella definizione di strutture organizzative utili allo sviluppo comunitario. Appare utile precisare che le modalità che verranno di seguito elencate si possono

applicare sia all'organizzazione interna della struttura, sia rispetto alle modalità di gestione dei rapporti con le altre strutture organizzative.

Nel presente elaborato, così come in quello della collega Robaldo, si sottolinea come una modalità di *governance*²⁴ (assimilabile al livello gerarchico) basata su relazioni orizzontali tra i vari soggetti che compongono l'organizzazione sia la modalità più utile ed efficace in un'ottica comunitaria e di rapporto con l'esterno. Tra le modalità di *governance* orizzontali possiamo sottolineare una modalità particolarmente interessante teorizzata da Charls Sabel: la *governance* sperimentalista. Questa modalità prevede che gli scopi generali definiti collettivamente vengano perseguiti da ogni *stakeholder* con strumenti e modalità differenti e non gerarchicamente imposte (Prandini, 2014).

Strettamente connessa alla modalità di *governance* è la modalità di coordinamento (assimilabile alla modalità di prendere decisioni). Tra le varie modalità di *governance*/coordinamento individuate da alcuni autori come Provan e Kenis (2006) quella che più appare corrispondente a una struttura organizzativa volta allo sviluppo comunitario è la *shared participant governance and management*: tale modalità prevede un gruppo di pari che coordinano in modo condiviso e democratico le attività, tutti gli attori hanno lo stesso potere decisionale.

Infine, bisogna approfondire quanto concerne le modalità di risoluzione dei conflitti. Contrariamente al pensiero comune il conflitto è una risorsa importante e indispensabile all'interno di un'organizzazione e nel rapporto con altre organizzazioni, questo perché ogni conflitto contiene al suo interno una potenzialità di crescita e sviluppo (Buccioni, 2008). Il conflitto però può tramutarsi in crescita solamente se le organizzazioni sono in grado di gestirlo e risolverlo puntando sulla forza e sulla stabilità delle relazioni e dei legami che le contraddistinguono. Non è salutare per l'organizzazione e per l'intera comunità ripudiare o evitare il conflitto, allo stesso modo non è utile tacerlo con azioni autoritarie e dispotiche (Buccioni, 2008). Il conflitto, al contrario, deve essere trasformato e mediato: solamente una mediazione

²⁴ Definiamo *governance* come “un nuovo stile di governo, distinto dal modello di controllo gerarchico e caratterizzato da un maggior grado di cooperazione e dall'interazione tra lo Stato e gli attori non-statali all'interno delle reti decisionali miste pubblico/privato” (Mayntz, 1999, p. 3)

sistematica e una propensione alla trasformazione e al cambiamento possono rendere il conflitto un valore che porta allo sviluppo dell'intera identità organizzativa e comunitaria, questa propensione però deve essere ricercata e costruita (Buccioni, 2008).

Si è così presentata nella sua completezza la struttura organizzativa alla quale si aspira nell'ottica di uno sviluppo comunitario e di una costruzione di welfare aziendale in prospettiva territoriale: si necessita di organizzazioni (e di reti, come ha constatato la collega Robaldo) basate su una modalità di *governance* sperimentalista, che credano nel *shared participant governance and management* e che siano in grado di gestire i conflitti in un'ottica trasformativa.

Non si pretende di riuscire ad analizzare ogni singola organizzazione di Settimo Torinese al fine di valutarne le caratteristiche sopra elencate. Quello che si tenterà di valutare sarà più che altro la presenza di strutture organizzative attive e propense al lavoro sul territorio, in particolare, si valuterà (in accordo con la categoria inizialmente presentata da Laverack) l'impegno e il coinvolgimento all'interno della comunità. Si è ritenuto comunque importante esplicitare la struttura organizzativa alla quale tendere poiché si ritiene che la struttura interna di un'organizzazione connoti anche la predisposizione della stessa alla creazione di legami interni ed esterni alla comunità. Si sostiene che un'organizzazione come quella presentata all'interno di questo paragrafo possa essere più propensa a collaborazioni paritarie e alla partecipazione a reti comunitarie.

Tale scelta posa, inoltre, sulla convinzione che, seppur imperfette, le strutture organizzative possano comunque sostenere e implementare un piano di welfare aziendale in prospettiva territoriale e possano essere una fonte di sviluppo per la comunità. Infine, si ritiene che tale progettazione possa dare la forza alle stesse strutture per crescere e per sviluppare le caratteristiche precedentemente elencate sia internamente che esternamente.

Alla luce di quanto appena esposto è stato possibile comprendere a fondo la categoria esposta da Laverack (2001) e riproposta nella tabella 220, quest'ultima guiderà la valutazione della presente categoria.

Tabella 22. Livello di capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative

Capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative				
1	2	3	4	5
La comunità non ha strutture organizzative.	La comunità ha costituito delle organizzazioni, ma queste non sono attive.	C'è più di un'organizzazione attiva. Le organizzazioni hanno meccanismi/ modalità per permettere ai membri di partecipare in modo significativo.	Molte organizzazioni della comunità hanno stabilito legami reciproci all'interno della stessa comunità.	Le organizzazioni sono coinvolte attivamente all'interno e all'esterno della comunità. La comunità è attivamente impegnata al suo interno e con le

Fonte: rielaborazione da DORS Regione Piemonte (2015)

4.6 Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi

La categoria ipotizzata da Laverack nella valutazione della capacità degli attori e delle organizzazioni presenti all'interno del territorio di creare legami e utilizzarli a fini di sviluppo e crescita comunitaria risulta essere particolarmente calzante per il presente elaborato. Particolarmente interessante è l'importanza attribuita da Laverack alle collaborazioni che generano risorse e le cui decisioni producono miglioramenti per l'intera comunità. Questo è l'obiettivo a cui si è sempre voluto tendere fin dalle prime costruzioni del presente elaborato e in quelli delle colleghe Aliano e Robaldo.

All'interno di questo paragrafo, per comprendere meglio l'importanza della capacità collaborativa e dei suoi vantaggi, occorre riprendere alcune considerazioni poste in essere da Aliano: la collega all'interno del suo elaborato ha costruito una categoria descrittiva e valutativa incentrata sulla definizione dei vari attori agenti in un contesto territoriale e delle collaborazioni che gli stessi possono costruire, per un approfondimento si rimanda al paragrafo 3.3 (Gli attori del welfare aziendale territoriale e la loro propensione a lavorare insieme). Tali considerazioni, però, non saranno sufficienti e dovranno essere riformulate con l'aiuto della categoria di Laverack e di spunti completamente nuovi: il ragionamento complessivo sarà poi utile alla valutazione del territorio di Settimo Torinese.

Innanzitutto, occorre ricordare che quando si tratta di un territorio si deve avere in mente un sistema costituito e guidato da attori di natura particolarmente differente (Aliano all'interno del suo elaborato li classifica e li definisce), la presenza di attori differenti rende il territorio un "prodotto multiforme nel quale le relazioni tra le componenti producono valore" (Corio, 2005, p.9). Risulta quindi semplice constatare quanto il territorio, inteso come luogo di incontro e di scambio tra relazioni che producono valore, acquisti un ruolo centrale e diventi il punto focale in un'ottica di sviluppo comunitario (Lopolito, 2005).

Si potrebbe immaginare che una grande varietà di attori accomunati esclusivamente dall'appartenenza a un territorio, a una comunità possa andare incontro a diverse difficoltà in un'ottica di costruzione di legami e collaborazioni; in realtà ciò che avviene è l'esatto opposto. Molti lavori di ricerca e gli elaborati di Robaldo e Aliano²⁵ hanno evidenziato come in realtà sia più semplice creare reti collaborative e legami significativi tra organizzazioni che si occupano di processi differenti. Quanto esplicitato avviene poiché non vi è il rischio che gli stessi attori entrino in competizione rovinando così la qualità del legame e boicottando l'obiettivo comune di crescita territoriale e sviluppo comunitario (Rizziato, 2007).

Proprio in un'ottica di benessere comunitario è utile sottolineare, come già esplicitato da Laverack e altri autori a lui vicini, la *strength in numbers* (forza dei numeri): la forza della comunità risiede, infatti, nella quantità e nella qualità di attori che ne fanno parte (Laverack, 2001; Labonté & Laverack, 2001; Goodman, 1998).

Potremmo definire questa "*forza dei numeri*" come un bene relazionale: per bene relazionale intendiamo "beni che possono essere posseduti solo attraverso intese reciproche che vengono in essere dopo appropriate azioni congiunte intraprese da una persona e da altre non arbitrarie" (Uhlener, 1989, p. 254). Ecco allora che possiamo vedere i legami inter-organizzativi all'interno della comunità come una vera e propria

²⁵ Gli elaborati delle colleghe ed in particolare le analisi delle due reti per il welfare Giano e WelfareNet hanno evidenziato una migliore qualità collaborativa tra gli attori appartenenti alla seconda delle due reti nonostante gli stessi appartenessero a campi molto differenti. Lo stesso non si può dire per la rete Giano che, nonostante lavorasse con attori molto simili, non è stata in grado di creare legami significativi e collaborazioni proficue (per approfondimenti si rimanda ai paragrafi 4.1.2 e 4.2.2 dell'elaborato di Aliano e all'allegato 8).

fonte di capitale relazione con alcune caratteristiche particolarmente interessanti; secondo alcuni autori, infatti, è peculiarità dei beni relazioni l'impossibilità di usufruirne senza produrne di ulteriori: ogni collaborazione rafforza il legame in essere e predispone gli attori alla costruzione di ulteriori e future collaborazioni (Prouteau & Wolf, 2004; Sacco & Vanin, 2000).

Quanto appena esplicitato risulta utile se lo si cala all'interno del territorio infatti, in accordo con Lopolito (2005, p.4), è possibile affermare che

le forme di programmazione territoriale²⁶ che prevedono, quale momento fondamentale della loro attuazione, la formazione di una partnership locale sono da considerarsi una particolare fonte di capitale relazionale.

Sottolineata l'importanza ed elencate potenzialità che i legami e le collaborazioni apportano al territorio risulta utile comprendere quali attori devono collaborare per un pieno sviluppo comunitario, soprattutto in un'ottica di welfare aziendale in prospettiva territoriale. Si ritiene, secondo questa concezione, particolarmente importante la partecipazione comunitaria e la collaborazione da parte di tutti i livelli meso presenti sul territorio; si è già esplicitato in precedenza cosa si intende per livelli meso e livelli micro (per un approfondimento si rimanda al paragrafo 4.4. del presente elaborato). Per semplicità di lettura si elencano qui i principali attori che devono essere coinvolti nella costruzione di una rete per il welfare aziendale in prospettiva territoriale: enti locali e pubblica amministrazione, associazioni datoriali, associazioni sindacali, terzo settore.

Lo studio della rete WelfareNet da Robaldo e Aliano ha sottolineato, infatti, come la presenza di tutti questi attori all'interno della rete sia stato un punto di forza del progetto e abbia sostenuto il coinvolgimento di tutti i livelli micro del territorio: aziende e lavoratori, servizi e cittadini.

Tale affermazione, inoltre, trova ulteriore conferma nel concetto di sussidiarietà circolare; tale sussidiarietà si propone di creare un'interazione costante,

²⁶ In tal senso può essere preso ad esempio lo strumento del Patto territoriale, per un approfondimento in merito si rimanda al paragrafo 2.8.1 dell'elaborato di Aliano.

permanente e sistematica dei tre vertici della società: il vertice politico-istituzionale, quello commerciale (con le rispettive associazioni di rappresentanza) e quello della società civile. Un welfare condotto secondo questo principio risulta essere, per definizione, orientato al bene comune e a una garanzia costante di accesso ai servizi per tutti i cittadini; questa garanzia sarebbe tutelata da un sistema di offerte plurale (Rago & Venturi, 2014).

Infine, in continuità con quanto sostenuto nel paragrafo 4.4 occorre completare i concetti appena esposti con un'ultima precisazione: si ritiene che tali collaborazioni, per essere effettivamente stabili e produttive, necessitino di un attore capace di detenere il ruolo di leader territoriale. La capacità di *leadership* territoriale, nell'accezione qui presentata, non prevede la centralità del potere decisionale o organizzativo rispetto a un attore; per *leadership* territoriale si intende “una *leadership* capace di agire come facilitatrice di processi socio-economici volti allo sviluppo locale in modo sistematico” (Rizziato, 2007, p.28).

I compiti di questa *leadership* comprendono la capacità di ascolto del territorio e degli input che lo stesso propone tramite i suoi attori; la capacità di essere fonte di ispirazione per le organizzazioni, per gli altri attori e per gli enti locali; la determinazione nell'avviare e sostenere progetti e processi di collaborazione stabili tra i vari attori. Il risultato di tale *leadership*, in accordo con Rizzato (2007), porterebbe al rafforzamento non solo dei legami con e tra gli attori ma anche a un rafforzamento dell'identità territoriale e a un miglioramento del livello di competitività comunitaria. Gli aspetti appena elencati ci riportano a una concezione di *empowerment* e sviluppo comunitario fin qui sostenuta e ci ricordano per quale fine si vogliono sottolineare le potenzialità di uno strumento quale il welfare aziendale in prospettiva territoriale. Inoltre, risulta utile ricordare che la descrizione di leader territoriale non sembra discostarsi molto da quella di “ente catalizzatore” utilizzata dalla collega Robaldo nella descrizione e nell'analisi di Giano e WelfareNet: in particolare l'Ente Bilaterale Veneto sembra possedere tutte le caratteristiche sopra elencate per la definizione di leader territoriale.

Tabella 23. Livello Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi

Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi				
1	2	3	4	5
La comunità non presenta collaborazioni tra gli attori.	All'interno della comunità alcuni attori del livello meso collaborano ma nessun attore ha il ruolo di leader territoriale.	All'interno della comunità alcuni attori del livello meso collaborano e un attore ha il ruolo di leader territoriale.	All'interno della comunità tutti gli attori del livello meso collaborano ma nessun attore ha il ruolo di leader territoriale.	All'interno della comunità tutti gli attori del livello meso collaborano e un attore ha il ruolo di leader territoriale.

Fonte: elaborazione propria

Concludendo questo ragionamento tiriamo le fila di quanto esposto per costruire la categoria di valutazione che concerne i legami e le collaborazioni comunitarie: come si può evincere dalla Tabella 23 verrà valorizzata la varietà e la quantità di attori coinvolti nelle collaborazioni, inoltre, sarà apprezzata la presenza di *leadership* territoriale.

4.7 Capacità di creare conoscenza

Laverack concentra la sua attenzione sulla capacità di mobilitare le risorse da parte della comunità e sull'equità rispetto alla distribuzione e alla gestione delle stesse; l'autore presenta una base teorica che supporta le potenzialità che tale capacità porta con sé e della sua importanza a livello di sviluppo comunitario. All'interno di questo elaborato sposiamo nella sua completezza la visione di Laverack e si concorda con l'importanza attribuita alle risorse e a una partecipazione comunitaria nella loro gestione e nel loro sviluppo, soprattutto quando si tratta di risorse già presenti all'interno del territorio preso in considerazione.

All'interno del suo elaborato Aliano propone un'interessante analisi dei principali strumenti di promozione del territorio e quindi delle risorse che lo costituiscono, tra questi possiamo evidenziare: il marketing territoriale²⁷ e il welfare

²⁷ Il marketing territoriale può essere definito come “una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle

aziendale in prospettiva territoriale. La collega esplicita le molte analogie fra i due strumenti, entrambi infatti puntano allo sviluppo del territorio e dell'intera comunità e basano la propria progettazione su una minuziosa conoscenza del territorio che intendono promuovere.

In questa sede e ai fini della creazione dello strumento di valutazione appare utile soffermarci proprio su questo aspetto di conoscenza del territorio poiché si sostiene che lo stesso sottenda alla mobilitazione delle risorse di cui parla Laverack; infatti, le risorse prima di essere mobilitate devono innanzitutto essere conosciute dall'intera comunità. Tale affermazione si fonda su due convinzioni di base: la prima convinzione è che l'ignoranza rispetto a ciò che è già presente sul territorio rischia di sottostimare le possibilità comunitarie o, al contrario, di sovrastimarle costruendo di conseguenza progettazioni non coerenti con il contesto. La seconda convinzione si basa sull'importanza della possibilità di accesso non solo alle risorse in sé ma prima di tutto alla loro conoscenza, non sempre infatti tali informazioni sono accessibili a tutti gli attori facenti parte di una comunità; tale differenza mina la possibilità di una buona gestione partecipata delle risorse del territorio.

Nell'elaborato di Aliano vi è un approfondimento particolarmente dettagliato rispetto alla conoscenza del territorio e a tutte le sue sfaccettature nel paragrafo "3.2 Conoscenza del territorio": la collega sottolinea tale caratteristica come forte elemento di rinforzo all'interno di una progettazione di welfare aziendale in prospettiva territoriale.

Si tenterà, all'interno di questo paragrafo di riprendere l'argomento e di ristrutturarlo tenendo conto degli elementi che serviranno successivamente per la valutazione del territorio di Settimo Torinese.

Risulta essere importante una conoscenza approfondita e dettagliata del territorio poiché lo stesso è un "prodotto multiforme" (Corio, 2005, p.9) di elementi geografici, risorse di carattere umano, elementi sociali, storie, tradizioni e elementi

caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di valore" (Caroli, 1999, p. 101). Per un approfondimento in merito si rimanda al capitolo 2 della tesi di Aliano.

infrastrutturali; una conoscenza scarna o nulla rischia di minare la possibilità di conservazione e valorizzazione delle risorse e dell'identità del luogo (Corio, 2005).

La conoscenza del territorio, però, non è un processo semplice e non vi è letteratura che univocamente definisca delle modalità di analisi delle risorse e del territorio stesso; secondo Governa (2006) questo accade poiché a volte nella progettazione il territorio e le sue risorse rimangono una “dimensione nascosta” (p. 85). Spesso, infatti, la questione del territorio viene affrontata con superficialità e non vi è un'analisi o uno studio degli elementi caratteristici; frequentemente come viene sottolineato anche dalla collega Aliano²⁸. Si procede con un'analisi del territorio costruita con modalità informali basate sulle conoscenze di singoli attori che partecipano alla progettazione e non si ha la possibilità o la volontà di renderla formale e completa.

Considerate le difficoltà riscontrabili nella costruzione di un'adeguata conoscenza del territorio appare indispensabile sottolineare la necessità di una completa e ampia collaborazione da parte di tutti gli attori comunitari: attori sociali, istituzionali ed economici devono partecipare alla mappatura in collaborazione con i cittadini e i singoli soggetti abitanti o operanti all'interno della comunità (Corio, 2005).

Infine, in questo contesto, appare utile sottolineare un ulteriore aspetto che la conoscenza delle risorse del territorio dovrebbe possedere: la stessa, una volta formulata, dovrebbe essere aperta e accessibile a tutti. Le informazioni rispetto al territorio sono importanti fonti di conoscenza per tutti gli attori che vi prendono parte:

l'informazione pubblica assume rilievo, innanzitutto in quanto insieme dei dati e delle informazioni che le amministrazioni producono e raccolgono, elaborano e conservano, diffondono e mettono a disposizione: l'accessibilità del patrimonio informativo pubblico costituisce un principio fondamentale del processo di democratizzazione delle amministrazioni e dei loro rapporti con i cittadini (De Toffol & Valastro 2012, p.103).

²⁸ Per un approfondimento in merito si rimanda al paragrafo 3.2 (Conoscenza del territorio) nell'elaborato di Aliano.

Gli autori concentrano la loro attenzione sulle informazioni raccolte dalla pubblica amministrazione; in questa sede, invece, si ritiene che il processo di raccolta delle informazioni debba prevedere la presenza e la collaborazione di più attori, come già precedentemente esplicitato; questo dettaglio però non compromette l'importanza della divulgazione delle conoscenze e della piena accessibilità soprattutto in vista di futuri progetti agenti sul territorio stesso.

Per strutturare un piano di welfare aziendale in prospettiva territoriale, fine e obiettivo ultimo del nostro studio, le conoscenze o l'accessibilità alle informazioni appena esplicitate sono un elemento di centrale importanza; non è possibile infatti, come già sottolineato, costruire una progettazione territoriale senza conoscere il territorio e a questo scopo vi è la necessità di usufruire di mappature e banche dati territoriali.

Quindi, elencati i tempi principali della categoria appena esposta (conoscenza delle risorse territoriali e piena accessibilità dei dati) si hanno ora a disposizione tutti gli elementi utili alla costruzione della tabella utile alla valutazione del territorio di Settimo Torinese in un'ottica di costruzione di un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale. Gli elementi che guideranno la costruzione della categoria e ne determineranno la struttura sono, per gli argomenti precedentemente approfonditi, una conoscenza del territorio costruita con un processo collaborativo e partecipativo, inoltre, si riterrà importante la possibilità di accesso a tale conoscenza. A seguire la tabella di riferimento 24.

Tabella 24. Livello capacità di creare conoscenza

Capacità di creare conoscenza				
1	2	3	4	5
Conoscenza delle risorse del territorio inesistente o obsoleta.	Conoscenza delle risorse del territorio parziale e non accessibile alla comunità.	Conoscenza delle risorse del territorio parziale ma accessibile alla comunità.	Conoscenza delle risorse del territorio completa ma non accessibile alla comunità.	Conoscenza delle risorse del territorio completa e pienamente accessibile all'intera comunità.

Fonte: elaborazione propria

Capitolo 5

Descrizione e valutazione delle possibilità di Settimo Torinese

All'interno del presente capitolo si procederà con la descrizione e la valutazione del territorio di Settimo Torinese basandosi sulle categorie costruite all'interno del capitolo 4 del presente elaborato.

Saranno fonte di analisi i dati raccolti tramite le interviste qualitative agli *stakeholder* di riferimento della Pubblica amministrazione, delle Associazioni sindacali e delle Associazioni datoriali; tali dati saranno ampliati dalla mappatura del territorio e dalla presentazione del territorio costruita all'interno del capitolo 2 del presente elaborato.

Gli attori intervistati sono stati selezionati perché rappresentativi dei livelli “meso” di riferimento, in particolare le interviste hanno coinvolto le seguenti personalità.

Per la Pubblica Amministrazione si è deciso di intervistare una rappresentanza tecnica e non politica, e tale scelta è dovuta a due elementi principali: il primo è che la raccolta dei dati per la costruzione del presente elaborato è coincisa con la campagna elettorale e l'elezione di una nuova Sindaca e una nuova Giunta all'interno del Comune di Settimo Torinese; il secondo è la volontà di raccogliere informazioni e dati tecnici e specialistici più che di orientamento politico. Si sono quindi presi i contatti con tre responsabili dei principali uffici legati ai servizi alla persona e alle imprese:

- Laura Gallina, responsabile di Servizio giovani e disabilità, Ufficio casa e affari sociali, Ufficio lavoro e pari opportunità (allegato 9);
- Giuseppe Cornero, responsabile del servizio attività economiche (allegato 10);

- Cristina Buzzichelli, responsabile di Ufficio nidi e Ufficio scuole (allegato 11).

Per le Associazioni sindacali si è fatto riferimento alla CGIL e in particolare ad Alfonsina D'Onofrio, responsabile presso la Camera del Lavoro territoriale CGIL di Settimo Torinese (allegato 13).

Per le Associazioni datoriali ci si è rivolti a Unione Industriale, in particolare abbiamo intervistato Simone Berthod, responsabile dei servizi di welfare per le aziende (allegato 12).

Nell'introduzione di un capitolo così complesso, esaminati gli intervistati che ci hanno offerto i loro singoli punti di vista, risulta indispensabile ricordare che ognuno di loro è portatore di idee, di motivazioni e di interessi che sono rappresentativi e caratteristici rispetto all'organizzazione o all'istituzione di appartenenza.

Si ricorda, quindi, che l'istituzione comunale avrà come interesse principale la promozione territoriale e sociale, l'Associazione sindacale sarà votata alla tutela dei lavoratori e della cittadinanza e l'Associazione datoriale riporterà gli interessi delle aziende e delle imprese associate. L'obiettivo comune di tutti gli attori presi in considerazione non è l'*empowerment* comunitario, così come non può essere considerato come scopo ultimo unitario il benessere comunitario.

Il punto di incontro tra i vari attori potrebbe essere lo sviluppo di un territorio ricco e prospero che possa portare al benessere dei cittadini e dei lavoratori e a una crescita quantitativa e qualitativa delle risorse economiche e sociali a disposizione della comunità.

5.1. Partecipazione comunitaria

La partecipazione alla vita comunitaria, come si è avuto modo di constatare all'interno del precedente capitolo, è un elemento importante ai fini della creazione di una progettazione in prospettiva territoriale.

Le interviste con gli *stakeholder* di riferimento hanno offerto diversi spunti di riflessione rispetto ai luoghi di aggregazione e alla possibilità offerta alla popolazione di partecipare alla vita politica e cultura settimese; l'effettivo livello di partecipazione

è però difficilmente valutabile, quindi ai fini del presente elaborato ci baseremo sulle affermazioni e sui punti di vista degli *stakeholder* di riferimento.

Laura Gallina (responsabile di Servizio Giovani e Disabilità, Ufficio Casa ed Affari sociali, Ufficio Lavoro e Pari opportunità) e diversi altri servizi presenti sul territorio hanno sottolineato la centralità della Biblioteca Archimede per quanto riguarda la sua capacità aggregativa nei confronti della cittadinanza: tale struttura, posta al centro della città, è un importante polo culturale e aggregativo che offre alla cittadinanza spazi ed eventi strutturati con diversi attori locali.

La Biblioteca è nata per essere un luogo aperto, anche proprio come struttura, un luogo in cui il leggere il libro è solo uno dei pezzi del puzzle. Un luogo di studio, un luogo di ricerca, un luogo di relazione, luogo di cultura e di produzione di cultura: una cultura nell'ottica dello scambio! La Sala Levi è aperta spesso con iniziative proposte da chicchessia, nel senso dalla comunità o dal Comune. Anche la terrazza della biblioteca è un luogo in cui si possono fare cose per la comunità, sempre con il rispetto e con un'organizzazione governata dall'Ente, dal Comune o dalla Fondazione Esperienze di Cultura Metropolitana; quest'ultima è quella che regge la biblioteca come struttura e tutti gli eventi attorno, ce ne sono veramente tanti! Per esempi Incipit offresi, piuttosto che il Festival dell'Innovazione e della Scienza. Il tutto guidato dall'insieme di Fondazione e Comune, Fondazione come Ente pratico del Comune rispetto alle attività (Intervista Laura Gallina).

L'attuale amministrazione, inoltre, sta cercando di rivalutare e ricostruire altri punti di aggregazione comunitari nei quartieri periferici: il palazzetto del Borgo Nuovo ne è un esempio.

Poi c'è l'EcoMuseo Freidano che è dislocato in un altro luogo, manca un po' il fiorire di situazioni meno centrali e più periferiche: la zona del borgo nuovo, il palazzetto del Borgo Nuovo potrebbe diventare luogo aggregativo, da lì l'attuale Sindaca era

partita con un'Assemblea pubblica, un ascolto alla Città. Quello è un luogo che ha le caratteristiche per non essere solo la balera per i signori di una certa età che vogliono ballare ma anche luogo di produzione culturale (Intervista Laura Gallina).

Oltre alle azioni messe in atto nei luoghi più comunemente aggregativi, possono essere annoverate iniziative più sporadiche promosse dall'Amministrazione sul territorio. Per quel che riguarda le iniziative legate al mondo socio-educativo è possibile riscontrare da parte della Pubblica amministrazione, e in particolare da parte della Responsabile Laura Gallina, la volontà forte di creare nuovi spazi partecipativi di ascolto e di progettazione comune. Un esempio di tale volontà, purtroppo naufragato, riguarda la creazione all'interno del progetto Caleidos²⁹ di un World Cafè³⁰ aperto alla comunità.

In Caleidos avevamo coinvolto l'esercente di un bar del Borgo Nuovo a cui avevamo proposto di creare dei luoghi di ascolto come dei World Cafè insomma all'interno dei Bar, questo per parlare con le persone in un'ottica di stimolo. Questo signore purtroppo ha avuto dei problemi di salute, è una parte da riprendere. Non era male anche perché i World Cafè funzionano molto bene, io ne ho condotti alcuni (uno sul progetto Volta e Rivolta e uno per il gruppo Nazionale Nidi d'Infanzia, io sono nel Consiglio Nazionale), effettivamente le persone che escono dal World Cafè sono molto contente se si riesce a condurlo bene e se si ha poi il tempo di rielaborare i risultati. Sono situazioni che si potrebbero favorire facilmente, coinvolgono le persone, fa parte di quelle attività che si possono mettere come risorsa (Intervista Laura Gallina).

²⁹ Per un approfondimento rispetto al progetto Caleidos si rimanda alla pagina web: www.percorsiconibambini.it/caleidos/

³⁰ Il World Cafè è un metodo che in modo semplice e informale permette alle comunità di affrontare temi particolarmente rilevanti. Per un approfondimento in merito si rimanda alla pagina web del DORS: www.dors.it/page.php?idarticolo=1161

L'attenzione per la creazione di spazi per la partecipazione attiva dei cittadini riscontrata nelle parole di Laura Gallina si ritrova anche sul piano politico. L'amministrazione settimese è stata recentemente rinnovata a seguito delle ultime elezioni comunali avvenute nella primavera del 2019 e la nuova sindaca, Elena Piastra, viene descritta nelle interviste come propensa a favorire pratiche partecipative e all'apertura alla partecipazione comunitaria rispetto alla valutazione dei bisogni e alla presa di decisioni, attraverso vere e proprie consultazioni sul territorio. Tale modalità è stata sperimentata in campagna elettorale ed è stata particolarmente apprezzata dalla popolazione settimese che ha partecipato in gran numero.

La nuova amministrazione e la nuova Sindaca di Settimo hanno avviato, all'interno della sua campagna elettorale, da circa un anno, delle consultazioni sul territorio. Sta continuando a portarle avanti ancora ora con l'insediamento. Sta entrando questa logica. [...]

Il territorio risponde, io non ho partecipato alle fasi pre-elettorali perché sono un tecnico e non entro in merito politico, cerco di mantenere un'ottica un pochino più tecnica, a volte con difficoltà perché non è semplice dividere il personale dal politico. A parte questo mi sembra che le poche volte che ho visto cose mi sembra che la città abbia risposto bene [...] bisogna portare le persone verso la possibilità di dialogare e di essere ascoltate e questo può essere un modo. Diciamo che in questo momento, se fosse passata un'altra linea politica, sarebbe stato differente (Intervista Laura Gallina).

All'interno delle altre sezioni del Comune è possibile riscontrare un'apertura alla comunità anche per iniziative informative e divulgative legate a temi di interesse economico-commerciale; tali iniziative sono solitamente organizzate da enti terzi ma sono supportate dal Comune (a esempio l'iniziativa: "Yes, we shop", costituita da incontri informativi organizzati da Confesercenti e rivolti ai commercianti locali).

La propensione a promuovere iniziative per la partecipazione attiva dei cittadini nel territorio è stata individuata anche all'interno delle associazioni sindacali

di categoria; in particolare, a partire dall'intervista condotta si è potuto constatare che CGIL organizza iniziative e dibattiti aperti alla popolazione. Per esempio, a fine settembre è stato organizzato un dibattito pubblico sul tema Campi elettromagnetici; ai fini del presente elaborato il tema del dibattito è trascurabile, mentre ciò che risulta essere interessante è la nascita e l'organizzazione di tale incontro: l'iniziativa è dovuta alla volontà di un comitato cittadino settimese, che si è interessato alla situazione e ha coinvolto realtà territoriali e sovraterritoriali, quali CGIL, l'amministrazione comunale, l'ARPA.

La sensibilità di queste iniziative di carattere sociale c'è - infatti questo è un dibattito pubblico che terremo venerdì [...] e ci sono come vedete il comitato cittadino, che ovviamente porterà le sue (considerazioni), c'è la parte amministrativa con l'assessore all'ambiente, e c'è la parte sindacale (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Infine, al di fuori delle interviste durante il lavoro di mappatura, sono emerse alcune iniziative in parte elencate all'interno del capitolo 2 del presente elaborato (es.: Consiglio dei ragazzi, Consulta delle Associazioni...). Tra queste, un'iniziativa esemplare che risulta importante ai fini della presente categoria è il Tavolo Giovani. Quest'ultimo vuole essere uno spazio di incontro tra la pubblica amministrazione e i giovani del territorio di Settimo Torinese; all'interno di questo contesto i ragazzi tra i 16 e i 30 anni possono partecipare come singoli o come rappresentanti di un'associazione, al fine di condividere esperienze e creare legami tra associazioni, giovani del territorio e pubblica amministrazione.

Dalle interviste è stato possibile quindi evidenziare che non mancano spazi all'interno del territorio di Settimo Torinese per la convocazione della popolazione e il dibattito comunitario: i principali sono la Biblioteca Archimede, il palazzetto del Borgo Nuovo e il salone all'interno della Camera del Lavoro di Settimo.

5.1.1 Valutazione

Il territorio di Settimo Torinese presenta una buona quantità di spazi e di luoghi volti alla partecipazione comunitaria. Tali opportunità sono per lo più di carattere

aggregativo o informativo; spesso vi è la possibilità di scambiare idee e opinioni, ma non vi sono evidenti opportunità di partecipazione al *decision-making* cittadino. Un'importante sperimentazione è stata testata dall'attuale sindaco all'interno della campagna elettorale ma si tratta di una modalità ancora in fase embrionale, che non può quindi essere considerata come prassi consolidata all'interno del territorio.

In un'ottica di welfare aziendale in prospettiva territoriale una partecipazione comunitaria così strutturata risulta essere funzionale alla creazione di tavoli in cui sia possibile discutere, negoziare e proporre iniziative innovative per rispondere alle sfide di un mondo in rapido cambiamento.

Riprendendo quindi la categoria costruita all'interno del precedente capitolo, si è reso evidente che la realtà di Settimo per quanto riguarda la partecipazione si attesta sul livello 5 (Tabella 253): benché siano presenti svariate possibilità di partecipazione sul territorio, promosse da enti differenti, questa partecipazione non comprende la possibilità che i membri della comunità possano prendere parte al processo di *decision-making*.

Tabella 25. Classificazione del livello di partecipazione comunitaria

Partecipazione comunitaria				
1	2	3	4	5
Non tutti i membri e gruppi della comunità (es. donne, giovani, uomini) partecipano alle attività e agli incontri che si svolgono nella comunità.	I membri della comunità sono presenti alle riunioni/incontri, ma non sono coinvolti nelle discussioni e non offrono il loro contributo.	I membri della comunità partecipano alle discussioni ma non alla presa di decisioni circa la pianificazione e realizzazione. Si limitano a volontariato e donazioni.	I membri della comunità partecipano alle decisioni circa la progettazione e la realizzazione. Esiste un sistema per condividere le informazioni tra i membri.	La partecipazione al decision-making viene mantenuta. I membri della comunità partecipano ad attività esterne alla comunità.

Fonte: DORS Regione Piemonte, 2015

5.2. Capacità di analisi dei problemi

Analizzare i problemi e i bisogni di una popolazione, che siano essi cittadini o lavoratori, è un'operazione molto complessa; all'interno del territorio di Settimo Torinese gli *stakeholder* intervistati hanno presentato modalità e approcci differenti rispetto alla conoscenza delle persone che rappresentano o per le quali mettono in atto politiche locali e cittadine. Prima di poter effettuare una valutazione della capacità di analisi dei problemi del territorio, sarà quindi utile procedere alla descrizione delle modalità e degli approcci che caratterizzano i tre enti che sono stati presi in considerazione nella presente analisi.

5.2.1 Pubblica amministrazione: Comune di Settimo Torinese

Il Comune di Settimo Torinese è apparso disomogeneo nella modalità di analisi dei bisogni e dei problemi territoriali; in particolare, è possibile evidenziare una netta differenza tra gli uffici che collaborano con il terzo settore al fine di creare servizi socio-educativi, e altri uffici che hanno invece competenze diverse.

Laura Gallina ha spiegato che alcune analisi dei bisogni sono state fatte nell'ambito della progettazione con la Compagnia di San Paolo; questa modalità di azione ha permesso la nascita di un filone di pensiero che ha portato alla strutturazione di analisi dei bisogni settoriali e specifiche per ogni progetto.

La compagnia di San Paolo ha radunato tutti i comuni e ha detto "ok, facciamo l'analisi dei bisogni, facciamo un tavolo di rete". [...] Abbiamo quindi iniziato a fare un'analisi dei bisogni e abbiamo poi iniziato ad aderire in un'ottica di rovesciamento del paradigma che ha creato il bando sulla povertà educativa, abbiamo poi fatto anche il progetto Caleidos, che è sugli adolescenti 11-17. L'analisi e la rete di AltroTempo hanno poi aiutato e fatto da base anche per altri progetti (Intervista Laura Gallina).

Tali analisi, però, non erano condotte direttamente dalla pubblica amministrazione: i bisogni e i problemi sono sempre stati analizzati dal Terzo Settore e dalle cooperative che presentavano l'idea iniziale di progettazione. Per i progetti

Caleidos e ComunitAZIONE³¹ l'analisi è stata condotta mediante schede strutturate dal Fondo per la povertà educativa, promotore e finanziatore del progetto.

Nei Bandi per la povertà educativa è il Terzo Settore che propone, è la Cooperativa che ha fatto la progettazione iniziale e quindi l'analisi dei bisogni fatta con queste schede che ha strutturato il Fondo per la povertà educativa, schede che raccolgono dati per produrre statistiche afferenti al tema della povertà educativa (Intervista Laura Gallina).

Laura Gallina riconosce le carenze e le lacune che analisi simili portano con sé, e sottolinea più volte nell'intervista che all'interno del Comune vi sarebbe la volontà di predisporre un'analisi più completa e dettagliata, che si occupi non solamente delle problematiche dei minori ma anche di altre categorie e persone. Tali analisi, però, risultano molto costose in termini di tempo e denaro, e la Pubblica amministrazione al momento non dispone di fondi che ne permettano il finanziamento. L'intervistata prediligerebbe, per condurre il tipo di analisi considerata necessaria, modalità partecipative quali focus group e World Cafè, che lei stessa conosce e di cui apprezza i risultati. È possibile riscontrare una propensione alla gestione dell'analisi dei problemi secondo una logica che preveda un susseguirsi di analisi dei bisogni, ipotesi delle possibili soluzioni e verifica dei risultati; al momento, però, tale elemento non è presente.

Comunque, sì facciamo analisi dei bisogni, con modalità diverse, con pochi strumenti e poco tempo. In realtà la cosa migliore sarebbe fare veramente una bella analisi dei bisogni sul territorio, quella [riferendosi all'analisi condotta per i progetti AltroTempo ZeroSei³² e Caleidos] è un'analisi ma non è una bella analisi. Ci vuole qualcuno, ci vogliono risorse, bisognerebbe prendere un tempo lungo, andando a segmenti e prendendo tutti i segmenti, con

³¹ Per un approfondimento in merito si rimanda al sito di riferimento dell'iniziativa ComunitAZIONE: www.percorsiconibambini.it/comunitazione/

³² Per un approfondimento in merito si rimanda al sito di riferimento dell'iniziativa AltroTempo ZeroSei: www.programmazerosei.it

modalità che sono più da focus group e non con modalità da “dimmi cosa vuoi” perché quest’ultima modalità apre il libro dei desideri. Mentre invece i focus group entrano più nel profondo dei gruppi, sentire gruppi di stakeholder ben costruiti dà una bella analisi. Quella non è stata fatta, una bella analisi sui bisogni non è stata fatta. [...]

Io lo farei volentieri, però bisogna farlo con un supporto, bisognerebbe lavorare costruendo una tesi di laurea, lavorando con qualcuno che ha voglia e che metta delle risorse, ci vorrebbe un lavoro sul territorio. [...] (Intervista Laura Gallina).

Cristina Buzzichelli (Responsabile dell’ufficio nidi e dell’ufficio scuola), invece, ha raccontato che per quanto riguarda scuole e asili non sia necessaria un’analisi dei bisogni; l’impianto pubblico legato al servizio scolastico (scuola, pre-post scuola, servizio mensa, ecc) è lo stesso da alcuni decenni e non viene messo in discussione poiché e non vi sono genitori o famiglie che ne richiedano una modifica o che si propongano per partecipare attivamente a una ristrutturazione di tali servizi.

C’è un’organizzazione data per consolidata, per 20 anni in questo territorio ci sono sempre state classi a tempo pieno. La mensa è quindi necessaria. Il servizio di pre/post scuola lo organizziamo a domanda individuale, lo organizziamo in base alle richieste ma c’è. Sono servizi che non pensiamo di cambiare o di togliere o di aggiungere perché la richiesta è costante da 20 anni (Intervista Cristina Buzzichelli).

Anche per quanto riguarda la creazione di nuovi servizi o l’attivazione di convenzioni non viene costituita una precedente analisi dei bisogni: ne è un esempio il tentativo di attivare convenzioni tra il Comune e l’Outlet di Settimo Torinese in merito agli asili nidi comunali; l’iniziativa è fallita poiché si è riscontrata un’assenza di domanda da parte delle lavoratrici.

Abbiamo fatto dei tentativi con altre ditte ma non siamo riusciti, al momento, ad avere un accordo di questo tipo [riferendosi alle convenzioni tra aziende e asili comunali]. L’ultimo, se vi interessa

l'abbiamo fatto l'anno scorso con l'Outlet di Settimo, purtroppo però non vi è stata risposta perché i dipendenti sono molto giovani e c'è un cambio abbastanza continuo. [...] Ma in realtà l'età è troppo bassa, non c'è l'esigenza (Intervista Cristina Buzzichelli).

Discorso ancora differente è stato fatto per quanto riguarda l'analisi dei bisogni e dei problemi di esercizi commerciali e imprese del territorio: in questo caso Giuseppe Cornero (Responsabile del Servizio attività economiche) ha sostenuto che alcuni studi sono stati fatti alcuni anni fa, ma prevalentemente per quel che riguarda il commercio. A oggi vengono organizzati dei momenti collegiali tra la pubblica amministrazione e i rappresentanti dei commercianti e dei mercatari, ma non vi è un'analisi dei bisogni strutturata che porti a una successiva formulazione di possibili soluzioni.

In passato erano stati fatti degli studi soprattutto sul commercio perché sulle aziende il rapporto è minore, rilasciamo qualche certificato ambientale, invece con il commercio il rapporto è più stretto. Nel '98-'00 per esempio è uscito un decreto che ha liberalizzato il commercio, dall'aver un numero definito di negozi e tipologie ad avere la liberalizzazione; in quel periodo erano state fatte delle analisi per cercare di governare questo passaggio epocale, secondo i commercianti più vecchi è stato quello che ha rovinato il commercio, chiaramente la situazione contingentata funzionava meglio. Abbiamo fatto diversi studi. [...]

Rispetto ai mercati locali e cittadini, per esempio, periodicamente vediamo i rappresentanti degli operatori mercatari. [...] nei comuni più grandi ci sono dei momenti collegiali con chi opera sul territorio, penso sia abbastanza normale (Intervista Giuseppe Cornero).

Nel complesso è possibile valutare una scarsa analisi dei bisogni e dei problemi. Quando esistente, questa raramente è portata avanti con modalità partecipative e raramente porta alla formulazione di soluzioni condivise. È possibile però evidenziare una propensione (almeno di una parte della pubblica

amministrazione) a un cambio di prospettiva volta ad attribuire maggiore importanza a questo aspetto.

5.2.2 Associazioni sindacali: CGIL

L'associazione sindacale per statuto e per definizione deve essere a stretto contatto con i lavoratori che rappresenta e deve conoscerne bisogni e volontà, nello specifico per quanto riguarda la contrattazione aziendale. I bisogni dei lavoratori vengono discussi nelle Assemblee sindacali: questo è il luogo per discutere e far emergere bisogni e problematiche, di cui poi i rappresentati sindacali prendono atto per poter condurre la contrattazione con l'azienda e l'associazione datoriale.

Questo nell'ambito della contrattazione, quindi con il lavoratore che rappresentiamo sappiamo, non perché lo sappiamo ma perché ci danno indicazioni, e secondo me sono indicazioni di carattere legato alla contrattura economica che viviamo, in un'assenza di impostazione italiana o culturale – perché qui dovremmo proprio cambiare atteggiamento - e i lavoratori che noi rappresentiamo purtroppo molte volte non sono più...non hanno più una socialità, una concezione che avevano forse i nostri genitori nonostante la restrizione economica, e quindi dobbiamo fare il paro, nel momento in cui andiamo a un tavolo per stabilire un eventuale welfare (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Per quanto riguarda la contrattazione territoriale, invece, non vi è una vera e propria analisi dei bisogni e delle problematiche; Alfonsina D'Onofrio (Responsabile della CGIL territoriale di Settimo Torinese) ha raccontato che l'amministrazione pubblica e i sindacati stessi sarebbero in linea teorica favorevoli la costituzione di tavoli tematici che siano in grado di partire dai bisogni della popolazione, affinché sia possibile proporre soluzioni innovative; al momento, però, questo ancora non accade. Inoltre, appare poco chiara la natura dei dati che i sindacati vorrebbero raccogliere: infatti, se da una parte la responsabile della CGIL di Settimo auspica la creazione di tavoli di contrattazione comune, dall'altra sembra propensa a utilizzare come base per identificare i bisogni i soli dati statistici demografici e socio-economici.

Da quest'anno in poi vorremmo proprio cambiare l'approccio in termini di contrattazione sociale: [...]io devo fare un passo avanti proprio partendo dai bisogni della popolazione, ed è lì che abbiamo chiesto all'amministrazione "tu amministrazione ci devi dire chi rappresenti in termini di popolazione, quanti NEET, quanti giovani, quanti laureati in termini di popolazione giovane, in termini di popolazione lavorativa chi sta facendo cosa, e quindi centro per l'impiego"; ed è lì che abbiamo chiesto di sederci intorno a un tavolo anche con le aziende, per chiedere "tu azienda del territorio, che intenzioni hai?", non è che lo vengono a dire però l'intento è di cambiare marcia e quindi partire dai bisogni e deve essere considerata la parte economica ma non solo quello. [...] Ci diceva l'amministrazione di Settimo che avevano intenzione di far partire dei tavoli di contrattazione tematici - anche perché il tema è talmente ampio (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Vi è, inoltre, il riconoscimento da parte della rappresentante sindacale, degli errori che si commettono quando un progetto di welfare aziendale non è basato su un'analisi dei bisogni partecipata e comune.

Quindi in tutto questo c'è questa difficoltà, e non solo: nei casi in cui c'è l'accesso al fondo previdenziale, più che previdenziale sanitario alternativo, le prestazioni erogate sono non quelle di cui la persona effettivamente ha bisogno (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Interessante è, infine, sottolineare la propensione della CGIL e in particolare di Alfonsina D'Onofrio, all'ascolto e alla collaborazione intorno a problematiche di carattere comune come il dibattito pubblico sul tema Campi elettromagnetici precedentemente citato.

Questo esempio, secondo la scrivente, rappresenta un'apertura dell'associazione sindacale a una modalità differente di rapportarsi al territorio e alla comunità, una modalità che permetta una reale raccolta e analisi dei bisogni e dei

problemi comunitari, nonché la disponibilità alla collaborazione che verrà approfondito nel paragrafo 5.5. Tali modalità, inoltre, vengono sostenute e auspicate all'interno del Documento approvato alla conferenza di organizzazione della CGIL del 2015.

5.2.3 Associazioni datoriali: Unione Industriale

Simone Berthod (Responsabile del servizio welfare presso Unione Industriale) ha sottolineato come le aziende, nella predisposizione di un piano di welfare aziendale, debbano conoscere i propri dipendenti: l'analisi dei bisogni a cui si riferisce, però, è un'analisi statistica basata sulla su dati demografici e socio-economici. Non è prevista un'analisi dei bisogni partecipata che apra a una possibile costruzione comune di soluzioni.

Le aziende che vogliono introdurre un piano di welfare devono conoscere sé stessi e i propri dipendenti come non li hanno conosciuti fino a ieri, devono capire qual è il tasso scolare, qual è la composizione dei nuclei familiari, insomma, soggetti a carico ma quali? Possono essere bambini ma anche adulti poi matchare tutto con le retribuzioni e da tutto ciò incominciare a informare le persone, a spiegare di cosa si parla (Intervista Simone Berthod).

5.2.4 Valutazione complessiva

Dalle informazioni raccolte si evince che l'analisi dei bisogni all'interno del territorio è presente solamente per alcuni ambiti socio-educativi ed è solitamente finalizzata alla costruzione di una progettualità che risponda ai bisogni riscontrati. Tali analisi, però, sono svolte in modo settoriale ridotte e non hanno evidenza di essere state costruite con modalità partecipative. Si sottolinea, tuttavia, la presenza di una buona propensione alla costruzione di analisi dei bisogni più complete e specifiche: in particolare, l'amministrazione pubblica si dichiara a favore di un'analisi dei bisogni costruita con modalità partecipative. Viste le considerazioni condotte rispetto ai singoli attori, è possibile affermare che, rispetto alla capacità di analisi dei problemi, il territorio nel suo complesso si attesti sulla situazione identificata all'interno del

Tabella 26. Classificazione del livello di capacità di analisi dei problemi

Capacità di analisi dei problemi				
1	2	3	4	5
Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria inesistente	Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria non partecipata che non porta all'elaborazione di possibili soluzioni	Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria non partecipata che porta all'elaborazione di possibili soluzioni	Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria partecipata che non porta all'elaborazione di possibili soluzioni	Analisi dei bisogni/ problemi comunitaria partecipata che porta all'elaborazione di possibili soluzioni

Fonte: elaborazione propria

livello 2 della Tabella 26: vi sono analisi dei problemi comunitari settoriali e non condotte con modalità partecipative, che non portano all'individuazione di soluzioni.

In un'ottica di welfare aziendale in prospettiva territoriale l'analisi dei bisogni dovrebbe essere progettata e strutturata prevedendo la partecipazione per lo meno la partecipazione degli *stakeholder* principali rispetto al territorio preso in considerazione. Con un'analisi dei bisogni come quella attualmente in uso a Settimo Torinese si rischierebbe di costruire un progetto di welfare poco rispondente alle reali esigenze della popolazione sociale e aziendale.

5.3 Capacità di coinvolgimento delle *leadership* locali

Come si avrà modo di trattare all'interno della descrizione della presente categoria, non è semplice valutare la capacità di un attore di ricoprire un ruolo di *leadership*. Purtroppo, inoltre, non abbiamo avuto accesso a dati statistici che confermassero o smentissero le affermazioni che sono state fatte durante alcune delle interviste: i dati riguardanti i progetti con più partner, (es.: AltroTempo ZeroSei, Caleidos, ComunitAzione) infatti, non possono essere diffusi prima del termine del progetto; i dati riguardanti le associazioni sindacali e datoriali per territori specifici, inoltre, non sono di dominio pubblico. Al momento, dunque, non è possibile definire con precisione tale capacità: si procederà in ogni caso con l'analisi del materiale in possesso ponendo il focus prima sui singoli attori, e poi elaborando una valutazione complessiva del territorio rispetto alla questione in oggetto.

5.3.1 Pubblica amministrazione: Comune di Settimo

Il Comune di Settimo Torinese, soprattutto rispetto ad alcune aree di interesse, è un Comune vivo e partecipe: sono molte le iniziative sostenute dall'amministrazione e molte prendono il via dalla stessa.

Si è avuto modo di constatare dall'intervista effettuata a Laura Gallina quanto l'Amministrazione, e in particolare l'ufficio dedicato ai servizi socio-educativi, sia aperta alle iniziative e alle progettazioni proposte da enti terzi e sia capace di attivare servizi e comunità nella partecipazione alle iniziative proposte. Inoltre, si può supporre che essendovi un alto numero di iniziative organizzate e finanziate sul territorio di Settimo Torinese, le stesse siano ampiamente partecipate e apprezzate all'interno della comunità. In questa sede non si tiene conto esclusivamente di servizi socio-educativi e socio-sanitari, ma anche di iniziative culturali, educative e animative (es.: Incipit offresi, Festival dell'Innovazione e della Scienza, Cinema sotto le stelle, FuoriTutti Festival, Laboratorio LEGO Education, Mostra fotografica Lager Sandbostel e Radio Caterina, Domenicando in famiglia...ecc).

Nell'ambito economico-commerciale, invece, è possibile riscontrare iniziative di promozione del territorio quali fiere per la promozione del commercio locale, feste di via e azioni di associazioni territoriali; il Comune sostiene e supporta tali iniziative, che vengono ripetute e calendarizzate ormai da diversi anni sul territorio settemese; questo elemento permette di supporre, seppur in assenza di dati, che le stesse riescano a raccogliere un gran numero di cittadini.

Rispetto alla cittadinanza, oltre alle iniziative e alle manifestazioni ricreative, è utile prendere in considerazione la predisposizione di iniziative politiche e la conseguente affluenza. L'attuale sindaca di Settimo (Elena Piastra) fin dalla campagna elettorale ha attivato una serie di consultazioni sul territorio che hanno toccato, e che continuano a toccare, diversi quartieri della cittadina. Laura Gallina ha raccontato una propensione dei cittadini di Settimo a tale modalità proposta dal Primo cittadino.

La nuova amministrazione e la nuova Sindaca di Settimo ha avviato, all'interno della sua campagna elettorale, da circa un anno, delle consultazioni sul territorio. Sta continuando a

portarle avanti ancora ora con l'insediamento. Sta entrando questa logica. [...]

Il territorio risponde, io non ho partecipato alle fasi pre-elettorali perché sono un tecnico e non entro in merito politico, cerco di mantenere un'ottica un pochino più tecnica, a volte con difficoltà perché non è semplice dividere il personale dal politico. A parte questo mi sembra che le poche volte che ho visto cose mi sembra che la città abbia risposto bene (Intervista Laura Gallina).

Il Comune, inoltre, ha tentato in diverse occasioni di ricoprire il ruolo di principale interlocutore e proponente di iniziative non solo nei confronti dei cittadini, ma anche nei confronti delle imprese del territorio. Giuseppe Cornero, in particolare, ha raccontato di alcune iniziative legate a cicli di formazione e informazione rispetto a temi inerenti la modernizzazione; tali iniziative però non hanno riscontrato una buona affluenza.

In alcuni casi abbiamo fatto dei progetti europei in cui c'erano dei momenti in cui facevano da promotori verso le aziende per iniziative della Comunità Europea: la modernizzazione sul passaggio all'era tecnologica, la digitalizzazione, tutta una serie di cose come servizio alle imprese. Ti informiamo che ci sono queste possibilità. (Intervista Giuseppe Cornero)

Non tantissimo (rispondendo alla domanda: le imprese rispondono a queste iniziative?), questa funzione è svolta molto dalle associazioni di categoria, l'API, la Confindustria, l'Ascom, hanno già un loro modo di presentare le iniziative che possono essere utili ai commercianti. Noi conversiamo più con le associazioni di categoria (Intervista Giuseppe Cornero).

La motivazione della mancanza di affluenza, oltre a essere legata alla distanza percepita dalle aziende tra le loro attività economiche e le competenze della pubblica amministrazione, è probabilmente anche legata alla rappresentazione che aziende e commercianti hanno della Pubblica Amministrazione; secondo Giuseppe Cornero, infatti:

spesse volte il Comune è visto come un nemico perché è quello che chiede le tasse, che fa pagare l'immondizia, che apre i centri commerciali, poi non so (Intervista Giuseppe Cornero).

Iniziative simili nei confronti delle aziende e dei commercianti, infatti, non sono più state replicate: in questo ambito il Comune al momento si limita a sostenere iniziative proposte da terzi.

5.3.2 Associazioni sindacali: CGIL

L'Associazione sindacale all'interno del territorio di Settimo Torinese, com'è possibile evincere dalla tabella 27, rappresenta attualmente in 14 aziende, 912 lavoratori di cui 232 residenti nel Comune preso in considerazione.

L'associazione sindacale CGIL, però, non rappresenta solamente i lavoratori affiliati all'interno delle varie aziende sul territorio di Settimo Torinese; infatti, la CGIL tramite la contrattazione sociale si occupa anche di

trattare i molteplici aspetti dello sviluppo e dell'insieme della condizione sociale delle lavoratrici, dei lavoratori, delle pensionate e dei pensionati, delle giovani e dei giovani, dei migranti e dei nuovi cittadini (CGIL, 2008, p.8).

Al momento, però, il sindacato fatica a entrare in contatto con la popolazione e i cittadini; Alfonsina D'Onofrio, infatti, lungo il corso dell'intervista ha espresso più volte la volontà del sindacato di ricostruirsi come punto di riferimento per l'intera comunità e non solamente per i lavoratori. Tale volontà emerge da una prospettiva sociale ed economica mutata che ha portato alla necessità di una tutela centrata non solamente più su tematiche strettamente lavorative, ma su tematiche più prettamente sociali e territoriali.

Tabella 27. Lavoratori rappresentati dalla CGIL sul territorio di Settimo Torinese

Nome Azienda	CCNL	Iscritti CGIL	Residenti nel comune Settimo
Intek	metalmecanico	33	2
Fontana	metalmecanico	35	1
Nehom componenti	metalmecanico	4	0
Carioca	chimico	21	8
Comset Frio	chimico	10	4
GA Operation	tessile	26	4
Valentino	tessile	10	0
Specchidea	vetro	10	1
BIBO ITALIA SpA	gp	15	5
PILKINGTON	vetro	60	23
PIRELLI P.N.	gp	612	142
RIVOIRA GEOGAS	chimico	4	0
Sait Abrasivi	chimico	16	0
VIVISOL Srl	chimico	12	0
Conbipel	terziario distribuzione servizio	2	0
Nicma mensa pirelli	ristorazione aziendale	-	0
Conserva (mensa MICHELIN)	ristorazione aziendale	1	1
Sisport	ristorazione aziendale	-	0
Nicma (mensa LoreAL)	ristorazione aziendale	14	14
SODEXO	ristorazione aziendale	-	0
Eutourist New Allfoods	ristorazione aziendale	21	21
IDROCENTRO	terziario distribuzione servizio	3	3
COVIND	terziario distribuzione servizio	1	1
SAT	terziario distribuzione servizio	2	2
Totale		912	232

Fonte: dati elaborati e forniti da Alfonsina D'Onofrio, consultabili all'interno dell'allegato 21

Vogliamo ritornare ad essere nuovamente punto di riferimento, ma vogliamo andare anche noi, spostarci, uscire anche da quell'alveo in cui non ci riconosciamo più di difesa solo del lavoro, ma siamo anche sul sociale: lo siamo sempre stati, ma anche sui nuovi temi proprio perché è cambiato, non è più il sindacato della FIAT, dei miei genitori, siamo presenti anche sul sociale, sulla questione ambientale. [...] È in questo senso, anche per riaffermarci come soggetto sociale, soprattutto per una perdita di valore che è avvenuta nell'arco di questi ultimi anni (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

L'allargamento della platea tutelata dalle associazioni sindacali, però, comporta in molti casi diatribe soprattutto per quel che riguarda il potere della rappresentanza rispetto al welfare aziendale in prospettiva territoriale. Come ha avuto modo di spiegare Alfonsina D'Onofrio, infatti, il welfare aziendale in prospettiva territoriale tutelerebbe l'intera comunità e non solo più i lavoratori strettamente rappresentati. Questi ultimi, però, non sono propensi a simili azioni o iniziative; secondo Alfonsina D'Onofrio tale opposizione è dovuta ad una generale mancanza culturale e di quello che può essere definito senso di comunità.

Capisci bene che se poi io volessi fare un discorso di welfare tra i lavoratori stessi, lasciamo da parte l'interlocutore datoriale, ma proprio non c'è il tessuto tra i lavoratori, le persone che dovrebbero avvalorare e avallare questo discorso. [...]

I lavoratori che noi rappresentiamo purtroppo molte volte non sono più...non hanno più una socialità, una concezione che avevano forse i nostri genitori nonostante la restrizione economica, e quindi dobbiamo fare il paro, nel momento in cui andiamo ad un tavolo per stabilire un eventuale welfare (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Molti lavoratori, infatti, rimangono centrati esclusivamente sui propri singoli interessi e la rappresentanza sindacale, in questo caso, ammette di non essere nelle

possibilità di fare con questi lavoratori ragionamento ampi e rivolti a una prospettiva territoriale.

Noi rappresentiamo i lavoratori [...] se io vado dal lavoratore quando facciamo le assemblee e faccio un discorso di carattere sociale, il lavoratore mi salta addosso. [...]

Cioè perché abituati - noi più o meno giovani arriviamo da una gestione per cui i nostri genitori avevano già spianato (la strada), con le famose lotte e i sacrifici, la mia generazione si è trovata con la pappa pronta, che poi è andata via via a perdersi, e allora o hai una certa concezione culturale, politica, sociale e sindacale, oppure guardi al tuo e quindi il lavoratore se ne guarda bene (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

La sindacalista quindi ammette la difficoltà di far comprendere ai lavoratori i vantaggi di questo strumento o di concezioni di socialità e di tutela nuove e alternative.

Io non posso fare un discorso (riferendosi a discorsi più socialmente orientati) - ci devo provare nel senso che altrimenti ho perso in partenza o non assolvo a quel ruolo sindacale e sociale che assolvo soprattutto come CGIL, perdonatemi se ci tengo a sottolinearlo, ma non è così (facile) (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

5.3.3 Associazioni datoriali: Unione Industriale

Unione Industriale rappresenta oltre 2300 aziende del torinese³³ di cui alcune (non sono stati forniti dati attendibili) sul territorio di Settimo Torinese: fra queste possiamo nominare la L'Óreal, Pirelli Pneumatici S.p.a., Basicitalia Spa e Rilox Italia s.r.l.

Simone Berthod ha raccontato di diverse iniziative per attrarre queste e altre aziende torinesi e per raccontare il welfare aziendale come strumento all'interno del

³³ Dato ricavato dal sito internet dell'associazione datoriale: www.ui.torino.it/menu/chissiamo/la-squadra/

CCNL e non solo: sono state inviate mail e si sono organizzati congressi che, tra i vari temi, presentavano il welfare aziendale.

Abbiamo fatto anche informativa a tappeto, il problema è che le mail non le legge nessuno, adesso ci sono i social ma io non ci credo tanto perché sui social ci va chi non ha nulla da fare. Mi dicono “scrivi sul social” ma non ne ho il tempo e dopo che scrivo sul social non so dove va e dove non va. Organizziamo dei congressi di natura più che altro tecnica quando cambia la materia, quando succedono cose importanti, esempio il CCNL dei metalmeccanici, creiamo un evento per spiegarlo un po', parlando del CCNL poi parli anche del welfare (Intervista a Simone Berthod).

Nonostante tutte le iniziative messe in atto Unione Industriale non è riuscita a creare interesse rispetto a questo tema; probabilmente la mancanza di questa predisposizione è anche dovuta alla scarsa propensione dell'associazione datoriale a prendere in considerazione tema welfare aziendale come una questione di grade importanza.

In questi anni ho incontrato di persona 200 aziende e con loro ho valutato l'introduzione di un piano di welfare, saranno circa 50000 i dipendenti interessati, di queste 200 una cinquantina abbondante sono state inserite nel piano.

[...] delle 200 aziende che ho visto, di quelle che hanno attivato piani di welfare 2 lo fanno in casa e le altre 48 l'hanno dato in outsourcing, le altre 150 la metà sta pensando di iniziare, aspettano il momento tutto (quattrini, accordo sindacale...) oppure lo hanno fatto senza dirmelo (Intervista a Simone Berthod).

Tra le aziende che Simone Berthod ha personalmente incontrato, un quarto ha poi deciso di attivare un piano di welfare: la quasi totalità di queste, però, ha deciso di affidare il servizio a un provider esterno, e nessuna di queste è collocata sul territorio di Settimo Torinese.

5.3.4 Valutazione complessiva

A partire dalla raccolta dei dati fin qui descritti, è possibile affermare che in generale si riscontra una bassa capacità di attivazione del livello micro da parte delle associazioni sindacali e datoriali: sarebbe difficile infatti per la CGIL e Unione Industriale assicurare la partecipazione di aziende e lavoratori del territorio a una progettazione di welfare aziendale in prospettiva territoriale. La pubblica amministrazione, invece, sembra avere una buona capacità di attivazione della cittadinanza e, soprattutto, del Terzo Settore (tale argomento verrà approfondito nei paragrafi successivi). Per quanto riguarda la capacità di coinvolgimento delle *leadership* locali, quindi, la situazione riscontrata all'interno del territorio di Settimo Torinese nel suo complesso è simile a quella descritta dal livello 3 della Tabella 28. È la pubblica amministrazione che, in questo contesto, si presenta come l'unica organizzazione in grado di mobilitare il proprio livello micro e gli enti del terzo settore, con cui ha rapporti continuativi.

In un'ottica di creazione di welfare aziendale in prospettiva territoriale bisognerebbe inoltre coinvolgere non solo le associazioni datoriali e sindacali prese in considerazione all'interno del presente elaborato, ma sarebbe indispensabile ricercare la collaborazione di attori del livello meso più abili nel coinvolgimento del proprio livello micro.

Tabella 28. Classificazione del livello di capacità di coinvolgimento delle *leadership* locali

Capacità di coinvolgimento delle leadership locali				
1	2	3	4	5
Nessuna organizzazione meso ha alta capacità di attivazione del proprio livello micro di riferimento.	Qualche organizzazione ha alta capacità di attivazione del livello micro di riferimento ma bassa capacità di attivazione del terzo settore.	Qualche organizzazione ha alta capacità di attivazione del livello micro di riferimento e alta capacità di attivazione del terzo settore.	Qualche organizzazione ha alta capacità di attivazione del livello micro di riferimento, alta capacità di attivazione di altri livelli e del terzo settore.	Tutti gli attori del livello meso insieme hanno un'alta capacità di attivazione di tutti i livelli micro e il terzo settore.

Fonte: elaborazione propria

5.4. Capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative

Il territorio di Settimo Torinese è un territorio particolarmente attivo e ricco di strutture organizzative: associazioni, comitati, cooperative sociali operano sul territorio. Alcune di queste realtà sono emerse già durante le interviste con i testimoni privilegiati, altre sono state riscontrate durante il percorso di mappatura avviato e descritto all'interno del capitolo 2 del presente elaborato.

In particolare, Laura Gallina ha nominato diverse realtà attive sul territorio e partner di numerosi progetti legati alla promozione e allo sviluppo della realtà socio-educativa e culturale settimese.

All'interno della rete (AltroTempo ZeroSei) abbiamo avuto anche l'Associazione PsicoPoint, che è un'associazione del territorio, che aveva la competenza per la gestione dei gruppi [...]

Poi c'è l'Associazione In Centro che è un'Associazione ricca e che sostiene parecchi progetti anche nei confronti della disabilità: c'è anche una cora per la disabilità con il Rotary, l'Associazione In Centro e tutte le scuole (Intervista Laura Gallina).

Anche Giuseppe Cornero ha avuto modo di raccontare di alcune associazioni di commercianti e di via che sono diventati attori attivi nella promozione del territorio e nei progetti di marketing territoriale.

Ci sono tutte e due, ci sono le associazioni di via che sono quasi sempre abbastanza spontanee: nascono, crescono e poi si esauriscono quando magari dalla via si trasferisce quello che era il promotore.

La zona centrale ha un'Associazione che va avanti ormai da circa 15 anni che si chiama PromoCentro che racchiude tutti i commercianti dell'isola pedonale, pagano una certa quota associativa e organizzano varie attività tipo i giovedì di luglio (Intervista Giuseppe Cornero).

Infine, dalle interviste degli *stakeholder* comunali, sono emerse associazioni sportive e culturali, cooperative e gruppi che si sono impegnati nella creazione e nello sviluppo di proposte alternative a quelle pubbliche rispetto ai servizi scolastici ed extra-scolastici.

Da 10 anni a questa parte il Terzo Settore si è organizzato, arrivata l'estate c'è una varietà di proposte: il centro estivo fatto in cascina, il centro estivo linguistico, il centro estivo sportivo, sono veramente tanti dai 3 anni all'ingresso delle superiori. Il territorio offre possibilità sia qualitative che quantitative perché i costi variano, noi continuiamo a fare il centro estivo ma sappiamo che poi nel territorio ci sono altre possibilità (anche perché il nostro dura solo tre settimane). Il tutto è finalizzato al supporto alle famiglie (Intervista Cristina Buzzichelli).

All'interno del territorio di Settimo Torinese, inoltre, sono attivi alcuni comitati locali. Nell'intervista con Alfonsina D'Onofrio si è avuto modo di conoscere il Comitato cittadini di piazza Freidano, tale comitato ha collaborato con CGIL nella promozione di un dibattito pubblico su un tema di carattere ecologico-sociale.

Questo è un dibattito pubblico che terremo venerdì [...] e ci sono come vedete il comitato cittadino, che ovviamente porterà le sue (considerazioni), c'è la parte amministrativa con l'assessore all'ambiente, e c'è la parte sindacale. [...] il Comitato cittadino ha fatto promozione in ogni dove, nei mercati - perché poi sono quelli i luoghi di incontro (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Il lavoro di mappatura ha permesso di conoscere meglio il territorio di Settimo Torinese per quelle che sono le sue strutture organizzative: è emerso un importante apporto del Terzo Settore. Nel territorio di Settimo Torinese, come emerso nel capitolo 2, è emersa una rete di servizi legati alla cura della persona; in particolare è stato possibile riscontrare servizi per i minori, per la disabilità e per la famiglia.

La maggior parte di questi servizi è gestito da cooperative sociali (per esempio Cooperativa Animazione Sociale Valdocco e Cooperativa P.G. Frassati), è stato particolarmente interessante constatare la fitta rete di iniziative e di rapporti che queste

realità sono riuscite a tessere all'interno del territorio. Alcune di queste cooperative, inoltre, hanno offerto l'input iniziale per la creazione di progetti particolarmente importanti quali AltroTempo ZeroSei, Caleidos e ComunitAZIONE ai quali ha fatto riferimento più volte Laura Gallina all'interno della sua intervista.

Infine, risulta importante evidenziare l'elevato numero di associazioni operanti sul territorio di Settimo Torinese: si tratta di associazioni che è possibile riscontrare all'interno delle molteplici iniziative organizzate sul territorio, e le più attive in questo senso sono Associazione Casa dei Popoli Onlus, gruppo Osd, Oratori di Settimo, gruppo scout di Settimo Torinese, gruppo GIOC di Settimo Torinese, Associazione Palaver, Associazione PsicoPoint, Associazione culturale TerraTerra, Almateatro.

5.4.1 Valutazione

All'interno del presente paragrafo si è evidenziato che all'interno del territorio di Settimo Torinese sono presenti numerose strutture organizzative: le stesse sono riuscite nel tempo a tessere una fitta rete di collaborazioni e legami, e partecipano a progetti comuni volti alla promozione sociale, culturale ed educativa dell'intera cittadinanza. Utile è sottolineare una buona collaborazione tra le strutture organizzative presenti e la pubblica amministrazione; inoltre sono presenti alcuni legami anche con le associazioni sindacali operanti sul territorio. Non vi è evidenza, invece, di iniziative esterne alla comunità portate avanti dalle stesse organizzazioni. La situazione evidenziata ci permette quindi di ricondurre Settimo Torinese alla descrizione del livello 4 per quanto riguarda la capacità del territorio e dei suoi attori di creazione e implementazione di strutture organizzative, come mostrato nella tabella 29.

Tali strutture potrebbero essere un ottimo punto di riferimento per un welfare aziendale in prospettiva territoriale poiché potrebbero offrire un paniere di servizi particolarmente variegato già presente sul territorio; inoltre, queste realtà sono particolarmente predisposte a un lavoro in rete con altri attori e *stakeholder*.

Tabella 29. Classificazione del livello di capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative.

Capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative				
1	2	3	4	5
La comunità non ha strutture organizzative.	La comunità ha costituito delle organizzazioni, ma queste non sono attive.	C'è più di un'organizzazione attiva. Le organizzazioni hanno meccanismi/ modalità per permettere ai membri di partecipare in modo significativo.	Molte organizzazioni della comunità hanno stabilito legami reciproci all'interno della stessa comunità.	Le organizzazioni sono coinvolte attivamente all'interno e all'esterno della comunità. La comunità è attivamente impegnata al suo interno e con le altre organizzazioni.

Fonte: rielaborazione da DORS Regione Piemonte (2015)

5.5 Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi

Come esplicitato nel capitolo precedente, all'interno di questa categoria si descriveranno i legami di collaborazione dei e tra i principali attori dei livelli meso; tale scelta rimanda all'importanza degli stessi all'interno di una progettazione di welfare aziendale in prospettiva territoriale.

5.5.1 Pubblica amministrazione: Comune di Settimo Torinese

Il Comune di Settimo Torinese è un comune particolarmente aperto alla collaborazione e al lavoro comune rispetto a molte problematiche cittadine; particolare attenzione, come avremo modo di constatare, è rivolta alla collaborazione con altri attori per la risoluzione di problematiche sociali.

Il primo e senza dubbio più forte legame che è utile sottolineare all'interno di questa descrizione è quello che il Comune di Settimo intrattiene con l'Unione dei Comuni nel Nord Est (NET)³⁴. Tale Unione ha come obiettivo primario la collaborazione tra i Comuni aderenti per una gestione coordinata e associata dei servizi

³⁴ Per un approfondimento in merito si rimanda al capitolo 2 della presente tesi.

comunali; in particolare all'interno dell'Unione NET collaborano i comuni di Borgaro Torinese, Caselle Torinese, San Benigno Canavese, San Mauro Torinese, Settimo Torinese e Volpiano. Particolarmente interessante risulta essere la condivisione tra i comuni di alcuni servizi e funzioni amministrative. Tra le varie funzioni amministrative collegialmente condivise, possiamo elencarne alcune specificatamente connesse all'oggetto di studio trattato all'interno del presente elaborato: marketing territoriale, gestione dei servizi socio-assistenziali, programmazione territoriale e politiche di insediamento delle attività produttive.

L'Unione, inoltre, per perseguire il proprio fine, non solo indice periodicamente la riunione del Consiglio al quale partecipano esponenti politici di tutti i Comuni, ma condivide anche risorse e personale: uno dei responsabili intervistati, Giuseppe Cornero, ci ha infatti specificato il suo impegno non solamente sul Comune di Settimo Torinese ("Io lavoro su San Mauro, Borgaro, San Benigno e Settimo"). Tale particolare può risultare irrilevante, ed è invece considerato dalla scrivente come un'interessante possibilità di condivisione progettuale e organizzativa che non passa solamente dagli organi collegiali ma anche dai singoli "tecnici" operanti all'interno delle amministrazioni comunali.

Il Comune di Settimo Torinese, inoltre, può vantare collaborazioni non solamente con i Comuni della NET, in particolare è possibile sottolineare le collaborazioni attivate per la partecipazione a Bandi legati a temi socio-educativi, che hanno dato vita a progetti quali CominutAZIONE, Altro Tempo ZeroSei e Caleidos.

Laura Gallina raccontando Altro Tempo ZeroSei spiega:

Avevamo interpretato questo come un progetto di community, come un luogo fisico all'interno del quale fare relazionare i grandi e i bambini, i genitori, i nonni, i sostituti familiari. Coinvolge 20 comuni della cintura di Torino, tra i più significativi Rivoli, Collegno, Grugliasco, Moncalieri...quei comuni che hanno una dimensione un pochino più aperta, non tanto come apertura mentale e di giudizio ma come presenza sul territorio di varie risorse. [...] La compagnia di San Paolo ha radunato tutti i comuni e ha detto "ok, facciamo l'analisi dei bisogni, facciamo un tavolo

di rete”, infatti c’è una rete attiva che non so in generale quanto piaccia alla politica (Intervista Laura Gallina).

Un lavoro molto simile è stato fatto anche all’interno del progetto ComunitAZIONE: la rete costituita per questo progetto non comprende nuovi attori ma si è basata su legami già precedentemente costituiti che sono stati qui rafforzati e incrementati (a esempio con i Comuni di Grugliasco, Nichelino e Moncalieri).

Oltre alle numerose collaborazioni con altre amministrazioni pubbliche, nelle interviste è emersa collaborazione con alcune associazioni di categoria presenti sul territorio settimese:

questa funzione è svolta molto dalle associazioni di categoria (riferendosi alle iniziative informative), l’API, la Confindustria, l’Ascom, hanno già un loro modo di presentare le iniziative che possono essere utili ai commercianti. Noi colloquiamo più con queste associazioni di categoria (Intervista Giuseppe Cornero).

Si sottolinea, però, che tali collaborazioni risultano essere significative solamente all’interno della gestione delle politiche legate al commercio: le associazioni datoriali in questo caso vengono convocate al fine di intraprendere azioni comuni in un’ottica di promozione del territorio e di modifica dei piani regolatori.

Per il commercio le iniziative possono essere quelle di promozione del territorio: abbiamo le fiere che promuovono il commercio locale, abbiamo dei momenti collegiali in cui invitiamo i rappresentanti delle associazioni di commercianti quando modifichiamo il piano regolatoreo, quando facciamo un’area commerciale, quando chiudiamo una strada e quindi c’è un danno sul commercio. C’è un inter-scambio dovuto all’organizzazione del commercio. [...]

Rispetto ai mercati locali e cittadini, per esempio, periodicamente vediamo i rappresentanti degli operatori mercatari (Intervista Giuseppe Cornero).

A queste collaborazioni se ne aggiungono altre, come quella che ha coinvolto l'amministrazione e ASCOM all'interno del progetto Caleidos; tale progetto si occupa di sostegno sociale nell'ottica del rafforzamento dell'intera comunità educante e del contrasto rispetto alla povertà educativa minorile.

Sempre con il progetto Caleidos abbiamo ascoltato Ascom e altri portatori di interessi legati al mondo del commercio e dell'artigianato. Questo perché ci preoccupiamo anche della parte lavoro e giovani e bisogna stimolare anche quel pezzo lì (Intervista Laura Gallina).

All'interno delle interviste condotte con i tecnici dell'amministrazione comunale non sono emerse la presenza di collaborazioni con le associazioni sindacali; queste sono state evidenziate dalla sindacalista Alfonsina D'Onofrio, quindi per una descrizione più approfondita si rimanda al sottoparagrafo successivo.

Vaste e diversificate sono le collaborazioni tra il Comune di Settimo Torinese e il mondo del Terzo Settore, in particolare con cooperative sociali e associazioni che operano sul territorio. All'interno dell'intervista, Laura Gallina ha sottolineato più volte le collaborazioni con il Terzo Settore esistenti per i progetti Altro Tempo ZeroSei, ComunitAzione e Caleidos. In particolare, all'interno dei progetti sopra elencati sono state coinvolte cooperative quali Cooperativa Animazione Valdocco, Cooperativa Educazione Progetto, San Donato s.c.s., Il Margine cooperativa sociale e CISV Solidarietà s.c.s.; a queste si aggiungono le collaborazioni con associazioni locali quali Casa dei Popoli, PsicoPoint, SosDsa, Sistemica, Associazione Palaver e Associazioni culturale TerraTerra.

Vi sono, inoltre, altre collaborazioni con il Terzo Settore messe in atto a sostegno degli istituti scolastici cittadini: in particolare vengono sottolineate diverse collaborazioni con Associazioni sportive locali per la progettazione all'interno delle scuole. La gestione di uno degli asili comunali e di diversi servizi legati ai minori è in appalto alla Cooperativa sociale Animazione Valdocco (si rimanda al capitolo 2 per un approfondimento in merito).

Associazioni sì, nell'ambito sportivo molto, ci sono dei progetti che ogni scuola può abbracciare ogni anno. Su cooperative non ci sono

realità predominanti, però nella gestione del nido siamo affiancati da una cooperativa sociale, però è un contratto nostro con la cooperativa (Intervista Cristina Buzzichelli).

Vi sono poi collaborazioni legate non solo al sostegno sociale ed educativo della comunità, ma anche alla promozione del patrimonio culturale e commerciale: è questo il caso di numerose associazioni di via, comitati, associazioni di commercianti presenti sul territorio di Settimo Torinese e che collaborano con il Comune.

C'è l'Associazione In Centro che è un'Associazione ricca e che sostiene parecchi progetti anche nei confronti della disabilità: c'è anche una collaborazione per la disabilità con il Rotary, l'Associazione In Centro e tutte le scuole (Intervista Laura Gallina).

Il Comune in genere dà delle sovvenzioni a queste associazioni che tengono i negozi aperti per invogliare la gente a venire, si chiamano centri commerciali naturali. Questi sono abbastanza strutturati (Intervista Giuseppe Cornero).

Una collaborazione molto interessante risulta essere quella che lega il Comune con la FondazioneEcm, che si occupa dell'organizzazione di uno dei poli aggregativi più importanti all'interno del territorio settimese: la Biblioteca Archimede.

Anche la terrazza della biblioteca è un luogo in cui si possono fare cose per la comunità, sempre con il rispetto e con un'organizzazione governata dall'Ente, dal Comune o dalla Fondazione Esperienze di Cultura Metropolitana: quest'ultima è quella che regge la biblioteca come struttura e tutti gli eventi attorno, ce ne sono veramente tanti! Per esempio, Incipit offresi, piuttosto che il Festival dell'Innovazione e della Scienza. Il tutto guidato dall'insieme di Fondazione e Comune, Fondazione come Ente pratico del Comune rispetto alle attività. (Intervista Laura Gallina).

Un'ultima collaborazione degna di nota riguarda l'Ospedale Civico di Settimo Torinese: per la gestione di questo servizio, infatti, collaborano oltre al Comune di Settimo anche la Cooperativa Sociale P.G. Frassati e l'ASL Torino 2 e 4.

In conclusione, appare utile sottolineare l'altissimo numero di collaborazioni che il Comune intesse con altri attori dei livelli meso e con attori del terzo settore in ambito socio-educativo-culturale per la creazione di progetti e servizi a sostegno della cittadinanza e delle fasce più deboli. Le collaborazioni con altri attori del livello meso in ambito economico-industriale seppur presenti, non appaiono essere ugualmente significative.

5.5.2 Associazioni sindacali: CGIL

L'associazione sindacale CGIL si è descritta, all'interno dell'intervista, come associazione aperta e attenta al territorio e a chi vi prende parte. Rispetto alle collaborazioni messe in atto dall'organizzazione sindacale, è possibile evidenziare in prima istanza quella con l'amministrazione locale. Alfonsina D'Onofrio all'interno dell'intervista ha esposto diversi contatti che i sindacati hanno all'interno del Comune di Settimo:

io mi interfaccio con l'amministrazione, che può essere l'assessore al Lavoro, l'assessore alla Sanità, l'assessore all'istruzione [...]
(Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Tale collaborazione deriva dalla contrattazione sociale e territoriale³⁵ di cui si è fatta carico la CGIL al fine di tutelare "la condizione sociale delle lavoratrici e dei lavoratori, delle pensionate e pensionati, delle giovani e dei giovani". Rispetto a questo Alfonsina D'Onofrio sottolinea che:

durante il periodo di crisi [...] la maggior parte degli accordi con le amministrazioni si sono rivolti solamente ad una politica o

³⁵ "La contrattazione sociale e territoriale assume un ruolo importante di forte integrazione alla contrattazione aziendale e territoriale di secondo livello, è la nuova frontiera del sindacalismo confederale, in grado di allargare e coniugare tutela dei diritti di cittadinanza con quelli del lavoro, come dimostra la feconda esperienza di questi anni." (CGIL, 2015, pag 7)

intervento in ambito fiscale, e dettava la legge l'ISEE (come la detta ancora): quindi non mi posso permettere di pagare la tassa sulla nettezza urbana, non mi posso permettere di pagare la bolletta della luce, non mi posso permettere di mandare il bimbo all'asilo o di pagargli la mensa, ecco gli accordi venivano fatti tutti per fasce di reddito, e con accordi intendo territoriali con la contrattazione sociale. Dopo di che, nell'ambito di questi anni, la presenza della parte sociale si è rivelata soltanto una mera firma a una programmazione di bilancio del comune, e punto (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

In quest'ottica collaborativa, quindi, non sembra che attualmente il legame tra pubblica amministrazione e associazioni sindacali sia particolarmente proficuo; Alfonsina D'Onofrio, però, si è dimostrata particolarmente ottimista rispetto al futuro e ha sottolineato che

da quest'anno in poi vorremmo proprio cambiare l'approccio in termini di contrattazione sociale [...] Ci diceva l'amministrazione di Settimo che avevano intenzione di far partire dei tavoli di contrattazione tematici - anche perché il tema è talmente ampio (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Continua, poi, sottolineando nuovamente quanto il sindacato sia disponibile e aperto alla creazione di legami e collaborazioni che portino diversi attori territoriali a discutere attorno a uno stesso argomento.

Noi abbiamo già proposto di fare un tavolo allargato, portare a bordo anche le aziende del territorio, portare a bordo le associazioni e capire i servizi sociali e chiedergli "voi avete in elenco X famiglie, X gestioni, quali sono le maggiori particolarità ed esigenze", e metterle: lavorativamente parlando la popolazione è questa, con le difficoltà. [...] Se ci sediamo a un tavolo è ovvio che ci sono interessi diversi, ma se la finalità che va bene a te, va bene a me, va bene a lei, e questo non poteva essere anni addietro perché le forze - ancora adesso le forze sono diverse,

ma non c'è più la ciccia: e allora, anche con forze diverse, dove effettivamente si può parlare - ripeto, abbiamo avuto un'apertura dal lato amministrativo che è già qualcosa, non è scontato - sondiamo quel terreno, andiamo avanti (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Tale collaborazione condotta con una simile modalità partecipativa, anche se al momento solo nelle intenzioni degli attori, è indispensabile all'interno di una progettazione di welfare aziendale in prospettiva territoriale.

Una collaborazione molto particolare presente sul territorio di Settimo è quella tra l'Associazione Casa dei popoli³⁶ e la CGIL: all'interno di questa collaborazione è nato uno Sportello migranti.

Di nuovo, noi qui su Settimo alla Camera del Lavoro abbiamo uno Sportello immigrati, perché ricordiamoci che la popolazione è variegata da un punto di vista etnico, anagrafico e culturale, quindi tutto fa (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Infine, non vengono citati all'interno del presente paragrafo i legami tra la CGIL e le associazioni datoriali poiché non sono stati menzionati all'interno dell'intervista legami proficui in un'ottica territoriale o di creazione di welfare aziendale in prospettiva territoriale: si ricorda però che tali legami esistono e rientrano nel complesso delle relazioni industriali più comunemente conosciute.

Riassumendo quanto fino a ora esplicitato è possibile riscontrare collaborazioni tra l'associazione sindacale CGIL e il Comune di Settimo Torinese: tali collaborazioni però a oggi non sono particolarmente proficue, sebbene si constati una volontà da parte del sindacato e, sembrerebbe, anche da parte della pubblica amministrazione di ristrutturare questa collaborazione e di creare nuove collaborazioni e nuove opportunità di scambio anche con altri attori del livello meso. Si riscontrano anche legami con il Terzo Settore, seppur in numero esiguo.

³⁶ Per un approfondimento rispetto a Casa dei Popoli si rimanda al sito di riferimento: www.lacasadeipopoli.it

5.5.3 Associazioni datoriali: Unione Industriale

Tra le associazioni datoriali aventi tra gli associati imprese del territorio di Settimo Torinese vi è l'Unione Industriale; nonostante la presenza di associati all'interno del territorio non è emersa all'interno dell'intervista alcuna collaborazione tra l'associazione datoriale e il comune di riferimento.

Un'interessante collaborazione, che potrà in futuro coinvolgere il territorio di Settimo Torinese, è quella tra Unione Industriale e Confcooperative al fine della presentazione di un progetto per accedere al finanziamento di uno degli ultimi bandi di *We Care* della Regione Piemonte.

Noi parteciperemo adesso al bando We Care con Confcooperative, sinceramente spero di trarne qualcosa personalmente perché quello che manca è un legame con il Terzo Settore, il Terzo settore è fuori da questo discorso, purtroppo la normativa non aiuta da una parte e dall'altra è difficile pensare che se vado su una piattaforma mi prendo la babysitter lì (Intervista Simone Berthod).

Purtroppo, essendo appena nata, non abbiamo modo di studiare e descrivere in modo più approfondito la collaborazione tra le due associazioni poiché il progetto che verrà presentato al bando è tutt'ora in fase di definizione.

È interessante, tuttavia, ciò che sottolinea Simone Berthod: rispetto alla mancanza di legami e collaborazioni tra l'associazione datoriale, le aziende e il terzo settore, soprattutto in un'ottica di welfare aziendale. Il responsabile dell'area welfare aziendale per Unione Industriale si è dimostrato aperto al confronto ma titubante rispetto a una collaborazione tra pubblico, privato e terzo settore in un'ottica di welfare aziendale in prospettiva territoriale; al momento, senza alcun dubbio, tale collaborazione sul territorio di Settimo Torinese è assente.

La cosa che non riesco a capire, però che mi piacerebbe riuscire a capire, è come fare incontrare il Terzo Settore e il Pubblico e le norme fiscali, perché le norme fiscali sono molto ingessanti (limitano il welfare a quello che c'è scritto sul TUIR). [...] Riuscire a trovare il modo di combinare tutto è una sfida pazzesca e adesso

in tanti stanno cercando di farlo. Io so di un progetto che si chiama Beatrice, nel bergamasco, che sta cercando di farlo. Mi sono informato: doveva essere una compartecipazione tra questo, quello, il comune...e poi...stringi stringi non c'è ancora niente (Intervista Simone Berthod).

Rispetto alle collaborazioni con le rappresentanze sindacali, oltre ai legami sottesi alle relazioni industriali, bisogna sottolineare iniziative formative pensate da Unione industriale a favore dei sindacati per la creazione un linguaggio comune con il quale confrontarsi sui temi del welfare aziendale.

Abbiamo formato anche le rappresentanze sindacali ed è capitato di spiegare un po' tutto (per filo e per segno) ai sindacalisti perché non sapevano niente. Almeno così riusciamo a parlare lo stesso linguaggio (Intervista Simone Berthod).

Infine, appare essenziale dal punto di vista di Simone Berthod segnalare le collaborazioni in atto tra l'associazione datoriale e diversi provider di servizi per il welfare. Tali collaborazioni non verranno prese in considerazione ai fini della valutazione poiché, contrariamente all'opinione del rappresentante di Unione Industriale, si ritiene che la collaborazione con provider di servizi non sia indispensabile e centrale all'interno di un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale.

Ai fini valutativi, invece, è utile sottolineare che l'associazione datoriale intervistata non ha rapporto con il comune ma altre associazioni datoriali presenti sul territorio (come sottolineato precedentemente) intrattengono legami con la pubblica amministrazione.

5.5.4 Valutazione complessiva

Come si è avuto modo di constatare all'interno della descrizione, all'interno del territorio di Settimo Torinese sono presenti un buon numero di legami collaborativi. Ai fini valutativi è utile sottolineare che la maggior parte dei legami collegano uno degli attori del livello meso alla Pubblica amministrazione: il Comune di Settimo Torinese è, infatti, l'attore che può vantare collaborazioni qualitativamente

e quantitativamente migliori. Risultano invece poco proficui i legami che uniscono le associazioni sindacali e datoriali tra loro.

Interessante è un legame già costituito di alcuni attori del livello meso con il Terzo Settore e una propensione alla creazione di tali legami per gli attori che ancora non ne sono provvisti.

Nel complesso è presente all'interno del territorio di Settimo Torinese una buona rete di collaborazioni che comprende tutti gli attori del livello meso, non è però possibile considerare nessuno di loro come leader territoriale poiché la Pubblica Amministrazione raramente svolge questo ruolo, nella maggior parte delle occasioni prende parte a iniziative e progettazioni proposte da attori altri. Risulta possibile, in virtù dei dati esplicitati nel presente paragrafo, assimilare la situazione che si presenta nel contesto di Settimo Torinese a quella descritta nel livello 4 della categoria centrata sulla capacità degli attori di un territorio di creare e implementare legami collaborativi (Tabella 30).

All'interno di una progettazione di welfare aziendale in prospettiva territoriale questa solida rete collaborativa sarebbe un ottimo punto di partenza; per la grande quantità e qualità di legami costruiti, si riscontra nella Pubblica Amministrazione l'attore con le caratteristiche più adatte a ricoprire il ruolo di leader territoriale e di "soggetto catalizzatore" come definito all'interno dell'elaborato di Robaldo.

Tabella 30. Classificazione del livello di capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi

Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi				
1	2	3	4	5
La comunità non presenta collaborazioni tra gli attori.	All'interno della comunità alcuni attori del livello meso collaborano ma nessun attore ha il ruolo di leader territoriale.	All'interno della comunità alcuni attori del livello meso collaborano e un attore ha il ruolo di leader territoriale.	All'interno della comunità tutti gli attori del livello meso collaborano ma nessun attore ha il ruolo di leader territoriale.	All'interno della comunità tutti gli attori del livello meso collaborano e un attore ha il ruolo di leader territoriale.

Fonte: elaborazione propria

5.6 Capacità di creare conoscenza

Come sottolineato più volte sia all'interno del presente elaborato sia negli elaborati delle colleghe Aliano e Robaldo, la conoscenza del territorio è un fattore importante nell'ottica della mobilitazione delle risorse comunitarie e territoriali. Per la costruzione di un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale sarebbe utile conoscere i servizi e gli attori presenti sul territorio per poterne facilitare il coinvolgimento e la mobilitazione.

In particolare, Laura Gallina ha esplicitato l'esistenza di alcune mappature settoriali legate all'ambito socio-educativo; tali mappature sono legate ai progetti in collaborazione con il terzo settore di cui si è già parlato precedentemente. Queste mappature risultano essere particolarmente complete per quanto riguarda i servizi legati ai minori, ma non è possibile sostenere lo stesso per i servizi appartenenti a qualsiasi altro ambito o fascia d'età.

Una mappatura era stata fatta per esempio per Altrotempo Zerosei, però è una mappatura sullo 0-6. [...]

Sì, poi ci sono enti che la richiedono, è tutto segmentato. Non credo proprio ci sia una mappatura completa di tutti i servizi. Mi viene in mente il Bilancio di Mandato ma sono Comune-centriche (Intervista Laura Gallina).

All'interno dell'intervista, Laura Gallina ha spiegato che in passato era stata condotta un'iniziativa volta alla mappatura degli attori presenti sul territorio: attualmente la stessa però non è più stata aggiornata e non è accessibile.

Quando abbiamo fatto i Piani di Zona, in questo delirio di onnipotenza che aveva scatenato il Piano di Zona, avevamo fatto un cd che era una mappatura. Il problema è che è diventato vecchio subito. Fatto su CD ci sembrava che avrebbe potuto essere un qualcosa di implementabile e invece si è chiuso anche quello. Servirebbe un qualcosa che va implementato via via ma non c'è (Intervista Laura Gallina).

Differente, invece, è apparsa la situazione per quel che riguarda l'ambito economico-industriale; Giuseppe Cornero ha spiegato come, in questo caso, una mappatura delle differenti imprese sia presente alla Camera di Commercio: tutte le imprese hanno, infatti, l'obbligo di iscriversi, e questo permette di avere una mappatura completa e costantemente aggiornata. Tale mappatura, però, non è gratuitamente accessibile alla cittadinanza e agli altri attori territoriali.

L'archivio principale è l'elenco delle imprese alla camera di commercio, tutte le imprese sono iscritte alla Camera di Commercio, il territorio di Settimo ha circa 3.800 imprese, ci sono tutti gli elenchi digitali (Intervista Giuseppe Cornero).

Anche Alfonsina D'Onofrio sottolinea la mancanza di conoscenza del territorio e sostiene che vi sia la volontà sia da parte dei sindacati sia da parte della pubblica amministrazione di ripartire da una mappatura del territorio in tutte le sue sfaccettature.

Noi stessi (rispetto alla concertazione) siamo sulla linea di start e ripeto la settimana scorsa abbiamo incontrato la nuova amministrazione, e da lì stiamo partendo proprio con questa evoluzione rispetto al passato, partire da una mappatura del territorio (Intervista Alfonsina D'Onofrio).

Diametralmente opposto è, invece, il parere di Simone Berthod rappresentante dell'Unione Industriale, che invece sostiene sostiene:

In realtà, la conoscenza del territorio, per quella che è la gestione del provider è inutile secondo me. Se il provider controlla la documentazione e basta, poi va dove vuole, non serve conoscere il territorio secondo me (Intervista Simone Berthod).

La convinzione esplicitata da Simone Berthod deriva, probabilmente, da una precisa concezione di welfare aziendale, concezione differente rispetto a quella sostenuta all'interno del presente elaborato.

In conclusione, all'interno delle interviste condotte è emerso quanto ogni singolo attore conoscesse molto bene i servizi e gli attori legati ai propri compiti ma non fosse presente una conoscenza del territorio complessiva, comune e condivisa.

Tale affermazione è particolarmente pertinente rispetto alla conoscenza del del territorio della pubblica amministrazione di Settimo Torinese; inoltre, è utile ribadire che, tra tutti gli attori, il Comune sarebbe il più propenso alla costruzione di una mappatura completa e accessibile.

5.6.1 Valutazione

Dalla descrizione emerge l'assenza di una conoscenza del territorio completa e strutturata: nessun attore, infatti, si è attivato per costruirla o per aggiornarla nel tempo. Vi sono alcune piccole mappature settoriali ma le stesse sono legate a specifiche progettazioni e quindi non vengono rese pubbliche. Interessante è evidenziare una disposizione particolarmente positiva da parte della pubblica amministrazione e dell'associazione sindacale rispetto alla costruzione di una mappatura del territorio completa e accessibile. Si può ricondurre, quindi, la situazione della città di Settimo Torinese a quella descritta nel livello 2 della Tabella 31 rispetto alla capacità di creare conoscenza.

Nell'ottica della progettazione di un welfare aziendale in prospettiva territoriale bisognerebbe innanzitutto predisporre la costruzione di una mappatura completa ed esaustiva dell'intero territorio di Settimo Torinese, in caso questo non fosse possibile si rischia di costruire una progettazione non compatibile con le risorse già presenti sul territorio o manchevole di risorse non riscontrabili su Settimo Torinese.

Tabella 31. Classificazione del livello di capacità di creare conoscenza

Capacità di creare conoscenza				
1	2	3	4	5
Conoscenza delle risorse del territorio inesistente o obsoleta.	Conoscenza delle risorse del territorio parziale e non accessibile alla comunità.	Conoscenza delle risorse del territorio parziale ma accessibile alla comunità.	Conoscenza delle risorse del territorio completa ma non accessibile alla comunità.	Conoscenza delle risorse del territorio completa e pienamente accessibile all'intera comunità.

Fonte: elaborazione propria

5.7 Valutazione complessiva e rappresentazione grafica

Ispirandosi agli elaborati di Glenn Laverack (2005), il quale ha deciso di rappresentare il livello dei domini delle capacità comunitarie con una metodologia grafica, si è deciso di rappresentare graficamente la valutazione costruita all'interno del presente capitolo. Per farlo si è utilizzato un grafico a radar (o a tela di ragno) poiché si ritiene, in accordo con Laverack, che questa strutturazione grafica sia la più adatta a rappresentare le capacità di un territorio; tale configurazione è stata utilizzata non solo da Laverack, ma anche da differenti altri autori nella rappresentazione di modelli legati alle capacità comunitarie (Laverack, 2005).

La rappresentazione grafica a tela di ragno permette di evidenziare gli elementi di forza e quelli di debolezza (Laverack, 2005) sui quali un territorio si dovrebbe concentrare nell'ottica di una progettazione di welfare aziendale in prospettiva territoriale (vedi figura 3). In particolare, nel territorio di Settimo Torinese è possibile identificare come punti di forza la capacità di creazione e implementazione dei legami collaborativi e la capacità di creazione e implementazione delle strutture organizzative; i punti di debolezza del territorio sono riscontrabili nella capacità di creazione di conoscenza rispetto al territorio e nella capacità di analisi dei bisogni.

Figura 3. I livelli di competenza di Settimo Torinese



Fonte: elaborazione propria

Capitolo 6

Il consulente esterno e la costruzione di competenze per il welfare aziendale territoriale

6.1 L'utilità di un consulente esterno

L'analisi presentata nel capitolo precedente evidenzia molti punti di forza e altrettanti punti di debolezza caratterizzanti il territorio di Settimo Torinese nell'ottica della costruzione di un welfare aziendale in prospettiva territoriale. Ci si è interrogati rispetto a questo e rispetto a come un territorio potesse crescere e implementare le sue competenze; tali riflessioni sono state alimentate dall'analisi condotta dalle colleghe Aliano e Robaldo rispetto ai due casi di studio già precedentemente nominati, Giano e WelfareNet. In particolare, è risultata utile e interessante la figura di Fabio Strelotto³⁷, consulente di professione e attore all'interno della rete per il welfare WelfareNet (si veda l'allegato 7).

Si è quindi deciso di riprendere un dominio teorizzato da Laverack, volto all'analisi del ruolo dei consulenti esterni all'interno della comunità. Il bisogno di approfondire le caratteristiche di questa figura professionale è sorto, come già esplicitato, sia a partire dall'importanza riconosciutagli all'interno della letteratura (in primis, da Laverack stesso), sia dallo studio delle esperienze concrete.

Ci si è quindi domandati quali potessero essere le competenze e le caratteristiche di un consulente esterno volto all'affiancamento della comunità nella

³⁷ Fabio Strelotto ha rivestito un ruolo chiave all'interno di WelfareNet contribuendo alla sua nascita e al suo sviluppo, come sottolineato all'interno dell'elaborato di Robaldo. Lo stesso, inoltre, è l'autore insieme a Fornasier, Lucchini e Vecchiato del testo: *Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet.*

costruzione delle capacità utili a un piano di welfare aziendale in prospettiva territoriale.

6.2 Il consulente esterno: competenze necessarie

Per rispondere a questo interrogativo si è deciso di strutturare il presente capitolo riprendendo il concetto di competenza e, partendo da questo, tentando di delineare la figura di un consulente esterno contraddistinto da un pacchetto di competenze utili allo sviluppo comunitario e territoriale.

6.2.1 Il concetto di competenza

Il concetto di competenza è un concetto difficilmente definibile: diversi sono i campi all'interno dei quali può essere utilizzato e applicato e questo ne fa un concetto estremamente dinamico e ricco. Per comprenderne meglio le svariate sfaccettature può essere utile ripercorrere alcune tappe del percorso seguito da Lorena Milani nei due scritti “Competenza pedagogica e progettualità educativa” e “Collettivamente”: si rimanda ai due elaborati per una trattazione completa dell'argomento.

Per quel che attiene al presente elaborato è utile considerare la concezione di competenza come una nozione tripolare: descrittiva, prassica e limite (Milani, 2017). La polarità descrittiva indica la capacità della competenza di descrivere le caratteristiche principali della professionalità, di evidenziarne i mutamenti e di identificare ciò che si discosta da quelle che sono le caratteristiche di base di una professione, il che porta alla costruzione di professionalità nuove e inedite. La polarità prassica sta a indicare il focus della competenza su un sapere prassiologico e riflessivo, una riflessione che prende vita e alimenta la professionalità in atto; questa riflessione permette di distinguere i vari contesti nei quali la professionalità può agire ed è la base a cui si rifanno le pratiche della formazione e della professionalizzazione (Milani, 2017). Infine, la competenza è una nozione limite poiché determina e sottolinea i confini delle varie discipline e delle diverse professionalità; tale tracciato non è da considerarsi come fisso e determinato, ma come un aiuto rispetto al riconoscimento di specifiche professionalità che possono comunque mutare, crescere e modificarsi (Milani, 2017).

Fissati i primi punti rispetto al concetto di competenza può essere utile elencare altre caratteristiche che possano aiutare la sua comprensione; Milani (2017) definisce sette caratteri essenziali della competenza che possono essere applicati alla competenza pedagogica; ai fini del presente elaborato verranno identificati i più utili per definire la competenza di un consulente per il welfare aziendale in prospettiva territoriale.

In particolare, risulta essere molto interessante, come avremo modo di constatare, pensare a un concetto di competenza caratterizzato da dinamicità, processualità e complessità. Prende così forma un concetto di competenza aperta e accogliente, pronta a recepire non solamente gli spunti della ricerca scientifica, ma anche quelli derivanti dall'esperienza, dalla prassi e dalla continua riflessione legata all'azione. La caratteristica della dinamicità si riferisce alla propensione rispetto all'emergenza e all'ascolto di bisogni e problematiche, che possono mutare e modificare la competenza stessa o la performance che ne deriva (Milani, 2017).

La processualità è una caratteristica strettamente collegata alla dinamicità della competenza; la processualità nasce dal continuo confronto tra

intervento pedagogico, elaborazione culturale, risposte operative gestite da differenti attori e destinate a diversi soggetti e molteplicità di ambienti/contesti nei quali si attuano, si producono, si inventano e si trasferiscono le competenze (Milani, 2017, p.23).

Tale caratteristica della competenza risulta centrale in un contesto, quale quello territoriale eterogeneo e diversificato, ancora di più se si prende in considerazione una competenza che deve mettersi in gioco all'interno di una progettazione come quella del welfare aziendale in prospettiva territoriale; una progettazione simile, oltre a coinvolgere attori particolarmente differenti, riunisce e concilia anche bisogni, interessi e problematicità non sempre simili.

Infine, è utile sottolineare la complessità del concetto di competenza, una complessità che definisce e rende possibili differenti sfaccettature e stratificazioni del concetto stesso. Bisogna ricordare, infatti, che il concetto di competenza non è mai a sé stante, ma è sempre prodotto e riconosciuto all'interno di dinamiche sociali, rappresentazioni culturali, immagini sociali e strategie dei singoli *stakeholder*; tale

complessità, però, secondo la scrivente è ciò che rende questo concetto così versatile e interessante (Milani, 2017).

Dopo aver definito le caratteristiche principali del concetto di competenza, è utile proseguire cercando di comprendere su quali pilastri lo stesso si costruisce, di sviluppa e muta. Ryle, come sottolinea Milani (2017), poggia il concetto di competenza sui pilastri del *know-how* e del *know-that*. *Know-how* rappresenta la conoscenza teorica, dei modelli, delle strutture, dei principi che guidano un'azione, principi che possono essere impartiti; *know-that*, invece, indica le disposizioni, l'applicazione di regole e procedure, tale applicazione però non si riferisce una mera trasposizione di nozioni teoricamente apprese, il processo qui identificato è graduale e richiede un tempo di sedimentazione.

Learning how or improving in ability is not like learning that or acquiring information. Truths can be imparted, procedures can only be inculcated, and while inculcation, is a gradual process, imparting is relatively sudden. It makes sense to ask at what moment someone became apprised of a truth, but not to ask at what moment someone acquired a skill (Ryle, 1963, p.46).

A questi pilastri è pertinente aggiungerne due identificati da Milani (2013; 2017), particolarmente importanti in ambito pedagogico e utili anche in una concezione di welfare aziendale in prospettiva territoriale: il *know-why* e il *know-where*. La capacità di interrogarsi (insita nel *know-why*) permette di mantenere la concentrazione sui vincoli, sulle motivazioni, sulle scelte rispetto alle azioni che si mettono in atto (Milani, 2017). Tale propensione risulta essenziale in un ambiente come quello del welfare aziendale in prospettiva territoriale, in cui si incontrano attori con modalità di azione e interessi anche diametralmente opposti: la propensione al chiedersi il perché, infatti, risulta un utile input al fine di trovare e mantenere azioni concordate collegialmente. Un discorso molto simile è valido per il *know-where*: davanti a obiettivi e finalità del singolo attore è indispensabile sapere e ragionare rispetto a quelle che devono essere le finalità e le visioni comuni (Milani, 2017), il punto a cui tendere come rete e come gruppo.

Va delineandosi una concezione di competenza via via più complessa: risulta quindi utile, per non perdere il focus del presente paragrafo, presentare una tra le tante definizioni che gli autori hanno tentato di costruire per descrivere il concetto di competenza. Ci si affiderà alla concezione di competenza strutturata da Le Boterf:

le competenze possono essere considerate come il risultato di tre fattori: il saper agire che suppone il saper combinare e mobilitare delle risorse pertinenti (conoscenze, saper-fare, reti...); il voler agire che si riferisce alla motivazione e all'impegno personale dell'individuo; il poter agire che rinvia all'esistenza di un contesto, di un'organizzazione del lavoro, di condizioni sociali che rendono possibili e legittime l'assunzione di responsabilità e l'assunzione di rischio dell'individuo (1998, p.150)³⁸.

Ecco allora che il concetto pedagogico di competenza legato al saper, poter e voler agire può essere traslato sul progetto preso in esame da questo elaborato: il concetto di competenza utile alla professione educativa sembra essere utile alla costruzione del concetto di competenza su cui basare un welfare aziendale con una particolare attenzione al benessere, al territorio e alla comunità. In particolare, proprio per sottolineare ciò che il concetto pedagogico di competenza può aiutare e arricchire un welfare aziendale in prospettiva territoriale, appare utile evidenziare delle attenzioni prettamente pedagogiche (esplicitate da Milani) a cui si dovrebbe tendere in una progettazione simile:

- il significato del contesto come risorsa e vincolo;
- la forza della riflessione nel e sull'esperienza, del *learning by doing*;
- la riflessione sulla funzione di mediatore delle competenze e dei saperi.

Due dei tre punti appena elencati si riferiscono ad argomenti sui quali si è già ragionato all'interno dei tre elaborati. In particolare, si è esposto il concetto di contesto come risorsa e vincolo all'interno del paragrafo 4.7 del presente elaborato e dei paragrafi 3.2 e 3.5 dell'elaborato di Aliano. La forza della riflessione nel e

³⁸ Traduzione di Lorena Milani in Milani L. (2017) Competenza pedagogica e progettualità educativa, Brescia: ELS La scuola, p.33.

sull'esperienza, invece, è stato trattato all'interno del paragrafo 4.3 del presente elaborato e del paragrafo 3.5.4 dell'elaborato di Robaldo.

Sul filone tracciato all'interno di questo paragrafo si proseguirà nella costruzione di un soggetto che possa essere competente e avere competenza per come questa andrà delineandosi nel corso dell'ultimo capitolo di questo elaborato.

6.2.2 Metacompetenze e competenze trasversali del consulente esterno

Le metacompetenze, come sostenuto da Milani, si crea e si attua nella riflessione sulle azioni e sul contesto nel quale si opera; le stesse sono slegate e indipendenti rispetto al settore in cui vengono applicate, apparendo quindi generali ma allo stesso tempo estremamente pratiche (Zatti, 2018). All'interno di questo elaborato risulta utile la definizione generale di Alessandrini, che guarda alla metacompetenza come a una "capacità cognitiva generale di carattere riflessivo" (1997, p.221). Più volte nel corso di questo elaborato e all'interno del paragrafo 3.5.4 della tesi di Robaldo si è sottolineata l'importanza di tale capacità; fino a ora era stata intesa come capacità della rete e della comunità, ma in questo capitolo risulta utile ricondurla anche alla figura del consulente esterno, poiché sarà proprio questa figura a fornire alla rete gli strumenti per crescere e imparare ad applicare un approccio riflessivo all'azione e alla progettazione. Una metacompetenza, infatti, può essere tale solamente se contestualizzata e se il processo riflessivo da cui nasce e in cui si sviluppa prende vita dalle pratiche quotidiane contestualmente e territorialmente situate. Tale metacompetenza appare indispensabile, come sottolineato da Milani (2017), al fine di mantenere una propensione all'apertura, alla processualità e alla complessità.

Successivamente alle metacompetenze è utile prendere in considerazione le competenze trasversali, abilità fondanti delle professioni pedagogiche. Milani (2017) individua sei competenze trasversali: saper apprendere, essere aperto, essere persona creativa, saper assumere rischi, saper tollerare le frustrazioni e essere disponibili al cambiamento. La figura del consulente esterno che si ha in mente all'interno di questo elaborato e che si sta man mano costruendo non è una figura prettamente pedagogica ma condivide alcuni tratti con le figure che si occupano del lavoro educativo; proprio per questo si ritiene necessario procedere con una selezione tra le competenze trasversali per identificare quelle più utili alla costruzione di tale professionalità.

In particolare, si ritiene che un consulente esterno in un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale debba essere aperto, “*disponibile a...*” e “*disponibile verso...*” (Milani, 2017, p.123). Milani descrive questa disponibilità come una disponibilità critica, umana/relazionale e aperta al confronto; in questo contesto si ribadisce la necessità di un consulente esterno aperto e disponibile all’altro, al lavoratore, al cittadino: si sottolinea però anche la necessità di un’apertura a schemi operativi e concettuali diametralmente opposti, schemi che caratterizzano l’operato e il pensiero dei principali *stakeholder* di un progetto di welfare aziendale territoriale. All’interno di una progettazione simile, infatti, interessi e concezioni di scontrano e si incontrano: un consulente esterno deve essere sempre disponibile al confronto e alla mediazione, disponibile a comprendere i vari punti di vista e a conciliarli.

Rimanere aperti, però “comporta una preparazione al disagio provocato dall’ansia dell’incertezza” (Zatti, 2018, p.24), il che introduce l’importanza della prossima competenza trasversale: la capacità di assumersi dei rischi. Si ritiene che un consulente esterno debba essere capace di assumersi dei rischi, che in questo caso sono insiti in una progettazione inedita e innovativa; inoltre, è necessario sottolineare l’imprevedibilità che un contesto comunitario e multifaccettato porta con sé (Milani,2017). Tale imprevedibilità può essere affrontata solamente con una buona capacità di assumersi dei rischi, di sbagliare anche e di riprogettare tendendo sempre a mente errori e punti di forza.

Infine, si ritiene indispensabile la capacità di essere disponibili al cambiamento. Il cambiamento, come più volte è stato sostenuto da Leon Festinger (1973), deve essere innanzitutto veicolato dall’azione sociale dell’individuo; solo successivamente è possibile un cambiamento cognitivo che consenta l’apertura a nuovi modi di agire, di pensare di progettare (Zatti, 2018). Un consulente esterno all’interno di un welfare aziendale in prospettiva territoriale non deve avere timore del cambiamento poiché questo è proprio ciò che si auspica: al contrario, un buon consulente esterno deve essere colui che veicola e sostiene un costante e armonico cambiamento comunitario.

6.2.3 Competenze di base del consulente esterno

L'albero delle competenze di un consulente esterno per un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale può concludersi con la definizione di quelle che possono essere le competenze di base necessarie alla professione.

Si definiscono competenze di base le capacità di padroneggiare situazioni, attivare metodologie, elaborare progettualità coerenti con l'intervento educativo (in questo caso comunitario) (Milani 2017, p. 96).

Anche in questo caso, come in precedenza, l'idea di un consulente esterno vicino alla figura pedagogico educativa permette di selezionare alcune competenze di base che possono essere considerate assimilabili a entrambe le professioni.

In particolare, vi è la necessità di un consulente esterno abile e competente nel:

- gestire la complessità;
- saper indagare;
- saper osservare e ascoltare;
- saper organizzare;
- saper lavorare in gruppo;
- saper lavorare in rete;
- saper animare;
- saper essere buoni comunicatori;
- saper gestire la diversità.

6.2.3.1 Gestire la complessità

Un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale è per definizione complesso e multifaccettato; tale complessità deriva dalla grande diversità di attori che partecipano a questo tipo di progetto, che come abbiamo ripetuto diverse volte portano con sé interessi e finalità a volte diametralmente opposti. Un ulteriore elemento di complessità è da riscontrare nel lavoro con comunità e con il territorio: il territorio infatti è un sistema aperto e, in quanto culla di innumerevoli relazioni, complesso. Un consulente esterno deve essere in grado di confrontarsi con tale complessità e deve avere

la padronanza degli strumenti culturali in grado di cogliere, al di là delle apparenze, la rete di relazioni, di situazioni, di problemi che sempre accompagnano l'evento educativo (e il progetto di welfare) che, inoltre, per parte sua non si presenta mai lineare e non riconducibile al paradigma unitario (Milani, 2017, p.137).

6.2.3.2 Saper indagare

In questo contesto si rimanda a un indagare volto alla costruzione di una ricerca-azione. Seguendo il ragionamento proposto da Milani si ritiene necessario il passaggio da *“una pedagogia dell’offerta”* (2017, p.139) in cui il welfare aziendale è strutturato e offerto alla popolazione di lavoratori, a una progettazione di welfare aziendale capace di ricercare, riconoscere e analizzare le domande del territorio. All’analisi consegue un processo di presa di coscienza (Milani,2017) che porti la rete per il welfare aziendale in prospettiva territoriale alla strutturazione di soluzioni collegialmente condivise e autopromosse.

6.2.3.3 Saper osservare e ascoltare

Per un consulente esterno tale competenza è volta alla conoscenza della rete e del territorio nel quale si opera, delle relazioni che lo caratterizzano e dei legami che ne costituiscono l’essenza. Osservare il contesto e ascoltare tutti gli attori che fanno parte di questo processo di costruzione di benessere è essenziale. In particolare, il consulente esterno deve considerare il territorio come interlocutore privilegiato e attore complessivo e complesso all’interno di una relazione pseudo-educativa. Il territorio deve essere conosciuto e riconosciuto per poter cogliere le sue esigenze e le sue risorse e favorirne il coordinamento (Premoli, 2008). Più volte già si è sostenuta l’importanza di tale conoscenza e più volte ancora si sottolineerà soprattutto per una figura importante come quella del consulente esterno.

6.2.3.4 Saper organizzare

Tale competenza di base per un consulente esterno è perfettamente assimilabile a quella per un educatore. Il consulente, infatti, deve essere in grado di organizzare l’iniziale e continua ricerca, oltre che l’ordine e l’organicità degli interventi che vengono messi in atto (Milani, 2017).

Saper organizzare, inoltre vuol dire non perdere di vista il globale, non della persona come sosterebbe Milani ma, in questo caso specifico, del territorio.

6.2.3.5 *Saper lavorare in gruppo e in rete*

Il gruppo di lavoro e la rete di attori all'interno di un welfare aziendale in prospettiva territoriale non differiscono molto, gli stessi infatti sono variabili e altamente flessibili in base al territorio e alla propensione degli attori in uno specifico momento storico-sociale; per questo si ritiene che esclusivamente in questo contesto gli stessi possano essere considerati un tutt'uno. Il consulente esterno deve essere in grado di collaborare, cooperare e di assumere ruoli differenti all'interno del gruppo in base alle esigenze del momento (es.: leader, mediatore, formatore, facilitatore...) (Milani, 2017).

Tale competenza, inoltre, ci è anche stata sottolineata da Laura Gallina all'interno della sua intervista

Servono dei facilitatori. Noi abbiamo fatto un lavoro interessante nell'ambito di Altrotempo ZeroSei con un'Associazione che si chiama Cultura dal Basso, abbiamo fatto con loro un lavoro di team building e team coaching sul gruppo rete, aiuta la costruzione della rete.[...] Io sono capitata nel gruppo seguito da Cultura dal Basso, l'esperienza è stata un utile supporto al gruppo, ha lavorato con noi un'architetta e uno psicologo, la difficoltà di reti così complesse è che mette insieme pubblico e privato, pubblico comune ma anche fondazioni, hanno tutti modalità diversi e lavorare su questo pezzo non è semplice (Intervista Laura Gallina).

Tale competenza comprende anche la capacità di saper attivare, mantenere e accrescere i legami della rete; in questo contesto il consulente deve conoscere molto bene i propri attori e deve saperne identificare i punti di forza e di debolezza (Milani, 2017) al fine di implementare un buon lavoro di *team building*.

6.2.3.6 *Saper animare*

La competenza legata all'animazione indica una modalità operativa volta al coinvolgimento sociale, all'attivazione di comunità, all'espressione della dimensione

inter-personale e inter-attoriale (Milani, 2017). Anche tale competenza, come la precedente, è stata rilevata come necessaria anche da Laura Gallina:

per come la vedo io servono sicuramente attività di animazione sociale (teatro di comunità), aggregative, che lavorino sulla lettura del bisogno attraverso il movimento e non attraverso cose più statiche. Quella parte di azione, quelle attività sociali. Competenze animative e sociologiche (Intervista Laura Gallina).

Le attività animative e la propensione all'animazione diventa in questo senso un "metodo di approccio al gruppo e di azione nel e con il gruppo" (Milani, 2017, p.157).

6.2.3.7 Saper gestire la diversità

Una rete per il welfare aziendale in prospettiva territoriale, come si è avuto modo di constatare all'interno del presente elaborato e in quelli di Robaldo e Aliano, viene costruita con il coinvolgimento di attori quali: istituzioni pubbliche, aziende private, associazioni datoriali, associazioni di categoria, terzo settore, cittadini e lavoratori. La diversità è un tratto che contraddistingue una rete così eterogenea e multifaccettata; tale diversità però deve essere gestita e strutturata come un'enorme risorsa e non come un ostacolo. Si ricorda, in questo senso, che

gestire non significa dominare, né organizzare e neppure ordinare la diversità, ma piuttosto prendersi cura della diversità, sentirsi responsabili del diritto alla diversità nella reciprocità (Milani, 2017, p.167).

Può qui considerarsi quasi concluso il percorso che sta portato alla definizione delle competenze necessarie e auspicabili per un consulente esterno in un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale. A titolo riepilogativo di quanto fino a ora affermato si rimanda alla tabella 32.

Tabella 32. Le competenze del consulente esterno in un progetto di welfare aziendale territoriale

Metacompetenze						
Riflessività						
Competenze trasversali						
Essere aperti		Essere capaci di assumersi responsabilità			Essere disponibili al cambiamento	
Competenze di base						
Gestire la complessità	Sapere indagare	Saper osservare e ascoltare	Saper organizzare	Saper lavorare in gruppo e in rete	Saper animare	Saper gestire la diversità

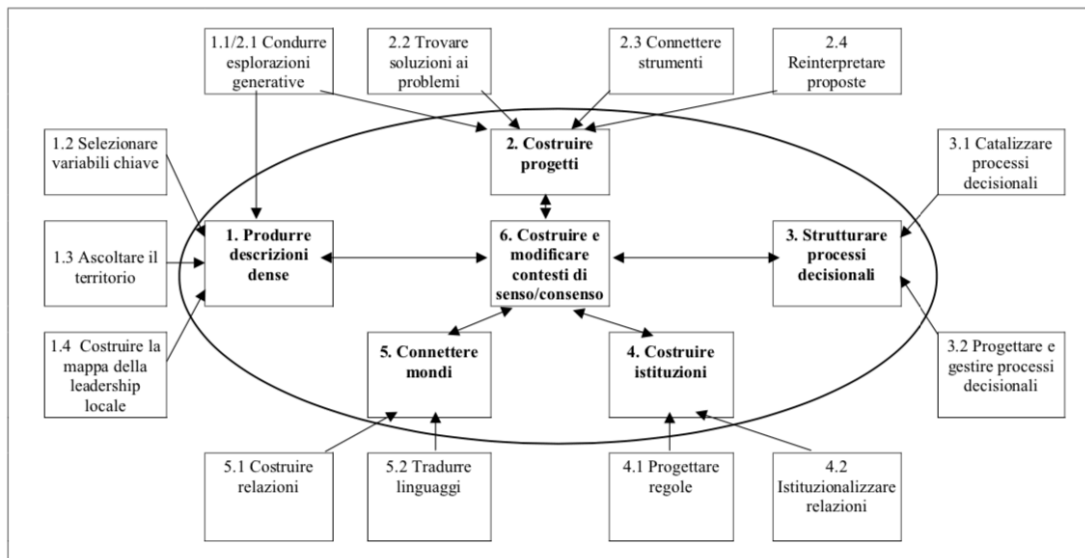
Fonte: elaborazione propria su spunti di Milani

6.2.4 Competenze specifiche del consulente esterno

Per quel che riguarda le competenze specifiche per un consulente esterno in un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale, risulta necessario allontanarsi da una trattazione prettamente educativa: si ricorda, infatti, che le competenze specifiche caratterizzano e contraddistinguono differenti profili professionali (Milani, 2017).

Risulta utile, però, riproporre uno schema elaborato da Action learning snc (2005) al fine di descrivere le competenze di un operatore di sviluppo locale; si ritiene che un consulente esterno in un contesto legato al welfare possa ricoprire la totalità delle competenze graficamente rappresentate nella figura 4.

Figura 4. Una mappa delle competenze



Fonte: Action learning snc, 2008, p.53

Non verranno esaminate tutte le competenze presentate all'interno della figura 6: risulta però utile sottolineare che alcune delle competenze definite sono state messe in evidenza, seppur con un focus differente, anche all'interno di questo elaborato e negli elaborati di Robaldo e Aliano. In particolare, risulta utile concentrare l'attenzione sulle seguenti competenze:

- condurre esplorazioni generative (paragrafo 4.7 del presente elaborato e paragrafo 3.2 elaborato di Aliano);
- costruire una mappa della *leadership* locale (paragrafo 4.3 del presente elaborato);
- trovare soluzione ai problemi (paragrafo 4.2 del presente elaborato);
- catalizzare processi decisionali (paragrafo 3.5.2 dell'elaborato di Robaldo);
- progettare e gestire processi decisionali (paragrafo 3.5.1 e 3.5.2 dell'elaborato di Robaldo).

Per una disamina approfondita rispetto all'importanza di tali elementi si rimanda ai paragrafi citati.

Completata la costruzione del ventaglio di competenze necessarie a un consulente esterno per un welfare aziendale territoriale, si proseguirà nel paragrafo

successivo compiendo un passo in più e comprendendo meglio perché un consulente esterno può essere effettivamente così simile a un educatore e a un pedagogo.

6.3 Una rete per il welfare aziendale territoriale competente

Il consulente esterno, nell'ottica sostenuta da questo elaborato e in accordo con quanto teorizzato da Laverack (2001), risulta avere un ruolo simile a quello di un educatore: il suo compito, infatti, è quello di lavorare con la comunità e di aiutarla a crescere e svilupparsi sulle basi di strumenti e processi che possano renderla autonoma. Proprio seguendo questa concezione tale dominio non è stato incluso all'interno della valutazione del territorio settimese, discostandosi in questo senso dalla strumentazione predisposta da Laverack: si ritiene, infatti, che vi sia la necessità di un consulente con competenze specifiche che non vengono definite dall'autore e che all'interno di questo capitolo, invece, sono state specificatamente delineate.

L'obiettivo del lavoro del consulente su, con e per la comunità è quello di rendere il consulente esterno non più indispensabile poiché la comunità stessa, successivamente a uno sviluppo armonico, ha introiettato tutto ciò che le è necessario per continuare a crescere in un regime di autogestione. In questo senso il consulente esterno deve essere facilitatore, mediatore e formatore di competenze nuove e inedite che nascano e crescano dalla comunità stessa, anche perché, come ricorda Milani citando Wittorsky *“la competenza è sempre una produzione inedita in situazione particolare”*³⁹ (1998, p.62).

Solamente un consulente competente rispetto a tutte ciò che è stato elencato precedentemente può essere in grado di mettersi in gioco con e per la comunità. In particolare, si ritiene che un buon consulente esterno debba affiancare la rete e far nascere o crescere all'interno della stessa alcune competenze specifiche che, in parte, ricordano i domini dell'*empowerment* comunitario teorizzato da Laverack (2001). Tali competenze della comunità possono essere così elencate:

- competenze di indirizzo e programmazione

³⁹ Traduzione di Lorena Milani (2017) in *Competenza pedagogica e progettualità educativa*, Brescia: ELS Scuola, p.31.

- competenze di gestione e amministrazione;
- competenze di coordinamento;
- competenze di mediazione/negoziazione e integrazione;
- competenze di project management.

Per l'elenco delle competenze comunitarie e la loro definizione ci si è ispirati a una pubblicazione dell'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (Botta, 2008).

La competenza di indirizzo e programmazione prevede che la comunità sia capace di conoscersi e di predisporre una visione globale del proprio sistema e delle proprie risorse (anche normative e procedurali); inoltre, sottende una capacità di ascolto, raccordo e radicamento sul territorio, nonché vi è una capacità di definizione di obiettivi chiari e condivisi tra tutti gli *stakeholder*.

La competenza di gestione e amministrazione comprende la capacità di raccogliere e diffondere una documentazione che abbia l'obiettivo di costruire una memoria storica rispetto a processi e azioni⁴⁰ che sia utile anche a livello organizzativo e razionale. Rientrano in questa competenza anche la capacità di amministrazione e gestione delle risorse economiche e la conoscenza normativa.

La competenza di coordinamento presuppone la capacità di attivare e far interagire tutti gli attori della rete per il welfare aziendale territoriale; importanti sono anche la capacità di sviluppare apprendimento dei soggetti e del sistema stesso, soprattutto per quel che riguarda le *leadership* locali e le strutture organizzative (a cui sono stati dedicati i paragrafi 5.4 e 5.5). Infine, risulta centrale una propensione al perfezionamento degli strumenti concertativi utili alla costruzione di progetti, azioni e piani di welfare centrati sulla comunità e sui suoi bisogni.

Le competenze di mediazione, negoziazione e integrazione devono focalizzarsi sulla capacità di interazione rispetto a differenti, contesti, modalità d'azione e

⁴⁰ Tale capacità ricorda una metacompetenza collettiva centrale all'interno delle *équipe* educative: la storicità. Per un approfondimento in merito si rimanda a Milani L. (2013). *Collettivamente. Competenze e pratica per équipe educative*, Torino: SEI.

linguaggi e devono portare all'adesione e alla formulazione di obiettivi comuni che possano conciliare tutte i vari interessi presenti.

Infine, una competenza rispetto al *project management* consente di applicare alla progettazione metodologie di gestione del processo che ne consentano uno sviluppo efficace ed efficiente; sono qui comprese anche le capacità volte al continuo monitoraggio e alla valutazione dei processi.

Le competenze appena presentate, come si può osservare, ricordano alcuni spunti che sono stati analizzati all'interno dei paragrafi precedenti per descrivere ciò che dovrebbe essere un buon consulente esterno, e tale riferimento non è casuale; si ritiene infatti di poter sostenere che un buon consulente esterno debba formare la propria comunità trasferendo, costruendo e alimentando all'interno di essa alcune caratteristiche tipicamente proprie. Inoltre, è possibile ricondurre molte delle competenze comunitarie appena citate alle capacità teorizzate da Laverack per descrivere il livello di *empowerment* comunitario.

Riassumendo le considerazioni condotte, è possibile sostenere che per una buona riuscita di un progetto di welfare aziendale in prospettiva territoriale sia utile l'affiancamento di un consulente esterno competente e preparato. Si sostiene, a seguito di quanto affermato, che un pedagogo possa avere tutte le caratteristiche utili e necessarie per ricoprire questo ruolo inedito all'interno di una progettazione altrettanto innovativa e ambiziosa.

Conclusioni

Il progetto di ricerca ha portato a conoscere e descrivere un territorio che ha rappresentato il fulcro del presente elaborato: Settimo Torinese. Il contesto di riferimento è stato descritto e rappresentato mediante l'utilizzo di letteratura e documenti amministrativi, e a questi sono stati aggiunti ulteriori dati grazie alla mappatura del territorio che ha fornito importanti spunti rispetto alle risorse e ai servizi presenti. Dalla descrizione del comune torinese è emersa una grande eterogeneità di attori che negli anni hanno modificato il territorio e ne hanno determinato una crescita esponenziale: a oggi Settimo Torinese non è più la "città officina" della seconda metà del secolo scorso (Bertolotto, 1999, p.22) ma una cittadina florida e ricca di iniziative.

Costruito un quadro di Settimo Torinese, ci si è poi concentrati sulla costruzione di un quadro teorico utile alla sua analisi nell'ottica di valutarne le possibilità rispetto alla costruzione di un welfare aziendale in prospettiva territoriale. In particolare, ci si è interrogati sulle *community capacity* e sulla loro valutazione: si sono seguiti gli spunti teorici di Laverack, sono state approfondite diverse capacità concettualizzate dallo studioso ed è stato descritto lo strumento valutativo predisposto dall'autore. Si è quindi ragionato su come potesse essere possibile l'utilizzo di tale costruzione teorica a fini valutativi per un welfare aziendale in prospettiva territoriale. È apparso essenziale concentrarsi sulla valutazione delle capacità comunitarie perché si è ritenuto che molte di queste potessero risultare fattori di rischio o di rinforzo nell'ottica della costruzione di un welfare aziendale territoriale.

Proprio seguendo questo filone di pensiero sono scaturiti nel corso dell'elaborato ragionamenti e quesiti riguardanti le possibili capacità annoverabili tra le caratteristiche utili a un territorio per poter cominciare a progettare un welfare aziendale territoriale. Basandosi sui domini di Laverack, sui ragionamenti e sulle conclusioni emerse negli elaborati di Robaldo e Aliano, si sono costruite e definite

categorie inedite volte alla valutazione di molteplici sfaccettature territoriali: legami, *leadership*, e conoscenze sono solamente alcuni dei campi presi in considerazione.

Si ricorda che le categorie stilate da Robaldo e Aliano comprendono: le precondizioni del territorio, la definizione del territorio, il coinvolgimento degli *stakeholder*, la visione dei bisogni e della realtà, morfologia della rete, modalità di gestione e implementazione della rete, modalità di *governance* e coordinamento, modalità di comunicazione interna, modalità di valutazione e riflessività, conoscenza del territorio, gli attori e la loro propensione a lavorare insieme, cultura del territorio, promozione del territorio.

I domini stilati da Laverack, invece, possono essere così elencati: partecipazione comunitaria, sviluppo di *leadership* locali, utilizzo di strutture organizzative, valutazione dei problemi, mobilitazione delle risorse, chiedersi il perché, legami con gli altri, consulenti esterni gestione dei programmi.

Il ragionamento che si è predisposto per la costruzione dell'analisi del territorio di Settimo Torinese ha combinato le teorizzazioni di Robaldo, Aliano e Laverack e ha portato alla costruzione di nuove categorie come riportato nella tabella 33; si avrà modo di constatare che non si sono ripresi tutti gli elementi sopracitati, ma solamente quelli ritenuti più coerenti ai fini del presente lavoro di ricerca.

Tabella 33. La costruzione delle categorie di valutazione

Categorie Robaldo e Aliano	Dominio di Laverack	Capacità
-	- Partecipazione comunitaria	Partecipazione comunitaria
- La visione dei bisogni e della realtà	- Valutazione dei problemi	Capacità di analisi dei problemi
- Modalità di valutazione e riflessività	- Chiedersi il perché - Gestione dei programmi	Capacità riflessiva
- Il coinvolgimento degli stakeholder	- Sviluppo di leadership locali	Capacità di coinvolgimento delle leadership locali
- Morfologia della rete Modalità di governance e coordinamento	- Utilizzo di strutture organizzative	Capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative
- Il coinvolgimento degli stakeholder - Gli attori del welfare aziendale territoriale e la loro propensione a lavorare insieme	- Legami con gli altri	Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi
- Conoscenza del territorio	- Mobilitazione delle risorse	Capacità di creare conoscenza

Fonte: elaborazione propria

In concomitanza all'identificazione delle capacità che un territorio può sviluppare, si è costruita una griglia di riferimento (Tabella 34). Per far questo si è ripresa la modalità di costruzione dei domini utilizzata da Laverack: l'ipotesi per ogni dominio di un continuum di situazioni possibili utili a delineare il livello della comunità rispetto all'elemento preso in considerazione.

Per ogni capacità costruita e delineata all'interno del presente elaborato si è quindi costruito un *continuum* di livelli da 1 a 5 che fosse utile all'analisi del territorio preso in considerazione. Per la costruzione del continuum si sono utilizzati, così come per la definizione delle capacità stesse, i ragionamenti e le riflessioni di Robaldo, Aliano e Laverack. Per un numero limitato di capacità si è deciso di mantenere il *continuum* ipotizzato da Laverack (es. Partecipazione comunitaria), tutte le altre sono state parzialmente o completamente ristrutturate e riadattate alla valutazione nell'ottica della costruzione di un welfare aziendale in prospettiva territoriale. Si è così costruito uno strumento completamente nuovo e basato sulle riflessioni scaturite all'interno dell'intero progetto di ricerca.

Si è poi proceduto ad analizzare il territorio di Settimo Torinese studiando i dati raccolti mediante le interviste ai principali attori meso presenti sul territorio: Pubblica amministrazione, associazioni sindacali e associazioni datoriali. Tale analisi è stata completata dai dati raccolti nel processo di mappatura utile, come appena sottolineato, alla descrizione del territorio oggetto di studio.

Tabella 34. Le capacità e i livelli

Capacità	1	2	3	4	5
Partecipazione comunitaria	Non tutti i membri e gruppi della comunità (es. donne, giovani, uomini) partecipano alle attività e agli incontri che si svolgono nella comunità.	I membri della comunità sono presenti alle riunioni/incontri, ma non sono coinvolti nelle discussioni e non offrono il loro contributo.	I membri della comunità partecipano alle discussioni ma non alla presa di decisioni circa la pianificazione e realizzazione. Si limitano a volontariato e donazioni.	I membri della comunità partecipano alle decisioni circa la progettazione e la realizzazione. Esiste un sistema per condividere le informazioni tra i membri.	La partecipazione al decision-making viene mantenuta. I membri della comunità partecipano ad attività esterne alla comunità.
Capacità di analisi dei problemi	Analisi dei bisogni/problemi comunitaria inesistente	Analisi dei bisogni/problemi comunitaria non partecipata che non porta all'elaborazione di possibili soluzioni	Analisi dei bisogni/problemi comunitaria non partecipata che porta all'elaborazione di possibili soluzioni	Analisi dei bisogni/problemi comunitaria partecipata che non porta all'elaborazione di possibili soluzioni	Analisi dei bisogni/problemi comunitaria partecipata che porta all'elaborazione di possibili soluzioni
Capacità di coinvolgimento delle leadership locali	Nessuna organizzazione meso ha alta capacità di attivazione del proprio livello micro di riferimento	Qualche organizzazione ha alta capacità di attivazione del livello micro di riferimento ma bassa capacità di attivazione del terzo settore	Qualche organizzazione ha alta capacità di attivazione e alta capacità di attivazione del terzo settore	Qualche organizzazione ha alta capacità di attivazione del livello micro di riferimento, alta capacità di attivazione di altri livelli e del terzo settore	Tutti gli attori del livello meso insieme hanno un'alta capacità di attivazione di tutti i livelli micro e il terzo settore
Capacità di creazione e implementazione di strutture organizzative	La comunità non ha strutture organizzative.	La comunità ha costituito delle organizzazioni, ma queste non sono attive.	C'è più di un'organizzazione attiva. Le organizzazioni hanno meccanismi/modalità per permettere ai membri di partecipare in modo significativo.	Molte organizzazioni della comunità hanno stabilito legami reciproci all'interno della stessa comunità.	Le organizzazioni sono coinvolte attivamente all'interno e all'esterno della comunità. La comunità è attivamente impegnata al suo interno e con le altre organizzazioni.
Capacità di creazione e implementazione di legami collaborativi	La comunità non presenta collaborazioni tra gli attori.	All'interno della comunità alcuni attori del livello meso collaborano ma nessun attore ha il ruolo di leader territoriale.	All'interno della comunità alcuni attori del livello meso collaborano e un attore ha il ruolo di leader territoriale.	All'interno della comunità tutti gli attori del livello meso collaborano ma nessun attore ha il ruolo di leader territoriale.	All'interno della comunità tutti gli attori del livello meso collaborano e un attore ha il ruolo di leader territoriale.
Capacità di creare conoscenza	Conoscenza delle risorse del territorio inesistente o obsoleta	Conoscenza delle risorse del territorio parziale e non accessibile alla comunità	Conoscenza delle risorse del territorio parziale ma accessibile alla comunità	Conoscenza delle risorse del territorio completa ma non accessibile alla comunità	Conoscenza delle risorse del territorio completa e pienamente accessibile all'intera comunità

Fonte: elaborazione propria

Ne è conseguita una valutazione qualitativa rispetto a sei capacità territoriali, per ognuna è stato identificato il livello di Settimo Torinese; tale valutazione, rappresentata anche graficamente (Figura5), ha fatto emergere tra i punti di forza del territorio settemese due caratteristiche principali:

- la grande quantità e qualità di legami che uniscono e mettono in relazione la maggior parte degli attori presenti sul territorio (livello 4);
- la grande quantità e qualità di strutture organizzative attive all'interno del territorio (livello 4).

Queste due caratteristiche sono state identificate da Aliano e Robaldo come elementi di alto rinforzo nella costruzione di una progettazione per il welfare territoriale. Come sottolineato dalle colleghe, per la costruzione di un progetto solido e duraturo, è necessaria una fitta rete di legami tra i vari attori presenti sul territorio; gli stessi, inoltre, devono essere propensi all'implementazione di tali collaborazioni e risultare predisposti a investire in una loro crescita.

È quindi possibile sostenere, per quanto riguarda Settimo Torinese, che il grande numero di legami tra i vari attori presenti sul territorio e la forza delle strutture organizzative locali (Associazionismo e Servizi del terzo settore in particolare) siano un'ottima e solida base di partenza per la progettazione di un welfare aziendale territoriale basato sulla collaborazione tra i vari *stakeholder* territoriali e sullo sviluppo del territorio in tutte le sue sfaccettature economiche e sociali. È emerso, inoltre, che l'attore che può vantare il maggior numero di legami e la maggior quantità di collaborazioni attive sul territorio con organizzazioni di natura differente è la Pubblica Amministrazione; si sostiene quindi che la stessa possa avere tutte le caratteristiche per ricoprire il ruolo di soggetto catalizzatore all'interno di una possibile rete di welfare aziendale in prospettiva territoriale.

Tale affermazione appare ancora più vera se si considera la propensione della Pubblica amministrazione al lavoro collettivo e all'apertura a popolazione, istituzioni e *stakeholder* anche molto differenti.

Tra i punti di debolezza di Settimo Torinese, invece, sono emersi:

- una conoscenza del territorio scarsa, settoriale e non accessibile (livello 2);
- un'analisi dei bisogni incompleta e costruita con metodologie tipicamente direttive (livello 2).

Gli elaborati di Aliano e Robaldo hanno identificato questi come fattori di forte rischio all'interno della costruzione di una progettazione per il welfare territoriale. Si ritiene, quindi, che tali modalità operative dovrebbero essere sviluppate e implementate all'interno del territorio di Settimo Torinese prima (o tra le prime azioni da mettere in atto) per la costruzione di un progetto di welfare aziendale territoriale. Come dimostrato dai casi di studio, infatti, tali elementi possono essere implementati a progetto avviato (WelfareNet ne è un esempio), ma sono fattori di rischio che minano l'intera costruzione se non adeguatamente presi in considerazione.

L'analisi dei bisogni, così come la mappatura del territorio, per essere di reale supporto alla costruzione di un progetto di welfare aziendale territoriale, devono però rispettare determinati canoni. Come sottolineato nell'elaborato di Robaldo, infatti, la modalità più adatta per l'emersione dei bisogni senza che ve ne sia un'eccessiva distorsione è la modalità *bottom-up*; in accordo con tale modalità si prediligono specifici strumenti di rilevazione dei bisogni, per esempio i focus group.

Rispetto alla mappatura del territorio, invece, Aliano sottolinea la necessità di una mappatura strutturata che sottenda un processo di produzione di conoscenza intenzionale e programmato; possono essere utilizzati a questo fine sia dati statistici che una raccolta di dati messa in atto con strumenti quali focus group e interviste a testimoni privilegiati. Si ritiene, inoltre, che per una prima mappatura si possa utilizzare la metodologia utilizzata per strutturare la mappatura presente all'interno di questo elaborato, per costruirla è stata portata avanti un'iniziale ricerca esplorativa rispetto a dati pubblici, a questa ricerca è seguita la predisposizione di interviste strutturate che hanno coinvolto vari servizi del territorio. Si ricorda, però, che una mappatura simile necessita dell'appoggio innanzitutto della Pubblica Amministrazione, è infatti particolarmente complesso costruire una mappatura del territorio senza l'appoggio di un attore particolarmente rilevante al suo interno.

Sarebbe utile, inoltre, non mappare solamente gli attori presenti sul territorio ma anche le reti e le collaborazioni che li legano, tale mappatura è stata predisposta all'interno del presente elaborato tramite le interviste ai principali attori del livello meso di Settimo Torinese.

Infine, tornando alla valutazione del territorio di Settimo Torinese, sono emersi livelli medi (livello 3) di *leadership* locale e partecipazione comunitaria, e si ritiene quindi che gli stessi possano essere sviluppati in momenti successivi all'avvio del progetto di welfare e che non incidano in maniera negativa rispetto alla sua riuscita.

Oltre alle considerazioni appena esplicitate riferite in particolare al territorio di Settimo Torinese, appare utile completare le conclusioni che si stanno stilando con un elemento particolarmente rilevante: le linee guida per la costruzione di un progetto di welfare aziendale territoriale stilate dalle colleghe Aliano e Robaldo. Queste linee guida, in parte già utilizzate all'interno del presente elaborato, danno indicazioni utili alla costruzione della rete sottostante al progetto e alla predisposizione di alcune azioni fondamentali per la sua riuscita.

All'interno di un progetto di welfare aziendale territoriale è importante:

1. Rilevare la presenza di reti aziendali e/o territoriali e, se risultano assenti, stimolarne la creazione;
2. Individuare i possibili *stakeholder* e i loro interessi, in modo da sviluppare strategie ad hoc per il loro coinvolgimento;
3. Condurre un'analisi dei bisogni con modalità *bottom-up*;
4. Promuovere una rete formata da attori eterogenei, strutturata secondo modalità che permettono lo scambio, il confronto e il cambiamento;
5. Promuovere modalità di *governance* orizzontali, attribuendo il compito di coordinamento ad attori interni alla rete;
6. Strutturare un piano di comunicazione interna che comprenda strumenti personalizzati e coinvolgenti nei confronti dei lavoratori e delle imprese;
7. Strutturare un piano di valutazione trasversale al progetto, accompagnato da una continua riflessività.
8. Costruire una conoscenza completa e strutturata del territorio;
9. Promuovere la collaborazione tra le organizzazioni del territorio;

10. Promuovere una cultura del welfare legata alla teoria dell'investimento sociale, nel quale questo è considerato un modo di investire per il benessere dell'individuo e della comunità;
11. Promuovere il territorio attraverso modalità strutturate e basate sulla conoscenza dello stesso.

In conclusione, sottolineando quanto emerso, si auspica che il territorio di Settimo Torinese, stante alle caratteristiche emerse, possa lavorare sui punti di debolezza sottolineati e dare avvio alla costruzione di tavoli e reti di scambio e collaborazione utili alla costruzione di un welfare aziendale territoriale.

Considerate le caratteristiche e le difficoltà insite nello sviluppo di capacità territoriali, nella costruzione di una rete stabile e duratura e nella definizione di una progettazione adeguata e specifica, si ritiene però necessario il supporto di un consulente esterno con competenze utili alla mediazione, al supporto e alla formazione dell'intera comunità, dei suoi attori e delle *leadership* presenti.

Tale figura, pensata ed elaborata con competenze che ricordano quelle di un pedagogo, potrebbe essere il punto di svolta e potrebbe rivelarsi, come accaduto all'interno di WelfareNet, l'elemento caratterizzante di un'esperienza esemplare, ricca e virtuosa.

Si ritiene che un'esperienza così costruita con particolari attenzioni rispetto agli elementi emersi su Settimo Torinese e basata sulle linee guida stilate da Aliano e Robaldo nella conclusione dei rispettivi elaborati, abbia tutte le caratteristiche per mettere finalmente in pratica uno strumento inedito e innovativo come quello del welfare aziendale in prospettiva territoriale.

Ciò detto, appare necessario in conclusione di questo lungo e complesso percorso di ricerca, ribadire le potenzialità del welfare aziendale in prospettiva territoriale e sostenerne uno sviluppo futuro. Appare però altrettanto necessario sottolineare le criticità e le difficoltà che sono emerse nello studio, nell'analisi e nella valutazione di un fenomeno complesso come quello del welfare aziendale territoriale. In particolare, è risultata essere una grande criticità l'attualità dell'argomento trattato e la conseguente scarsità di pubblicazioni in merito; è stato complesso strutturare uno

stato dell'arte completo ed esaustivo con la letteratura esistente. Se le pubblicazioni rispetto al welfare aziendale in un'ottica più generalizzata sono numericamente adeguate e facilmente reperibili, lo stesso non si può dire rispetto a scritti riguardanti lo studio di casi concreti di welfare aziendale territoriale. Molti ricercatori sono oggi al lavoro al fine di produrre saggi e contributi rilevanti, data la parzialità delle pubblicazioni consultabili. Tale elemento è stato quello che ci ha convinte, dopo aver condotto alcune ricerche preliminari, a sposare la metodologia prassiologica per la costruzione di strumenti di analisi e valutazione partendo proprio dai casi studio: ci siamo trovate in questo senso a condurre un lavoro originale, in cui abbiamo fatto convergere stimoli da differenti ambiti per poter condurre non solo una descrizione dei due progetti approfonditi, ma anche una valutazione degli stessi.

Una seconda criticità risulta essere quella legata alla costruzione della mappatura del territorio di Settimo Torinese: se, infatti, gli attori del livello meso si sono resi tutti particolarmente disponibili e interessati al tema trattato, lo stesso non si può dire dei servizi contattati. I servizi si sono detti interessati al tema ma restii a fornire informazioni riguardanti le proprie collaborazioni e i propri legami sul territorio. Tale criticità, come già sostenuto, potrebbe essere superata con l'appoggio della Pubblica Amministrazione.

Infine, una criticità particolarmente rilevante è quella legata alla lontananza dell'argomento welfare aziendale territoriale rispetto all'area di conoscenze e saperi derivanti da una formazione socio-pedagogica. In particolare, è stato necessario colmare lacune e mancanze rispetto a concetti legislativi, organizzativi, economici e finanziari; questo ha permesso di sperimentare ambiti precedentemente sconosciuti con un punto di vista a dir poco inusuale, uscendo in questo senso dall'area prettamente pedagogica, dalla *comfort zone*.

Nonostante le criticità rilevate, però, il presente progetto di tesi ha iniziato a dimostrare le potenzialità del welfare aziendale in prospettiva territoriale rispetto al sostegno e all'implementazione del benessere degli individui e del territorio. Come si è potuto constatare, questo è possibile se all'interno della progettazione vengono tenuti in considerazione: una valutazione preliminare che individui i punti di forza e di debolezza del territorio; gli elementi identificati attraverso le linee guida sopra esposte.

A questo punto, completato l'intero progetto, stilati i pensieri, scritte le conclusioni, ciò che si auspica è che lo strumento del welfare aziendale territoriale possa essere accolto e implementato all'interno di un numero sempre più alto di territori, e che esperienze esemplari e buone pratiche si affianchino a quelle già costruite da pionieri come WelfareNet.

Ciò che come gruppo di lavoro riteniamo di aver costruito con questo progetto è un paniere di riflessioni e teorizzazioni che hanno accompagnato una lunga ricerca rispetto a punti di congiunzione e interessi comuni che potessero collegare mondi all'apparenza diametralmente opposti: il mondo del sociale e il mondo delle imprese.

Da pedagogiste, da cittadine, da lavoratrici, auspichiamo che strumenti come il welfare aziendale territoriale possano rappresentare quel legame che, grazie a persistenza, condivisione e progettazione, possa portare a una costante crescita del benessere personale, organizzativo e comunitario.

Bibliografia

- Action learning snc (2005). *L'operatore di sviluppo locale: ruolo e competenze critiche*, Roma: Ministero dell'Economia e Finanze – Dipartimento Politiche di Sviluppo.
- Alessandrini, G. (1997). *Professionalità e metacompetenza nell'ottica della formazione continua*, in *Studium Educationis*, n°2.
- Aliano, T. (2019). Tesi di laurea. *Progettare il welfare aziendale territoriale: uno studio di approcci alle comunità locali*. Torino: Università degli Studi di Torino.
- Baiesi, L. (a cura di) (2017). *Welfare aziendale: Scenario europeo, prospettive future e linee guida per implementarlo*. Predosa (BO): Impronta etica.
- Bertolotto, S. (1999). *La città solidale. Per una storia dei servizi sociosanitari nell'area torinese, Settimo 1955-1999*. Roma: Carocci editore.
- Bopp, M., Germann, K., Bopp, J., Littlejohns, L.B. & Smith, N. (1999). *Assessing Community Capacity for Change*. Calgary: Four Worlds Development.
- Botta, P. (2008). *Le competenze per la governance degli operatori del sistema integrato*, Roma: ISFOL.
- Brunod, M. (2007). *Aspetti metodologici nella progettazione partecipata*, Spunti 9/2007, Marzo 2007 – anno VIII n. 9, pp. 127-134.
- Buccioni, I. (2008). *Benessere, conflitto e organizzazioni*, Roma: Aracne.
- Butterfoss, F. D. (2007). *Coalitions and Partnership in Community Health*, San Francisco: Jossey Bass.
- Caroli, M. G. (1999). *Il marketing territoriale*, Milano: FrancoAngeli.
- Cesareo, V. (a cura di) (2017). *Welfare responsabile*, Milano: Vita e Pensiero.

CGIL (2015). *Documento approvato alla conferenza di organizzazione*, Roma 17-18 settembre 2015.

Chaskin, R. J. (2001). *Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative*, Urban Affairs Review, no. 36, pp.291-323.

Città di Settimo Torinese (2017a), *Analisi territoriali*. Variante di revisione generale. Proposta tecnica del progetto preliminare. Consultabile al link http://www.comune.settimo-torinese.to.it/index.php?option=com_zoo&task=category&category_id=799&Itemid=269&lang=it

Città di Settimo Torinese (2017b), *Documento per la pianificazione commerciale*. Variante di revisione generale. Proposta tecnica del progetto preliminare. Consultabile al link http://www.comune.settimo-torinese.to.it/index.php?option=com_zoo&task=category&category_id=799&Itemid=269&lang=it

Città di Settimo Torinese (2017c). *Relazione tecnica*. Variante di revisione generale. Proposta tecnica del progetto preliminare. Consultabile al link http://www.comune.settimo-torinese.to.it/index.php?option=com_zoo&task=category&category_id=799&Itemid=269&lang=it

Città di Torino (2016), *Scheda progetto per l'impiego di volontari in Servizio Civile in Italia, La città vicina*.

Coggi, C., & Ricchiardi, P. (2005) *Ricerca empirica in educazione*, Roma: Carocci.

Corio, G. F. (2005). *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*. Ceris-Cnr.

De Toffol F. & Valastro A. (2012). *Dizionario di democrazia partecipativa*, Perugia: Centro studi giuridici e politici della Regione Umbria

Easterling, D., Gallagher, K., Drisko, J., & Johnson, T. (1998). *Promoting health by building community capacity: Evidence and implications for grantmakers*, Denver, CO: The Colorado Trust.

- Edwards, R. W., Jumper-Thurman, P., Plested, B. A., Oetting, E. R., & Swanson, L. (2000). *Community readiness: Research to practice*, Journal of community psychology, 28(3), pp.291-307.
- Elena Piastra sindaca. *Programma elettorale* (2019), Il nostro impegno per Settimo 2019-2024. Consultabile al link http://www.coalizionepiastrasindaco.it/wp-content/uploads/2019/04/PROGRAMMA_coalizione_Piastra_finale.pdf
- Ferrera, M., & Maino, F. (a cura di) (2017). *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Ferrero, G. (1987). *Impresa e management*, Milano: Guiffrè Editore.
- Festinger, L. (1973). *Teoria della dissonanza cognitiva*, Milano: FrancoAngeli.
- Fornasier, S., Lucchini, G., Strelotto, F., & Vecchiato, G. (2019). *Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfarenet*, Milano: FrancoAngeli.
- Generali Group, (2018). *Welfare Index PMI. Rapporto 2018*. Consultabile al link <https://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2018/>
- Generali Group (2019). *Welfare Index PMI. Rapporto 2019*. Consultabile al link <https://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2019/>
- Goodman, R., Speers, M., McLeroy, K. et al. (1998). *Identifying and defining the dimensions of community capacity to provide a base for measurement*, Health Education and Behaviour, 25(3), pp.258–278.
- Governa, F. (2006). *Risorse e potenzialità territoriali nella costruzione dell'azione collettiva*. In Cavallo, F. (2006). *Le risorse territoriali nello sviluppo locale*, pp. 83-96. Firenze: Alinea Editrice.
- Hawe, P., King, L., Noort, M., Jordens, C., & Lloyd, B. (2000). *Indicators to Help with Capacity Building in Health Promotion*. Sydney: Australian Centre for Health Promotion/NSW Health.
- Labonté, R., & Edwards, R. (1995). *Equity in action: supporting the public in public policy*. Centre for health promotion/Participation.

- Labonté, R., & Laverack, G. (2001). *Capacity building in health promotion: For whom? And for what purpose?* *Critical Public Health*, vol. 11, no.2, pp. 111-27
- Labonté, R., & Laverack, G. (2008). *Health promotion in action. From local to global empowerment*. Basingstone: Palgrave Macmillan.
- Laverack, G. (2001). *An identification and interpretation of the organizational aspects of community empowerment*, *Community development journal*, vol.36, no. 2, pp. 40-52.
- Laverack, G. (2005). *Evaluating community capacity: Visual representation and interpretation*. *Community Development Journal*, 41(3), 266-276.
- Lemma, P. (2015). *Interventi di promozione della salute: una valutazione appropriata*, *Spazio Filosofico*, pp.103-111.
- Lemma, P. (2018). *Promuovere salute: Principi e strategie*, Roma: Il Pensiero Scientifico.
- Leone, L., & Prezza, M. (2003). *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Milano: Franco Angeli.
- Lombardi, R. (2015). *Le reti d'impresa in economia aziendale: Profili critici e interpretativi*, Torino: Giappichelli Editore.
- Lopolito, A. (2005). *Partenariato e beni relazionali*, in Nardone, G., Sisto, R., & Lopolito, A. (2005). *Partenariato locale e capitale relazionale "potenziale" in provincia di Foggia*, Quaderni DSEMS, (19).
- Macchioni, E., Orlandini, M. (2014). *La nuova mutualità tra welfare aziendale e welfare territoriale*, Rapporto di ricerca, Cooperazione Salute, Trento.
- Macchioni, E., & Orlandini, M. (2015). *Welfare aziendale: una sfida territoriale. Reti d'impresa per il welfare aziendale*. In Maino, F., & Mallone, G. (a cura di) (2015), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, Milano: Este.
- Magnatti, P., Ramella, F., Trigilia, C., & Viesti, G. (2005). *Patti territoriali. Lezioni per lo sviluppo*, Bologna: Il Mulino.
- Maino, F. (2013). *Il secondo welfare tra risorse scarse, nuovi protagonisti e innovazione sociale*. *Politiche sociali e servizi*, n. 1, pp. 31-57.

- Maino, F. (2018). *Il welfare aziendale: Opportunità di sviluppo e criticità*. Il Mulino, n.4/2018, vol. 498, pp. 579-587.
- Maino, F., & Rizza, R. (2018). *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: Nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio*, In Stato Mercato, n. 113/2018, pp. 197-224.
- Mallone, G. (2017). *Le politiche di conciliazione vita-lavoro nella contrattazione decentrata*. In Maino, F. (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzata e cura della persona*. Milano: ESTE.
- Martini, E. R., & Sequi, R. (1999). *La comunità locale. Approcci teorici e criteri di intervento*, Roma: Carocci Editore.
- Marzulli, M., & Moscatelli, M. (2017). *Dalla crisi alla capacitazione: le forme innovative di welfare locale come risposta emergente. Una lettura trasversale*. In Cesareo, V. (a cura di) (2017), *Welfare responsabile*, pp. 293-324. Milano: Vita e Pensiero.
- Mayntz, R. (1999). *La teoria della governance: sfide e prospettive*. Rivista Italiana di Scienza Politica, 29, pp. 3-22. Bologna: Società editrice Il Mulino.
- Mendel, P., Meredith, L. S., Schoenbaum, M., Sherbourne, C. D., & Wells, K. B. (2008). *Interventions in organizational and community context: A framework for building evidence on dissemination and implementation in health services research*, Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, No.35 (1-2), pp. 21-37.
- Milani, L. (2013). *Collettiva-mente. Competenze e pratica per le équipes educative*, Torino: SEI.
- Milani, L. (2017). *Competenza pedagogica e progettualità educativa*, Brescia: ELS Scuola.
- Mortara, A., & Scramaglia, R. (2018). *Welfare aziendale verso il benessere del lavoratore: un'indagine esplorativa*. In Sociologia del lavoro, n. 150/2018, pp. 139-158.

- Orlandini, M. (2014). *Modelli di welfare aziendale e vettori di azione territoriale a Bologna*, in Rizza, R., & Bonvicini, F. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano: FrancoAngeli.
- Piselli, F. (2005). *Capitale sociale e società civile nei nuovi modelli di governance locale*. Stato e mercato, 25(3), pp.455-486.
- Prandini, R. (2014). *Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi*, in Rizza, R., & Bonvicini, F. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano: FrancoAngeli.
- Prouteau, L., & Wolff, F.C. (2004). *Relational goods and associational participation*, Annals of Public and Cooperative Economics, no. 75 vol. 3.
- Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008). *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*. Journal of Public Administration Research and Theory, No 18 (2), pp. 229-252.
- Quaglino, G.P., & Ghisleri, C. (2004). *Avere leadership*, Milano: Cortina Raffaello.
- Rago, S., & Venturi, P. (2014). *Capitolo 1. Contesto, motivazione e domande della ricerca*. In Assessorato Promozione delle politiche sociali e di integrazione dell'immigrazione, volontariato, associazionismo e Terzo Settore (a cura di), *Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità*, Bologna: Regione Emilia-Romagna, pp. 9-37
- Ricciardi, A. (2006). *Le reti di imprese*. In Izzo, F., & Ricciardi, A. (a cura di) (2006). *Relazioni di cooperazione e reti di imprese. Il caso della Campania*. Milano: FrancoAngeli.
- Rizziato, E. (2007). *Sviluppo locale e leadership. Una proposta metodologica*. Working Paper Ceris.
- Robaldo, F. (2019). Tesi di laurea. *Progettare il welfare aziendale territoriale: uno studio delle esperienze di reti esistenti*. Torino: Università degli Studi di Torino.
- Ryle, G. (1963). *The concept of mind*, Londra: Routledge

- Sacco, P.L., & Vanin, P. (2000). *Network interaction with material and relational goods: an exploratory simulation*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, no. 71 vol.2.
- Smith, N., Littlejohns, L. B., & Roy, D. (2003). *Measuring community capacity: State of the field review and recommendations for future research*, Health Canada.
- Superti, P. A., (n.d.). *L'organizzazione e il governo del Comune. Note per l'Amministrazione locale*, Anci Lombardia.
- Trincherò, R. (2002). *Manuale di ricerca educativa*, Milano: Franco Angeli.
- Turra, B. V. (2011) *La partecipazione del cliente/cittadino alla valutazione. Riflessioni per la valorizzazione delle competenze di cittadinanza*. *Impresa Sociale*, (vol.3).
- Uhlener, C.J. (1989). *Relational goods and participation: Incorporating Sociability into a Theory of Rational Action*, *Public Choice*, Vol. 62.
- Zatti, A. (2018). *Il quadro teorico* in Zatti, A. (a cura di) (2018). *Eco Mind Shift: Promuovere il cambiamento*, Milano: FrancoAngeli.

Sitografia

Biblioteca Archimede, consultabile al link http://www.biblio.comune.settimo-torinese.to.it/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=12&Itemid=101 (u.c. 20/09/2019)

Città di Settimo Torinese, consultabile al link <http://comune.settimo-torinese.to.it/index.php?lang=it> (u.c. 10/09/2019)

Coppo A., Tortone C., DoRS (2019). *La tecnica del World Cafè*, Consultabile in <https://www.dors.it/page.php?idarticolo=1161> (u.c. 29/09/2019)

DORS Regione Piemonte (2015), *Valutare l'empowerment di una comunità nei processi di promozione della salute e del benessere*. Consultabile in https://www.dors.it/documentazione/testo/201503/Griglia_Laverack.pdf (u.c. 03/09/2019)

Enaip Piemonte, consultabile al link <https://www.enaip.piemonte.it/>

Fondazione Comunità Solidale, consultabile al link <http://www.fondazionecomunitasolidale.it/> (u.c. 20/09/2019)

Fondazione ECM, consultabile al link http://www.fondazione-ecm.it/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=277 (u.c. 20/09/2019)

I.I.S. Galileo Ferraris, consultabile al link <https://www.iis-ferraris.it/> (u.c. 20/09/2019)

Istituto di Istruzione Superiore “8 Marzo”, consultabile al link <https://www.istituto8marzo.edu.it/> (u.c. 20/09/2019)

La Casa Dei Popoli, Presentazione del servizio, consultabile al link <https://www.lacasadepopoli.it> (u.c. 10/09/2019)

Ospedale di Settimo Torinese, Coop. Frassati, consultabile al link <https://www.coopfrassati.com/servizi-alla-persona/ospedale-di-settimo/> (u.c. 22/09/2019)

Progetto AltroTempo ZeroSei, presentazione del programma, consultabile al link: <https://www.programmazerosei.it> (u.c. 10/09/2019)

Progetto Caleidos, Percorsi con i bambini, consultabile al link: <https://www.percorsiconibambini.it/caleidos/> u.c. (10/09/2019)

Progetto ComunitAZIONE, Scheda del progetto, consultabile al link; <https://www.percorsiconibambini.it/comunitazione/> (u.c. 10/09/2019)

Unione Comuni Nord Est Torino, consultabile al link <https://www.unionenet.it/> (u.c. 20/09/2019)

Unione industriale, Chi siamo, consultabile al link <http://www.ui.torino.it/menu/chi-siamo/la-squadra/> (u.c. 03/09/2019)

Verde Settimo, consultabile al link <http://verdesettimo.comune.settimo-torinese.to.it/index.php> (u.c. 20/09/2019)