

Il tema dell'innovazione nei servizi pubblici ed in particolare nei servizi di welfare, si sta affermando come paradigma dominante a livello nazionale ed internazionale. Questo accade sotto la spinta dal basso di nuove emergenze sociali a cui le amministrazioni pubbliche devono dare risposta in virtù della loro *mission*, ma anche conseguentemente alla diffusione del modello di *social innovation*, che a livello mondiale sta indirizzando l'agire delle organizzazioni coinvolte nella creazione di valore pubblico. Il Rapporto approccia il tema dell'innovazione nei servizi pubblici di welfare introducendo tre prospettive: quella del management dei servizi, quella del paradigma dell'innovazione e quella della sostenibilità. Le riflessioni teoriche e manageriali sono supportate dalla presentazione di casi di innovazione nell'ambito della vulnerabilità sociale.

White Paper n. 2/2019

White Paper n. 2/2019

# OCAP

Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche

**Elisabetta Notarnicola** è Associate Professor of Practice e coordinatore dell'area di ricerca Social Policy and Service Management presso CERGAS SDA Bocconi, Government, Health and Not For Profit Division.

**Sara Berloto** è collaboratrice SDA Bocconi, Government, Health and Not For Profit Division.

**Giovanni Fosti** è Associate Professor of Practice e direttore Executive Education for Government and Not for Profit della SDA Bocconi, Government, Health and Not For Profit Division.

**Eleonora Perobelli** è ricercatrice CERGAS SDA Bocconi, Area Social Policy and Service Management.

**Elisa Ricciuti** è Associate Professor of Practice e coordinatore dell'area di ricerca Nonprofit Management and Philanthropy presso CERGAS SDA Bocconi, Government, Health and Not For Profit Division.

Il cambiamento nel welfare locale

## Il cambiamento nel welfare locale Lezioni per il riposizionamento dei servizi pubblici

**Elisabetta Notarnicola, Sara Berloto,  
Giovanni Fosti, Eleonora Perobelli, Elisa Ricciuti**



White Paper n. 2/2019

# OCAP

*Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche*

## Il cambiamento nel welfare locale Lezioni per il riposizionamento dei servizi pubblici

***Elisabetta Notarnicola, Sara Berloto,  
Giovanni Fosti, Eleonora Perobelli, Elisa Ricciuti***

Copyright © 2019 EGEE S.p.A.  
Via Salasco, 5 – 20136 Milano  
Tel. 02-58365751 – Fax 02-58365753  
egea.edizioni@unibocconi.it – www.egeaeditore.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni. Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito [www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it)

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: febbraio 2019

ISBN 978-88-238-4613-5

*Stampa:* Digital Print Service, Segrate (MI)

# Indice

Introduzione	7
--------------	---

## Parte I

### Una prospettiva di cambiamento innovazione nei servizi pubblici del welfare locale

<b>1. Il mondo del Welfare locale e il fabbisogno di cambiamento e innovazione, di Giovanni Fosti e Eleonora Perobelli</b>	13
1.1. Come cambia il welfare locale? Dati e prospettive sulla società italiana e l'evoluzione dei bisogni dei cittadini	13
1.1.1. <i>Il contesto demografico: istantanea e proiezioni</i>	14
1.1.2. <i>Le nuove famiglie</i>	16
1.1.3. <i>Il ruolo delle donne nelle nuove famiglie</i>	17
1.1.4. <i>Anziani non autosufficienti: modalità di risposta al bisogno di Long Term Care</i>	23
1.1.5. <i>Anziani non autosufficienti: modalità di risposta al bisogno di Long Term Care</i>	26
1.1.6. <i>Nuove emergenze: Neet, rifugiati e richiedenti asilo</i>	30
1.2. I trend di cambiamento del prossimo futuro. Che cosa ci insegna il welfare europeo?	33
1.2.1. <i>Erosione delle risorse pubbliche</i>	34
1.2.2. <i>Maggiore instabilità del mercato del lavoro</i>	34
1.2.3. <i>Invecchiamento della popolazione</i>	35
1.2.4. <i>Aumento degli arrivi di migranti, richiedenti asilo e profughi</i>	36
1.2.5. <i>Disuguaglianze (all'interno e tra i paesi)</i>	37
1.2.6. <i>Società sempre più interconnessa e globalizzata</i>	37
1.2.7. <i>Urbanizzazione</i>	38
1.2.8. <i>Diversificazione delle strutture familiari</i>	38
1.2.9. <i>Digitalizzazione</i>	39

1.2.10. <i>Cambiamenti epidemiologici</i>	39
1.3. Come reagire al cambiamento? Prospettive di innovazione per gli enti locali	40
<b>2. Paradigmi di innovazione per i servizi di welfare locale: servizi, service management e innovazione, di Sara Berloto e Giovanni Fosti</b>	45
2.1. Un cambio di paradigma: dalle prestazioni ai servizi	45
2.2. Il service management: le leve di service management nel welfare locale	47
2.3. L'innovazione nel management dei servizi: review della letteratura	51
2.4. Il passaggio alla social innovation: review della letteratura	54
<b>3. La sostenibilità nei servizi welfare: quali prospettive?, di Elisabetta Notarnicola e Eleonora Perobelli</b>	63
3.1. Perché parlare di sostenibilità nei servizi di welfare	63
3.2. Le prospettive sulla sostenibilità dalla letteratura su <i>Social Innovation</i> e di innovazione dei servizi	65
3.2.1. <i>La letteratura legata al finanziamento e alla sostenibilità della Social Innovation: il ruolo degli enti pubblici</i>	65
3.2.2. <i>La letteratura legata alla replicabilità della Social Innovation</i>	67
3.2.3. <i>Alcune considerazioni di sintesi</i>	68
3.3. Le prospettive sulla sostenibilità dalla letteratura business	38
3.3.1. <i>Ambientale</i>	69
3.3.2. <i>Economico-finanziaria</i>	70
3.3.3. <i>Sociale</i>	70
3.3.4. <i>La Triple Bottom Line</i>	70
3.3.5. <i>Quali business models per raggiungere la sostenibilità?</i>	71
3.4. Lezioni utili per il dibattito sulla sostenibilità della Social Innovation	71

## Parte II

### Il processo di innovazione

<b>4. Che cosa porta all'innovazione? Origini, fattori abilitanti e supporto al processo di innovazione: alcune lezioni pratiche, di Elisabetta Notarnicola e Eleonora Perobelli</b>	77
4.1. Che cosa spinge i soggetti coinvolti nel welfare locale a ricercare soluzioni innovative?	79
4.2. Condizioni e fattori abilitanti per avviare e supportare processi di innovazione	82

4.2.1. <i>Gli elementi di contesto che supportano i processi di innovazione</i>	83
4.2.2. <i>Le competenze che supportano i processi di innovazione</i>	83
4.2.3. <i>Le azioni manageriali a supporto dei processi di innovazione</i>	84
4.3. Quali ruoli sono necessari per sostenere processi di innovazione?	84
4.4. Che cosa porta all'innovazione?	86
<b>5. Una proposta di metodo per mappare, analizzare e supportare l'innovazione nei servizi</b> , di Sara Berloto, Giovanni Fosti, Elisabetta Notarnicola, Eleonora Perobelli	89
5.1. Una proposta di metodo	89
5.1.1. <i>Guardare al modello di servizio</i>	90
5.1.2. <i>Guardare agli elementi di innovazione</i>	93
5.1.3. <i>Guardare alla sostenibilità</i>	95
5.2. Il caso delle innovazioni promosse da Welfare in Azione: l'innovazione sociale come strategia sul tema della vulnerabilità	95
5.2.1. <i>Raccolta dati e disegno di ricerca</i>	97

### Parte III

#### Casi di innovazione di welfare locale in Lombardia sul tema della vulnerabilità

<b>6. Facilitare l'innovazione sociale: il caso di Fondazione Cariplo</b> , di Elisa Ricciuti e Sara Berloto	103
6.1. Le fondazioni e l'innovazione sociale	103
6.2. Il contesto italiano: Fondazione Cariplo	105
6.3. Welfare di Comunità e Innovazione	106
6.4. Come si è declinata l'innovazione	107
6.5. Conclusioni	108
<b>7. Quali lezioni rispetto ai modelli di servizio, all'innovazione promossa e alla sostenibilità? Otto casi di innovazione per intervenire rispetto alla vulnerabilità</b> , di Sara Berloto e Elisabetta Notarnicola	113
7.1. Welfare in Azione: 8 casi per intervenire sulla vulnerabilità	113
7.1.1. <i>La prospettiva di analisi sui casi scelti</i>	114
7.1.2. <i>Il concetto di vulnerabilità</i>	114
7.2. I modelli di servizio che emergono	115
7.3. Prospettive di innovazione sulla vulnerabilità	116
7.3.1. <i>Quali value proposition per la vulnerabilità?</i>	116
7.3.2. <i>Quali relazioni per la vulnerabilità?</i>	117
7.3.3. <i>Quale modello di servizio per la vulnerabilità?</i>	118
7.3.4. <i>L'elemento tecnologico per la vulnerabilità</i>	119

7.4. Visioni e strategie per la sostenibilità dei progetti	119
7.5. Lezioni dei casi analizzati	121
<b>8. Welfare in Azione: casi di innovazione sul tema della vulnerabilità sociale, di Sara Berloto, Elisabetta Notarnicola, Eleonora Perobelli</b>	123
8.1. Welfare in Azione: gli 8 casi analizzati	123
<b>Gli Autori</b>	133

# Introduzione

di *Giovanni Fosti e Elisabetta Notarnicola*

A partire dagli anni 2000, si è diffuso in ambito welfare (e non solo) il concetto di *social innovation*, utilizzato come termine generale per indicare diversi aspetti dell'innovazione. Ad esempio:

1. L'impatto che si realizza sulle politiche sociali (Mariann, Krisztina, 2018),
2. La relazione con la crisi economica, le iniziative di *austerity* e *retrenchement* in atto nel settore pubblico (Grisolia, Ferragina, 2015),
3. L'impatto sui modelli di governance nel welfare ed in particolare sugli equilibri tra pubblico e privato (Jenson, 2015),
4. La relazione con accountability, diritti, equità e partecipazione diretta dei cittadini ecc.. (Voorberg et al., 2015),
5. L'impatto sui modelli di servizi alla persona (Mulgan et al., 2007).

Si è affermato in pochi anni un discorso collettivo in cui l'argomentazione circa la necessità di innovazione viene abbinata ai temi della crisi del welfare, della scarsità delle risorse pubbliche, del coinvolgimento e ruolo attivo di soggetti del terzo settore, delle possibilità derivanti dall'introduzione di nuove tecnologie e dell'introduzione di nuove soluzioni per i cittadini. In particolare, con riferimento alle riflessioni su crisi economica, *retrenchement* e *austerity* da un lato, e quelle sull'espansione dei bisogni della popolazione e della società da un altro, la *social innovation* viene spesso proposta come la soluzione per risolvere l'annoso *trade-off* tra bisogni sociali crescenti (per intensità e varietà) e risorse pubbliche scarse (in diminuzione o non espandibili) intendendola come un modo per fare "*more with less*" (Eddy, 1994) o attivare e riorientare risorse già esistenti (sia pubbliche che private; Cunningham, James, 2009). Questo perché l'innovazione è spesso proposta e percepita come una soluzione "migliore" rispetto ai



sistemi di welfare tradizionali, in contrapposizione alla loro presunta inefficienza ed inefficacia nell'affrontare nuove complesse sfide.

Se queste sono le premesse logiche (e spesso retoriche) della rilevanza della *social innovation* rispetto al settore welfare, rimangono alcune ambiguità da chiarire affinché questo paradigma sia effettivamente utilizzato positivamente per lo sviluppo del settore. Emergono di conseguenza tre diversi punti di attenzione.

Il primo riguarda il tema dei servizi: l'osservazione del caso italiano ci dice che il sistema di welfare si è basato nel tempo su prestazioni destinate a specifici gruppi di cittadini rispondenti a criteri predeterminati. Il passaggio a concetti di innovazione implica prima ancora un passaggio dal tema delle prestazioni a quello dei servizi. Anche il concetto di *social innovation* stesso deriva da quello di innovazione di servizio. Che cosa vuol dire allora parlare di servizi e cosa significa promuovere innovazione in questa prospettiva?

Il secondo tema riguarda il concetto di innovazione stesso. Che cosa consideriamo innovativo? Questo termine è stato spesso abusato e utilizzato per vestire di una nuova prospettiva esperienze le più svariate, talvolta anche con caratteristiche molto simili a quanto fatto in passato.

Il terzo introduce il tema della sostenibilità. Se il punto di partenza è collegato alla ricerca di risposte ad un trade-off tra risorse disponibili e obiettivi da raggiungere, ci si aspetterebbe che le innovazioni ricercate siano in grado di contribuire alla sostenibilità del sistema, all'utilizzo diverso delle risorse o all'attivazione di fonti aggiuntive. Questi aspetti vengono però spesso tralasciati quando si parla di *social innovation* e poco si conosce rispetto ai modelli di sostenibilità perseguiti.

Questo Rapporto vuole quindi approcciare il tema dell'innovazione (sociale) nei servizi pubblici di welfare introducendo le tre prospettive appena descritte: la prospettiva di management dei servizi, l'analisi del concetto di innovazione e l'introduzione del tema della sostenibilità. Il primo sforzo sarà quello di illustrare perché introdurre la prospettiva di servizio, di innovazione e di sostenibilità (Parte I) per discutere la visione e il rationale strategico a monte della possibilità di impegnarsi in percorsi di innovazione. Nella Parte II si discuterà il tema della progettazione e dell'analisi di esperienze di innovazione per interrogarsi rispetto a come svilupparle e supportarle. Nella Parte III si presenteranno dei casi che, a partire da esperienze orientate ad uno stesso obiettivo di politiche sociali (la vulnerabilità), mostrano diversi modelli di servizio, di innovazione e di sostenibilità.

I contenuti presentati in questo Rapporto presentano due anime. Da un lato si è cercato di presentare in modo esaustivo ma sintetico il dibattito accademico oggi esistente circa il futuro del welfare e il ruolo dell'innovazione con tutte le sue sfaccettature. Dall'altro si fa riferimento ad una base empirica molto ampia

di casi di innovazione nel settore in modo da fornire esempi e evidenze rispetto alle tesi sostenute. Oltre ai casi presentati nel dettaglio nella Parte III del Rapporto, nei capitoli precedenti si fa riferimento ad altre 30 esperienze di innovazione nel welfare locale, sia italiane che da altri paesi europei. Nel complesso vengono quindi presentati casi di innovazione derivanti dal programma “Welfare in Azione” di Fondazione Cariplo<sup>1</sup>; casi derivanti dalla ricerca Future of Welfare (2017, CERGAS SDA Bocconi) e dal percorso di accompagnamento a Regione Lombardia per il supporto alla programmazione locale delle politiche sociali (2015-2016, CERGAS SDA Bocconi).

---

<sup>1</sup> Gli autori desiderano ringraziare Guido Ciceri, Annamaria di Bartolo (per #Oltreperimetri), Veronica Borroni (per Archimedes), Angelo Stanghellini (per Fare Legami), Massimo Bevilacqua, Luca Verri (per Più segni positivi), Donatella Barberis, Marta Giorgi (per Welfare Lodigiano di Comunità), GianPietro Pezzoli (per #genera\_azioni), Valentina Ghetti (per #VAI), Sandro Massi (per Revolutionary Road), Monica Villa e Beatrice Foscati per Fondazione Cariplo. Gli autori ringraziano inoltre i colleghi CERGAS SDA Bocconi e SDA Bocconi che hanno supportato questo lavoro.

## **Bibliografia**

Cunningham, I., & James, P. (2009). The outsourcing of social care in Britain: what does it mean for voluntary sector workers?. *Work, employment and society*, 23(2), 363-375.

Dainienė, R., Dagilienė, L. (2016) Measurement of Social Innovation at Organisation's Level: Theoretical Issues. *Economics and Business* 29.1 (2016): 96-103.

Eddy, D. M. (1994). Rationing resources while improving quality: how to get more for less. *JAMA*, 272(10), 817-824.

Grisolia, F., & Farragina, E. (2015). Social Innovation on the Rise: yet another buzzword in a time of austerity?. *Salute e società*.

Jenson, J. (2015). Social Innovation: redesigning the welfare diamond. In *New Frontiers in Social Innovation Research* (pp. 89-106). Palgrave Macmillan, London

Mariann, V. S., & Krisztina, V. (2018). How Does Social Innovation Contribute to Solving Social Problems?-A process-oriented framework for measuring social innovation. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 12(1), 68-83.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.

**Parte I**

**Una prospettiva di cambiamento  
e innovazione nei servizi pubblici  
del welfare locale**



# 1. Il mondo del Welfare locale e il fabbisogno di cambiamento e innovazione

di *Giovanni Fosti e Eleonora Perobelli*

## 1.1 Come cambia il welfare locale? Dati e prospettive sulla società italiana e l'evoluzione dei bisogni dei cittadini

Il dibattito pubblico e accademico è sovente acceso da riflessioni relative ai cambiamenti sociali, demografici ed epidemiologici cui stiamo assistendo ormai da oltre un decennio: invecchiamento della popolazione, mutamento delle strutture familiari tradizionali, solitudine, nuove povertà sono solo alcuni dei temi più ricorrenti. Lo scenario attuale presenta bisogni che crescono più velocemente delle risorse pubbliche a disposizione dei sistemi di welfare nazionali e locali e dove le richieste sociali e assistenziali mutano costantemente nella loro natura, diventando sempre più complesse e diversificate.

Alla luce di queste considerazioni, appare quanto più necessaria una riflessione relativa a come reinventare i sistemi di Welfare locali tradizionali. In Italia come in Europa, emergono nuovi bisogni e nuovi problemi e la sfida sta nel comprendere come farli diventare opportunità di cambiamento e non elementi di destabilizzazione del sistema. L'obiettivo di questo capitolo è di rappresentare alcune delle traiettorie che risultano più incisive nel ridefinire i connotati della società italiana attuale, e che rendono sempre più sfidante lo scenario in cui si muovono gli attori del Welfare. In particolare, dopo una prima introduzione sul contesto demografico esistente e prospettico, verranno approfonditi:

- Il tema delle **nuove famiglie**, dando particolare evidenza al ruolo rivestito dalle donne nell'equilibrio familiare;

- I fenomeni legati **all'invecchiamento** della popolazione, con un focus specifico sulla non autosufficienza e sulle soluzioni adottate dai cittadini in assenza di un'offerta pubblica atta a rispondere ai propri bisogni;
- La questione delle **nuove povertà**, del rischio di marginalizzazione sociale per i soggetti più vulnerabili e il ruolo dell'emergenza abitativa;
- Dati riferiti a due emergenze sociali che sono esplose negli ultimi anni: i **NEET** e i **rifugiati e richiedenti asilo**.

La seconda sezione del capitolo approfondisce i fenomeni socio-demografici che stanno attraversando in maniera trasversale l'Europa e che la letteratura ritiene possano avere un impatto sui sistemi di welfare continentali nei prossimi anni. L'elenco proposto non è certamente esaustivo nel definire l'insieme più ampio delle trasformazioni sociali in essere, ma cattura dimensioni che coinvolgono in maniera trasversale il Paese (e più in generale l'Europa) e che possono diventare il terreno su cui costruire le basi per un nuovo Welfare.

### *1.1.1 Il contesto demografico: istantanea e proiezioni*

Per comprendere come cambia il welfare locale, è necessario fare un passo indietro e capire come si è evoluta, e come continua ad evolvere, la società italiana cui i sistemi pubblici si rivolgono. A questo proposito, la fotografia annuale fornita ogni anno da Istat<sup>1</sup> rispetto agli indicatori demografici della popolazione, rappresenta una valida base di partenza per iniziare ad introdurre alcuni dei fenomeni che verranno approfonditi nel dettaglio nei paragrafi che seguono.

La stima della popolazione al 1° gennaio 2018 è di 60.494.000 di residenti, quasi 100 mila in meno sull'anno precedente. Di questi, circa cinque milioni sono stranieri (8,37% della popolazione). Nel 2017 sono stati iscritti in anagrafe per nascita 458.151 bambini, oltre 15 mila in meno rispetto al 2016 e oltre 101 mila in meno rispetto al 2006<sup>2</sup>. Secondo i dati provvisori riferiti al periodo gennaio-giugno 2018, i nati sono già 8.400 in meno rispetto allo stesso semestre del 2017<sup>3</sup>. Dall'altro lato della piramide demografica si contano 647.000 decessi, in crescita più rispetto al 2016 (+ 5,1%). Dal confronto tra nati e morti si evince come da anni stiamo assistendo ad una decrescita naturale ininterrotta: il saldo naturale nel 2017 è negativo (-183.000 unità), e registra un nuovo minimo storico. Oltre ad un livello inferiore di nascite, il numero medio di figli per donna (1,32) risulta leggermente diminuito rispetto all'anno precedente. Aumenta invece l'età media al parto, che si assesta a 31,9 anni. La speranza di vita alla nascita è di 80,6 anni per gli uomini e 84,9 anni per le donne, mentre il gap di sopravvivenza tra donne e uomini scende a 4,3 anni. Il saldo migratorio con

---

<sup>1</sup> Istat (2018), Indicatori demografici. Comunicato stampa.

<sup>2</sup> Dati I.stat

<sup>3</sup> Istat (2018), Natalità e fecondità della popolazione residente. Anno 2017.

l'estero, che risulta positivo per 184.000 unità, registra un consistente incremento sull'anno precedente. Infatti, nel 2017 si è assistito al più elevato numero di ingressi dell'ultimo quinquennio (337.000 unità, +12% sull'anno precedente), con un aumento consistente rispetto al 2016 dei rimpatri di cittadini italiani (+20% circa) e delle iscrizioni dall'estero di stranieri (+10,9%). Diminuiscono le emigrazioni, che risultano 153 mila (-2,6%) di cui solo 40.000 riguardano cittadini stranieri (-5% sul 2016), contro le 112.000 di cittadini italiani, in leggera diminuzione (-1,8%).

Volendo estendere lo sguardo ad un orizzonte temporale più esteso, sempre Istat<sup>4</sup> stima che in Italia la popolazione residente attesa sarà pari a 59 milioni nel 2045 e a 54,1 milioni nel 2065<sup>5</sup>. La flessione rispetto al 2017 sarebbe quindi pari a 1,6 milioni di residenti nel 2045 e a 6,5 milioni nel 2065. La diminuzione della popolazione sarebbe concentrata per la maggiore nelle regioni del Mezzogiorno, portando ad uno spostamento del peso della popolazione verso il Centro-nord del Paese, che nel 2065 accoglierebbe il 71% di residenti contro il 66% di oggi (il Mezzogiorno invece arriverebbe ad accoglierne il 29% contro il 34% attuale).

Le future nascite non saranno sufficienti a bilanciare i decessi, sebbene nel periodo in esame si preveda un rialzo tasso di fecondità da 1,32 a 1,59 figli per donna. Continuerà ad aumentare la speranza di vita media entro il 2065, quando si prevede sarà di 86,1 anni per gli uomini e 90,2 anni per le donne e l'età media della popolazione salirà a 50 anni nel 2065. L'indice di dipendenza strutturale degli anziani, espresso come rapporto tra popolazione over65 e popolazione 15-64 anni passerà dall'attuale 34% al 67% del 2064<sup>6</sup>. Infine, il saldo migratorio continuerà ad essere positivo.

I dati esposti delineano i tratti di un paese:

- sempre più anziano e in cui il processo di invecchiamento procede molto velocemente;
- in cui i figli si fanno sempre più tardi e non riescono a bilanciare i decessi;
- con una quota di popolazione straniera prossima al 10% del totale e dove il saldo migratorio con l'estero è mantenuto positivo unicamente dal consistente afflusso di immigrati.

L'insieme di questi elementi impone una riflessione sull'adeguatezza degli attuali sistemi di Welfare rispetto al profilo della società italiana e alle possibili piste di rinnovamento su cui far convergere gli assetti di intervento pubblico in essere.

---

<sup>4</sup> Istat (2018), Il futuro demografico del Paese. Previsioni regionali della popolazione residente al 2065 (base 1.1.2017).

<sup>5</sup> Scenario mediano.

<sup>6</sup> Elaborazioni OASI 2017 su dati Istat relativi alle proiezioni demografiche 2016-2065.



### 1.1.2 Le nuove famiglie

Il tessuto familiare italiano cambia ormai da anni la propria natura, diventando sempre meno compatibile con un modello di Welfare che tende ad identificare come vero e proprio perno del sistema la famiglia stessa, cd welfare familistico. Infatti, se da un lato il numero delle famiglie cresce, la dimensione dei nuclei è sempre più ridotta<sup>7</sup>, facendo venire meno la continuità assistenziale tra generazioni sia per il supporto alle cure parentali da parte dei nonni, che per la condivisione dell'assistenza agli anziani tra fratelli.

In vent'anni il numero medio di componenti in famiglia è sceso da 2,7 (media 1995-1996) a 2,4 (media 2015-2016). Anche il Sud, che vede tradizionalmente risiedere i nuclei più numerosi, mostra una graduale riduzione della dimensione familiare: da un numero medio di componenti pari a 3,1 (media 1995-1996) a un numero medio pari a 2,6 (media 2015-2016). Il mutamento più consistente si registra tra le famiglie unipersonali, che sono progressivamente aumentate dal 20,5% al 31,6% (quasi un terzo del totale); parallelamente, le famiglie numerose – ovvero quelle con cinque o più componenti – hanno registrato un costante calo (dall'8,1% al 5,4%). Più in dettaglio, le coppie con figli si attestano al 35,3% del totale delle famiglie; il valore massimo si osserva al Sud (39,9%), il minimo al Centro (31,1%). Seguono le coppie senza figli (il 20,5% delle famiglie), maggiormente diffuse nel Nord, ma meno presenti nel Mezzogiorno, e il 9,7% delle famiglie costituite da genitori soli (8% da madri sole; 1,7% padri soli). Per quanto concerne le famiglie composte da due o più nuclei (cd. *puzzle families*), queste rappresentano una percentuale piuttosto esigua (1,3% del totale)<sup>8</sup>. Con riferimento alla popolazione anziana, la percentuale di donne anziane che vivono da sole (40,1%) è doppia di quella degli uomini (19,7%) e la spiegazione sta soprattutto nella maggiore longevità del genere femminile.

Il nuovo equilibrio tra i diversi assetti familiari è conseguenza di profonde trasformazioni demografiche e sociali che hanno investito il nostro Paese: il progressivo invecchiamento della popolazione, innanzitutto, ma anche l'aumento delle separazioni e dei divorzi, così come l'arrivo di cittadini stranieri che, almeno in una prima fase, vivono da soli. I matrimoni sono in leggera ripresa, pur non tale da compensare anni di costante declino delle unioni, che hanno toccato il minimo nel 2014, anno in cui sono state celebrate appena 189.765 nozze (57 mila in meno rispetto al 2008). Tuttavia, sembra essere in atto una controtendenza: dal 2015 i matrimoni hanno ripreso ad aumentare (+4.612 rispetto all'anno precedente) e la tendenza si è accentuata nel 2016 (+9 mila), anno in cui è stata di nuovo superata la soglia delle 200 mila celebrazioni. Anche la propensione al primo matrimonio, da anni in diminuzione, mostra, una lieve ripresa a partire dal 2015. Continuano intanto a crescere le separazioni legali,

<sup>7</sup> Istat (2017), *Popolazione e famiglie*, in *Annuario statistico 2017*.

<sup>8</sup> L'1,4% delle famiglie rimanente è classificato come "Altro".

che passano da 89.303 del 2014 a 91.706 del 2015, con una netta prevalenza delle separazioni consensuali su quelle giudiziali. Anche i divorzi aumentano in misura marcata, passando da 52.355 nel 2014 a 82.469 nel 2015<sup>9</sup>.

Emerge quindi un quadro in cui:

- I nuclei familiari sono di dimensioni sempre più ridotte e quasi un terzo del totale risulta monocomponente;
- La solitudine potenzialmente collegata ai nuclei monocomponenti pone importanti quesiti rispetto alle modalità più adeguate per intercettare bisogni che rischiano altrimenti di rimanere inespressi e difficilmente raggiungibili dai canali tradizionali dei servizi;
- Quasi il 10% delle famiglie è costituito da genitori soli, in prevalenza donne.
- Oltre il 40% delle donne over65 vive sola;
- Riprende un trend di crescita di matrimoni, accompagnato da un aumento consistente delle separazioni e dei divorzi.

### *1.1.3 Il ruolo delle donne nelle nuove famiglie*

Negli ultimi cinquant'anni, il ruolo della donna nel nucleo familiare ha cambiato radicalmente i propri connotati. Nei paragrafi che seguono, viene dato spazio alle caratteristiche del profilo delle madri italiane oggi, per poi riflettere sul contesto lavorativo in cui sono inserite e lo stato dell'arte relativo ai servizi a supporto della conciliazione vita-lavoro.

#### **Le caratteristiche delle madri**

Come anticipato, l'età media al parto (sia per donne italiane e straniere) è pari a 31,8 anni. Volendo analizzare più in profondità i connotati tipici delle madri italiane, la Tabella 1 riporta la distribuzione percentuale di alcune delle caratteristiche sociodemografiche più rilevanti<sup>10</sup> tra le neo-mamme. Rispetto al 2002, le neo-madri over 40 sono raddoppiate (dal 3,1% al 6,2% del 2012); particolarmente elevato è stato l'aumento della quota di madri over 40 al primo figlio passate dall'1,5 per cento al 4,0 per cento. Parallelamente le madri fino a 24 anni sono passate dal 13% all'11,4%. All'aumentare del numero di figli avuti, aumenta la proporzione di donne che ha un basso livello di istruzione (fino alla licenza media) e non lavora. La maggioranza delle donne è coinvolta in un'unione, sia essa all'interno di un matrimonio (78,2% dei casi) o con un compagno (16%). Con riferimento alle madri sole, che come visto precedentemente rappresentano l'8% dei nuclei familiari totali, il numero di donne che vivono

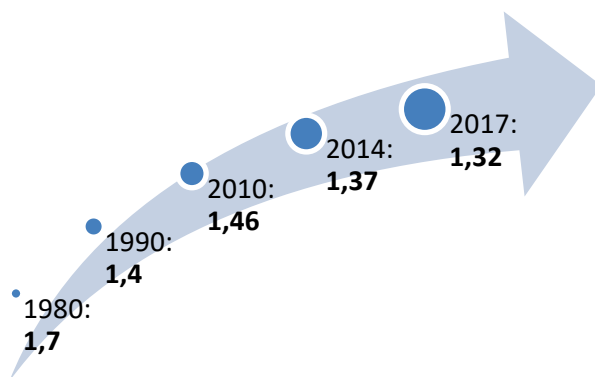
---

<sup>9</sup> L'incremento così rilevante è da ricondursi all'introduzione del cd "divorzio breve" a metà 2015.

<sup>10</sup> Istat (2014). Avere figli in Italia negli anni 2000.

sole con i figli è sette volte superiore a quello degli uomini<sup>11</sup>. Il fenomeno è presente in tutta Europa: nell'Ue nel 2016, il 7,7 % delle donne di età 25-49 anni vive sola con i figli, rispetto all'1,1% degli uomini della stessa età. Per i single senza figli nella stessa classe d'età, la percentuale è del 9,5 % per le donne e del 16,1 % per gli uomini. La Figura 2 riporta l'evoluzione del tasso di fecondità, ovvero il numero medio di figli per donna in un dato anno, per il periodo compreso tra il 1980 e il 2017. Si evince che il tasso di fecondità diminuisce rapidamente tra il 1980 e il 1990 per poi rimanere pressoché stabile negli anni successivi<sup>12</sup>. Adottando una prospettiva regionale, la geografia della fecondità nel corso dell'ultimo decennio appare rovesciata: le regioni più prolifiche sono quelle del Nord (1,38 figli per donna), mentre i livelli del Centro e del Mezzogiorno (1,27 e 1,29 figli per donna rispettivamente) risultano più modesti<sup>13</sup>. Per il Mezzogiorno, dunque, si ribadisce quanto scritto nel paragrafo sul contesto demografico rispetto allo scenario di progressiva contrazione della popolazione.

**Figura 1. Evoluzione del tasso di fecondità complessivo (italiane + straniere). Elaborazione degli autori su dati Istat (più anni).**



<sup>11</sup> Cfr nota 17.

<sup>12</sup> Nel primo dopo guerra, il numero medio di figli si attestava a 2,5 per donna.

<sup>13</sup> Cfr nota 3.

**Tabella 1. Madri di nati nel 2009/2010 per numero di figli e caratteristiche socio-demografiche della madre - Anno 2012 (valori percentuali). Fonte: Istat (2014)**

CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE DELLA MADRE	Figli			
	1 figlio	2 figli	3 figli e più	Totale
<b>CLASSE DI ETÀ</b>				
Fino a 24	18,4	6,9	2,8	11,4
25-29	27,8	20	15,7	22,9
30-34	33,0	37,3	31,5	34,5
35-39	16,8	29,7	37,0	25,1
40 e oltre	4,0	6,1	12,9	6,2
Totale	100	100	100	100
<b>LIVELLO DI ISTRUZIONE</b>				
Alto	19,7	18,1	12,9	18,0
Medio	48,5	45,5	35,1	45,3
Basso	31,8	36,3	51,8	36,6
Totale	100	100	100	100
<b>CONDIZIONE PROFESSIONALE</b>				
Occupata	57,8	52,3	39,0	52,8
Non occupata	42,2	47,7	61,0	47,2
Totale	100	100	100	100
<b>TIPO DI UNIONE</b>				
Con marito	67,9	85,4	88,8	78,2
Con compagno	22,7	11,4	8,9	16,0
Non in coppia	9,4	3,2	2,3	5,8
Totale	100	100	100	100

A livello europeo, il nostro Paese si colloca tra i paesi a più basso tasso di fecondità, mentre la Francia è invece il Paese più “fecondo”, con 1,96 figli, seguito dalla Svezia (1,85), dall’Irlanda (1,81), e dalla Gran Bretagna (1,79). Portogallo (1,36), Cipro (1,37) e Spagna (1,34) sono invece tra i Paesi meno fecondi d’Europa<sup>14</sup>. La diminuzione del tasso di fecondità delle donne italiane (1,24 nel 2017) è compensato in parte dal tasso di fecondità delle donne straniere (1,98 nel 2017): un dato significativo è legato al fatto che al Nord un bambino su cinque ha genitori entrambi stranieri. Tuttavia, il numero medio di figli per donna tra le straniere è in rilevante diminuzione (era 2,65 nel 2008). Tra il 2012 e il 2017 sono diminuiti i bambini e le bambine nati da almeno un genitore straniero (-8.000 nati) e continua la tendenza alla diminuzione della natalità di coppie con entrambi i genitori stranieri. Sembra dunque che la tradizionale leva di natalità garantita dalla popolazione straniera debba essere ridimensionata, in quanto quest’ultima appare sempre più allineata alle tendenze in atto per la popolazione

<sup>14</sup> Eurostat. Indicatori di fertilità. Ultimo accesso: 19/11/2018

italiana. La Tabella 2 riporta un quadro più esteso dei dati citati, dando spazio ad un confronto su più anni.

**Tabella 2. Principali caratteristiche e indicatori di natalità, fecondità e nuzialità. Anno 2008, 2010, 2014-2017. Fonte: Istat (2018)**

	2008	2010	2014	2015	2016	2017
Nati in totale	576.659	561.944	502.596	485.780	473.438	458.151
Nati del primo ordine	283.922	274.750	244.646	230.778	227.412	214.267
Nati da almeno un genitore straniero	96.442	104.773	104.056	100.766	100.363	99.211
Nati da genitori stranieri	72.472	78.082	75.067	72.096	69.379	67.933
Nati da genitori italiani	480.217	457.171	398.540	385.014	373.075	358.940
Nati fuori dal matrimonio	112.849	123.420	138.680	139.611	141.757	141.608
Nati fuori dal matrimonio (%)	19,6	22,0	27,6	28,7	29,9	30,9
Tassi di fecondità totale	1,45	1,46	1,37	1,35	1,34	1,32
Età media al parto totale donne	31,1	31,3	31,5	31,7	31,8	31,9
Tassi di fecondità donne italiane	1,34	1,34	1,29	1,27	1,26	1,24
Età media al parto donne italiane	31,7	31,9	32,1	32,3	32,4	32,5
Tassi di fecondità donne straniere	2,65	2,43	1,97	1,94	1,97	1,98
Età media al parto donne straniere	27,5	28,1	28,6	28,7	28,7	28,9
Matrimoni totali	246.613	217.700	189.765	194.377	203.258	191.287
Matrimoni di sposi entrambi italiani	209.695	192.618	165.535	170.359	177.647	163.543
Primi matrimoni	212.476	186.045	159.127	160.798	165.316	152.500
Tasso prima nuzialità Maschi (16-49)	518,1	461,9	421,1	429,5	449,6	419,0
Tasso prima nuzialità Femmine (16-49)	580,4	516,6	463,4	474,6	496,9	465,1
Età media primo matrimonio Maschi (16-49)	32,1	32,5	33,1	33,3	33,4	33,6
Età media primo matrimonio Maschi (tutte le età)	33,0	33,4	34,3	34,7	34,9	35,2
Età media primo matrimonio Femmine (16-49)	29,4	29,9	30,7	30,9	31,1	31,3
Età media primo matrimonio Femmine (tutte le età)	29,9	30,4	31,3	31,7	31,9	32,2

Contemporaneamente, si osserva uno spiccato aumento della quota di donne senza figli: nella generazione del 1950 è stata dell'11,1%, nella generazione del 1960 del 13% e in quella del 1977 si stima che raggiungerà (a fine del ciclo di vita riproduttiva) il 22,0%<sup>15</sup>.

### Lavoro retribuito e carichi di cura

Il tasso di occupazione femminile italiano è tra i più bassi d'Europa, seguito unicamente dalla Grecia. Nel 2017, risultavano impiegate il 48,9% delle donne – un record positivo nella storia del Paese. Persistono tuttavia ingenti differen-

<sup>15</sup> Cfr nota 3.

ziazioni territoriali, con una variabilità che spazia dalle 59,8% delle donne occupate nel Nord-Est alle 32,2% del Mezzogiorno<sup>16</sup>. Per evidenziare la portata di questa differenziazione, basti pensare che se tutto il Paese avesse il tasso di occupazione del Nord Italia, l'Italia si collocherebbe alla 18a posizione in Europa, anziché all'attuale 27a (e penultima) posizione.

Tra le tipologie di impiego diffuse, più di un terzo delle donne lavora part-time: 32,7% (in linea con la media UE28)<sup>17</sup>, contro l'8,2% degli uomini. Se da una parte il part-time agevola certamente le possibilità per le donne di conciliare la vita lavorativa e professionale, dall'altra è penalizzante per quanto riguarda le prospettive di crescita professionale e il destino pensionistico. Inoltre, non sempre il contratto part-time è frutto di una scelta libera: in Italia nel 2017 il 56,3% delle donne occupate con questa formula erano in part-time non volontario, dato in forte crescita rispetto al 2007 (quasi + 60%), mentre le lavoratrici sottoccupate erano il 4,5% del totale (erano il 2,6% nel 2007)<sup>18</sup>.

Il part-time, inoltre, rischia di far ricadere sulle donne la maggiore responsabilità della conciliazione, ostacolando di fatto un riequilibrio nella distribuzione del lavoro di cura all'interno della famiglia tra donne e uomini. Spesso, infatti, dietro al part-time si nasconde il grande carico di cura assegnato alle donne della cosiddetta "generazione sandwich", che sempre più si trovano a dividersi tra la gestione dei figli e l'assistenza ai genitori anziani. La cura dei genitori anziani è infatti generalmente affidata a donne (73% dei casi) tra i 50 e i 60 anni, che nel 21,7% dei casi vivono con figli e lavorano (tempo pieno 35,2%, in pensione 33%, casalinghe 20,1%, occupati part-time 8,6%, altra condizione 3,1%) e dedicano più di 50 ore settimanali all'assistenza<sup>19</sup>. A questo si aggiunge il fatto che una percentuale molto maggiore di donne, rispetto agli uomini, si dedica alla cura dei figli, ai lavori domestici e alla cucina<sup>20</sup>: il 97% delle donne si occupa quotidianamente della cura ed educazione dei figli, contro il 73% degli uomini. Riguardo alle attività domestiche e alla cucina, le differenze sono ancora maggiori. Nel 2016 nell'Ue, il 79 % delle donne cucina e/o svolge attività domestiche quotidianamente, rispetto al 34 % degli uomini: in Italia i valori si attestano a 81% per le donne e 19% per gli uomini.

I dati esposti rafforzano la convinzione per cui il lavoro femminile, non possa essere analizzato compiutamente se non considerando la duplice natura (retribuita e non) che lo connota in modo specifico. Il ruolo predominante delle donne nel lavoro familiare impatta in modo ampio e diffuso non solo sulle loro scelte professionali e lavorative, ma è alla base di molti stereotipi di genere ed il pretesto per atteggiamenti discriminatori che condizionano fortemente il pieno

<sup>16</sup> Dati I.Stat riferiti all'anno 2017.

<sup>17</sup> Cfr nota **Errore. Il segnalibro non è definito.**

<sup>18</sup> Dati I.Stat, Tasso di part-time involontario 15 anni e oltre (su 100 occupati part-time 15 anni e oltre)

<sup>19</sup> Pasquinelli et al. (2015), Primo Rapporto sul lavoro di cura in Lombardia. Gli anziani non autosufficienti.

<sup>20</sup> Cfr nota 17.

sviluppo delle potenzialità occupazionali delle donne, sia in termini di quantità che di qualità dei lavori che queste possono scegliere/permetersi di fare.

Occorre pertanto ripensare le logiche delle politiche di sviluppo dei territori da un lato, che tengano conto delle forti differenziazioni geografiche esistenti in tema di occupazione femminile, e di politiche che favoriscano la conciliazione dell'equilibrio tra lavoro e famiglia, partendo dall'offerta di servizi per la prima infanzia e da misure di sostegno alla gestione della non autosufficienza degli anziani (paragrafo 2.4).

## **I servizi socio-educativi per la prima infanzia**

Nell'anno 2014/15 sono state censite sul territorio nazionale 13.262 unità che offrono servizi socio-educativi per la prima infanzia, il 36% è pubblico e il 64% privato. I posti disponibili, in tutto 357.786, coprono il 22,8% del potenziale bacino di utenza (rappresentato dai bambini sotto i tre anni residenti in Italia) in lieve aumento rispetto al 22,5% del 2014<sup>21</sup>, ma ancora lontano dai 33 posti ogni 100 bambini fissato dall'UE come standard di offerta di posti pubblici e privati nei servizi socio-educativi per la prima infanzia per promuovere la maggiore partecipazione delle donne nel mercato del lavoro e migliorare la conciliazione della vita familiare e lavorativa.

Per i servizi socio-educativi rivolti alla prima infanzia i Comuni hanno impegnato nel 2014 1.482 miliardi di euro, il 5% in meno rispetto all'anno precedente. Parallelamente, le famiglie contribuiscono in misura crescente ai costi del servizio: dal 2004 al 2014 la quota versata dalle famiglie è passata dal 17,4 al 20,3% della spesa corrente impegnata dai Comuni per i servizi socio-educativi, e l'aumento delle tariffe richieste dai Comuni per i servizi offerti e la difficile situazione reddituale e lavorativa delle famiglie hanno influito sul calo delle iscrizioni. Questo è dimostrato dal fatto che in molte realtà territoriali, gli asili nido comunali hanno un numero di iscrizioni decisamente inferiore rispetto ai posti disponibili e spesso la mancanza di domanda da parte delle famiglie determina la chiusura di strutture pubbliche. A livello nazionale risulta che i bambini iscritti agli asili nido comunali al 31 dicembre 2014 (anno educativo 2014/2015) coprono l'87% dei posti disponibili nel settore pubblico. A fronte di questi dati, esiste una forte parte di madri che vorrebbero iscrivere il proprio figlio all'asilo nido ma non possono<sup>22</sup> perché la retta è troppo cara (in particolare al Nord), o perché non ci sono asili nido nel proprio Comune di residenza (fenomeno prevalente al Sud). Anche in questo caso si confermano grosse differenze territoriali: nei Comuni di Bologna e Firenze l'obiettivo europeo è stato raggiunto e superato (35% e 34% rispettivamente), mentre nei grandi centri del sud Italia come Napoli e Bari l'offerta di posti non raggiunge il 5%. Coerentemente con

---

<sup>21</sup> Istat (2017), Asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia.

<sup>22</sup> Cfr nota 10.

questo punto, risulta fortemente disomogenea la distribuzione della spesa sociale dei comuni per servizi socio-educativi: la spesa più alta per si registra a Trento, con 3.545 euro per bambino residente, seguono Venezia con 2.935, Roma con 2.843, Aosta con 2.804 euro pro-capite. Sul versante opposto si trovano i comuni del Mezzogiorno: Reggio Calabria (19 euro per bambino), Cantanzaro (38 euro), Vibo Valentia (46 euro).

### **Come conciliare il welfare familistico con la condizione femminile?**

Gli elementi discussi in questo approfondimento confermano una struttura del Welfare italiano ancora fortemente sbilanciata sul ruolo della donna nel fornire assistenza non solo ai bambini, ma anche agli altri familiari, come verrà illustrato nel prossimo paragrafo dedicato alla non autosufficienza. I servizi di sostegno alla genitorialità non appaiono ancora adeguati alle esigenze, con marcate differenze tra Nord e Sud nella distribuzione dell'offerta. L'impiego part-time può costituire un'arma a doppio taglio, che può configurarsi come sostegno alla conciliazione vita-lavoro oppure come forma contrattuale imposta e penalizzante per il progresso di carriera e per il trattamento contributivo della donna.

#### *1.1.4 Anziani non autosufficienti: modalità di risposta al bisogno di Long Term Care*

Come già anticipato, il processo di invecchiamento del Paese è costante: gli over 65 passeranno dagli attuali 13,2 a 16,6 milioni nel 2030 (dal 22% al 26% della popolazione), mentre gli over 85 da 1,9 a 2,9 milioni nel 2030 (dal 3,2% al 4,5%). Attualmente, il 15% delle famiglie italiane è costituito da persone over 65 che vivono sole, con un forte squilibrio di genere: le donne costituiscono il 57% degli over 65 ed il 69% degli over 85, e 40 donne anziane su 100 vivono da sole<sup>23</sup>.

Dal confronto con l'Europa, sappiamo che con riferimento alle patologie croniche gli italiani riportano buone condizioni tra i meno anziani (65-74 anni), registrando prevalenze più basse per quasi tutte le patologie e, all'opposto, condizioni peggiori oltre i 75 anni. La grave riduzione di autonomia personale riguarda oltre un anziano su dieci, e il fenomeno è in linea con la media dei paesi Ue per i 65-74enni, superiore tra gli over75, in particolare per le donne<sup>24</sup>.

In Italia, la speranza di vita senza limitazioni nelle attività a 65 anni è più elevata negli uomini: le donne vivono più a lungo ma in peggiori condizioni di salute, più della metà degli anni che restano da vivere hanno limitazioni nelle attività. Tuttavia, la quota degli anni che restano da vivere con limitazioni è

---

<sup>23</sup> Istat (2017), *Prevenzione e stili di vita in Italia e nell'Unione Europea – Indagine Ehis 2015*, 2017 e Istat (2017), cfr nota **Errore. Il segnalibro non è definito.**

<sup>24</sup> Istat (2017), *Anziani: le condizioni di salute in Italia e nell'Unione Europea*



decescente nel tempo in entrambi i generi. Più in generale, in Italia si vive a lungo, ma l'incidenza della cronicità aumenta fortemente al crescere dell'età e risulta più elevata della media UE<sup>25</sup>.

Anche per le gravi limitazioni motorie, le differenze delle stime italiane rispetto alla media dei paesi Ue (+2 punti percentuali) sono evidenti soprattutto dopo i 75 anni e lo svantaggio femminile è molto maggiore rispetto a quello che si osserva per la media europea.

Se, come visto, l'incidenza della cronicità in Italia aumenta al crescere dell'età, va da sé che l'invecchiamento della popolazione comporti un aumento dei bisogni assistenziali di Long Term Care. Gli anziani non autosufficienti in Italia sono 2.857.801 milioni<sup>26</sup>, e il tasso di copertura del bisogno da parte dell'offerta sociosanitaria pubblica si attesta solo al 31,8%<sup>27</sup>. Il destino di chi rimane fuori dalla rete dei servizi (che subiscono peraltro una forte variabilità interregionale in termini di capillarità e in alcuni casi di esistenza di un dato servizio) è tra i più vari<sup>28</sup>:

1. Le famiglie si auto-organizzano per rispondere ad una moltitudine di bisogni di LTC, caricandosi di compiti di *care giving* informale e svolgendo molto spesso il compito di *care manager*;
2. Le famiglie accedono a servizi professionali privati a pagamento, andando a colmare il vuoto lasciato dall'offerta pubblica nel settore LTC;
3. Le famiglie ricorrono ad altri servizi pubblici rivolgendosi al mondo SSN nella speranza di trovare una risposta rapida, universalista e gratuita ai loro bisogni, soprattutto quando si trovano in situazioni di urgenza o di difficoltà economica, ma necessariamente per un periodo di tempo limitato al massimo a qualche settimana;
4. Le famiglie si rivolgono al mercato regolare o irregolare delle badanti o assistenti famigliari attingendo ai propri redditi e talvolta ai propri risparmi e cercando di organizzare una modalità di assistenza h24.
5. Gli anziani e le famiglie rimangono soli nell'affrontare il loro bisogno, senza attivare supporti o servizi.

Ciascuna di queste soluzioni alternative meriterebbe trattazione di dettaglio: in questa sede, rileva dare evidenza di alcune informazioni chiave che sono riassunte nella Tabella 7.

---

<sup>25</sup> Nel caso dell'artrosi, tra gli over75 la prevalenza in Italia è del 57,5%, contro il 43,4 della media UE28. Dati Istat cfr nota 24

<sup>26</sup> Dato più aggiornato, 2015.

<sup>27</sup> Perobelli, E., Notarnicola, E., (2018), Il settore sociosanitario: bisogno, servizi, utenti e risorse tra pubblico e privato, in: Fosti G., Notarnicola E., (a cura di), 2018, L'innovazione e il cambiamento nel settore LTC. 1° Rapporto 2018 Osservatorio sulla Long Term Care. Egea.

<sup>28</sup> Per approfondimenti si rimanda a Perobelli, Notarnicola. Cfr nota 27.

**Tabella 3. Alcuni dati sulle soluzioni delle famiglie ai bisogni di LTC.  
Elaborazione degli autori su Perobelli, Notarnicola (2018).**

Soluzione delle famiglie	Dati di sintesi
Caregiving informale delle famiglie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 milioni di caregivers familiari</li> <li>• 1 su cinque è anziano (65-74 anni)</li> <li>• Il caregiving coinvolge soprattutto le donne tra i 25 e il 54 anni (si veda paragrafo 2.3.2)</li> </ul>
Servizi professionali a pagamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il 92% circa delle famiglie che gestiscono anziani al domicilio lo fanno con servizi o attività assistenziali completamente organizzate privatamente;</li> <li>• 3,4 miliardi di spesa per LTC sanitaria è out of pocket;</li> <li>• La componente di compartecipazione anche per i servizi pubblici può raggiungere livelli consistenti</li> </ul>
Il mondo dei servizi del SSN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I dati sui ricoveri e sui ricoveri multipli lasciano trasparire perpetuarsi di condizioni di necessità assistenziale a cui trovare risposta in ospedale, senza un rilevante valore aggiunto di tipo clinico.</li> <li>• Il 57% dei ricoveri avviene su istanza delle famiglie, probabilmente a seguito di un accesso al pronto soccorso</li> <li>• Il 90% dei ricoveri per anziani si conclude senza alcun tipo di presa in carico</li> </ul>
Il fenomeno delle “badanti”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le badanti in Italia nel 2017 erano oltre 983.600, il 60% irregolari;</li> <li>• 14,2 badanti ogni 100 cittadini over75;</li> <li>• La presenza delle badanti è più forte nelle regioni del Nord.</li> </ul>

In sintesi, l’evoluzione della popolazione lascia presagire un ampliamento del fabbisogno assistenziale nel breve periodo e lo sforzo pubblico nel dare risposta ai bisogni di LTC trova un limite nelle risorse a disposizione e nella sua capacità produttiva:

- I dati sulla copertura del bisogno tramite rete sociosanitaria e sociale mostrano bassi livelli di copertura da diversi anni e non si intravede nel breve periodo la prospettiva di uno sviluppo del settore;
- Le risorse pubbliche in gioco sono frammentate, in capo a più attori e non rispondono ad un disegno di policy omogeneo e coerente, adatto a fronteggiare le sfide che i dati ci mostrano chiaramente.

Dove non arriva l’offerta pubblica, le famiglie si organizzano in autonomia adottando molteplici soluzioni:

- costruendo uno dei mercati del lavoro più grande del Paese (il SSN conta circa 600.000 addetti), con circa 980.000 lavoratori, non sempre competenti e adeguati ai bisogni degli assistiti;
- mettendo in rete di più soluzioni domestiche ricomposte che riescono a “tamponare” le necessità delle famiglie e degli anziani.

### 1.1.5 Vulnerabilità e marginalità sociale

La povertà presenta numerose sfaccettature e dai dati attuali non si possono più considerare come povere solo le fasce tradizionalmente indigenti della popolazione, in quanto si è alimentata in maniera crescente una zona grigia di bisogno che coinvolge il cd. ceto medio impoverito. Nei prossimi paragrafi verrà dato spazio alla descrizione dei profili più a rischio di povertà e marginalizzazione; a seguire, sarà approfondito lo stato dell'arte di due strumenti di contrasto alla povertà: uno più tradizionale – la casa sociale – e uno di natura innovativa nel panorama legislativo nazionale – il Reddito di inclusione (Rei).

#### Le nuove povertà: i profili più a rischio

Nel 2016 si stima siano 1 milione e 619mila le famiglie residenti in condizione di povertà assoluta, nelle quali vivono 4 milioni e 742mila individui<sup>29</sup>. La povertà relativa nello stesso anno riguarda il 10,6% delle famiglie residenti, coinvolgendo 8.465 milioni di individui (il 14,0% dei residenti)<sup>30</sup>. I nuclei più colpiti risultano essere le famiglie (i) con persona di riferimento under45, (ii) con tre o più figli minori e (iii) i minori. L'incidenza della povertà assoluta aumenta al Centro Italia in termini sia di famiglie che di individui, a causa soprattutto del peggioramento registrato nei comuni fino a 50mila abitanti al di fuori delle aree metropolitane (6,4% da 3,3% dell'anno precedente). Il fenomeno si attesta su valori molto elevati tra le famiglie con componenti stranieri: il 25,7% per le famiglie di soli stranieri, che riportano valori superiori al 20% in tutte le ripartizioni territoriali, con il Mezzogiorno a sfiorare il 30%. Per le famiglie miste il valore dell'incidenza è pari a 27,4%, con una crescita più accentuata nel Nord (da 13,9% a 22,9%).

**Tabella 4. Incidenza della povertà assoluta per sesso e classe di età. Dati Istat**

	2015	2016
<b>GENERE</b>		
Maschio	7,9	7,8
Femmina	7,3	7,9
<b>CLASSE DI ETÀ</b>		
Fino a 17 anni	10,9	<b>12,5</b>
18-34 anni	9,9	10,0
35-64 anni	7,2	7,3
65 anni e più	4,1	<b>3,8</b>

<sup>29</sup> Istat (2017), La povertà in Italia.

<sup>30</sup> Ai fini del presente capitolo, verrà approfondita unicamente la povertà assoluta. La povertà relativa segue trend assimilabili. Per approfondimenti si veda Istat, 2017 (cfr nota 29)

Come mostrato dalla Tabella 3, la condizione dei minori è tra le più problematiche, oltre ad essere in netto peggioramento: nel 2005 l'incidenza della povertà assoluta era al 3,9%. La Tabella 4 evidenzia inoltre come si registri un forte aumento dell'incidenza della povertà assoluta nelle famiglie numerose: il numero medio di componenti delle famiglie in povertà assoluta è ormai prossimo a tre (era poco più di due nel 2005). L'incidenza di povertà assoluta diminuisce all'aumentare dell'età della persona di riferimento (Tabella 5) in un rapporto di relazione inversa che è stato registrato per la prima volta nel 2012, ed è stato rafforzato nel 2016. Come illustrato dalla Tabella 5, si passa infatti dal 10,4% tra le famiglie con persona di riferimento di 18-34 anni al 3,9% tra quelle con persona di riferimento ultra-sessantaquattrenne.

Un fattore che sembra in grado di contenere la povertà assoluta è l'istruzione: tuttavia, l'incidenza del fenomeno tra le famiglie con persona di riferimento almeno diplomata è aumentata nel tempo: nel 2005 era un fenomeno solo marginale all'interno di questa tipologia di famiglie (0,9%), ma nel 2016 è divenuto più radicato e diffuso.

**Tabella 5. Incidenza di povertà assoluta per ampiezza, tipologia familiare, numero di figli minori e di anziani presenti in famiglia. Anni 2015-2016 (valori percentuali). Dati Istat**

	2015	2016
<b>AMPIEZZA DELLA FAMIGLIA</b>		
1	5,2	4,9
2	3,8	4,2
3	5,3	6,4
4	9,5	9,1
5 e più	17,2	17,2
<b>TIPOLOGIA FAMILIARE</b>		
Persona sola con meno di 65 anni	6,0	5,7
Persona sola con 65 anni o più	4,5	4,2
Coppia con p.r. (b) con meno di 65 anni	4,6	5,4
Coppia con p.r. (b) con 65 anni o più	2,7	2,7
Coppia con 1 figlio	4,9	5,5
Coppia con 2 figli	8,6	8,9
Coppia con 3 o più figli	13,3	14,7
Monogenitore	6,5	7,9
Altre tipologie (con membri aggregati)	13,6	10,9
<b>FAMIGLIE CON FIGLI MINORI</b>		
1 figlio minore	6,5	7,2
2 figli minori	11,2	10,0
3 o più figli minori	18,3	26,8
Almeno 1 figlio minore	9,3	9,9
<b>FAMIGLIE CON ANZIANI</b>		
1 anziano	4,7	4,2
2 o più anziani	3,4	3,5
Almeno 1 anziano	4,3	3,9

**Tabella 6. Povertà assoluta per età della persona di riferimento. Dati Istat (2017)**

ETÀ DELLA PERSONA DI RIFERIMENTO	2015	2016
18-34 anni	10,2	<b>10,4</b>
35-44 anni	8,1	8,9
45-54 anni	7,5	7,6
55-64 anni	5,1	5,2
65 anni e più	4,0	<b>3,9</b>

Come si evince dai dati fin qui riportati, uno dei segmenti di popolazione che pagano il prezzo più caro di questa situazione sono i minori. Tra questi ultimi, l'incidenza di povertà relativa, che tra il 1997 e il 2011 aveva oscillato su valori attorno all'11-12 per cento, nel 2012 ha superato il 15 per cento e ha raggiunto il 19 nel 2014. Al contrario, tra gli anziani – che nel 1997 presentavano un'incidenza di povertà di oltre 5 punti percentuali superiore a quella dei minori – si è osservato un progressivo miglioramento (nel 2009 le incidenze per i due sottogruppi diventano simili), proseguito fino al 2014 quando l'incidenza tra gli anziani è di 10 punti percentuali inferiore a quella registrata tra i più giovani<sup>31</sup>.

Sintetizzando quanto detto, in Italia in questo momento:

- La povertà (assoluta e relativa) è un fenomeno diffuso in maniera capillare sul territorio nazionale e coinvolge cittadini italiani e stranieri;
- L'incidenza della povertà si conferma meno rilevante nelle fasce anziane della popolazione, che possono contare sulla solidità di un patrimonio accumulato in tempi economicamente meno turbolenti;
- La povertà continua invece a mordere nelle famiglie più numerose e incide soprattutto sui minori.

### **La casa come strumento di contrasto alla povertà**

Curiosamente, se si analizzano i dati relativi all'edilizia residenziale pubblica (ERP) – tradizionalmente considerata come risposta ai soggetti che vivono in condizione di povertà – emerge come (i) l'utenza media sia costituita da pensionati (43,8% - di cui 38,3% ultra sessantacinquenni); (ii) le famiglie under 34 rappresentino il 12,5% del totale; (iii) siano abitate da italiani (94,2%) inseriti in (iv) famiglie mono-componenti o duo-componenti con reddito inferiore ai diecimila euro annui (37,8% delle famiglie)<sup>32</sup>. Confrontando questi dati con quanto riportato in tema povertà (Tabella 6), emerge una sostanziale distanza tra il profilo dei ceti oggi più vulnerabili ed esposti al rischio di marginalizzazione e il profilo di utenza

<sup>31</sup> Istat (2016), il sistema della protezione sociale e le sfide generazionali. Capitolo 5, Rapporto Annuale 2016.

<sup>32</sup> Commissione di inchiesta sullo stato della sicurezza e del degrado delle città e delle loro periferie, Camera dei Deputati. Audizione Federcasa, 21 marzo 2017.

di uno dei servizi ritenuto, almeno negli intenti, risposta cruciale ad una condizione di disagio sociale.

**Tabella 7. Profili di utenti ERP vs Profili più vulnerabili. Elaborazione degli autori.**

Attuale profilo utenza ERP	Profilo potenziale utenza ERP
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensionati</li> <li>• Famiglie mono-componenti o duo-componenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Famiglie under 45</li> <li>• Famiglie numerose, specialmente con figli minori</li> </ul>

Il tema dell'abitare è particolarmente sensibile in questo momento storico e porta con sé fenomeni che se adeguatamente governati potrebbero portare ad una vera e propria rivoluzione della casa. Il punto di partenza è il fenomeno degli immobili sfitti: Istat e l'agenzia SoloAffitti stimano che più di una casa su 5 nel nostro Paese risulta vuota (circa sette milioni, il 22,5% del totale), mentre stando all'Agenzia delle Entrate nel complesso gli immobili «a disposizione» sono 6 milioni e 623 mila e corrispondono al 10,4% del totale, le abitazioni non utilizzate di proprietà di persone fisiche sono invece 5,71 milioni (17,9% del totale), praticamente il doppio di quelle affittate (8,8%). Ma poi, tra case non dichiarate (694 mila) e alloggi di cui non è stato possibile ricostruire l'utilizzo (283.432), ce n'è quasi un altro milione che resta nel limbo<sup>33</sup>.

Tra le cause più rilevanti legate agli immobili sfitti emerge il problema degli sfratti: i dati più recenti del Ministero dell'Interno<sup>34</sup> riportano che nel 2017 sono state emesse 59.600 sentenze di sfratto, di cui 52.500 risultano per morosità incolpevole. Di questi 22.629 nelle città capoluogo, il resto - e sono 29.962 - tra periferia e province. La definizione «incolpevole» rimanda a situazioni che possono essere sintomatiche di vulnerabilità croniche (situazioni per cui non è immaginabile un percorso di recupero e reinserimento), oppure di soggetti che hanno perso il lavoro, padri separati che perdono la casa e faticano a sostenere le spese per il proprio sostentamento e per il mantenimento, il cosiddetto ceto medio impoverito.

A fronte di 650.000 persone in lista d'attesa per alloggi ERP e per un bisogno ancora più diffuso rappresentato in maniera cruda dai dati sulla povertà, resta da chiedersi come si potrebbero mettere in relazione le quasi sette milioni di case vuote con i segmenti di società più vulnerabili che al momento non trovano risposta al proprio diritto all'abitare, oltre a ripensare gli attuali schemi di ERP per allineare maggiormente bisogno e utenza.

<sup>33</sup> Baroni, P. Sette milioni le case non abitate. "Ma i censimenti sono imprecisi", in La Stampa, 6 settembre 2017.

<sup>34</sup> Ministero dell'interno (2018). Provvedimenti esecutivi di sfratto, richieste di esecuzione, sfratti eseguiti - Anno 2017.

## Il Reddito di Inclusione: i primi dati

Il Reddito di Inclusione (ReI) rappresenta la prima misura nazionale di contrasto alla povertà. Introdotto il 1° gennaio 2018, dal 1° luglio ha assunto pieno carattere universalistico come frutto dell'abrogazione dei requisiti familiari per l'accesso alla misura.

Nel periodo gennaio-settembre dell'anno 2018 sono stati erogati benefici economici a 379 mila nuclei familiari, coinvolgendo più di 1 milione di persone. La maggior parte dei benefici vengono erogati nelle regioni del Sud (69%): il 47% dei nuclei beneficiari di ReI, che rappresentano oltre il 51% delle persone coinvolte, risiedono in sole due regioni: Campania e Sicilia; a seguire Calabria, Lazio, Lombardia e Puglia coprono un ulteriore 28% dei nuclei e il 27% delle persone coinvolte<sup>35</sup>. Con riferimento alla composizione dei nuclei, per il periodo gennaio-settembre 2018 risulta che il 55% di questi sia costituito da famiglie con minori (208.000 nuclei) e coprono il 73% dei beneficiari. I nuclei con minori più rappresentati sono quelli con quattro componenti (il 32% del totale). I nuclei con persone con disabilità sono 69 mila e rappresentano il 18% dei nuclei beneficiari, coprendo il 18% delle persone interessate. Tra questi, la maggioranza è rappresentata da persone con disabilità che vivono sole. L'importo medio mensile erogato nel periodo gennaio-settembre 2018, pari a 305 euro, risulta variabile a livello territoriale: da 239 euro per i beneficiari della Valle d'Aosta a 336 euro per la Campania. Complessivamente le regioni del Sud hanno un valore medio del beneficio più alto di quelle del Nord pari a 53 euro (+20%) e del Centro pari a 37 euro (+13%).

Pur essendo dati parziali e relativi ad una misura che non ha ancora compiuto il suo primo anno di vita<sup>36</sup>, i beneficiari sembrano seguire il profilo di fragilità fin qui delineato nella misura in cui coinvolgono in larga parte nuclei con figli minori oppure persone con disabilità sole, esposte frequentemente a rischio emarginazione.

### *1.1.6 Nuove emergenze: Neet, rifugiati e richiedenti asilo*

## Giovani nel limbo: i NEET

I NEET, (Not in Education, Employment and Training) sono giovani tra i 18 e i 24 anni che non studiano, non lavorano e non sono inseriti in un più ampio processo di formazione. Nelle sue rilevazioni, Eurostat<sup>37</sup> comprende tra i NEET non solo giovani senza lavoro ma anche giovani economicamente inattivi per ragioni

---

<sup>35</sup> INPS: Osservatorio statistico Reddito di Inclusione. Nuclei beneficiari e persone coinvolte. Mesi di competenza gennaio-settembre 2018. Dati provvisori aggiornati al 19 ottobre 2018

<sup>36</sup> Al momento in cui si scrive e pubblica il Rapporto

<sup>37</sup> Eurostat (2018), Eurostat regional yearbook.

altre rispetto all'educazione e alla formazione. In questa categoria possono rientrare coloro che si stanno prendendo cura dei membri della famiglia, sono impegnati in attività di volontariato, viaggiano, sono persone con disabilità o sono economicamente inattivi per altre ragioni. In questo capitolo, seguendo la repertistica Eurostat, la percentuale di NEET è espressa come il rapporto tra il numero di NEET e la popolazione totale di giovani in età compresa tra i 18 e i 24 anni.

Nei paesi dell'Unione Europea, la percentuale di NEET è cresciuta durante la crisi economica e finanziaria post-2008. Nel 2012, infatti, la percentuale ha raggiunto il valore di 17,2%. Successivamente, il dato è diminuito per cinque anni consecutivi registrando il 14,3% nel 2017. Dieci tra i quattordici livelli più bassi di NEET sul totale della popolazione sono stati registrati in località olandesi, che a livello nazionale conta valori che oscillano tra i 4,6% e i 5,2% della popolazione. Il tasso NEET più basso in assoluto nell'Unione Europea è stato registrato nella città di Praga (e pari a 2,7%).

**Tabella 8. Percentuale di NEET sul totale popolazione, valori regionali. Dati Eurostat**

Area	Regione	% NEET su totale popolazione (2017)
Mezzogiorno	Sicilia	39,6
	Campania	38,6
	Puglia	36,4
	Calabria	36
	Sardegna	31
	Basilicata	29,4
	Molise	25,8
	Abruzzo	21,2
Centro Italia	Lazio	23,2
	Umbria	19,6
	Toscana	17,3
	Marche	17,2
Nord Italia	Piemonte	22,4
	Liguria	22,4
	PA Trento	18,7
	Veneto	17,7
	Lombardia	17,7
	Friuli-Venezia Giulia	17
	Emilia Romagna	15,6
	PA Bolzano	15,4

Dal lato opposto della classifica, gli 11 tassi NEET più alti del 2017, dove più di un terzo della popolazione giovanile non lavora e non è impegnata nell'educazione e nella formazione, sono stati tra Sud Italia (in particolare, in: Sicilia (39,6%), Campania (38,6%), Puglia (36,4%), Calabria (36%)); Grecia; Regioni francesi d'oltremare e Spagna. La media nazionale dei NEET in Italia, nel 2017, era pari a 25,7% (coinvolgendo oltre due milioni di persone), con una distribuzione regionale<sup>38</sup> molto differenziata, come riportato nella Tabella 8.

<sup>38</sup> Per il 2017 non sono disponibili dati sulla Valle d'Aosta.



Generalmente, le capitali e le città più grandi hanno un valore inferiore di NEET rispetto al resto del territorio, e i tassi più alti di NEET sono stati registrati in regioni che, nel passato, sono state zone industriali e zone produttive importanti per quel dato paese. Questi dati raccontano quindi una maggiore incidenza della vulnerabilità tra i giovani che vivono lontano dai grandi centri, oppure in una Regione del Mezzogiorno (o entrambi): più di due milioni di giovani che al momento risultano fuori da qualsiasi tipologia di inserimento nel mondo del lavoro e della formazione e che non sono il target di nessuna policy nazionale<sup>39</sup>.

### **Rifugiati e richiedenti asilo**

Gli arrivi registrati in Italia tra il 2013 e il 2017 sono stati quasi 670.000, ovvero più del triplo rispetto ai 220.000 registrati nei dieci anni precedenti (2003 – 2012)<sup>40</sup>. Gli immigrati sbarcati in Italia nel 2018 sono 22.522<sup>41</sup>, dato più basso degli ultimi tre anni e quasi l'80% in meno rispetto al 2017. Parallelamente a questa diminuzione così marcata degli arrivi via mare, negli ultimi cinque anni il numero di rifugiati e altri beneficiari di protezione internazionale è aumentato di 180.000 persone (e ci sono ancora circa 130.000 richiedenti asilo in attesa)<sup>42</sup>.

Nel 2017 almeno 100.000 persone sono uscite dai centri di accoglienza governativi per richiedenti asilo e rifugiati. Molti tra questi tentano di attraversare le frontiere – che risultano meno permeabili che in passato – oppure vanno ad alimentare sacche di marginalità e vulnerabilità, nelle grandi metropoli (es. Roma e Milano), oppure nei “ghetti” del Sud (es. Puglia, Calabria), dove la popolazione cresce e si ritrae in coincidenza della stagionalità dei lavori agricoli. Negli ultimi due anni, le soluzioni abitative adottate da coloro che restano nel nostro Paese hanno visto crescere il fenomeno delle occupazioni abusive di alloggi ed edifici, pubblici e privati, dove è aumentata la presenza di richiedenti e titolari di protezione internazionale e umanitaria, mai entrati nel sistema di accoglienza istituzionale o espulsi da esso in assenza di una reale inclusione sociale. Le occupazioni sono del tutto autogestite da migranti e rifugiati, soprattutto quelle con una popolazione omogenea dal punto di vista dei Paesi di origine, oppure registrano un ruolo significativo dei movimenti di rivendicazione del diritto alla casa. Molte occupazioni, nate come azioni illegali, sono state regolarizzate in seguito, col coinvolgimento non solo di enti privati, ma anche delle istituzioni, in primo luogo Comuni e Regioni. Rispetto al sistema di accoglienza governativo per richiedenti asilo e rifugiati, le occupazioni affermano un modello fondato su forme rilevanti di autogestione, sull'auto-recupero di immobili

---

<sup>39</sup> Esclusa la misura Incentivo giovani occupazione di NEET, finanziato con €100.000.

<sup>40</sup> UNHCR, Operational Data Portal for Europe.

<sup>41</sup> Dato aggiornato al 16/11/2018. Fonte: Dipartimento di pubblica sicurezza.

<sup>42</sup> Medici Senza Frontiere (2018), Fuoricampo. Secondo rapporto. Insediamenti informali: marginalità sociale, ostacoli all'accesso alle cure e ai beni essenziali per migranti e rifugiati.

già esistenti ma inutilizzati, sulla possibilità per i residenti di restare in accoglienza fino al raggiungimento di un'effettiva autonomia sociale, abitativa e lavorativa.

In assenza di una reale politica di gestione, inclusione ed integrazione verso i titolari di protezione internazionale e dei richiedenti asilo, il rischio concreto è che questi ultimi contribuiscano ad acuire alcuni fenomeni che già coinvolgono la popolazione italiana, povertà e emergenza casa su tutti, con il rischio di risultare in emergenze sociali dalla portata incontrollabile.

## **1.2 I trend di cambiamento del prossimo futuro. Che cosa ci insegna il welfare europeo?**

I fenomeni precedentemente descritti non sono una peculiarità italiana, in quanto rispecchiano macro-tendenze che stanno interessando (pur con intensità diversa) l'intero panorama continentale e che costituiscono sfide cruciali per i sistemi di welfare europei.

Una ricerca recente<sup>43</sup> ha individuato i trend che potranno avere un impatto significativo sui sistemi di welfare nel prossimo futuro, basandosi su una sistematizzazione della letteratura relativa ai cambiamenti sociali ed economici che sono stati osservati o si prevede possano accadere prossimamente in Europa, e che ha previsto l'unione di tre differenti prospettive di analisi, ovvero quelle:

- Delle organizzazioni internazionali;
- Dell'accademia;
- Dei *future studies*.

In totale sono stati analizzati 187 paper, da cui sono stati identificati e successivamente riclassificati i dieci trend che la letteratura ritiene potrebbero impattare sui sistemi di welfare europei nel prossimo futuro e che sono riassunti nella Tabella 9. Ciascuno di questi fenomeni sarà oggetto dei prossimi paragrafi, e non sorprende che quanto rilevato in letteratura sia coerente con quanto espresso nella prima sezione del capitolo.

---

<sup>43</sup> Fosti, G., Notarnicola, E., Ricciuti, E., Perobelli, A., Rotolo, E., Pirazzoli, A. Bufali, M.V. (2018). Future of Welfare: trends impacting on European Welfare Systems. Output di ricerca. Si vedano anche i capitoli seguenti per un maggiore approfondimento.

**Tabella 9. Trend di cambiamento del welfare europeo**

Trend di cambiamento del welfare europeo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erosione delle risorse pubbliche</li> <li>• Maggiore instabilità del mercato del lavoro</li> <li>• Invecchiamento della popolazione</li> <li>• Aumento degli arrivi di migranti, richiedenti asilo e profughi</li> <li>• Disuguaglianze (all'interno e tra i Paesi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Società sempre più interconnesse e globalizzate</li> <li>• Urbanizzazione</li> <li>• Diversificazione delle strutture familiari</li> <li>• Digitalizzazione</li> <li>• Cambiamenti epidemiologici</li> </ul>

### 1.2.1 Erosione delle risorse pubbliche

La recessione economica che ha colpito l'Europa negli ultimi anni ha obbligato le istituzioni pubbliche a fissare precisi vincoli di spesa. La difficile situazione finanziaria, unita alle forti pressioni sui budget e sulle fonti di finanziamento, ha messo in discussione la tradizionale struttura della spesa pubblica. Gli effetti di questo trend sui sistemi di welfare riguardano principalmente quattro dimensioni:

- Una stretta sui budget dedicati alle politiche pubbliche, che tuttavia sono sottoposti a pressioni crescenti dall'aumento della domanda e del bisogno di servizi;
- I servizi sono sempre più orientati all'erogazione *means-tested*, i.e. basata sulle capacità economiche e non sulla presenza di un dato bisogno, in controtendenza rispetto allo scenario pre-crisi del 2008 in cui più paesi europei sostenevano misure universalistiche. Questo comporta inevitabilmente l'esclusione di alcuni gruppi precedentemente beneficiari dall'erogazione di servizi, con il rischio di alimentare sacche di vulnerabilità (es. con riferimento al ceto medio impoverito);
- La scarsità di risorse limita la copertura finanziaria e le possibilità dei sistemi sanitari, cui conseguono richieste crescenti di compartecipazione ai nuclei familiari e spese out-of-pocket.
- Dalla metà degli anni '90, e in maniera più accentuata a seguito della recessione del 2008, i sistemi fiscali sono sempre meno redistributivi, contribuendo alla crescita della disuguaglianza tra diverse componenti della società. Una delle cause più rilevanti di questo fenomeno è rappresentata dalla diminuzione dei servizi universalistici e l'irrigidirsi delle regole di accesso ai contributi pubblici (OCSE, 2014).

### 1.2.2 Maggiore instabilità del mercato del lavoro

La crisi del 2008 ha avuto un forte impatto anche sul mercato del lavoro. Le conseguenze più incisive per i sistemi di welfare riguardano:

- I disoccupati, che si trovano ad affrontare difficoltà crescenti nella ricerca di nuovi posti di lavoro rimanendo senza impiego per periodi di tempo anche oltre i 12 mesi. Si è assistito ad un preoccupante incremento della disoccupazione di lungo periodo (maggiore di dodici mesi), che rappresenta una delle cause di cronicizzazione della povertà, dell'esclusione sociale e della marginalizzazione, oltre a portare spesso all'inattività e alla perdita di capitale umano, con il rischio che si sviluppino disturbi mentali.
- I giovani tra i 15 e i 24 anni, che sono la categoria più coinvolta dalla disoccupazione di lungo periodo: il tasso di disoccupazione giovanile in Italia nel 2017 era del 34,7%, con picchi del 55,6% in Calabria<sup>44</sup>. Un tema strettamente legato alla disoccupazione giovanile è quello dei NEET, di cui è già stata data evidenza nel paragrafo 2.6.1 e che si ricorda coinvolge il 25,7% dei giovani italiani 18-24. La condizione di disoccupazione permanente può avere effetti sul rischio di disoccupazione in età adulta, oltre ad aumentare il rischio di marginalizzazione sociale. A questo si aggiunge la crescente precarizzazione del mercato del lavoro, che vede i giovani europei impiegati maggiormente con contratti a tempo determinato (43,8% dei casi nel 2014) oppure con formule part-time (31,9%), rispetto alla popolazione adulta (14% e 19,6% rispettivamente).

### *1.2.3 Invecchiamento della popolazione*

Uno dei grandi risultati della medicina moderna è il significativo aumento delle aspettative di vita. Negli ultimi 50 anni, l'aspettativa di vita alla nascita è aumentata di circa 10 anni sia per gli uomini che per le donne nell'UE-28 ed è destinata ad aumentare soprattutto come conseguenza della riduzione della mortalità in età avanzata. Diversi i fattori che hanno inciso, tra i principali: la riduzione della mortalità infantile, il miglioramento degli standard qualitativi e livelli di istruzione più elevati. Questa tendenza andrà a rafforzarsi, tanto che il tema dell'invecchiamento occupa un posto nelle priorità delle agende delle istituzioni e dei governi di tutto il mondo. L'invecchiamento, se messo in relazione al drastico calo delle nascite che coinvolge il continente europeo, pone importanti questioni di sostenibilità ai sistemi di welfare, con particolare riferimento agli istituti previdenziali.

Tra le conseguenze principali di questo trend:

- Invecchiamento della forza lavoro e allungamento della vita lavorativa, che in un mondo sempre più tecnologico deve fare i conti con l'obsole-

---

<sup>44</sup> Database Eurostat, dati 2017. Ultimo accesso 19/11/2018

scenza di alcune competenze e richiede a persone più anziane di reinventare (nello stesso luogo di lavoro o in un altro) le proprie abilità, pur partendo da un contesto in cui il 28% dei lavoratori europei ritiene che il proprio livello di competenze digitali sia inadeguato per affrontare quanto viene richiesto (Cedefop, 2016);

- Una popolazione più anziana comporta maggiori costi assistenziali, che potrebbero comportare la stabilità e sostenibilità delle finanze pubbliche e che se non affrontate dal pubblico rimangono sulle spalle delle famiglie (paragrafo 2.5)
- L'aumento degli over65 pone pressioni importanti agli istituti previdenziali: calo delle nascite, elevata disoccupazione giovanile e età media della popolazione a 40 anni è un mix potenzialmente distruttivo per i sistemi pensionistici.

#### *1.2.4 Aumento degli arrivi di migranti, richiedenti asilo e profughi*

In risposta alla guerra in Siria e alle turbolenze in più zone dell'Africa, negli ultimi anni migliaia di persone hanno rischiato e rischiano tuttora la vita per raggiungere l'Europa e sfuggire alla fame, ai conflitti, alle condizioni di povertà, all'oppressione, con la speranza di trovare un familiare lontano o, sempre più spesso, un lavoro o un'educazione. Le conseguenze per i sistemi di welfare possono essere sintetizzate in:

- La necessità di implementare politiche di inclusione e integrazione che limitino le condizioni di vulnerabilità, ghettizzazione e scontro tra popolazione residente e immigrata;
- Gli immigrati sono generalmente giovani e contribuiscono quindi a diminuire l'indice di dipendenza strutturale degli anziani, riducendo quindi la pressione sui sistemi di welfare;
- Dall'altro lato, la presenza dei migranti aumenta il bacino di utenza potenziale dei servizi pubblici (e quindi la pressione organizzativa e finanziaria), che devono dotarsi di adeguati strumenti di programmazione per l'erogazione di servizi;
- Servono adeguati sistemi di inserimento lavorativo per inserire fin dal principio i migranti nel mercato del lavoro, evitando che interi nuclei familiari migranti – già caratterizzati da un basso tasso di occupazione femminile – finisca sotto la soglia di povertà a causa della disoccupazione di entrambi i componenti della famiglia.

### 1.2.5 Disuguaglianze (all'interno e tra i paesi)

In questo paragrafo, con il termine disuguaglianza ci si riferisce sia alla presenza di stridenti disparità all'interno degli Stati, che tra diversi Stati. 'Disparità' è un termine che racchiude in sé molteplici fenomenologie che impattano su alcuni specifici gruppi demografici (donne, giovani, lavoratori poco qualificati, immigrati ...). Tra le conseguenze più forti per i sistemi di welfare, si segnalano:

- Lo status socio-economico di un individuo può essere la preconditione di disuguaglianze non legate al reddito;
- Di conseguenza, aumenta la necessità di controllo della capacità redistributiva delle politiche pubbliche per garantire equità in termini di:
  - Accesso a pari opportunità, risorse e servizi;
  - Outcome, prospettive e traguardi.
- Il differenziale di trattamento tra uomini e donne può esacerbare le difficoltà di conciliazione vita-lavoro, oltre ad alimentare il fenomeno del *glass ceiling*, i.e. la difficoltà delle donne di raggiungere posizioni di vertice nelle organizzazioni;
- La popolazione migrante è tra le più esposte ai rischi di povertà ed emergenza abitativa: un aumento della disuguaglianza può aumentare la segregazione e la marginalizzazione degli immigrati, con conseguenze esplosive per la tenuta sociale.

### 1.2.6 Società sempre più interconnessa e globalizzata

La globalizzazione ha reso la società in cui viviamo interdipendente e interconnessa. Sono molteplici le conseguenze legate a quello che si può considerare come un salto di paradigma senza precedenti. Ai fini del presente capitolo, si è scelto di soffermarsi su di un particolare aspetto: la creazione di nuovi modelli di economia basata sulla condivisione e sulla collaborazione di logiche, strumenti e pratiche. Si tratta di un orizzonte ricco di potenzialità anche per le prospettive del Welfare, tutto da indagare e scoprire:

- I cittadini sono sempre più informati e consapevoli e questo aumenta il livello delle aspettative che ripongono nelle istituzioni, e queste ultime non sempre sono state in grado di soddisfarle. Sondaggi recenti mostrano la differenza tra la fiducia riposta dai cittadini nell'UE nel 2007, pari al 53% dei rispondenti, al 31% dell'autunno 2013. Anche la fiducia nei governi nazionali è scesa dal 41 al 23%, mentre nel parlamento è passata da 43 a 25% (European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2017, *Trust at Risk: Implications for EU Policies and Institutions*).

- Aumenta la pressione sulle imprese per rimanere competitive a fronte della concorrenza internazionale che spinge i prezzi dei fattori produttivi sempre più in basso e porta molte industrie a scegliere di delocalizzare le proprie sedi in paesi a basso costo del lavoro, con conseguenze esplosive per l'occupazione.

### *1.2.7 Urbanizzazione*

Negli ultimi cinquant'anni, sia i paesi OCSE che i BRIICS hanno assistito ad uno spostamento progressivo della popolazione verso le aree urbane, cui è conseguito il de-popolamento delle aree rurali. I dati OCSE riportano che ad oggi, la metà della popolazione mondiale vive nelle città, ma che questa quota salirà fino al settanta per cento entro il 2050 (OCSE, 2016). L'urbanizzazione ha portato in primo piano il tema della qualità delle politiche di programmazione strategica delle città, oltre alla governance dei contesti locali. In prospettiva risulterà decisivo favorire un livello di vivibilità urbana più elevato, attraverso la messa in campo di una serie di interventi volti ad accrescere la sicurezza, l'efficienza delle infrastrutture e dei servizi rivolti ai cittadini per evitare fenomeni di segregazione sociale.

### *1.2.8 Diversificazione delle strutture familiari*

Il modello di famiglia prevalente nel ventesimo secolo (la cosiddetta famiglia 'nucleare' o 'coniugale', con un padre lavoratore e una madre che si occupa della famiglia) è sempre meno diffuso a favore di nuovi modelli familiari (si veda paragrafo 2.2). I sistemi di Welfare dovranno tenere anche in questo caso conto dei processi di trasformazione per rispondere alla nuova gamma di bisogni con efficienza e puntualità:

- Politiche di supporto alla genitorialità per arginare il calo delle nascite, supportando le famiglie giovani e creando le condizioni per facilitare la conciliazione vita-lavoro;
- Interventi atti a ridurre le disuguaglianze e i rischi annessi (nel breve e nel lungo periodo) per i minori che vivono in famiglie disagiate (genitori disoccupati, alto livello di debito...);
- Servizi a supporto dei bisogni diversificati delle famiglie non tradizionali;
- Favorire la creazione di un contesto tollerante che incoraggi l'accettazione e la non discriminazione di modelli familiari alternativi.

### *1.2.9 Digitalizzazione*

Il processo di diffusione delle tecnologie digitali e informatiche investe non solo le organizzazioni produttive e l'industria, ma tutti gli aspetti della quotidianità. Nuove competenze (digitali) si stanno facendo strada ed andranno approfondite attraverso processi e pratiche pedagogiche all'avanguardia. Tutti gli ambiti della vita saranno investiti dalla nuova 'ondata'. Basta pensare alla sanità: aspetto cruciale del Welfare che potrà beneficiare di pratiche come il 'Care-Robotics' o il 'tele-care' strumenti tecnologicamente avanzatissimi che aiuteranno i pazienti a recuperare l'autonomia, e che permetteranno di praticare cure e terapie direttamente a domicilio.

Per i sistemi di welfare, la digitalizzazione comporta:

- Per evitare il rischio di esclusione sociale e di obsolescenza delle competenze, è necessario introdurre approcci e pratiche pedagogiche nuove che trasformino i sistemi di Education & Training (E&T);
- I dispositivi di robotica e le innovazioni di tele-care aiutano i pazienti a recuperare l'autonomia e la possibilità di ricevere cure domiciliari, portando a un minore tasso di ospedalizzazioni e aumentando il livello di personalizzazione delle cure.

### *1.2.10 Cambiamenti epidemiologici*

Si tratta di aspetti epidemiologici che comprendono tra l'altro il delicato crescente perimetro delle cronicità e che riguardano in maniera trasversale i trend fin qui discussi:

- Le nuove tecnologie possono dar luogo a disagi, rischi e disfunzioni mai considerati nel perimetro del welfare tradizionale;
- Sotto la pressione congiunta dell'invecchiamento della popolazione e della diffusione dei comportamenti a rischio, la crescente prevalenza di malattie croniche e non trasmissibili richiede la valorizzazione della promozione della salute e della prevenzione delle malattie;
- Esiste un legame forte e bilaterale tra i disturbi della salute mentale e la vulnerabilità socio-economica, dalla quale i giovani sono particolarmente colpiti;
- Per quanto riguarda l'immigrazione, una corretta gestione dei flussi migratori non solo comporta la necessità di ottimizzare la capacità del settore sanitario di soddisfare le esigenze emergenti, ma richiede una risposta più completa dei sistemi di Welfare anche per affrontare eventuali reazioni ostili dei cittadini nativi, impedendo così tensioni sociali



- L'opportunità offerta dalla vita cittadina è inequivocabilmente contro-bilanciata dalla crescita dello stress tipico dell'ambiente urbano, dei rischi e delle malattie che possono minacciare il Welfare fisico ed emotivo degli abitanti delle città.

### 1.3 Come reagire al cambiamento? Prospettive di innovazione per gli enti locali?

Il disegno del welfare dei prossimi anni dovrà tenere conto di alcuni elementi di discontinuità rispetto al passato, e di alcuni fenomeni che, pur non essendo nuovi, stanno assumendo una portata sempre maggiore. L'analisi dei trend e il confronto con i dati rappresentativi dell'evoluzione della società italiana e delle esigenze dei cittadini evidenziano come il welfare italiano si trovi di fronte a fabbisogni inediti, da affrontare in un contesto nuovo.

La letteratura evidenzia con chiarezza le singole traiettorie evolutive (v. *paragrafo 1.2*) che risulteranno determinanti nel definire le sfide e le possibilità dei sistemi di welfare in Europa: erosione delle risorse pubbliche, maggiore instabilità del mercato del lavoro, invecchiamento della popolazione, migrazioni, disuguaglianze crescenti, globalizzazione, urbanizzazione, diversificazione delle strutture familiari, digitalizzazione, cambiamenti epidemiologici. Da una parte, emerge un'espansione evidente nei fenomeni che hanno storicamente determinato esigenze di intervento del welfare, quali l'instabilità del mercato del lavoro, l'invecchiamento, le migrazioni, le disuguaglianze. Dall'altra, le analisi convergono nel proporre linee di evoluzione dell'intervento pubblico caratterizzate da un trend di contrazione delle risorse. Infine, il contesto in cui questi due tensori si scontrano sarà caratterizzato da processi di urbanizzazione, di globalizzazione, di digitalizzazione, di evoluzione del quadro epidemiologico e da un cambiamento diffuso nelle possibilità della famiglia di esercitare ruoli simili a quelli tradizionali.

Anche il quadro che emerge dall'analisi delle dinamiche in atto nella società italiana evidenzia un contesto di grande evoluzione. La struttura demografica del paese è caratterizzata dall'invecchiamento della popolazione, da nuclei familiari di minori dimensioni, da un tasso di fecondità in diminuzione e da una significativa presenza di popolazione straniera. Mentre la struttura della famiglia sta cambiando forma e si sta riducendo la tradizionale capacità di tenuta, crescono le persone e le famiglie in condizioni di povertà, così come le nuove emergenze, dai NEET ai rifugiati.

Si pone quindi in primo luogo una questione di *posizionamento* del sistema di welfare del paese rispetto ai fabbisogni crescenti, in modo coerente con le trasformazioni evidenziate dall'analisi dei trend.

La prima, cruciale, domanda è quindi quella relativa all'*allineamento* tra il sistema di welfare e le sfide che devono essere affrontate: l'assetto attuale del welfare e le priorità che persegue sono coerenti con i fabbisogni emergenti dalla

società italiana e con i suoi tratti distintivi? Gli enti locali, di fronte a queste sfide, hanno il problema di sviluppare un welfare in grado di ampliare la propria platea di destinatari, e capace di affrontare una gamma di temi e di situazioni nuove rispetto a quelle tradizionalmente affrontate. Una mera difesa degli interventi in essere, che non si ponga il tema dei bisogni emergenti e di una nuova coerenza con le esigenze emergenti dalle comunità, avrebbe come esito un welfare locale sempre più lontano dalle esigenze delle persone e delle comunità e, in ultima analisi, un effetto deleterio in termini di delegittimazione delle istituzioni locali.

In secondo luogo, si pone una questione di *apprendimento*: l'analisi dei trend, infatti, non segnala solo nuovi temi sociali a cui fare fronte, ma fa emergere anche una più complessiva evoluzione che richiede lo sviluppo di coordinate di analisi nuove, di una capacità di apprendere nel cambiamento che deve qualificare lo sviluppo degli interventi e delle misure nei prossimi anni. Se alcune traiettorie evolutive, in termini generali, possono essere prevedibili, è infatti necessario riconoscere anche che il contesto in cui si svilupperanno queste traiettorie è in larga misura impreveduto e poco prevedibile. Il problema per le istituzioni pubbliche, di fronte a questi mutamenti, non è tanto quello di preservare il proprio posizionamento di fronte alle esigenze delle persone e delle famiglie, quanto quello di sviluppare una adeguata capacità di adattamento alle nuove esigenze, e di ridisegno della propria funzione istituzionale in relazione alle nuove condizioni emergenti.

In terzo luogo, si pone una questione di *sostenibilità* del welfare, dettata dall'evoluzione della disponibilità di risorse, in rapporto alla crescita dei fabbisogni. L'analisi dei trend evidenzia una tendenza alla contrazione delle risorse pubbliche disponibili a supporto di interventi di welfare: alla crescita dei fabbisogni non si accompagna una crescita equivalente delle risorse disponibili.

Gli enti locali si trovano dunque di fronte alla necessità di espandere l'agenda del welfare e, contemporaneamente, a una crescente difficoltà nell'individuazione di risorse pubbliche che possano contribuire a finanziare lo sviluppo di questa agenda. Non si tratta di spostare dal pubblico al privato il finanziamento di questa nuova agenda; si tratta, invece, di individuare modelli di funzionamento del welfare che siano sostenibili, in grado di generare o di attivare risorse, oltre che di impiegarle per generare valore pubblico. E' necessario che le sfide del posizionamento, dell'apprendimento e della sostenibilità vengano affrontate in modo integrato: la sfida per il welfare dei prossimi anni sarà quella di ridisegnare gli interventi per essere più coerenti con le trasformazioni in atto nella società e nelle esigenze delle persone, quella di imparare in corso d'opera e rimanere in costante posizione di apprendimento, e quella di trovare nuove forme di sostenibilità che permettano di sviluppare il riposizionamento degli interventi.

Il punto fondamentale per gli enti locali non sarà quindi il mantenimento del welfare ma la sua evoluzione, per ampliare la platea di destinatari e affrontare i bisogni emergenti. Sarà necessario cogliere anche le opportunità offerte dalle linee di evoluzione che sono state tratteggiate, attraverso processi di innovazione diffusa che permettano di ricomporre le risorse delle istituzioni con quelle dei territori, di connettere le reti frammentate del welfare e di cogliere, laddove ci siano, le potenzialità per lo sviluppo del welfare inscritte nei processi di innovazione tecnologica. Il ruolo dei soggetti pubblici sarà solo parzialmente simile a quello svolto fin qui: gli enti locali e le istituzioni pubbliche potranno svolgere una funzione di promozione e aggregazione di attori, più che di finanziatori o erogatori. Potranno, di volta in volta, essere i soggetti che promuovono e aggregano, o soggetti aperti che riconoscono innovazioni possibili e percorsi di apprendimento già in atto, per supportarli, rilanciarli e sostenerli. Le risorse in campo, ai fini di presidiare una platea più ampia e maggiori livelli di equità, dovranno essere integrate e ricomposte da parte di attori in grado di convergere: per favorire la convergenza di più attori che possano condividere interventi, risorse e conoscenze sarà necessario sviluppare una proposta di valore che sia sufficientemente attrattiva per i soggetti coinvolti. I segnali di innovazione che stanno emergendo negli ultimi anni evidenziano tentativi di aggredire i temi emergenti, con modalità nuove, attraverso processi rappresentati come percorsi di innovazione sociale. Questi percorsi si collocano al confine. Ridisegnano il funzionamento dei servizi tradizionali, coinvolgono le comunità, cercano nuove forme di sostenibilità.

Emerge un welfare in cui il ruolo dei soggetti pubblici è meno erogativo e più promozionale, che non si può fondare solo sulla capacità di impiego di risorse pubbliche ma su un mix di azioni che trova le condizioni della propria sostenibilità anche nella capacità di attivazione di risorse da parte degli utenti o delle comunità. In sintesi, un welfare “di confine”, tra pubblico e privato, tra produttori e utenti (e famiglie), tra istituzioni e comunità locali, in cui i ruoli delle parti non sono definiti per via amministrativa, ma assunti all’interno di schemi e geometrie molto variabili.

La sfida per i prossimi anni si giocherà in questo spazio definito dagli attori, culture, quadri di riferimento, prassi di intervento.

## **Bibliografia**

Baroni, P. Sette milioni le case non abitate. “Ma i censimenti sono imprecisi”, in *La Stampa*, 6 settembre 2017.

Cedefop (2016), *The great divide: Digitalisation and digital skill gaps in the EU workforce, #ESJsurvey Insights, No 9*, Thessaloniki: Greece.

Commissione di inchiesta sullo stato della sicurezza e del degrado delle città e delle loro periferie, Camera dei Deputati. Audizione Federcasa, 21 marzo 2017.

Eurostat, Database: ultimo accesso 19/11/2018.

Eurostat (2018), *Eurostat regional yearbook*.

Fosti, G. (2013). *Rilanciare il welfare locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti*. Egea.

Fosti, G., Notarnicola, E., Ricciuti, E., Perobelli, E., Rotolo, A., Pirazzoli, A., Bufali, M.V., (2018). *Future of Welfare: trends impacting on European Welfare Systems*. Output di ricerca.

INPS: Osservatorio statistico Reddito di Inclusione. Nuclei beneficiari e persone coinvolte. Mesi di competenza gennaio-settembre 2018. Dati provvisori aggiornati al 19 ottobre 2018.

Database Istat, più accessi.

Istat (2014), *Avere figli in Italia negli anni 2000*.

Istat (2016), *il sistema della protezione sociale e le sfide generazionali*. Capitolo 5, Rapporto Annuale 2016.

Istat (2017), *Anziani: le condizioni di salute in Italia e nell’Unione Europea*.

Istat (2017), *Asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia*.

Istat (2017), *La povertà in Italia*.

Istat (2017). *La vita delle donne e degli uomini in Europa. Un ritratto statistico*.

Istat (2017). *Natalità e fecondità della popolazione residente. Anno 2016*.

Istat (2017), *Prevenzione e stili di vita in Italia e nell’Unione Europea – Indagine Ehis 2015*.

Istat (2017), Popolazione e famiglie, in Annuario statistico 2017.

Istat (2018), Indicatori demografici. Comunicato stampa.

Istat (2018), Il futuro demografico del Paese. Previsioni regionali della popolazione residente al 2065 (base 1.1.2017).

Istat (2018), Natalità e fecondità della popolazione residente. Anno 2017.

KPMG. (2018). Future of Welfare. Re-orienting European systems: key drivers for successful innovations and evaluation-based policies. Advisory report published online.

Longo F. (2016), Welfare futuro: evidenze e strategie. EGEA.

Medici Senza Frontiere (2018), Fuoricampo. Secondo rapporto. Insediamenti informali: marginalità sociale, ostacoli all'accesso alle cure e ai beni essenziali per migranti e rifugiati.

Ministero dell'interno (2018). Provvedimenti esecutivi di sfratto, richieste di esecuzione, sfratti eseguiti - Anno 2017. Disponibile a: [http://ucs.interno.gov.it/ucs/download.php?f=Spages&s=download.php&id\\_sito=1263&file=L0ZJTEVTL2RvY3MvMTI2My9TZnJhdHRpIE-Fubm8gMjAxNy54bHM=&&coming=Z2VuZXJhbGkvRG9jdWllbnRpX3NjYX](http://ucs.interno.gov.it/ucs/download.php?f=Spages&s=download.php&id_sito=1263&file=L0ZJTEVTL2RvY3MvMTI2My9TZnJhdHRpIE-Fubm8gMjAxNy54bHM=&&coming=Z2VuZXJhbGkvRG9jdWllbnRpX3NjYX).

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard university press.

OECD (2014) All On Board Making Inclusive Growth Happen.

OECD (2016) Trends Shaping Education 2016, p. 64.

Pasquinelli, S., Brenna, E., Dessi, C., Mesini, D., Rusmini, G., Sala, M., & Ortigosa, E. R. (2015). Primo Rapporto sul lavoro di cura in Lombardia.

Perobelli, E., Notarnicola, E., (2018), Il settore sociosanitario: bisogno, servizi, utenti e risorse tra pubblico e privato, in: Fosti G., Notarnicola E., (a cura di), 2018, L'innovazione e il cambiamento nel settore LTC. 1° Rapporto 2018 Osservatorio sulla Long Term Care. Egea.

UNHCR, Operational Data Portal for Europe.

## **2. Paradigmi di innovazione per i servizi di welfare locale: servizi, service management e innovazione**

*di Sara Berloto e Giovanni Fosti*

### **2.1 Un cambio di paradigma: dalle prestazioni ai servizi**

La sfida emergente per gli enti locali è quella di sviluppare dei sistemi di welfare locali in grado di riposizionarsi, di apprendere e di essere sostenibili sul piano finanziario. Si tratta di avviare processi di innovazione sociale diffusa in grado di ricollocare il ruolo dei servizi e che facciano ampiamente ricorso a logiche di servizio invece che di tipo prestazionale. Di intendere i servizi come interazione sociale e trarre gli apprendimenti possibili dalle logiche di progettazione dei servizi.

Una condizione fondamentale per lo sviluppo di sistemi di welfare in grado di reggere la sfida del riposizionamento, dell'apprendimento e della sostenibilità è il passaggio da una logica “produttiva”, centrata sull’offerta di prestazioni, a una logica di “creazione di valore”, orientata ai servizi. Un ostacolo allo sviluppo di un welfare che cambia, che apprende e che attiva risorse, è la logica tradizionale di funzionamento del sistema, centrata sulla erogazione di prestazioni più che sull’offerta di servizi. Le prestazioni sono attività che vengono svolte e costituiscono una componente dei servizi. L’ottica del servizio fa riferimento ai benefici generati per i destinatari, mentre la logica prestazionale si concentra sulle attività svolte, e assume come scontato il beneficio che le attività generano. Mentre nell’ottica dei servizi il focus è sui destinatari, nell’ottica prestazionale il focus è sul processo di erogazione.

Ancora, quello che distingue la produzione di servizi rispetto alla produzione di beni è la partecipazione dei destinatari al processo di produzione. La logica prestazionale concepisce invece i servizi ancora in una logica di “fabbrica”: la produzione è un fatto interno, indipendente dalle caratteristiche del

destinatario, e i miglioramenti nell'offerta dipendono solo ed esclusivamente dai passi avanti condotti dal punto di vista "tecnico" nell'ambito del processo di produzione, indipendentemente dalle caratteristiche dei destinatari e dal diverso modo in cui, a fronte di differenti caratteristiche, partecipano al processo di produzione del servizio.

Fondare il welfare sulle prestazioni ha enormi vantaggi, e altrettanto enormi limiti. I vantaggi sono quelli della coerenza tra la logica prestazionale e i modelli amministrativi più tradizionali di funzionamento delle istituzioni pubbliche. Le prestazioni possono essere standardizzate, e in quanto tali risultano perfettamente coerenti con i modelli di tipo burocratico. La standardizzazione infatti permette di mantenere costante l'offerta, indipendentemente dalla persona che la eroga e da quella che ne beneficia. In questo modo si presume di superare l'arbitrarietà del singolo operatore, e di ottenere elevati livelli di equità nei confronti dei cittadini. Le prestazioni standardizzate possono essere facilmente contrattualizzate, e in questo modo sono perfettamente coerenti con i modelli di esternalizzazione.

Tuttavia, le logiche prestazionali esprimono limiti altrettanto significativi. La standardizzazione delle prestazioni non è coerente con la differenziazione dei bisogni. Prestazioni omogenee, erogate a fronte di bisogni differenti, hanno valore diverso per differenti destinatari e, in ultima analisi, non sono realmente eque. Il welfare prestazionale è un welfare statico, che non apprende dai comportamenti dei destinatari, perché non li include nel processo di erogazione. Dal punto di vista economico, un welfare prestazionale è limitato dal budget di spesa: definito il costo della prestazione, la platea di destinatari è delimitata dal numero di prestazioni finanziabili dato quel costo. Si definisce in questo modo un welfare chiuso, che può ampliare la propria offerta solo a condizione di un differenziale di efficienza nell'offerta.

Una visione centrata sui servizi, al contrario, non è in grado di mantenere alcuni dei vantaggi amministrativi della logica prestazionale, ma può superarne alcuni limiti. Nella logica dei servizi, il processo produttivo non è orientato dalla standardizzazione, ma dalla personalizzazione. La logica di servizio riconosce nella partnership con i destinatari l'elemento distintivo dei servizi rispetto ai processi di produzione di beni. Le conseguenze dal punto di vista delle istituzioni pubbliche sono molto rilevanti: assumere un'ottica di servizio implica la rinuncia alla standardizzazione dell'offerta in ottica burocratica (ogni destinatario, in quanto partner del servizio, partecipa in qualche misura alla definizione del servizio stesso). La contrattualizzazione con eventuali provider esterni, in ottica di servizio, non dovrebbe limitarsi alla definizione degli standard prestazionali, ma dovrebbe comprendere anche l'esplicitazione degli obiettivi attesi nei confronti dei beneficiari, che è molto più complessa, oltre che più rilevante e utile. Tuttavia, assumere un'ottica di servizio ha degli importanti vantaggi. In

primo luogo, riconoscendo il ruolo dei destinatari nel processo produttivo, permette di allestire l'offerta con maggiore coerenza rispetto ai fabbisogni. Soprattutto, la logica di servizi inverte la visione per cui la standardizzazione costituisce la leva attraverso cui garantire l'economicità e la sostenibilità finanziaria degli interventi di welfare. La standardizzazione, ponendo i destinatari in una posizione passiva, non riconosce la possibilità che i destinatari stessi possano offrire un contributo al processo di offerta. A titolo di esempio, si pensi alle politiche di contrasto alla povertà. In ottica prestazionale, l'unico soggetto attivo è il soggetto pubblico, che offre prestazioni dentro a un tetto di offerta delimitato dalla propria disponibilità di risorse (proprie o trasferimenti da parte di altri soggetti). In ottica di servizio, i benefici per il destinatario non dipendono solo dalle prestazioni erogate, ma dal contributo che il destinatario stesso mette in atto. L'orientamento del beneficiario verso forme di utilizzo delle risorse più convenienti (qualificazione dei consumi energetici, scelte di consumo più consapevoli, ecc. ecc.) può aiutare a superare il gap di spesa che talvolta colpisce in modo sfavorevole famiglie in condizioni di povertà. In questo caso l'effetto per il beneficiario non dipende solo dalla prestazione erogata, ma dalla qualità della partnership e dal contributo messo in campo dal destinatario medesimo.

Riconoscere appieno le potenzialità della progettazione dei servizi significa passare da un paradigma di gestione della spesa a un paradigma di scouting di possibilità e di generazione di valore: la prossima stagione dei servizi, per gli enti locali, dovrà essere una stagione centrata sulle partnership con i propri destinatari e sulla creazione di valore.

## 2.2 Il service management: le leve di service management nel welfare locale

Uno strumento allo stesso tempo analitico e normativo nella definizione e analisi delle caratteristiche di un servizio sono le così definite "leve" di service management. Esse configurano, influenzandolo, il posizionamento dell'offerta dei servizi e, allo stesso tempo, assumono un significato differente rispetto alle *policy* adottate rispetto a cinque distinte dimensioni:

1. Le politiche di prodotto/servizio
2. Le politiche del personale;
3. Le politiche di comunicazione;
4. Le politiche degli accessi, il layout e la logistica;
5. Le politiche tariffarie.

È utile definire le principali caratteristiche di ogni dimensione per poter comprendere l'influenza che ognuna di esse può avere nel posizionamento dei diversi interventi.



## **Le politiche di prodotto/servizio**

Questa dimensione è composta essenzialmente dalle caratteristiche di fondo del servizio (definite *core service*) e dai suoi aspetti accessori (denominati *peripherals*) (Normann, 2000). Il *core service* è, essenzialmente, il beneficio principale che viene offerto all'utente. Solitamente esso ha natura tecnico specialistica. In maniera complementare, gli aspetti accessori estendono il valore che può essere percepito in prima battuta dall'utente e ampliano quindi il godimento del beneficio principale.

Tradizionalmente, i servizi pubblici si sono concentrati soprattutto sul *core service*. Tuttavia, la valutazione che gli utenti sono in grado di esprimere sui servizi si fonda soprattutto sugli elementi accessori, che sono più facilmente riconoscibili e percepibili. La minore attenzione ai servizi accessori ha contribuito a una diffusa valutazione negativa di alcuni servizi pubblici, pure caratterizzati da elevata qualità del *core service*. Nella scelta delle politiche di prodotto/servizio, lo standard qualitativo di offerta, in ottica prestazionale, risente del tipico vincolo finanziario di natura pubblica. L'opportunità di offrire standard qualitativi più elevati, infatti, richiede di fare ricorso al prelievo fiscale, a un aumento tariffario o a una riduzione della platea dei destinatari. Differente, in un quadro di innovazione dei servizi che non si limiti ad un ottica prestazionale, ma di *partnership*, il quadro economico e le scelte in materia di standard dell'offerta: l'attivazione di logiche di *partnership* con gli utenti può aprire la strada a un riposizionamento dei servizi in cui la partecipazione degli utenti contribuisce alla creazione di valore o al contenimento dei costi.

## **Le politiche del personale**

Il personale costituisce l'ingrediente principale nella progettazione dei servizi, in virtù dell'importanza che le persone rivestono nell'interazione tra erogatore e utente e dell'elevato livello di discrezionalità che deriva da questi rapporti. Le culture professionali, il livello di motivazione e i modelli organizzativi a cui le persone fanno riferimento sono un elemento fondamentale che influenza, senza dubbio e in maniera diretta, il governo dei servizi (Camilleri, Van Der Heijden, 2007).

Le scelte che il personale si trova a gestire, a livello individuale così come in gruppo e nell'organizzazione, rappresentano una parte molto significativa delle attività e determinano come i servizi vengono qualificati agli occhi degli utenti. Analogamente, diverse provenienze professionali, caratteristiche personali e differenti meccanismi lavorativi hanno un impatto importante sui servizi. Questo spiega come sia possibile che in territori dove sono presenti interventi simili, siano in essere servizi completamente diversi. Quest'ultima dinamica si sta manifestando sempre più frequentemente a seguito dell'esternalizzazione dei servizi e della presenza di nuovi attori, prevalentemente privati o non profit, che

sono portatori di culture ancor più differenziate e variegata tra loro (Brown, Potoski, 2006). Le scelte di riposizionamento dei servizi e i percorsi di apprendimento organizzativo trovano nei sistemi di competenze del personale un elemento cruciale. Qualunque obiettivo di riposizionamento dei servizi, dovendo ampiamente fare ricorso alla discrezionalità messa in campo dalle persone che operano nelle organizzazioni, non può realizzarsi se non è fatto proprio dal personale.

### **Le politiche di comunicazione**

La dimensione che viene etichettata come politiche di comunicazione va intesa nel senso più ampio possibile: all'interno del suo perimetro ricadono le scelte del mezzo di comunicazione, il messaggio che si vuole proporre (Swartz, Iacobucci, 2000) nonché il linguaggio che si decide di adottare. Le scelte comunicative hanno sicuramente un legame forte con il target che il servizio vuole raggiungere ma è altresì vero che talune scelte comunicative portano il servizio ad essere compreso da un target meglio che da un altro, andando così a operare tramite la politica di comunicazione adottata, una vera e propria selezione dell'utenza. La comunicazione consente di conoscere l'esistenza del servizio, le condizioni di accesso, le modalità di fruizione, il tipo di target previsto.

Tradizionalmente il canale comunicativo per eccellenza adottato dalle amministrazioni pubbliche è stato l'Albo pretorio. Più recentemente ed in momenti di particolare rilevanza istituzionale alcune politiche più aperte sono state adottate (e.g. affissione di manifesti pubblici nelle strade) ma il cambio del mezzo comunicativo non è seguito ad un cambio del linguaggio e dei contenuti della comunicazione. In molti casi la modernizzazione tecnologica sembra essere equivalsa all'aver spostato l'albo pretorio ad una piattaforma più moderna: il sito internet dell'ente. Su questo stesso punto è stato rilevato come anche la stessa piattaforma web non abbia determinato un reale cambiamento: anzi, i frequentatori meno esperti trovano talvolta meno trasparenza nelle nuove piattaforme di quanto non fosse possibile rilevare nell'antico albo pretorio (Cucci-niello, Nasi, Saporito, 2012).

### **Le politiche degli accessi, il layout e la logistica: i luoghi, le modalità, i tempi**

La selezione dell'utenza è fortemente influenzata anche dalle scelte di modalità di accesso agli ambiti di erogazione. Differenti utenti possono quindi avere accesso con una maggiore o minore facilità ai servizi, in relazione alle scelte che attengono specificatamente ai luoghi, alle modalità e ai tempi (Gronroos, 2000).

I luoghi: l'accesso, o per meglio dire la facilità/difficoltà di accesso ad un dato servizio, può essere fortemente influenzata da questa componente. L'accesso ai servizi può infatti essere concentrato in alcuni luoghi così come partico-

larmente esteso nel territorio. In questo scenario, gioca un ruolo importante anche la vicinanza e la lontananza del servizio dalla casa o dal lavoro dell'utente. Quanto più vicino è il servizio, tanto maggiore sarà l'incentivo per alcuni utenti di accedervi.

Le modalità: le forme di accesso ai servizi sono anch'esse una componente fondamentale da considerare all'interno della selezione degli utenti. Tra le varie forme più diffuse di accesso al servizio primeggiano il recarsi fisico agli sportelli, l'invio cartaceo della domanda, oltre che le più recenti adesioni telefoniche o via web. Queste diverse modalità di accesso ai servizi rendono i servizi più o meno fruibili per diversi target di utenza (e.g. digital divide).

I tempi: la selezione degli utenti è fortemente influenzata dagli orari di accesso al servizio. Oggi questa componente sembra essere superata dall'utilizzo di tecnologie innovative che de facto permettono un accesso illimitato a numerosi servizi. Precondizione necessaria a questo accesso limitato è ovviamente la possibilità da parte degli utenti di accedere via web e, in secondo luogo, la capacità di utilizzare questi nuovi strumenti. Laddove queste condizioni non si verificano, la scelta degli orari di erogazione potrebbe facilitare alcuni target più di altri. Questo elemento deve essere considerato con particolare attenzione in fase di concepimento del servizio stesso onde evitare l'esclusione a priori di potenziali utenti. Talvolta, l'esclusione di taluni utenti dal servizio viene comunque mitigata dall'azione delle reti di supporto a cui essi fanno riferimento e, quindi, l'utente, seppure in difficoltà, verrà aiutato dal sostegno che sanno mettere in campo le reti sociali presenti sul territorio.

### **Le politiche tariffarie**

Le politiche di prezzo, lungi dall'essere indicative del solo aspetto finanziario, sono direttamente collegate alle dinamiche di selezione dell'utenza e della scelta di fondo tra interesse individuale ed interesse pubblico. Il mix tariffa/prelievo fiscale rappresenta proprio il contemperamento tra l'interesse individuale e l'interesse pubblico alla presenza del servizio nella società e, quindi, la sua definizione ha un impatto molto forte sul servizio stesso.

La scelta del finanziamento di servizi con tariffe inferiori ai costi determina un vincolo ai volumi di erogazione. Storicamente, i primi anni del sistema di welfare in cui la volontà era quella di rispondere alle esigenze delle fasce più povere della popolazione, il tema della tassazione dei servizi era totalmente assente. Più recentemente, a seguito della rottura del paradigma dei bisogni associati alle sole situazioni di disagio di tipo economico e quindi di reddito, nasce l'esigenza di dover rispondere a bisogni sociali espressi anche da parte di fasce della popolazione che non sono in condizioni di disagio economico. La scelta di ampliare le fasce di utenza, a fronte di una quota più ampia di popolazione che necessita un supporto da parte dei soggetti pubblici, può essere sostenuta con

una revisione delle politiche di prezzo, che tenga conto delle differenti possibilità di contribuire ai servizi da parte di differenti fasce di popolazione.

Le politiche di prezzo sono rilevanti anche dal punto di vista della comunicazione del valore dei servizi offerti e delle aspettative da parte dei beneficiari dei servizi.

### 2.3 L'innovazione nel management dei servizi: review della letteratura

Essendo i servizi un'attività a fortissima interazione sociale, le prassi di innovazione e le concettualizzazioni che ne sono state fatte in letteratura attorno al management dei servizi sono un tema di grande interesse per la comprensione dei processi di innovazione sociale. Strettamente connessa al tema della “*social innovation*”, che verrà analizzato di seguito, l'innovazione dei servizi deve considerarsi come un nuovo modo di concepire e strutturare l'offerta di uno specifico servizio. Esempi di servizi che vengono etichettati come esperienze di “*service innovation*” stanno nascendo in tutto il mondo. Nel 2012, la Commissione Europea ha creato un Centro Europeo di Service Innovation (European Service Innovation Centre), a testimonianza del crescente interesse sul tema, il cui obiettivo è precisamente quello di cogliere e dimostrare il dinamismo di queste esperienze e, allo stesso tempo, comprendere come, e in che misura, l'innovazione dei servizi possa giovare alla competitività dell'UE. Da qualche anno, in Italia come a livello UE, esperienze etichettate come “*service innovation*” stanno emergendo in tutti i settori, compresi, ed in maniera crescente, i settori dei servizi sociali (Mulgan, Tucket, Ali & Sanders, 2007) e del settore pubblico (Windrum & Koch, 2008), tanto da aver reso la “*service innovation*” un tema importante anche nell'analisi di esperienze di welfare locale.

Cosa si intende, precisamente, con l'espressione “*service innovation*”? Una definizione ampiamente riconosciuta dalla letteratura la descrive come “un nuovo e mutato concetto di servizio, un diverso canale di interazione con i clienti, un nuovo sistema di erogazione di servizio e/o un nuovo/diverso utilizzo della componente tecnologica. Le quattro componenti descritte possono manifestarsi individualmente, o più spesso in combinazione, e portano ad una o molteplici nuove funzioni di servizio. In questo contesto si richiedono, di conseguenza, nuove strutture e nuove capacità tecnologiche, umane e organizzative dell'organizzazione erogatrice di questi servizi” (van Ark et al. 2003). Questa composita definizione ha la capacità ed il merito di catturare la complessità insita nel fenomeno dell'innovazione dei servizi. Un servizio innovativo appare quindi tale nel momento in cui coniuga e sperimenta vari e nuovi elementi e non quando si limita, ad esempio, all'utilizzo della sola componente tecnologica. Questa definizione prende spunto da un vero e proprio modello, conosciuto in letteratura come il modello multidimensionale (o modello delle quattro dimensioni) della *service innovation* (den Hertog and Bilderbeek, 1999). È qui utile dare

una breve descrizione di ognuna delle quattro dimensioni del modello, così definite:

1. Value proposition del servizio;
2. Nuove relazioni con la comunità;
3. Nuovo sistema di erogazione del servizio;
4. Nuove opzioni tecnologiche.

### **Value proposition**

Questa prima dimensione definisce, in primo luogo, il valore che viene creato dal servizio, valore che spesso risulta da una collaborazione tra l'erogatore e l'utente. L'elemento innovativo qui presente si configura e concretizza come una nuova idea e/o nuove soluzioni messe in essere per rispondere a nuovi bisogni percepiti dalla comunità di riferimento. In virtù di questi aspetti, la value proposition solitamente viene a definirsi come una combinazione di più fattori: vari elementi di un servizio (che esistono già come azioni individuali o facenti parte dell'offerta di un altro servizio) si configurano in nuove e diverse combinazioni.

### **Nuove relazioni con la comunità**

Questa dimensione guarda principalmente al ruolo attivo che gli utenti rivestono nella creazione di valore. Il processo di interazione e dialogo tra l'erogatore e utente è esso stesso un importante elemento di innovazione e quindi molto utile da considerare nell'analisi di esperienze di innovazione dei servizi.

### **Nuovo sistema di erogazione del servizio**

Se le prime due dimensioni caratterizzanti un'innovazione di servizio coincidono con la creazione di valore e la definizione di nuove relazioni tra attori coinvolti nel processo, di pari importanza è il sistema di erogazione del servizio stesso. Solitamente un'innovazione di servizio si caratterizza per la creazione e l'implementazione di un nuovo sistema di erogazione o perlomeno per la messa in discussione dei sistemi erogativi tradizionali.

### **Nuove opzioni tecnologiche**

Quest'ultima dimensione prettamente collegata all'ambito tecnologico è inserita nel modello multidimensionale alla luce del grande contributo che la tecnologia ha, senza dubbio, dato allo sviluppo e alla creazione di esperienze innovative di servizio. Basti pensare all'introduzione di piattaforme online per l'iscrizione ad una specifica offerta di servizio e alla capacità comunicativa diffusa che queste

stesse hanno avuto. Tuttavia, è qui utile sottolineare come il binomio innovazione e tecnologia non debba essere applicato in maniera stringente quando si considera l'innovazione dei servizi. La componente tecnologica è sì molte volte parte di tale esperienza ma non ne è necessariamente la componente principale.

Un altro elemento più recentemente annoverato tra le caratteristiche dell'innovazione dei servizi è la sua capacità trasformativa. Il Panel di Esperti sulla Service Innovation dell'UE, nel 2011, chiarisce che “i servizi sono trasformativi quando essi sono in grado di sradicare i canali tradizionali del mercato e/o cambiare i modelli e i processi di business, al fine di aumentare e migliorare l'esperienza del cliente che arriva ad avere un impatto su tutta la catena dei valori”. Un servizio, quindi, è innovativo poiché utilizza le quattro componenti sopra descritte – nuovo concetto di servizio, canale di interazione, sistema di erogazione e componente tecnologica – in maniera nuova e lo fa, molte volte, trasformando un servizio che era già in essere cambiandone e rinnovandone le componenti fondamentali. Questo vuol dire che molte esperienze di *service innovation* che nascono, ad esempio, nel settore pubblico, non sono altro che la riconfigurazione del servizio tradizionale con nuove componenti e con nuovi assetti.

In letteratura, diverse scuole hanno cercato di classificare e mappare le caratteristiche principali dell'innovazione dei servizi. La scuola di Lille (Gallouj, 2002; de Vries, 2006; Toivonen, 2010) e la scuola di Manchester (Miles, 1993, 1996; den Hertog, 2000; Tether, 2005; Tether and Tajar, 2008) hanno pubblicato numerosi studi sulla nascita di questo fenomeno e sul suo elemento di novità in contrapposizione ai modelli tradizionali di servizio. In aggiunta, questi studi hanno sottolineato la difficoltà riscontrata proprio nel voler comprendere l'innovazione nel campo specifico dei servizi. In quanto tali, i servizi sono allo stesso tempo intangibili e immateriali, tanto che l'analisi dell'innovazione tende a confondersi e a far coincidere il servizio con il solo prodotto creato (nuove funzioni e/o qualità) o il processo adottato.

L'interattività è un'altra componente insita del servizio, e porta quindi al definirsi di configurazioni dinamiche in cui il cliente viene coinvolto, e anzi, diventa spesso parte della produzione del servizio (Heskett et al., 1997; Normann, 2002; Frei, 2008) e della creazione di valore in un network sempre più ampio (Chesbrough, 2003, p. 68; see also Gawer and Cusumano, 2002; Huston and Sakkab, 2006; Jacobides et al., 2006; Tee and Gawer, 2009). Ostrom et al. (2010) sottolineano come la *service innovation* sia in grado di creare valore per una moltitudine di (nuovi) attori: clienti, lavoratori, partner, comunità, ecc. Il cliente, lungi dall'essere coinvolto solamente come co-produttore di un servizio, arriva ad essere esso stesso co-innovatore (Kline and Rosenberg, 1986). Un nuovo filone della letteratura, *open innovation literature*, ha cominciato ad inte-

ressarsi sempre più al fenomeno dei network innovativi pubblici-privati (rinominati, in inglese, con la sigla servPPINs) (Gallouj, Rubalcaba, Windrum, 2012).

Tornando alle classificazioni più tradizionali del fenomeno, è possibile riscontrare come esse tendano a vedere l'innovazione di servizi con un approccio radicale o incrementale, legandola essenzialmente al grado di cambiamento generato (Gallouj & Weinstein, 1997) o nella sola ottica duale di prodotto/servizio (Vaux Halliday & Trott, 2010). Contributi più recenti hanno definito che l'innovazione di servizio si distingue dai contributi più tradizionali focalizzandosi su aspetti quali il nuovo ruolo del cliente (Michel Brown & Gallan, 2008) e nuovi modelli di business (Hsieh, Chiu, Wei, Yen & Cheng, 2013).

Alcuni autori hanno inoltre evidenziato la necessità, alla luce della crescente importanza del fenomeno, di adottare una nuova e comprensiva classificazione (Gallouj e Savona, 2009). Uno studio condotto su 1046 articoli accademici pubblicati sul tema, identifica che le numerose classificazioni fornite dai vari autori si distinguono sulla base di questi quattro elementi (Snyder, Witell Gustafsson, Fombelle, Kristensson, 2014):

1. Grado di cambiamento (*degree of change*);
2. Tipo di cambiamento (*type of change*);
3. Innovazione in senso proprio (*newness*);
4. Modalità di prestazione del servizio (*means of provision*).

Da ultimo, prima di passare all'analisi della *social innovation* è utile riportare due importanti riflessioni. In primis, la *service innovation* rappresenta de facto un framework teorico per la *social innovation*, in virtù del fatto che le due nozioni condividono molte similarità e descrivono realtà socio economiche molto simili (Djellal and Gallouj, 2011). In secondo luogo, seppur le due discipline e le relative letterature siano state concepite come ben distinte, studi recenti hanno cominciato ad utilizzare un approccio integrato e comparativo delle stesse (Gallouj and Savona 2009; Ordanini and Parasuraman 2011; Djellal and Gallouj, 2011; Harrisson et al., 2010). Quest'ultima prospettiva verrà riportata nel paragrafo successivo.

## 2.4 Il passaggio alla social innovation: review della letteratura

Innovazione dei servizi e innovazione sociale sono, come si è già accennato, due facce della stessa medaglia. Quasi a dire che l'innovazione sociale sarebbe difficile da concepire in assenza dell'innovazione dei servizi e viceversa. La scelta espositiva di questo capitolo ha voluto dapprima definire le caratteristiche dell'innovazione dei servizi, più ampia e variegata nella sua sfera di azione e nella sua connessione con le esperienze di welfare locale, e vuole ora soffermarsi sull'analisi dell'innovazione sociale. Seguendo un'impostazione simile a quella

del precedente paragrafo verranno qui esposti un inquadramento di fondo dell'innovazione sociale, in relazione ad alcuni cambiamenti in atto a livello UE, e saranno poi adottate una sua definizione e delineate le sue caratteristiche principali.

L'innovazione sociale sta avendo senza dubbio un ruolo sempre più importante nel dibattito sulla riforma delle politiche sociali (Sinclair and Baglioni, 2014). La necessità di innovare e supportare la trasformazione delle politiche sociali parte dal riconoscimento dei trend e dei cambiamenti in atto nei sistemi di welfare dell'Unione Europea; cambiamenti che stanno inevitabilmente avendo un impatto sulla società nel suo complesso e più specificatamente sulle politiche pubbliche. Uno studio recente di KPMG (cui si è già fatto cenno nel primo capitolo 1) ha voluto identificare i principali trend che molto probabilmente avranno un impatto sui sistemi di welfare europei dei prossimi anni. Più nello specifico, gli autori del sopra citato studio hanno indentificato dieci maggiori trend:

1. l'erosione delle risorse pubbliche;
2. la maggiore instabilità del mercato del lavoro;
3. l'invecchiamento delle società e della popolazione;
4. l'aumento del flusso dei migranti, rifugiati e richiedenti asilo;
5. la digitalizzazione;
6. l'aumento di società interconnesse e globali;
7. l'urbanizzazione,
8. la maggior diversificazione delle strutture familiari,
9. l'aumento delle disuguaglianze e delle disparità,
10. i cambiamenti epidemiologici.

Alla luce di questi importanti cambiamenti che già stanno influenzando la struttura della società europea, il welfare e l'assistenza sociale appaiono come settori importanti per esplorare e cercare di comprendere in che modo l'innovazione sociale possa aiutare a rispondere alle nuove sfide del presente e del prossimo futuro, oltre che rispondere adeguatamente ai bisogni e alle aspettative dei cittadini.

Al fine di comprendere tutto questo, è essenziale dapprima definire cosa, nello specifico, debba intendersi con l'espressione innovazione sociale. Una delle definizioni più avvalorate dalla letteratura è la seguente: "L'innovazione sociale si concretizza con la creazione di nuove soluzioni (prodotti, servizi, modelli, mercati, processi ecc.) che sono in grado, simultaneamente, di incontrare e rispondere ad un bene sociale (più efficacemente rispetto alle soluzioni esistenti) portando a nuove o migliorate capacità e relazioni e ad un migliore uso del patrimonio e delle risorse. (Caulier-Grice et al., 2012: 18). Per approfondire il tema della definizione dell'innovazione sociale si veda anche Busacca, 2013;



Mulgan et al., 2007; Pol et al., 2009 tra gli altri. Questa definizione è particolarmente importante in virtù della sua applicabilità alle esperienze che stanno nascendo nel perimetro del settore pubblico e delle politiche sociali. Così come esposto nella definizione, infatti, il concetto di innovazione sociale può essere reso operativo in una lista puntuale di elementi specifici propri delle iniziative che vengono etichettate come esperienze di innovazione sociale (si veda su questo specifico aspetto gli studi condotti da Gerometta et al., 2005; Mulgan et al., 2007; Datta, 2011; Cipolla et al., 2012; Crepaldi et al., 2012; Grimm et al., 2013; Manzini, 2014; Mourer et al., 2014; Sinclair et al. 2014; Dainienė, 2016; Westley et al., 2016).

All'interno di questa lista puntuale degli elementi dell'innovazione sociale compare, innanzitutto, la promozione di nuovi servizi ideati per rispondere a nuovi e non soddisfatti bisogni; questo elemento, peraltro, si combina spesso con la definizione di nuovi sistemi di erogazione del servizio. In secondo luogo, l'innovazione sociale si concretizza per la ricerca di risorse alternative (molte spesso di tipo finanziario). Altri aspetti importanti sono la misurazione e la valutazione dei risultati raggiunti e, allo stesso tempo, un'attenzione specifica sui processi che portano all'innovazione. Da ultimo, un'altra componente importante da considerare riguarda la presenza di nuove forme organizzative così come il coinvolgimento della società civile e della comunità.

Accanto alla definizione e alle caratteristiche riconducibili ad esperienze di innovazione sociale, è interessante considerare il tema degli attori coinvolti e dei meccanismi che favoriscono il porsi in essere di queste esperienze. Per questi due temi specifici la letteratura non fornisce approcci sistematici e comprensivi; tuttavia è possibile ricostruirne alcuni aspetti di fondo.

Per quel che concerne il *chi* dà origine ad esperienze di innovazione sociale, essa può essere promossa a livello individuale – in una sorta di esercizio eroico - così come da movimenti, nei quali gli individui si pongono non solo come ideatori ma anche esecutori delle loro stesse idee. Inoltre, esperienze di innovazione sociale possono avere origine da organizzazioni, le quali generano innovazione sociale in risposta a bisogni percepiti. Ad oggi, per quel che ne sappiamo, la letteratura si ferma ad indicare questi soggetti senza definire quali siano le caratteristiche proprie degli attori e delle organizzazioni in grado di porre in essere iniziative di innovazione sociale. Il quesito che appare ancora inesplorato riguarda quindi chi è in grado di meglio stimolare e realizzare innovazione sociale.

Se si guarda specificamente alla natura degli attori, l'innovazione sociale sembra poter essere concepita in tutti i settori (o addirittura nell'intersezione di taluni settori); questo sembra voler dire che tutti i tipi di organizzazione hanno la stessa abilità di farsi promotori di esperienze di innovazione sociale (Borzaga and Boldini, 2014). A questo proposito, l'idea che la *social innovation* nasca

dall'interazione tra il settore pubblico ed il settore privato è molto diffusa (Klievink and Janssen, 2014).

Coerentemente con questo aspetto, molte esperienze di *social innovation* sono contraddistinte dalla presenza di attori molto diversi tra loro, che appartengono a settori diversi, e che sono co-creatori di soluzioni innovative, determinando talvolta anche problematiche legate alla misurazione del valore sociale (“*social value*”) prodotto (Mulgan, 2010).

Per quel che concerne i ruoli che le organizzazioni rivestono nei processi di innovazione sociale, gli attori pubblici sembrano avere una connotazione precisa nel campo dell'innovazione e, di conseguenza, le organizzazioni pubbliche sono spesso citate come fornitrici dirette di fondi, e altre risorse (Sinclair, 2016) di esperienze innovative.

L'attore pubblico, tuttavia non è il solo promotore di esperienze di innovazione sociale. Nel campo della Long Term Care, ad esempio, molti casi di esperienze di innovazione sociale sono stati generati da nuove coalizioni che sono state in grado di trasformare l'innovazione in quanto tale e, allo stesso tempo, di istituzionalizzare queste nuove esperienze includendo nuovi attori (Giraud et al., 2014). La *social innovation* vede quindi il coinvolgimento di organizzazioni così definite ibride, network di vari e numerosi portatori di interesse (Sinclair and Baglioni, 2014) nonché la partecipazione attiva della cittadinanza mediante l'attività di co-produzione e co-creazione dell'iniziativa (Voorberg, 2015), molte volte in forma di veri e propri network (Datta, 2011).

Per completezza di analisi e per dare un quadro quanto più possibile completo degli attori che posso prendere parte ad esperienze di innovazione sociale – per quanto al momento ancora poco analizzati dalla letteratura – bisogna citare le organizzazioni del terzo settore e dell'imprenditoria sociale (James et al., 2008)

Un ultimo aspetto a cui è importante fare cenno nelle considerazioni riguardanti l'innovazione sociale è il livello territoriale da cui molte di queste esperienze emergono. Molte spesso, infatti, questo coincide con il livello locale della municipalità. I valori che contraddistinguono i sistemi locali di *policy* hanno un notevole impatto sull'innovazione sociale, e sembrano quindi più favorevoli alla nascita di tali esperienze più di quanto non avvenga a livello nazionale (Ewert et al., 2014; Giraud et al., 2014).

## Bibliografia

- Brown, T., Potoski, M., (2006). “Contracting for management: Assessing Management Capacity under Alternative Service Delivery Arrangements, *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 25, No.2, pp. 323-346.
- Camilleri, E., Van Der Heijden, B.I. (2007). “Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector”. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman, W. (2012). Defining social innovation. *A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)*, European Commission–7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Cipolla, C., & Moura, H. (2011). Social innovation in Brazil through design strategy. *Design Management Journal*, 6(1), 40-51.
- Crepaldi, C., De Rosa, E., & Pesce, F. (2012). Literature Review on Innovation in Social Services in Europe: Sectors of Health, Education and Welfare Services. *Report from Innoserv*.
- Cucciniello, M., Nasi, G., Saporito, R., (2012). “E-government and transparency: the degree of interactivity and openness of Italian municipalities”, in *Managing E-Government Projects: Concepts, Issues and Best Practices*, Edited by Stephen Aikins, University of South Florida, IGI Global.
- Dainienė, R., & Dagilienė, L. (2016). Measurement of Social Innovation at Organisation’s Level: Theoretical Issues. *Economics and Business*, 29(1), 96-103.
- Datta, P. B. (2011). Exploring the evolution of a social innovation: A case study from India. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 10(1), 55-75.
- De Vries, E. J. (2006). Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services, *Research Policy*, 35(7), 1037 – 1051.
- Den Hertog and Bilderbeek, 1999
- den Hertog, P. (2000). Knowledge intensive business services as co-producers of innovation”. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 4 No. 4, pp. 491 – 528.
- Djellal, F., Gallouj, F. (2011). Social Innovation and Service Innovation. Conference “Challenge Social Innovation”, Settembre 2011, Vienna, Austria [halshs-01113990]
- Expert Panel on Service Innovation in the EU (2011). The transformative power of service innovation Report [[https://ec.europa.eu/growth/content/meeting-challenge-europe-2020-transformative-power-service-innovation-0\\_it](https://ec.europa.eu/growth/content/meeting-challenge-europe-2020-transformative-power-service-innovation-0_it)]

European Commission (2012) European Service Innovation Centre [[http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/esic/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/esic/index_en.htm)]

Fosti, G., Notarnicola, E., Ricciuti, E., Perobelli, E., Rotolo, A., Bufali, M.V., Pirazzoli, A., (2018). Future of Welfare: trends impacting on European Welfare Systems. Output di ricerca.

Frei, F. X. (2008). “The four things a service business must get rights”. *Harvard Business Review*. Vol. 86 No. 4, pp. 70 – 80.

Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, Elsevier, 31, pp. 137 – 154 [halshs-01133746]

Gallouj, F., Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149 – 172.

Gallouj, F., Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4 – 5), 537 – 556.

Gallouj, F., Rubalcaba, L., Windrum, P. (2012). Public Private Innovation Networks in Services, Edward Elgar.

Gawer, A., Cusumano, M. A. (2002). Platform Leadership: How Intel, Microsoft and Cisco Drive Industry Innovation. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

Gerometta, J., Haussermann, H., & Longo, G. (2005). Social innovation and civil society in urban governance: Strategies for an inclusive city. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021.

Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436-455.

Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing*, John Wiley, Chichester.

Harrison, D., Klein, J.-L., Leduc Browne, P. (2010). Social innovation, social enterprise and services, in Gallouj F., Djellal F. (eds.), *The handbook of Innovation in Services: a Multi-disciplinary Perspective*, Edward Elgar, p. 197 – 218.

Hsieh, J., Chiu, H., Wei, C., Yen, H. R., Cheng, Y. C. (2013). A practical perspective on the classification of service innovations. *Journal of Services Marketing*, 27(5), 371 – 384.

Klievink, B., Janssen, M. (2014). Developing multi-layer information infrastructures: Advancing social innovation through public–private governance. *Information Systems Management*, 31(3), 240-249.

Kline, S., Rosenberg, N. (1986). *An overview of innovation* in Landau R., Rosenberg N. (eds.), *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*, National Academy Press. Washington DC.

Jacobides, M. G., Knudsen, T., Augier, M. (2006). Benefiting from innovation: value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research Policy*. Vol. 35 No. 8, pp. 1200-21.

Longo F. (2016), *Welfare futuro: evidenze e strategie*. EGEA.

Manzini, E. (2014). Making things happen: Social innovation and design. *Design Issues*, 30(1), 57-66.

Michel, S., Brown, S. W., Gallan, A. S. (2008). Service logic innovations: how to innovate customers not products. *California Management Review*, Vol. 25 No. 3, pp. 49-65.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R, Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Entrepreneurship.

Normann, R. (2000). *Service management: strategy and leadership in service business*, 3<sup>rd</sup> edition, New York, Wiley.

Normann, R. (2002). *Service Management; Strategy and Leadership in Service Business*, 3<sup>rd</sup> ed., Wiley, Chichester.

Ordanini, A., Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service dominant logical lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.

Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S.W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service, *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.

Sinclair, S. (2016), *Social Innovation and Social Policy: Undertaking Transformation?*, seminar at Bocconi University.

Sinclair, S., & Baglioni, S. (2014). Social Innovation and Social Policy–Promises and Risks. *Social Policy and Society*, 13(3), 469-476.

Snyder, Witell Gustafsson, Fombelle, Kristensson, (2014)

Swartz, T.A., Iacobucci, D., (2000). *The handbook of services marketing and management* (edited by), London, Sage Publications.

Toivonen, M. (2010). *Different types of innovation processes in services and their organizational implications*, in Gallouj F., Djellal, F. (eds.), *The handbook of innovation and services*, Edward Elgar, p. 221 – 249.

Van Ark, B., Broersma, L., den Hertog, P. (2003). On the soft side of Innovation: Services Innovation and its Policy Implications. *De Economist*.

Vaux Halliday, S., Trott, P. (2010). Relational, interactive service innovation: Building branding competence. *Marketing theory*, 10(2), 144 – 160.

Windrum, P., Koch, P.M. (2008). *Innovation in public sector services: Entrepreneurship, creativity and management*. Edward Elgar Publishing.



### 3. La sostenibilità nei servizi di welfare: quali prospettive?

di *Elisabetta Notarnicola e Eleonora Perobelli*

#### 3.1 Perché parlare di sostenibilità nei servizi di welfare

In seguito alla crisi economica che ha colpito l'Europa a partire dal 2008 e che ha portato ad un profondo mutamento delle strutture sociali e demografiche della popolazione continentale (cfr *Capitolo 1*), uno dei temi più ricorrenti nel dibattito pubblico ed accademico è legato al finanziamento del welfare pubblico e alla sua sostenibilità. Infatti, in uno scenario che vede le risorse pubbliche progressivamente contrarsi o rimanere invariate a fronte di bisogni che continuano a crescere, ci si chiede quali siano le condizioni che possano garantire l'equilibrio di medio-lungo periodo delle politiche pubbliche.

Più volte le esperienze di *social innovation* sono state descritte come possibili reazioni alla contrazione dei sistemi di welfare e all'incapacità dei servizi tradizionali di intercettare la zona grigia del bisogno che rimane abitualmente fuori dai radar pubblici (come nel caso del ceto medio impoverito e più in generale della vulnerabilità oggetto di approfondimento nella Parte III del rapporto). In quest'ottica, risulta importante confrontarsi sui tratti distintivi delle esperienze di innovazione per poter trarre lezioni e indicazioni in modo che le buone pratiche si diffondano in contesti e su oggetti di lavoro diversi.

Alcuni elementi di riflessione rispetto agli elementi distintivi delle esperienze di innovazione deriva dal confronto tra casi studio di esperienze europee<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr. Capitolo 4. Ricerca Future of Welfare, che tra gli ambiti di indagine include l'identificazione di 16 casi studio afferenti al settore Welfare e diffusi su 7 paesi europei, che sono stati approfonditi attraverso un'analisi dei documenti disponibili e la realizzazione di 30 interviste sul campo. Per approfondimenti, si veda Fosti, G., Bufali, M.V., Notarnicola, E., Ricciuti, E., Perobelli, E., Pirazzoli, A., Rotolo, A. (2018). The Future of Welfare: output di ricerca.



Nel tentativo di definire dimensioni su cui confrontarle le esperienze e individuare piste di lavoro per il futuro del welfare europeo, ci si è concentrati su quattro variabili:

- **Origini**, ovvero i fattori che hanno portato alla nascita delle esperienze di innovazione;
- Caratteristiche fondamentali del **modello di servizio**, intese come le modalità con cui le innovazioni rispondono alle sfide che attendono il welfare europeo (cfr Capitolo 1);
- **Modelli di finanziamento**;
- **Fattori abilitanti** che hanno reso possibile la nascita e la crescita delle esperienze di innovazione.

Origini, modelli di servizio e fattori abilitanti saranno oggetto dei *Capitoli 4 e 5*, mentre il presente paragrafo mira a delineare le caratteristiche dei meccanismi di finanziamento riscontrati in 16 casi europei di innovazione sociale.

Tutte le esperienze tracciate si rifanno a specifiche fonti di finanziamento, individuate come pilastro della sostenibilità di breve e medio periodo delle iniziative. Tra le possibili modalità di finanziamento emergono tre principali modelli:

- Esperienze di innovazione che si rifanno completamente a fonti di finanziamento di natura pubblica: nella metà dei casi è stato rilevato che l'unica modalità di finanziamento della SI è costituita da risorse pubbliche dedicate che hanno permesso la nascita e la crescita della SI stessa. Questi sono ad esempio finanziamenti ad hoc (sia in parte corrente che in conto capitale), concessioni di servizio o appalti, partecipazioni, ecc.;
- Esperienze di innovazione che nascono e attingono a fonti di finanziamento che derivano dal mercato privato: in una minoranza di casi (3 su 16), il finanziamento della SI è garantito da fonti di capitale da mercato privato (fondazioni, fondi privati, ricorso a debito bancario ecc.) o da risorse derivanti da attività remunerative;
- Esperienze che adottano un modello di finanziamento misto pubblico e privato: in 5 casi l'equilibrio economico è ottenuto tramite un mix di risorse pubbliche e private (es. fondi pubblici + compartecipazione delle famiglie; fondi privati e risorse pubbliche).

Questi primi elementi, tratti dall'analisi di un campione di casi nel settore welfare, mostrano come non vi sia un'unica modalità di finanziamento della innovazione in ambito welfare: coesistono piuttosto più modelli e non sono chiari i *driver* che portano alla scelta di una fonte di finanziamento rispetto ad un'altra. Queste intuizioni ci portano a sviluppare ulteriori riflessioni sul tema specifico

del finanziamento e sul significato di sostenibilità per le esperienze di innovazione nel welfare.

### 3.2 Le prospettive sulla sostenibilità dalla letteratura su *Social Innovation* e di innovazione dei servizi

Nel tentativo di indagare se la sostenibilità sia effettivamente un tema rilevante quando si parla di *social innovation* e quali significati le siano attribuiti, si è voluto indagare il livello di conoscenza e diffusione di questi concetti partendo dalla letteratura scientifica di riferimento. La prima fase di *literature review* e di ricerca di contributi rilevanti in questo senso si è concentrata sul filone degli studi legati a “sostenibilità e finanziamento”. Seguendo questi concetti chiave sono stati selezionati i lavori accademici che parlassero di:

- Finanziamento della innovazione sociale;
- Sostenibilità economico-finanziaria della innovazione sociale.

A partire dagli studi così identificati, grazie ad una attività di *snowballing*<sup>2</sup> è emerso che un tema particolarmente centrale nella letteratura di *social innovation* è quello legato al concetto di replicabilità delle esperienze innovative. Pertanto, sono stati ricercati lavori riferiti alla replicabilità delle innovazioni sociali. I *journal* che riportano più contributi su questi temi, e in cui sono state identificate la maggior parte delle evidenze riportate nelle sezioni seguenti, sono:

- *Journal of Social Policy*;
- *Innovation Journal*;
- *Innovations: technology, governance, globalization*.

Si è quindi ricercato in modo specifico in questi *journal* una selezione di articoli che potessero dare ulteriori spunti sul tema.

#### 3.2.1 La letteratura legata al finanziamento e alla sostenibilità della *Social Innovation*: il ruolo degli enti pubblici

Come già evidenziato in altre sezioni, gli studi in campo *social innovation* sono ancora nella fase di definizione degli elementi fondanti del significato di innovazione stesso. Coerentemente rispetto allo stadio di sviluppo della ricerca sul tema, anche gli studi riferiti al tema del finanziamento della innovazione sociale sono esigui. Tuttavia, sembrano convergere attorno alla convinzione che la fonte di finanziamento per eccellenza a sostegno della *social innovation* sia di

---

<sup>2</sup> Lo snowballing è una tecnica che consiste nell'individuare nei documenti/paper risultanti dalla *literature review* ulteriori riferimenti bibliografici rilevanti rispetto all'obiettivo di ricerca.

natura pubblica, fino al punto che – tra i lavori tracciati – non sembra esistere un dibattito attorno alla necessità o meno di ridurre/ricalibrare la presenza pubblica o di attingere da altre fonti di finanziamento. Se è chiaro che i soggetti pubblici sono considerati centrali rispetto al garantire il finanziamento delle iniziative, quello che tuttora rimane non esplicitato è se gli attori pubblici dovrebbero mantenere un ruolo che vada oltre l'erogazione di risorse e, ad esempio, generi le condizioni abilitanti per la nascita e il prosperare dell'innovazione.

Con riferimento al primo approccio, Mulgan (2006) sostiene che il ruolo dei soggetti pubblici (o *public government*) dovrebbe essere quello di *environmental enablers*, ovvero quei soggetti che gettano le basi per il generarsi dell'innovazione e che dovrebbero orientare i propri criteri di finanziamento sugli *outcome* attesi delle esperienze, più che sugli *output* previsti. L'autore sottolinea inoltre la necessità di ragionare su degli “acceleratori di innovazione”, ovvero degli strumenti in grado di facilitare la nascita e lo sviluppo di esperienze innovative. Un esempio è costituito da fondi pubblici *ad hoc* per il finanziamento di idee, che dovrebbero prediligere progettualità di gruppi di lavoro inter-disciplinari che combinino professionalità con un background nel settore pubblico con quelle provenienti dal mondo dell'imprenditoria. Sempre secondo l'autore, oltre all'istituzione di fondi pubblici dedicati, l'innovazione dovrebbe essere accompagnata dalla creazione di spazi pubblici *ad hoc* e di incubatori che sostengano le progettualità che utilizzano le nuove tecnologie con applicazioni sociali.

I finanziamenti pubblici orientati alla produzione di *outcome* specifici rispecchiano una strategia volta a rispondere ad un bisogno ben definito della popolazione, superando una logica di allocazione basata unicamente sulla valutazione del mix ottimale di risorse necessarie per erogare beni o servizi (logica di *input*). Come anticipato, il finanziamento orientato dal soddisfacimento dei bisogni è sovente identificato (si veda Mulgan et al., 2007) come fattore abilitante per l'emergere di *social innovation*, specialmente quando la strategia allocativa include nel processo decisionale anche il mondo delle imprese sociali e delle imprese profit. Questa tipologia di approccio garantirebbe la replicabilità delle innovazioni sociali, in quanto genera in modo esplicito una domanda effettiva di innovazione orientando i comportamenti; favorisce la crescita dell'innovazione in termini gestionali, finanziari, di leadership e di governance, garantita dallo sviluppo delle necessarie capacità gestionali, finanziarie e di personale. A livello internazionale si segnala come un ruolo importante nel finanziamento della innovazione sociale è rivestito dalla Commissione Europea, che negli ultimi anni è impegnata nel supportare l'innovazione di processi e di governance attraverso l'attivazione di fonti di finanziamento dedicati. Alcuni autori (si veda ad esempio The Young Foundation, 2018; Gulyurtlu et al., 2017) che si occupano di politiche europee per la *social innovation* ribadiscono in più modi l'importanza del finanziamento pubblico/governativo come caratteristica essenziale per il prosperare della SI.

Da ultimo, rileva riportare le considerazioni di autori (Antzande, Westley, 2010) che rilevano come sebbene un modello di mercato puro potrebbe sembrare una valida alternativa per lo sviluppo di esperienze di innovazione, esistono importanti limiti all'applicazione delle logiche di domanda-offerta al contesto della *social innovation* in ambito welfare, che derivano principalmente dall'oggetto (le politiche sociali) e dal profilo dei destinatari (spesso persone in condizioni di rischio o disagio sociale). Inoltre, la presenza di enti pubblici e/o di terzi (in primis le fondazioni) che intervengono per rendere accessibile la *social innovation* – ad esempio attraverso il finanziamento delle esperienze stesse di SI – porta ad un incontro “intermediato” tra domanda e offerta.

### 3.2.2 *La letteratura legata alla replicabilità della Social Innovation*

Il tema della replicabilità è tra i più toccati nel dibattito accademico di *social innovation*. Questo è strettamente collegato al tema della sostenibilità e del finanziamento, in quanto, al venir meno del supporto finanziario, la possibilità di replicare un'esperienza innovativa in altri contesti non sussiste. La replicabilità non può essere considerata come un evento lineare che può essere spiegato unicamente dall'esistenza di un'effettiva domanda e un'effettiva offerta per un dato servizio. La crescita della SI è un processo complesso che prende forma sulla base delle interazioni tra sistemi e individui che interagiscono nei processi della innovazione stessa: nonostante il mercato possa giocare un ruolo significativo nel promuovere la *social innovation*, l'*outcome* finale dipende dall'interfacciarsi di fattori politici, sociali, economici e culturali. La presenza e il coinvolgimento di attori che possano intervenire e gestire questi fattori è sicuramente un fattore che può positivamente influenzare il successo di esperienze innovative. Ad esempio, le fondazioni, specialmente quelle che adottano una prospettiva sistemica, possono intervenire per unire le prospettive degli attori coinvolti nei processi di innovazione, generando consapevolezza e aiutando a supportare le innovazioni una volta emerse (cfr *Capitolo 6*).

Tra le cause più frequenti di fallimento di replicabilità riportate in letteratura viene riportato il cessare di supporto finanziario da enti pubblici e/o fondazioni. Ad esempio, uno studio (Westley et al., 2014) descrive cinque casi di innovazione che hanno incontrato sfide significative quando l'organizzazione finanziatrice di partenza (pubblica o fondazione) ha interrotto l'erogazione di risorse, ponendo fine al proprio ruolo di coordinamento e obbligando le innovazioni a trovare modalità per essere autosufficienti. Tra le difficoltà maggiori, sono state segnalate la scarsa integrazione dei processi e l'assenza di una figura guida in grado di sistematizzare e guidare una nuova strategia di sostenibilità. Una possibile via di uscita da questi fallimenti prevede un cambio culturale nell'approccio delle organizzazioni, che dovrebbero concepire se stesse non solo come ricettori passivi di fondi, bensì come parte di un gruppo di attori più ampio

che lavora congiuntamente e in *partnership* per garantire il funzionamento delle esperienze da tutti i punti di vista, compresa la sostenibilità.

### 3.2.3 Alcune considerazioni di sintesi

I contributi accademici legati alla sostenibilità della innovazione sociale e ai suoi meccanismi di finanziamento sono esigui. L'approccio comune sembra ricondurre il tema del finanziamento al settore pubblico e/o ad altri attori (fondazioni su tutti) da cui le esperienze dipendono in modo vitale. Non esiste un filone di letteratura che esplora la possibilità che le innovazioni sociali si sostenga finanziariamente in materia autonoma attraverso l'attivazione di risorse proprio e attingendo risorse dal mercato. Di converso, il finanziamento pubblico non è oggetto di messa in discussione e sembra quasi dato per scontato per il sostenimento delle innovazioni. Il dibattito si concentra piuttosto sui diversi connotati che possono assumere gli enti pubblici in questa partita: *environmental enabler* o semplici finanziatori. Più sfumate risultano le dinamiche di domanda/offerta, rispetto alle quali alcuni lavori segnalano il ruolo fondamentale dell'attore pubblico nel garantire un'offerta di innovazione sociale laddove i beneficiari non sarebbero in grado di finanziarla in autonomia.

La *literature review* qui riportata conferma la necessità di inserire il tema della sostenibilità finanziaria della innovazione sociale in un dibattito più ampio per comprendere quale sia il potenziale di sopravvivenza nel medio-lungo periodo di queste esperienze, che risulta fondamentale in un contesto in cui sempre più innovazione si configura come possibile risposta alternativa ai limiti del welfare tradizionale. Inoltre, alla luce del ruolo rilevante che viene riconosciuto in letteratura agli enti pubblici come finanziatori, la sostenibilità è un tema per i *public managers* che devono interrogarsi in merito alle proprie scelte di allocazione di risorse.

Alla luce delle scarse evidenze riscontrate nella letteratura di *social innovation*, si è deciso di allargare lo spettro di analisi per includere riflessioni provenienti da settori in cui il tema sostenibilità è più strutturato, attingendo in primis dalla letteratura business.

### 3.3 Le prospettive sulla sostenibilità dalla letteratura business

Per comprendere cosa si intenda per sostenibilità nella letteratura business è stata effettuata una literature review, che si è sviluppata attorno alle seguenti parole chiave:

- Sostenibilità;
- Sostenibilità finanziaria;
- Sostenibilità sociale;

- Triple Bottom Line.

La definizione più ricorrente di sostenibilità la rappresenta come *la capacità di soddisfare le necessità del presente senza compromettere la sopravvivenza futura dell'organizzazione*. Generalmente, si ricorre a questo termine per indicare:

- **Sopravvivenza:** capacità delle organizzazioni di avere successo e persistere nel tempo. Parallelamente, capacità degli amministratori di mantenere un'organizzazione nel lungo periodo;
- **Redditività:** capacità di un'organizzazione di utilizzare le proprie risorse per generare ricavi superiori (o almeno pari) ai costi dalle proprie attività.

In seguito alle rivoluzioni che hanno investito negli anni il mondo delle imprese, delle istituzioni pubbliche e delle organizzazioni non governative, sono cambiati i paradigmi istituzionali tradizionali e questo ha comportato un ampliamento del concetto di impresa e di sostenibilità (Elkington, 1997), che non riguarda più unicamente la parte economico-finanziaria di un'organizzazione.

**Tabella 1. I cambi di paradigma nelle istituzioni profit e non profit. Elaborazione degli autori su Elkington (1997).**

		Vecchio paradigma	Nuovo paradigma
Dimensioni	Mercati	Compliance	Competizione
	Valori	Hard	Soft
	Trasparenza	Chiusura	Apertura
	Ciclo di vita della tecnologia	Prodotto	Funzione
	Partnership	Sovversione	Simbiosi
	Tempo	Più ampio	Più lungo
	Corporate governance	Esclusiva	Inclusiva

Oggi, la letteratura identifica tre dimensioni fondamentali della sostenibilità, che quando considerate congiuntamente definiscono il *Triple Bottom Line Approach* (Elkington, 1997, 2013), ovvero una sostenibilità data da tre componenti:

### 3.3.1 Ambientale

Il termine sostenibilità ambientale è stato descritto per la prima volta nel 1987 dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (WCED) e descrive un approccio allo sviluppo in grado di soddisfare i bisogni attuali di preservare l'ambiente, la giustizia sociale e la prosperità economica senza precludere alle prossime generazioni la possibilità di soddisfare le proprie esigenze. Inoltre, la tutela dell'ambiente è identificato come prerequisito per il funzionamento dell'economia in senso più ampio e per il mantenimento della giustizia sociale.

### 3.3.2 *Economico-finanziaria*

È definita come la capacità di un progetto, di un'organizzazione di avere fondi a sufficienza per soddisfare le proprie obbligazioni finanziarie nel breve e nel lungo periodo. La letteratura ha identificato alcune criticità legate a questa dimensione e che accomunano in particolare le organizzazioni non profit:

- Il rischio di fare affidamento unicamente su risorse esterne;
- La difficoltà nel raccogliere fondi autonomamente attraverso attività di marketing e della creazione di un proprio brand;
- La difficoltà a sviluppare capacità di gestione di partnership che portino a una sostenibilità finanziaria più solida, anche laddove scambi e relazioni non sono definiti chiaramente da meccanismi di mercato;
- La complessità nella rappresentazione del valore e della trasparenza ai finanziatori.

### 3.3.3 *Sociale*

Il concetto di sostenibilità sociale è stato declinato rispetto all'attenzione che il soddisfacimento dei bisogni dei singoli non comprometta quello della comunità di riferimento e viceversa (Robèrt, 2003). Oggi, la definizione si è evoluta in *dimensione sociale dell'interesse pubblico*, ad identificare la capacità di persistere nel tempo grazie alla qualità delle relazioni con i partner di produzione, i dipendenti, i sindacati, la comunità di riferimento e più in generale gli stakeholder rilevanti per l'organizzazione.

La sostenibilità sociale è spesso messa in relazione al bilancio sociale, in termini di tentativo di catturare il valore dei dipendenti e delle capacità gestionali che hanno generato ricchezza per gli *shareholders*, oltre al tentativo di dare rilievo più esteso ai benefici e ai costi sociali generati dalle imprese.

### 3.3.4 *La Triple Bottom Line*

Dalla letteratura di *accounting* si evince che l'approccio *Triple Bottom Line* è molto utilizzato per concettualizzare e comunicare la sostenibilità sociale, ambientale ed economica di un'impresa, secondo il paradigma delle **3P** (dall'inglese People, Persone, Planet-Pianeta, Profit-Profitto). La *bottom line* è una metafora, in quanto rimanda alla tradizionale rappresentazione di sintesi del prospetto costi ricavi in forma scalare dove all'ultima riga (appunto *bottom line*) si legge il risultato di esercizio, e alla possibilità di leggere altri due risultati allo stesso modo (quello ambientale e quello sociale) denotando la capacità di catturare molteplici dimensioni ed effetti con una modalità concisa che valorizza il pieno valore di un'organizzazione. Attualmente, in letteratura è in corso un dibattito

sulle modalità più corrette per misurare/riportare la performance su tutte e tre le dimensioni della sostenibilità: dal momento che la sopravvivenza di lungo periodo di un'organizzazione dipende sulla sua "redditività" in tutte e tre le dimensioni, ciascuna di queste dovrebbe essere misurata e valutata periodicamente, similmente a quanto accade con la reportistica finanziaria.

### 3.3.5 *Quali business models per raggiungere la sostenibilità?*

In letteratura, sono stati identificati più business models (o casi) attraverso i quali si può raggiungere la sostenibilità sulle 3P (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2012; Lüdeke-Freund, 2010). In particolare, nei casi in cui è stato raggiunto il successo economico, ambientale e sociale sono state seguite diverse strategie:

- I. L'organizzazione ha realizzato azioni su base volontaria con l'intento di contribuire alla risoluzione di problematiche sociali o ambientali. Si tratta di attività che non si configurano come mera reazione a cambiamenti normativi (secondo una logica adempimentale) o come comportamento atteso in relazione a ragionamenti di convenienza economica che farebbero parte del comportamento aziendale a prescindere dalla sostenibilità.
- II. Sono state introdotte strategie per cui l'attività deve generare un effetto aziendale positivo o un contributo economico che sia effettivamente misurabile e comunicabile a terzi in maniera convincente. Tra i suddetti effetti si includono: risparmi di costo, aumento delle vendite o della competitività, *customer retention* o *reputation*. La relazione causa-effetto può essere diretta o indiretta, l'elemento fondamentale è che sia basata su un'argomentazione solida e non speculativa.
- III. Devono esistere tesi convincenti rispetto ad una particolare attività manageriale che abbia portato (o che porterà) all'effetto economico, sociale o ambientale desiderato. Un caso di successo si caratterizza per la creazione di successo economica attraverso (e non solo contestualmente) una certa attività economica o ambientale.

### 3.4 **Lezioni utili per il dibattito sulla sostenibilità della Social Innovation**

Dalla letteratura di business precedentemente descritta, emergono alcuni spunti di riflessione per il dibattito sui temi della innovazione sociale e della sostenibilità.

Una prima prospettiva che emerge è quella che spinge a unire concetti tra loro complementari. La letteratura business, aprendosi a un concetto di sostenibilità data da più dimensioni, ci spinge ad allargare il significato oltre il tema del finanziamento. Allo stesso modo, anche in ambito *social innovation* gli



approcci monodimensionali potrebbero sottostimare il valore e il contributo sociale che queste esperienze sono in grado di generare. Cosa vuol dire allora sostenibilità in questo ambito? Quali significati sono attribuiti e quali definizioni? Non bisogna dimenticare tuttavia il tema originario della sostenibilità finanziaria, abbinata sia al tema della sopravvivenza nel tempo che dei risultati economici: quali sono le sfide che le esperienze di SI affrontano in termini di sostenibilità (finanziaria)? Quali risultati è possibile conseguire tramite esperienze di innovazione? È possibile identificare modelli business che garantiscano la sostenibilità finanziaria nelle esperienze di *social innovation*?

Un'altra prospettiva che si apre riguarda il tema del monitoraggio e della misurazione. In ambito welfare si discute spesso di valutazione di impatto sociale, come viene invece tracciata la dimensione della sostenibilità? È oggetto di valutazione da parte dei soggetti coinvolti? Rispetto a questo l'approccio *Triple bottom line* può fornire degli spunti rispetto all'identificazione di modalità di misurazione della sostenibilità (finanziaria), unendo la dimensione economica e quella sociale. Si potrebbero portare indicatori, tecniche di *reporting* e sistemi di misurazione. Oltre a questo bisognerà anche interrogarsi rispetto a chi e come potrà usare questi valori rispetto alla possibilità di sviluppare e sostenere esperienze di innovazione. La letteratura ci insegna inoltre che la sostenibilità è uno tra i driver fondamentali affinché esperienze di innovazione perdurino nel tempo (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009), si aprono quindi prospettive di indagine e di riflessione che necessariamente devono mantenere collegati i due temi.

## Bibliografia

Antadze, N., Westley, F. (2010). Funding social innovation: how do we know what to grow?, *The Philanthropist*, 23(3), 343–356.

Ayayi, A. G., & Sene, M. (2010). What drives microfinance institution's financial sustainability. *The Journal of Developing Areas*, 303-324.

Ayob, N., Teasdale, S., Fagan, K. (2016). How Social Innovation 'Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept. *Journal of Social Policy*, 1-19.

Brown, D., Dillard, J. F., & Marshall, S. (2006). Triple bottom line: a business metaphor for a social construct.

Brundtland, G.H. *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*; Oxford University Press: Oxford, UK, 1987.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.

Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.

Finkbeiner, M., Schau, E. M., Lehmann, A., & Traverso, M. (2010). Towards life cycle sustainability assessment. *Sustainability*, 2(10), 3309-3322.

Gulyurtlu, S., Stanley, I., Gabriel, M., Ahmed, N., Reynolds, S. (2017). How is EU employment policy driving social innovation)?

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.

Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability?, *Sustainability*, 2(11), 3436-3448.

Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a Conceptual Framework of 'Business Models for Sustainability'.

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business review*, 87(9), 56-64.

Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.

Sontag-Padilla, L., Staplefoote, B. L., & Gonzalez Morganti, K. (2012). Financial sustainability for nonprofit organizations.

The Young Foundation (2018), Atlas of Social Innovation. New practices for a better future.

Westley, F., Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact, *Innovation Journal*, 15(2), 1-19.

Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.

**Parte II**

**Il processo di innovazione**



## **4. Che cosa porta all'innovazione? Origini, fattori abilitanti e supporto al processo di innovazione: alcune lezioni pratiche**

di *Elisabetta Notarnicola e Eleonora Perobelli*

Nei capitoli precedenti di questo testo si è parlato di quale sia il contesto presente e futuro del welfare locale (*cfr Capitolo 1*); di cosa si intende per innovazione e in particolare per quella che avviene nel settore dei servizi (*service innovation* e *social innovation*, *cfr Capitolo 2*); del perché e come chi si occupa di innovazione nei servizi debba riflettere sul concetto di sostenibilità e sulle sue implicazioni per il welfare (*cfr Capitolo 3*). Non si è parlato però del processo che porta ad avviare esperienze innovative. L'attenzione non è tanto da porre sui temi dello sviluppo delle innovazioni (ciclo di innovazione) o sulle fasi che caratterizzano un processo innovativo (temi toccati dalla letteratura di public management - si veda ad esempio Nasi, Cucciniello, Degara, 2017; service management - Fosti, Longo 2013; e *innovation* - van Ark et al. 2003), quanto piuttosto sugli elementi che permettono agli enti pubblici di avviare e sostenere processi di innovazione. In particolare, tre tematiche sono particolarmente interessanti rispetto al tema del supporto ai processi innovativi:

1. Che cosa spinge i soggetti coinvolti nel welfare locale a ricercare soluzioni innovative?
2. In quali situazioni si creano le condizioni per avviare processi di innovazione e da quali fattori sono supportati?
3. Chi partecipa ai processi di innovazione nel welfare locale e con quali ruoli?

In questo capitolo proporremo alcune evidenze su queste tre tematiche tratte da esperienze di ricerca e contatto diretto con esperienze innovative nel settore realizzate

## Box 1. I casi di innovazione sociale in Regione Lombardia e in Europa

### 1. Ricomposizione degli interventi e innovazione sociale nei territori della regione Lombardia: analisi e evidenze a partire dalla programmazione zonale 2015 – 2017

Il progetto, sviluppato da CERGAS Bocconi e Regione Lombardia tra il 2016 e il 2017, si è basato su più assi di lavoro, tra cui l'analisi delle *best practices* e delle innovazioni emergenti dai territori nell'ambito dei Piani di Zona. Uno degli obiettivi di lavoro è stato stimolare e sistematizzare le innovazioni territoriali, attraverso la ricognizione delle sperimentazioni attivate a livello locale e l'approfondimento di 14 esperienze ritenute più significative con interviste sul campo. Di seguito una sintesi dei progetti con il dettaglio dell'ente pubblico di riferimento (rappresentato dall'Ufficio di Piano – UdP) e le macro-finalità progettuali.

Titolo progetto	UdP	Finalità
Co-progettazioni area disabilità, minori e famiglie, anziani.	Bergamo	Progettazione di nuovi interventi/politiche
Piano giovani	Monte Orfano	Progettazione di nuovi interventi/politiche Attivazione di risorse sul territorio
S-Nodo di Erba- Un Nodo che parte dalla Stazione	Erba	Attivazione di risorse sul territorio Attività di prevenzione
ELAVOROEFAMIGLIA	Tradate	Progettazione di nuovi interventi/politiche Supporto alla conciliazione famiglia-lavoro
Ricoveri d'urgenza	Viadana	Progettazione di nuovi interventi/politiche Lavoro sui percorsi di accesso ai servizi
Progetto ARCHIMEDES	Carate	Progettazione di nuovi interventi/politiche Attivazione di risorse sul territorio Lavoro sui percorsi di accesso ai servizi
#VAI: verso una comunità di persone che genera vicinanza, attivazione e innovazione	Garbagnate	Attività di prevenzione
Progetto rigenerare valore sociale nel lodigiano	Lodi	Progettazione di nuovi interventi/politiche Attivazione di risorse sul territorio Lavoro sui sistemi informativi Lavoro sui percorsi di accesso ai servizi
Progetto Più Segni Positivi	Sondrio	Progettazione di nuovi interventi/politiche Attivazione di risorse sul territorio Attività di prevenzione Lavoro sui sistemi informativi Lavoro sui percorsi di accesso ai servizi
C.U.A. (Centro Unico di Accesso)	Cinisello Balsamo	Attività di prevenzione Lavoro sui percorsi di accesso ai servizi
Conciliazione- progetto Mum Attack	Castano Primo	Progettazione di nuovi interventi/politiche Supporto alla conciliazione famiglia-lavoro
Sportello lavoro distrettuale	Certosa	Lavoro sui sistemi informativi Lavoro sui percorsi di accesso ai servizi Attivazione di risorse sul territorio
INFODISABILITY nel Distretto di Rozzano	Rozzano	Attivazione di risorse sul territorio Supporto alla conciliazione famiglia-lavoro Lavoro sui sistemi informativi Lavoro sui percorsi di accesso ai servizi
Progetto Comunità Possibile: Possibilità per crescere	Magenta	Progettazione di nuovi interventi/politiche Attivazione di risorse sul territorio Supporto alla conciliazione famiglia-lavoro

## 2. The Future of Welfare

Ricerca condotta tra il 2017 e la prima metà del 2018 con l'obiettivo di generare conoscenza e consapevolezza rispetto ai cambiamenti più rilevanti per i sistemi di welfare europei (cfr *Capitolo 1*), le sfide che ne conseguono e le implicazioni per i policy maker. Tra le possibili reazioni ai fenomeni che stanno mutando il contesto continentale, sono stati selezionati sedici casi di innovazione sociale sviluppate a livello locale e che sono stati approfonditi attraverso l'analisi dei contenuti disponibili e interviste semi-strutturate in loco. I 16 casi sono diffusi in sette paesi europei (Danimarca, Estonia, Germania, Italia, Polonia, Regno Unito, Spagna). Di seguito il dettaglio delle esperienze, con indicazione dell'area geografica di provenienza e l'area di policy su cui si sviluppa.

Target/Area di policy	Progetto	Paese
Invecchiamento attivo	Digital @ Home	Italia
Minori	Prevention team family visit	Germania
	The House of the Good Shepherd	Germania
Anziani con esigenze di Long Term Care	Helpific platform	Estonia
	Vilandji integrated care center	Estonia
	Ageingworks	Regno Unito
	HI tech nursing homes	Danimarca
	Welfare platform city of Milan (WEMI)	Italia
Nuclei familiari vulnerabili	ProgettoQUID	Italia
Disoccupati di lungo periodo	Pottery Village, community building	Polonia
Migranti	Shared welcoming	Germania
	The City of Muenster decentralized housing for refugees	Germania
NEET	Kibble education and care center	Regno Unito
Nuclei in emergenza abitativa	Gdansk housing model	Polonia
	Housing Debt intermediation service	Spagna
Rinnovamento delle competenze lavorative	Pathfinders center	Estonia

negli ultimi due anni (dal 2016 in poi). Gli elementi che verranno presentati derivano quindi da quanto riscontrato in casi concreti (a livello italiano ed europeo per un totale di 30 casi sviluppati in servizi di welfare locale) e sono una sintesi dell'esperienza maturata sul campo.

### 4.1 Che cosa spinge i soggetti coinvolti nel welfare locale a ricercare soluzioni innovative?

Nel *Capitolo 1 (ndr)* sono stati presentati dati di contesto e scenario italiano ed europeo che presentano come il mondo del welfare sia in un momento di grande evoluzione e quindi potenzialmente terreno di innovazioni e cambiamenti. Questi non sono gli unici trend in atto: il settore pubblico è in un momento di evoluzione rispetto al ruolo che gioca nella società e al paniere di attività di sua



competenza; la spesa pubblica è stata oggetto di rivisitazioni (a seconda degli ambiti finalizzate al contenimento della spesa, al suo ampliamento o ad una diversa gestione delle risorse esistenti); i servizi pubblici nel complesso sono in un periodo di transizione e innovazione orientata ad affrontare le sfide che si pongono rispetto al mondo dei servizi alla persona più in generale. Dato questo scenario caratterizzato da più spinte potenziali al cambiamento, che cosa spinge una organizzazione pubblica a intraprendere un percorso di innovazione? Quali sono gli elementi, le situazioni, gli avvenimenti che fungendo da grilletto attivano le organizzazioni pubbliche in questa direzione?

La letteratura di riferimento<sup>1</sup> di *social innovation* ha illustrato nel tempo **sette diverse macro-tematiche che sono state determinanti nell'avvio di processi di innovazione** (sociale) nel settore welfare:

1. Aver riconosciuto l'**emergere di nuovi bisogni sociali** fino a quel momento estranei alle politiche pubbliche. È il caso, ad esempio, della vulnerabilità sociale, condizione che non era considerata fino ad oggi come un bisogno sociale di cui le amministrazioni pubbliche dovessero preoccuparsi in modo diretto e prioritario. Il contesto socio-demografico ha spinto, invece, il tema della vulnerabilità in vetta alle priorità pubbliche avendo acquisito un profilo di urgenza sia per dimensione del fenomeno che per implicazioni rispetto alle politiche di welfare più in generale. Non necessariamente la spinta verso l'innovazione deriva dal riconoscere bisogni sociali prima inesistenti, questa può derivare anche dal **livello di urgenza di specifici bisogni sociali**, nel momento in cui si registra una espansione o aggravamento di un fenomeno che era già considerato dalle politiche pubbliche ma rispetto al quale si riconosce che il modello tradizionale è inadeguato. È il caso dell'invecchiamento della popolazione e della non autosufficienza: oggi il tema è talmente rilevante da imporre una revisione complessiva.
2. **L'entrata in crisi del modello di welfare tradizionale.** Nel contesto europeo e occidentale più in generale, i modelli tradizionali di welfare (ispirati alla tradizione Bismark vs Beveridge) stanno lentamente entrando in crisi rispetto ai temi della spesa pubblica da sostenere, ai modelli di servizi e interventi che propongono e alla loro organizzazione e governance.
3. **L'entrata in crisi del modello tradizionale di *public government*:** dopo l'evoluzione da New Public Management a Governance siamo nuovamente di fronte ad un cambio di paradigma rispetto al ruolo dei soggetti

---

<sup>1</sup> Gerometta et al. (2005); Grimm et al. (2013); Cipolla et al. (2012); Mulgan et al. (2007); Manzini (2014); Datta (2011); Mourer et al. (2014); Crepaldi et al. (2012); Dainienė (2016); Westley et al. (2016); Sinclair et al. (2014); e altri.

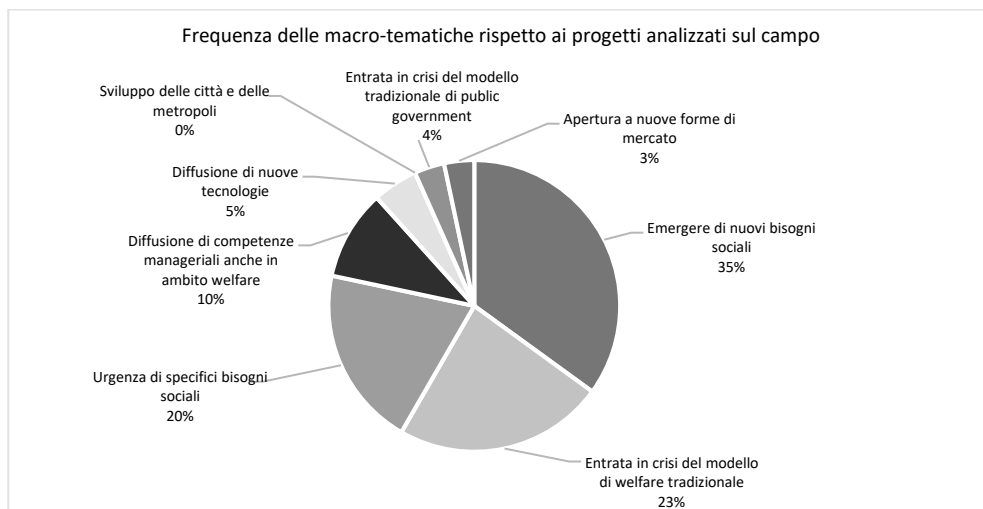
pubblici nella società e nel mercato e al modello di relazioni in cui sono inserite.

4. Il processo di managerializzazione del settore pubblico non ha ancora toccato tutti i comparti. Quello del welfare è stato meno toccato dalla diffusione di pratiche manageriali nel recente passato e rimane ancora fortemente legato alle competenze e visioni di alcuni gruppi professionali ben definiti (*social workers* ovvero mondo delle professioni sociali, professioni legate alla sfera politica, alla psicologia, alla mediazione culturale ecc..). Si sta assistendo però ad una sempre più forte **diffusione di competenze manageriali anche in ambito welfare**, con una conseguente spinta al cambiamento.
5. La **diffusione di nuove tecnologie** e più in generale lo sviluppo del mondo ICT che sta profondamente cambiando il mondo dei servizi in qualsiasi settore, sia pubblico che privato.
6. Lo **sviluppo delle città e delle metropoli** che va profondamente a modificare le reti sociali ma anche la struttura di governance pubblica e privata di molte delle politiche pubbliche, spingendo verso la necessità di trovare modi diversi di gestire numerose tematiche.
7. L'**apertura a nuove forme di mercato**: *sharing economy, circular economy*, ecc.. hanno cambiato il concetto di risorse e di sostenibilità, agendo anche sulle politiche di welfare.

Se queste sono le macro-questioni citate come quelle che più hanno spinto e spingono soggetti pubblici a sperimentare innovazioni nel settore welfare, quali elementi sono emersi sul campo? Avendo analizzato in due anni 30 casi di innovazione in ambito welfare tre elementi emergono come predominanti (si veda sotto Figura 1):

- La spinta data dalla lettura di nuovi bisogni sociali, non inclusi tra quelli tradizionalmente tracciati dal welfare, ma pressanti nell'essersi affermati in conseguenza ad alcuni trend socio-demografici;
- L'esplosione per dimensioni e livello di intensità di alcuni dei bisogni sociali già nei radar delle politiche pubbliche, che risultano però inadeguate rispetto ai cambiamenti in atto;
- L'entrata in crisi del modello tradizionale di welfare: sempre più le organizzazioni pubbliche coinvolte si rendono conto che il classico modello basato su prestazioni, pratiche amministrative e risposte assistenziali è incoerente rispetto ai bisogni dei cittadini e spinge verso un cambiamento dei modelli.

**Figura 1. Macro-tematiche emerse dai progetti analizzati sul campo**



Rispetto alle esperienze reali è interessante fare altre due considerazioni. Ritorna spesso nel vissuto dei manager pubblici il tema della continuità rispetto al passato. Questo potrebbe sembrare paradossale, dato che si sta parlando di innovazione e cambiamento: i manager pubblici però spesso segnalano che le esperienze di innovazione si realizzano su linee di attività o tematiche su cui frequentemente erano già stati fatti tentativi di azione in passato senza successo. L'innovazione si realizza quando si manifestano le condizioni favorevoli a supportare nuovi modelli o nuove esperienze che permettono di mettere a frutto tentativi precedenti. Altro elemento da sottolineare riguarda le opzioni che sono state meno citate dai manager pubblici, ad esempio la leva tecnologica, i cambiamenti in atto nelle città e l'apertura a nuove forme di mercato. Sebbene questi siano driver molto forti di cambiamento per la società e l'esperienza quotidiana dei singoli, sembrano al momento non essere altrettanto forti rispetto alle esperienze di innovazione nel welfare.

#### **4.2 Condizioni e fattori abilitanti per avviare e supportare processi di innovazione**

Se l'esperienza ci segnala che alcune macro-tematiche sono più forti di altre nello spingere i soggetti che si occupano di welfare a livello locale ad avviare processi di innovazione, quali sono gli elementi che creano contesti favorevoli affinché questo accada? Le esperienze analizzate sul campo hanno evidenziato un set di alcuni tratti comuni che possono essere astratti come elementi che hanno contribuito a rendere le innovazioni possibili. Questi riguardano il contesto, le competenze, le azioni manageriali.

#### 4.1.1 Gli elementi di contesto che supportano i processi di innovazione.

Le esperienze sul campo mostrano che l'innovazione è positivamente supportata da un contesto dove:

- È possibile tessere **partnership e relazioni di valore** con partner impegnati in prima persona, coinvolti attivamente nella progettazione e attivati in una dinamica di network dove i rapporti sono di scambio reciproco e di crescita condivisa. Il contatto con soggetti pubblici e privati inusuali rispetto a quelli tradizionalmente coinvolti nel settore welfare attiva nuove possibilità e risorse che sostengono l'innovazione perché permettono di pensare con logiche, modelli e schemi differenti da quelli abituali.
- Si manifestano delle *windows of opportunity*, ovvero delle opportunità che permettono di introdurre nuove logiche, nuove relazioni o di muoversi verso direzioni inaspettate fino a quel momento. Queste possono essere rappresentate dalla partecipazione ad un bando o grant, da una donazione, dall'arrivo di un nuovo soggetto nella rete degli attori, dalla messa a disposizione di spazi ecc... ovvero da qualsiasi occasione sia pretesto positivo per avviare un percorso di innovazione.

#### 4.1.2 Le competenze che supportano i processi di innovazione

Il tema delle competenze utili a supportare processi di innovazione è stato più volte evidenziato dai public manager che riconoscono alcuni aspetti come particolarmente centrali.

Innovazione va a braccetto con apertura al cambiamento e flessibilità e quindi con **change management**, ovvero capacità e competenze di sostenere processi e accompagnare le azioni necessarie. Questo viene declinato in una duplice lettura. Da un lato il tema del **project management**: le innovazioni sono supportate ed avviate grazie ad una costante tenuta degli aspetti processuali con competenze che sono orientate alla gestione di processi partecipativi e partecipati e un orientamento agli obiettivi intermedi e finali. Dall'altro le competenze legate ai temi della **negoziazione** e del **consenso**: proprio perché le partnership sono fondamentali è necessario che queste siano gestite ed alimentate avendo cura di gestire le tematiche relazionali e collettive.

È più volte emerso anche il tema dell'**imprenditorialità** e della proattività, elementi fondamentali per introdurre visioni e elementi che scardinino la visione tradizionale. I manager pubblici che operano nel sociale devono essere imprenditori in quanto sono chiamati a ricercare nuove risorse, nuovi elementi, nuovi metodi per affrontare gli obiettivi che si sono posti.

#### 4.1.3 Le azioni manageriali a supporto dei processi di innovazione

I casi osservati fanno emergere anche alcune leve manageriali come particolarmente rilevanti rispetto alle esperienze di innovazione: gli strumenti di progettazione dei servizi, l'uso della comunicazione, gli strumenti di monitoraggio e misurazione dei risultati.

Tutti i casi osservati nei due anni si sono basati su esperienze di **progettazione dei servizi** seguendo quanto indicato dalle teorie manageriali sulle leve di service management (*cf. Capitolo 2 e 5*). Aver compreso come progettare un servizio, e con quali chiave di lettura, è uno degli elementi più spesso riportati come ciò che ha permesso di individuare soluzioni innovative e rompere con gli schemi del passato. La lettura dei bisogni, la profilazione dell'utenza e la definizione degli elementi fondamentali di un servizio sono stati utilizzati come percorso guida per la progettazione dell'innovazione.

L'utilizzo di **strumenti di comunicazione** progettati ad hoc e attivati tramite canali inusuali (social media, web, ecc..) rispetto al passato ha permesso di raggiungere gli obiettivi dei casi di innovazione consentendo di diffondere le azioni ai destinatari individuati (il target appunto) e di attirare interlocutori altrimenti dormienti.

La logica della sostenibilità e misurazione dei risultati è stata presidiata tramite l'adozione di **strumenti di monitoraggio e misurazione** che superano la logica di *compliance* e rendicontazione tipica del settore welfare e introducono i temi di misurazione non solo degli input ma anche degli output e degli *outcome*.

#### 4.3 Quali ruoli sono necessari per sostenere processi di innovazione?

I casi osservati sul campo segnalano che gli attori coinvolti nei processi di innovazione sono numerosi e si estendono ben al di fuori del perimetro del welfare locale classicamente inteso. Le esperienze sul campo segnalano che sono attivi in questo processo oltre alle organizzazioni pubbliche di varia natura anche soggetti del terzo settore, imprese for profit, forme associative di cittadini, soggetti politici (gli ultimi due intesi sia come singoli che come organizzazioni) (Tabella 1). In che modo questi diversi soggetti partecipano al processo di innovazione?

**Tabella 1. Attori coinvolti**

Enti pubblici locali	Partner del Terzo Settore	Imprese private
Direzione regionale	Fondazioni	Imprese di medie dimensioni
Distretti sociali	Caritas	
Comune	Cooperative	
Uffici di Piano	Banche di credito cooperativo	<b>Rappresentanti della società civile</b>
Consorzio pubblico sociale	Sindacati	Associazioni civiche
Scuole elementari	Mutue assicurative	
Sportelli pubblici	Associazioni cooperative	<b>Gruppi e rappresentanti politici</b>
Camera di commercio	Parrocchie	Consiglieri comunali e Assessori
Operatori sociali		
Organizzazioni pubbliche che erogano servizi		

12 diversi ruoli sono emersi dal racconto diretto dei public manager coinvolti. Questi sono espressivi delle diverse funzioni che secondo le esperienze in corso sono risultate essere necessarie per avviare processi innovativi, arrivare alla progettazione di un servizio e avviarlo. Non necessariamente tutti sono e devono essere presenti in ogni processo innovativo così come non sono strettamente abbinati a soggetti specifici:

- Spesso e volentieri uno o più soggetti si assumono il ruolo di **starter** o “promotore” ovvero di colui che in funzione di uno o più stimoli a ragionare di innovazione (*cf. paragrafo 4.1*) avvia il processo e innesca i meccanismi che porteranno ai passi successivi.
- La progettazione dell’innovazione è gestita da chi assume il ruolo di designer o più spesso **co-designer**: se uno degli elementi fondamentali sono le partnership, verosimilmente più attori saranno direttamente coinvolti nella progettazione vera e propria.
- Tra questi spesso si distingue un **change-maker**, ovvero un soggetto che è portatore di una visione dirompente o semplicemente diversa rispetto a quella degli altri attori coinvolti nel processo. Questo può essere un attore che si differenzia dagli altri per profilo, modus operandi, visione strategica ed è quindi colui che rompe il *mainstream* e mostra possibilità, soluzioni, (problemi) in un modo diverso.
- Altri attori anche se non coinvolti direttamente nella progettazione sono più semplicemente **supporter** dell’innovazione: condividono la visione e la strategia e supportano alcune attività facilitandone la realizzazione. In alternativa possono essere **sponsor** nel caso in cui siano anche finanziatori o comunque provvedano a sostenere l’innovazione con risorse proprie (anche come donatori).

- Altri si occupano della realizzazione delle attività previste: sono **provider**, se esterni o **co-producer** se direttamente coinvolti nell'innovazione.
- Spesso attivati **consulenti** esterni per specifiche competenze e attività riconosciute come di valore ma non gestibili internamente dai soggetti coinvolti.
- Rispetto alla presenza di tutti questi ruoli e funzioni fondamentale diventa la presenza di un **coordinatore** o soggetto in carico della tenuta complessiva del progetto: questo svolge un ruolo altamente critico di raccordo delle attività, dei processi e dei soggetti e la sua presenza garantisce la tenuta delle partnership esistenti a più livelli.

**Tabella 2. Quali ruoli per supportare l'innovazione?**

Ruoli	Definizione
Promotore	Attori che hanno l'idea innovativa
Co-designer	Attori coinvolti nella fase di progettazione dei progetti
Change maker	Attori che stimolano il cambiamento delle attività, delle strategie
Supporter	Attori che condividono la stessa visione strategica
Sponsor	Attori che forniscono risorse (siano esse fisiche o finanziarie)
Provider	Attori che svolgono le attività logistiche, operative e professionali
Co-producer	Attori coinvolti sia come utilizzatori finali che come produttori dell'innovazione
Consulenti	Attori che forniscono la propria esperienza e professionalità dall'esterno
Mastermind-coordinator	Attori che si occupano della supervision/monitoraggio/coordinamento del progetto

#### 4.4 Che cosa porta all'innovazione?

In questo capitolo si è provato a dare risposta in modo intuitivo e basato su esperienze reali alla domanda: che cosa porta all'innovazione? Gli elementi rispetto ai fattori di origine, alle condizioni di supporto e ai ruoli necessari nel processo innovativo presentati non hanno la pretesa di essere elenchi esaustivi o to-do list da seguire alla lettera, quanto piuttosto la collezione di alcuni elementi che sono ricorrenti in esperienze già esistenti e sono utili alla riflessione su come replicare, espandere o traslare soluzioni innovative in altri contesti e realtà. In estrema sintesi rimane la consapevolezza che non può esserci innovazione senza alcuni elementi che la contraddistinguono. Questi verranno analizzati nei capitoli che seguono.

## Bibliografia

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. and Norman, W. (2012). Defining social innovation: a deliverable of the project, The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Cipolla, C., Moura, H. (2011). Social innovation in Brazil through design strategy. *Design Management Journal*. 6(1), 40-51.

Crepaldi, C., De Rosa, E., Pesce, F. (2012). Literature Review on Innovation in Social Services in Europe: Sectors of Health, Education and Welfare Services. Report from Innoserv.

Rasa, D., Dagilienė, L. (2016). Measurement of Social Innovation at Organisation's Level: Theoretical Issues. *Economics and Business*. 29(1), 96-103.

Datta, P. B. (2011). Exploring the evolution of a social innovation: A case study from India. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development* 10(1), 55-75.

Gerometta, J., Haussermann, H., Longo, G. (2005). Social innovation and civil society in urban governance: Strategies for an inclusive city. *Urban Studies*. 42(11), 2007-2021.

Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436-455.

KPMG. (2018). Future of Welfare. Re-orienting European systems: key drivers for successful innovations and evaluation-based policies. Advisory report published online.

Manzini, E. (2014). Making things happen: Social innovation and design. *Design Issues*. 30(1), 57-66.

Maurer, Â. M., & Silva, T. N. D. (2014). Analytical Dimensions for Identifying Social Innovations: evidence from collective enterprises. *BBR. Brazilian business review. Vitória, ES*. 11(6), 123-145.

Nasi, G., Cucciniello, M., & Degara, V. (2017). Evaluation of Innovation Performance in the Public Sector: A Systematic Review of Studies. In *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector* (pp. 203-224). Springer, Cham.

Sinclair, S., Mazzei, M., Baglioni, S., & Roy, M. J. (2018). Social innovation, social enterprise, and local public services: Undertaking transformation?. *Social Policy & Administration*, 52(7), 1317-1331.



Sinclair, S., Baglioni, S. (2014). Social Innovation and Social Policy—Promises and Risks. *Social Policy and Society*. 13(03), 469-476.

Vanhove, J. M. (2012). Innovative practices in Europe, Innoserv project selection of innovative practices in social services. [[http://www.solidar.all2all.org/IMG/pdf/innoserv\\_report-vanhove\\_wp3\\_final.pdf](http://www.solidar.all2all.org/IMG/pdf/innoserv_report-vanhove_wp3_final.pdf)]

Westley, F., Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal* 15(2).

## **5. Una proposta di metodo per mappare, analizzare e supportare l'innovazione nei servizi**

*di Sara Berloto, Giovanni Fosti, Elisabetta Notarnicola, Eleonora Perobelli*

### **5.1 Una proposta di metodo**

Portare la visione e l'approccio manageriale di servizio nel modo del welfare locale implica abbracciare questa prospettiva come chiave di lettura anche per la mappatura e l'analisi delle innovazioni nei servizi sociali a livello locale. Le esperienze di innovazione in questo settore sono state nel tempo etichettate come esperienze di "innovazione sociale" (o *social innovation*, cfr Capitolo 2 di questo Rapporto) e indagate con un approccio sociologico o politologo con attenzione ai cambiamenti che queste innovazioni producono sulle comunità di riferimento (il primo) e sulle politiche pubbliche (il secondo). Non si è data particolare enfasi, invece, agli aspetti manageriali dell'innovazione e dei servizi promossi, focalizzando l'attenzione sugli aspetti legati all'impatto sulla società e non sulle dinamiche operative e di funzionamento che lo determinano.

Se si vuole promuovere un cambio di paradigma del welfare locale da una impostazione per semplici prestazioni verso una visione di servizi alla persona (cfr Paragrafo 1.3), è necessario che le innovazioni promosse siano orientate in questa direzione e siano analizzate a partire da una prospettiva di service management. Adottare una prospettiva di service management implica progettare (prima) e rileggere (poi) le innovazioni ragionando sulla base del servizio. Implica progettare gli elementi di innovazione in modo da rafforzare e chiarire i modelli di servizio in essere. Implica interrogarsi sulla sostenibilità dell'iniziativa e del servizio e sul suo impatto sul sistema di welfare locale. Questo è fondamentale se si vuole evitare la trappola della "*finta innovazione*", ovvero quella che porta a "*fare le stesse cose di prima con strumenti diversi*". Dato il contesto di riferimento e i cambiamenti in atto (cfr Capitolo 1) l'innovazione nei sistemi di

welfare (e nei sistemi pubblici più in generale) deve essere orientata a fare cose diverse, in modi diversi, con risorse diverse. Solo in questo modo è una innovazione che permette al sistema di welfare di superare le sfide che gli sono poste e di creare un maggior valore pubblico.

### 5.1.1 Guardare al modello di servizio

Una innovazione che permette di fare cose diverse dal passato si basa su una profonda riflessione sui modelli di servizio in essere e su quelli che si vogliono progettare e realizzare. I modelli di servizio possono essere analizzati e progettati seguendo la griglia delle cinque leve di service management (Fosti, Longo, 2013 *cf* Capitolo 2) che proponiamo qui riadattate rispetto al mondo dei servizi pubblici di welfare. Questo è necessario perché il modello delle cinque leve è nato nel mondo della gestione dei servizi (Normann, 2000; Edvardsson, Gustafsson, 2005), senza che venisse declinato per uno specifico settore di riferimento. Il settore del welfare, tuttavia, presenta delle specificità che meritano di essere incorporate nelle definizioni:

- Si rivolge ad una ampia sfera di bisogni individuali e collettivi, complessi e spesso caratterizzati dall'essere profondamente interrelati gli uni con gli altri e quindi impossibili da approcciare in modo selettivo ed escludente.
- Può arrivare a toccare la sfera dei diritti individuali.
- Include una vasta gamma di soggetti di natura e origine diversa che a vario titolo partecipano ai servizi di welfare andando oltre alla semplice dinamica gestore-utilizzatore.
- Include servizi che possono avere una connotazione sia di offerta pubblica che privata, per cui è necessario riflettere sia sugli aspetti di interesse pubblico che di mercato.

Le classiche cinque leve di service management possono essere quindi ripensate per tenere conto di questa specificità (*Tabella 1*). Partendo dalla letteratura tradizionale di riferimento e provando a declinare quanto rappresentato al settore del welfare locale, i cinque elementi da considerare nella progettazione e nell'analisi dei modelli di servizio sono: Partnership e relazioni in gioco; Modello di finanziamento; Condivisione e comunicazione; Target di riferimento e accesso ai servizi; *Value proposition* e politiche di servizio.

## **Partnership e relazioni in gioco, ovvero le politiche del personale e la gestione dei partner**

Un primo elemento costitutivo del modello di servizio riguarda il tema delle competenze necessarie e delle relazioni da attivare per supportare il servizio. Il modello tradizionale di service management in proposito parla di culture professionali, motivazione e cultura organizzativa, ovvero si riferisce a tutti quegli elementi intangibili che determinano il modo in cui il personale opera nel servizio e interagisce con gli utenti. Nei servizi il “momento della verità” (Camilleri, Van Der Heijden, 2007) si realizza infatti nel momento stesso in cui l'operatore entra in contatto con il cliente/utente e di fatto eroga il servizio. Diventa quindi fondamentale interrogarsi sulle competenze e su tutte quelle dimensioni che determinano il modo in cui l'operatore agirà, perché è solo in questo modo che è possibile assicurarsi che il servizio si realizzi proprio per come è stato progettato e trasmettendo il valore desiderato all'utente. Il disallineamento tra postura e competenze degli operatori e valore che il servizio dovrebbe produrre, porta irrimediabilmente ad un insuccesso negli obiettivi posti e all'insoddisfazione reciproca. Nel mondo del welfare locale i servizi molto spesso sono gestiti da partner o reti di soggetti: diventa fondamentale chiedersi allora non solo quali siano gli operatori con le competenze più coerenti rispetto al servizio da realizzare, ma anche quali siano i partner che meglio esprimono questa visione e che più si avvicinano all'idea di valore per l'utente che si vuole creare.

## **Modello di finanziamento, ovvero le politiche tariffarie**

Altro elemento caratterizzante i servizi riguarda il prezzo (o tariffe in ambito pubblico). Nel management dei servizi l'espressione del prezzo indica la quantificazione del valore che un potenziale acquirente attribuisce ad un determinato servizio (*quanto sei disposto a spendere per...?*). È anche una delle leve possibili per valutare la sostenibilità economica di una iniziativa nel tempo. In ambito pubblico la valutazione del prezzo o delle tariffe implica definire quale sia il target e la platea di destinatari da raggiungere, oltre che riflettere su quale sia il modello di finanziamento del servizio in senso più ampio. In ambito di welfare questo si traduce nel mettere a fuoco il mix di finanziamento scelto per il servizio e il modo in cui le politiche tariffarie sono state progettate (con impatto sul profilo degli utenti? e sulla platea raggiunta?).

## **Condivisione e comunicazione, ovvero le politiche di comunicazione**

Il modello di servizio viene comunicato ai potenziali destinatari tramite specifici strumenti e canali. Il modo in cui viene comunicato (quali strumenti, quali messaggi, quali tecniche...) determina non solo il profilo di coloro che verranno

raggiunti e coloro che verranno esclusi, ma soprattutto il valore che verrà percepito e quindi ciò che ci si aspetterà da un dato servizio. È necessario allora interrogarsi come primo elemento sul valore che si vuole trasmettere ai destinatari, poi sul messaggio da veicolare e infine sugli strumenti e canali più indicati. In ambito welfare è necessario interrogarsi rispetto a quali siano le modalità e i canali di comunicazione migliori rispetto ai target che si vogliono raggiungere: questi possono essere molteplici e con i profili il più variegato possibile. Possono porsi anche elementi di criticità nel momento in cui si vogliono raggiungere target con difficile accesso ai canali di comunicazione (persone particolarmente fragili ad esempio) o quando si vogliono raggiungere più target contemporaneamente.

### **Target di riferimento e accesso ai servizi, ovvero le politiche degli accessi, il layout e la logistica**

Il modo in cui un servizio è progettato e realizzato dipende strettamente dal profilo che è stato definito come target di destinatari. Interrogarsi su chi sono i destinatari dei servizi è il primo passaggio per progettare un servizio che sia coerente con il valore che si vuole trasmettere. Una volta individuato a chi ci si vuole rivolgere è necessario ragionare su quali siano i luoghi, i modi e le dinamiche operative più affini al target desiderato. Rispetto all'innovazione in ambito welfare diventa particolarmente critico definire il target di riferimento soprattutto quando questo rappresenta una novità rispetto al passato.

### **Value proposition e politiche di servizio, ovvero le politiche di prodotto/servizio**

Elemento centrale dell'analisi del modello di servizio è l'individuazione del valore che si vuole creare a trasmettere ai fruitori del servizio stesso. La messa a fuoco del valore da ricercare guida il modo in cui il servizio sarà progettato nelle sue caratteristiche fondamentali (*core*) e ancillari (*peripherals*). In ambito welfare questo implica partire dalla domanda: a quali bisogni (sociali) si vuole dare risposta? Partendo dai bisogni del target di riferimento si può ragionare su quali elementi siano necessari per rispondere a quel bisogno e quindi fornire una risposta di valore. Intorno a questo dovrà essere progettato il servizio.

**Tabella 1 Le leve di service management per analizzare i modelli di servizio nel welfare locale.**

	SERVICE MANAGEMENT (Longo, Fosti 2013)	MODELLI DI SERVIZIO NEL WELFARE
1	<b>Le politiche del personale</b> Culture professionali, tipo di motivazione, e culture organizzative del personale Interazione erogatore/utente	<b>Partnership e relazioni in gioco</b> Quali soggetti sono coinvolti? Come si gioca la relazione con i cittadini /utenti? Quali competenze sono necessarie per supportare il servizio/progetto?
2	<b>Le politiche tariffarie:</b> Mix tariffa/prelievo fiscale Interesse individuale vs. interesse pubblico Scelte tariffarie vs. ampliare o ridurre i volumi di intervento	<b>Modello di finanziamento</b> Quale mix di finanziamento è stato scelto Esistono politiche tariffarie con specifici obiettivi di policy Ha permesso di ampliare accesso ai servizi
3	<b>Le politiche di comunicazione</b> Scelta del mezzo di comunicazione, del messaggio che si vuole comunicare e del linguaggio Scelte comunicative e target di riferimento Sistemi tradizionali vs. modernizzazione tecnologica	<b>Condivisione e comunicazione</b> Quali strumenti/eventi (sito web, iniziative pubbliche di promozione, innovazione tecnologica etc.) sono stati utilizzati? Quale era il target di riferimento? Quale value proposition si vuole comunicare?
4	<b>Le politiche degli accessi, il layout e la logistica;</b> Luoghi: accesso concentrato o diffuso, vicino/lontano dagli utenti Modalità: sportello, domanda cartacea, web etc. Tempi: orari di accesso (limitati/illimitati)	<b>Target di riferimento e accesso ai servizi</b> Servizio è concentrato in alcuni luoghi o è diffuso sul territorio? Quali sono le modalità di accesso al servizio? Per quali target sono pensate tali modalità di accesso? Esistono dei criteri modalità di selezione del target di riferimento?
5	<b>Le politiche di prodotto/servizio</b> Caratteristiche di fondo del servizio: <i>Core Service</i> (beneficio principale), <i>Peripherals</i> (altri benefici)	<b>Value proposition</b> Caratteristiche di fondo del servizio: <i>Core Service</i> (beneficio principale), <i>Peripherals</i> (altri benefici) Quale valore si vuole creare per l'utente e per il sistema? Quali altri benefici?

Lo schema di queste cinque leve può essere utilizzato:

- Per analizzare esperienze già esistenti di innovazioni sociali chiedendoci quali modelli di servizio hanno promosso e come si differenziano dai servizi tradizionali.
- Per progettare innovazioni di servizio: rappresentano in questo senso delle linee guida, una traccia da seguire per delineare i tratti fondamentali di un servizio e fare in modo che questo origini dalla individuazione di un target da raggiungere, la lettura dei bisogni, l'individuazione del valore da proporre, delle competenze e partnership necessarie, delle modalità operative, di finanziamento e di comunicazione.

### 5.1.2 Guardare agli elementi di innovazione

La lettura del modello di servizio non ci dice però nulla rispetto agli elementi di innovazione introdotti rispetto ai sistemi tradizionali di welfare. Per analizzarli o progettarli si può partire dal modello multidimensionale dell'innovazione dei servizi (van Ark et al. 2003, Djellal and Gallouj, 2011) che evidenzia quattro diversi livelli di innovazione da considerare: *value proposition*, sistema di relazioni, sistema di erogazione, tecnologia.

### **Innovazione che riguarda la value proposition**

Uno dei modi per realizzare servizi innovativi non solo nelle modalità ma anche nel contenuto, è quello di provare a innovare l'elemento fondante del servizio stesso, ovvero la *value proposition*. Quale valore si vuole creare tramite l'innovazione? In che modo questa si differenzia rispetto al passato (al valore creato tramite i servizi tradizionali)? È necessario valutare anche il fatto che questo produca o meno cambiamenti rispetto al target che si riesce a raggiungere e che sia coerente rispetto al target desiderato.

### **Innovazione che riguarda il sistema di relazioni**

Una diversa strada di innovazione riguarda le relazioni attivate e finalizzate alla produzione di valore per l'utente. Chi sono i partner coinvolti e soprattutto sono questi in grado di attivare nuove risorse e competenze rispetto al passato? In che modo questo determina un elemento di novità rispetto al servizio, come lo plasma? Relazioni nuove, indirizzate ad una logica reticolare di apertura e partnership modificano il modo in cui le competenze entrano in gioco nei servizi e come questi sono realizzati.

### **Innovazione che riguarda il sistema di erogazione**

L'elemento di innovazione può derivare da aspetti che riguardano il sistema di erogazione dei servizi ovvero le modalità con cui questi vengono erogati, ad esempio:

- Il sistema di governance dell'offerta: quali modalità di raccordo tra i partner e di allocazione delle competenze e funzioni?
- Il sistema di finanziamento: quale mix di finanziamento? Quali fonti e risorse? Quali ricavi?
- I meccanismi operativi: come viene operata l'erogazione del servizio? Attraverso quali strumenti? tecniche? luoghi?
- Il mix del personale e delle competenze: come vengono erogati i servizi? Da chi? Quali competenze sono richieste?

### **Innovazione che riguarda la tecnologia**

La tecnologia è uno dei più frequenti canali di innovazione dei prodotti e dei servizi, in modo trasversale a molti settori. La componente tecnologica può essere l'elemento innovativo di per sé (ovvero il fattore che determina la componente differenziale rispetto al passato), oppure può essere giocata su uno degli elementi sopra descritti (ovvero tecnologia che cambia la *value proposition*, il

sistema di erogazione o il sistema di relazioni). Un primo esempio di introduzione della tecnologia a supporto dell'innovazione di servizio è l'utilizzo di nuovi canali per la realizzazione di servizi (canale web, app, ...), l'utilizzo di strumenti per la comunicazione e la diffusione o altri.

### 5.1.3 Guardare alla sostenibilità

Le innovazioni di servizio contribuiscono allo sviluppo del welfare se promuovono una nuova visione di sostenibilità e permettono di realizzare risultati duraturi nel tempo. Per comprendere quale idea di sostenibilità viene proposta tramite l'innovazione di servizio è utile analizzare queste dimensioni:

- Come si collega la visione di sostenibilità con quella di servizio?
- A quale livello viene considerata la sostenibilità? A livello di sistema (il welfare locale o il welfare del territorio), di organizzazione (degli enti/soggetti coinvolti nell'erogazione del servizio) o del servizio stesso (la singola attività o progettualità)?
- Quale dimensione di sostenibilità si considerano? Solo economica o anche sociale ed ambientale?
- Quale orizzonte temporale viene considerato?
- Tramite quali fonti viene ricercata? Interne od esterne? Correnti o in conto capitale? Straordinarie o ripetitive nel tempo? A fondo perduto o legate alle attività del servizio?
- Come viene valutata o monitorata? Con quali finalità, strumenti e metodologie?

Inquadrare queste tematiche aiuta a mettere in relazione le caratteristiche del servizio con la ricerca di modalità di gestione che siano orientate all'equilibrio economico (o al raggiungimento di risultati economici positivi) e al mantenimento nel tempo delle attività. Collegare la *value proposition* del servizio con un obiettivo di sostenibilità economica, interrogarsi sul livello a cui questa deve essere raggiunta, fissare un orizzonte temporale, programmare il mix delle fonti da raggiungere e utilizzare un sistema di misurazione e monitoraggio permettono di ragionare in termini positivi di creazione di valore per il sistema e di innovazione.

## 5.2 Il caso delle innovazioni promosse da Welfare in Azione: l'innovazione sociale come strategia sul tema della vulnerabilità

La proposta di metodo di analisi per le innovazioni nei servizi di welfare locale si basa quindi su tre aree di indagine, a loro volta articolate in alcune sottodimensioni.



**1. Modello di servizio:**

- a. Value proposition e modello di servizio
- b. Partnership e relazioni in gioco
- c. Modello di finanziamento
- d. Target di riferimento e accesso ai servizi
- e. Comunicazione e relazioni con l'esterno

**2. Elementi di innovazione del servizio**

- a. Quali componenti innovative
- b. Eventuale uso di tecnologie

**3. Sostenibilità del servizio**

- a. Quale visione di sostenibilità viene promossa
- b. Modalità di ricerca/raggiungimento della sostenibilità
- c. Prospettiva temporale adottata
- d. Strumenti di misurazione e monitoraggio

Questo schema di analisi è stato applicato a 8 casi di innovazione in ambito welfare con il fine di trarre alcune lezioni appunto utili a chiarire:

1. Quale modello di servizio viene proposto come innovativo,
2. Quali elementi definiscono l'innovatività di tali proposte,
3. Se e come viene applicato il concetto di sostenibilità.

In particolare, sono stati osservati e analizzati 8 casi riferiti all'esperienza lombarda promossa tramite Fondazione Cariplo con il bando di finanziamento Welfare in Azione (si veda *Capitolo 6* per una presentazione dettagliata dell'iniziativa). Questa esperienza è specifica nell'aver promosso un contesto di facilitazione e supporto dell'innovazione in ambito welfare, fornendo risorse, strumenti e competenze orientate a supportare le organizzazioni coinvolte. Il bando Welfare in Azione è attivo dal 2015 con quattro tornate successive di finanziamento. I progetti avviati nel 2015 e 2016 sono oggi alle fasi finali di realizzazione, sono quindi progetti di innovazione maturi per essere analizzati con riferimento ad attività già concluse o a regime, in una prospettiva di più anni.

Tra i progetti finanziati in quegli anni (9 nel 2015 e 9 nel 2016) se ne analizzeranno 8 avendo selezionato quelli che si rivolgono al target di policy dei soggetti vulnerabili. Usando le parole di una delle persone intervistate, i soggetti vulnerabili sono *“tutte quelle persone ‘normali’ che non si sono mai avvicinate ai servizi sociali e che mai ci arriveranno se lasciate sole, che sono però sulla soglia di situazioni di rischio legate alla condizione abitativa, al reddito, alla storia professionale e lavorativa”*. Come illustrato nel *Capitolo 1*, la condizione di vulnerabilità caratterizza quella fascia di popolazione che si colloca in una fascia intermedia tra una condizione di benessere ed autonomia sociale e la condizione di disagio, derivante da varie cause e situazioni. Questa area di policy è di per sé

un oggetto completamente nuovo e disarmante nel panorama delle politiche pubbliche italiane, non essendo mai stato fino ad oggi un oggetto di intervento pubblico. Il mutato contesto di riferimento e la mancanza di strumenti e risposte predefinite in questo ambito hanno fatto sì che questo potesse diventare un terreno fertile per promuovere innovazione di servizio, soprattutto negli anni 2015-2016 quando il fenomeno emergeva per la prima volta con più forza. La scelta degli 8 casi (rappresentati in Tabella 2) è stata quindi dettata dalla volontà di raccontare esperienze che fossero accomunate da un oggetto di lavoro comune (o simile) e caratterizzato da un potenziale di innovatività molto alto oltre che comparabile.

**Tabella 2 Casi di innovazione sociale analizzati**

Progetto	Parole chiave	Linee di azione	Anno di avvio
Archimedes	Lavoro, Micro credito, Abitare	Lavoro Casa Reddito	2015
Fare Legami	Legami, Vulnerabilità Comunità	Patti Gener-attivi Laboratori di comunità Civic Center	2015
Oltre i Perimetri	Educazione finanziaria Abitare, Vulnerabilità	Risparmio Lavoro Casa Famiglia	2015
Welfare Lodigiano di Comunità	Lavoro, Abitare Cibo	Casa Lavoro e Formazione Cibo Partecipazione	2015
Più Segni Positivi	Partecipazione Lavoro Condivisione	Cibo Lavoro Partecipazione attiva	2015
#genera_azioni	Lavoro, Vulnerabilità Abitare	Comunità Adolescenti Casa Lavoro	2016
#VAI	Comunità Legami Vulnerabilità	Sostegno all'abitare Attivazione di Comunità Il consumo sostenibile	2016
Revolutionary Road	Lavoro Abitare Vulnerabilità	Lavoro & Territorio Casa	2016

### 5.2.1 Raccolta dati e disegno di ricerca

I casi studio sono stati realizzati seguendo le domande guida riferite ai tre blocchi logici di analisi richiamati sopra:

1. Modello di servizio
2. Elementi di innovazione del servizio
3. Sostenibilità del servizio.

I casi studio sono quindi stati ricostruiti raccogliendo dati, evidenze ed informazioni su queste tre dimensioni sfruttando una doppia prospettiva: ciò che era stato definito ex ante, al momento della definizione dell'idea progettuale legata all'innovazione di servizio; ciò che si è registrato ex post, alla conclusione del periodo di sperimentazione e di implementazione del servizio. Questo è stato possibile proprio in virtù della scelta di concentrarsi su progetti maturi, che fossero già almeno nel loro terzo anno di realizzazione.

Gli elementi riferiti ai tre blocchi logici sono stati raccolti tramite molteplici fonti<sup>1</sup>:

1. Analisi dei siti web dei servizi e dei progetti (o dei partner coinvolti quando rilevante);
2. Raccolta della documentazione riferita alla progettazione del servizio nelle diverse fasi e analisi dei documenti;
3. Interviste con key actors di Fondazione Cariplo per raccogliere informazioni di contesto circa lo svolgimento del bando e le sue finalità;
4. Interviste con i responsabili dei servizi e delle progettualità innovative per raccogliere la loro esperienza diretta;
5. Analisi della reportistica disponibile con riferimento ai risultati raggiunti (report di performance, dati economici, ecc..).

I casi sono stati analizzati e comparati tramite l'utilizzo di griglie di comparazione basate sugli item identificati nei tre paragrafi precedenti e ispirate alla metodologia della QCA (Qualitative Comparative Analysis). Questo metodo definisce le linee guida per comparare casi studio di tipo qualitativo organizzando la raccolta dati per item sintetici e comparabili. Sono state realizzate quindi delle tabelle di sintesi compilate per ciascun caso studio con elementi sintetici e facilmente confrontabili tra loro. Questi sono stati derivati in modo deduttivo dalle interviste e dai materiali raccolti. Una prima fase di analisi ha riguardato infatti la costruzione dei casi studio, caso per caso, adottando un approccio *in depth* utile a presentare in modo dettagliato modello di servizio, elementi di innovatività e modello di sostenibilità di ogni servizio e progetto innovativo (cfr Capitolo 8). La seconda fase è stata ispirata al confronto tra casi che ha permesso di identificare parole chiave e classificazioni sintetiche utili a esprimere riflessioni, conclusioni ed estrapolare lezioni per il sistema pubblico (cfr Capitolo 7).

---

<sup>1</sup> Gli autori desiderano ringraziare Guido Ciceri, Annamaria di Bartolo (per #Oltreiperimetri), Veronica Borroni (per Archimedes), Angelo Stanghellini (per Fare Legami), Massimo Bevilacqua, Luca Verri (per Più segni positivi), Donatella Barberis, Marta Giorgi (per Welfare Lodigiano di Comunità), GianPietro Pezzoli (per #genera\_azioni), Valentina Ghetti (per #VAI), Sandro Massi (per Revolutionary Road), Monica Villa e Beatrice Fosati per Fondazione Cariplo.

## **Bibliografia**

Camilleri, E., Van Der Heijden, B.I. (2007). “Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector”. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274.

Djellal, F., Gallouj, F. (2011). Social Innovation and Service Innovation. Conference “Challenge Social Innovation”, Settembre 2011, Vienna, Austria [halshs-01113990]

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical view, *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107-121.

Fondazione Cariplo (2018). Homepage Bando Welfare in Azione [<http://welfareinazione.fondazionecariplo.it/it/>]

Fosti, G. Longo, F. (2013). Rilanciare il welfare locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti. Egea.

Normann, R., (2000). Service management: Strategy and Leadership in service business (3° edition), New York, Wiley.

Van Ark, B., Broersma, L., den Hertog, P. (2003). On the soft side of Innovation: Services Innovation and its Policy Implications. De Economist.



**Parte III**  
**Casi di innovazione di welfare**  
**locale in Lombardia sul tema della**  
**vulnerabilità**



## **6. Facilitare l'innovazione sociale: il caso di Fondazione Cariplo** di *Elisa Ricciuti e Sara Berloto*

Le fondazioni erogative sono un attore tra i più dinamici nel contesto dell'innovazione sociale. In virtù della loro natura privata, indipendenza e flessibilità, vantano una libertà di azione sconosciuta in altri settori, godendo di una posizione privilegiata nel guidare processi di innovazione sociale. Il loro ruolo di facilitatori nel dar vita e porre in essere nuove idee, processi, prodotti o servizi è stato ampiamente riconosciuto nel dibattito sulla filantropia moderna. Nel contesto italiano, Fondazione Cariplo è uno degli attori più attivi sul tema. Dal 2013 ha infatti dato vita al progetto “Welfare di Comunità e Innovazione Sociale” che nelle sue quattro edizioni (2015-2018) ha supportato 37 progetti, per un contributo deliberato di 36,5 milioni di euro e un valore complessivo di 67 milioni di euro. L'analisi di questa esperienza rafforza la visione della Fondazione come sperimentatore e imprenditore di *policy*, non solo nella riconfigurazione del sistema di welfare locale, ma nel rafforzamento della coesione sociale all'interno delle comunità.

### **6.1 Le fondazioni e l'innovazione sociale**

In Italia il settore dell'innovazione sociale sta crescendo considerevolmente. Nel 2016, il numero di progetti promossi nell'ambito di ciò che si autodefiniva “innovazione sociale” è cresciuto del 55% rispetto all'anno precedente e il livello di fondi destinati a queste iniziative è aumentato del 300% (Maiolini, 2017, p. 194). Il settore non profit è considerato un attore chiave che agisce a favore dell'innovazione sociale: esso promuove ben il 53% delle iniziative totali (Cirilli e Speroni, 2017). All'interno della categoria generale di organizzazioni non profit, le fondazioni emergono nel ruolo di promotrici e molto spesso finanziatrici di queste stesse iniziative (Cirilli e Speroni, 2017). Nel solo 2016, infatti, il totale che è



stato dedicato dalle fondazioni erogative al finanziamento di iniziative di innovazione sociale ha raggiunto i 21,4 milioni di euro, pari al 22% dell'investimento totale (Maiolini, 2017, p. 187). Tra questi soggetti, le fondazioni di origine bancaria stanno di gran lunga dominando il contesto, con oltre 14 milioni di euro erogati dalla sola Fondazione Cariplo<sup>1</sup>.

Dando uno sguardo sul mondo, le fondazioni vivono un momento di forte crescita a livello globale così come in Europa. I flussi privati verso i paesi a medio e basso reddito sono in forte aumento e, nel 2014, hanno toccato gli 801 miliardi di dollari (Hudson Institute, 2017). Il numero delle fondazioni cresce in tutto il mondo, inclusi contesti nuovi per la filantropia, quali la Cina, il Messico, l'Arabia Saudita e altre economie emergenti. In Europa ci sono più di 144.000 fondazioni con un patrimonio di circa 497 miliardi di euro (EFC, 2018) e una spesa annuale di circa 60 miliardi di euro (DAFNE, 2018). Secondo dati recentissimi, la ricchezza a livello mondiale è sempre in crescita, così come in crescita è la forbice della disuguaglianza (UBS, 2018). Da tempo gli studi sulla filantropia hanno dimostrato come essa cresca al crescere delle disuguaglianze e al crescere di bisogni che per varie ragioni restano senza risposta o soffrono di risposte inadeguate. Per tutte queste ragioni le fondazioni e il settore filantropico sono soggetti oggi ad un'attenzione senza precedenti (Bishop and Green, 2008; Anheier and Leat, 2013; Reich et al. 2016).

In questo contesto di forte aumento degli investimenti in innovazione sociale e di forte crescita della filantropia globale è utile chiedersi quale sia il ruolo ricoperto dalle fondazioni, in particolare erogative, nella promozione dell'innovazione sociale. In virtù del loro status peculiare – patrimoni e struttura di governo privata *in primis* – le fondazioni erogative godono indubbiamente di una posizione privilegiata nel farsi promotrici di processi di innovazione sociale in più ambiti di welfare. Diversamente dagli attori pubblici, talvolta condizionati dalla periodicità dei cicli elettorali (Martens and Seitz, 2015), dagli attori privati che perseguono il profitto come obiettivo primario, e dalle altre organizzazioni del terzo settore, che molto spesso legano la propria sopravvivenza alla funzione di raccolta fondi, le fondazioni erogative possono permettersi l'assunzione di rischi nell'adottare visioni e programmi di lungo periodo (Fleishman 2007; Brest 2010; Development Assistance Committee, 2003). Come diretta conseguenza, esse sono inoltre in grado di mobilitare risorse velocemente (Salamon, 2014), hanno facile accesso a network influenti e alle *élite* politiche e imprenditoriali (Mulgan et al., 2007), grazie alle quali sono spesso in grado di influenzare le priorità decisionali dei soggetti pubblici (Anheier, 2013; Sagawa, 2014). Le fondazioni contribuiscono all'identificazione del problema, allo sviluppo e

---

<sup>1</sup> Dato originale e non pubblicato raccolto per la stesura del *working paper* Ricciuti, E. & Swierczynska U., 2017, 'Powering social innovations - the role of Italian foundations in facilitating social innovation. The grantees' perspective', Vita&Pensiero, Università Cattolica del Sacro Cuore.

all'ottimizzazione di soluzioni nonché alla diffusione dell'innovazione. Nonostante non vada mai dimenticata la dimensione relativamente limitata delle risorse filantropiche se paragonate alla spesa pubblica nel settore del welfare, almeno nel contesto europeo, il ruolo delle fondazioni come facilitatori e sperimentatori è stato ampiamente riconosciuto nel dibattito sulla filantropia moderna (Brest, 2010; Reich 2016). Soprattutto nel corso degli ultimi decenni, molte fondazioni hanno dimostrato di saper utilizzare le proprie limitate risorse per rispondere a bisogni sociali non affrontati né dal settore pubblico né dal settore privato (Edwards, 2011). Nel 2013 anche la Commissione Europea ha voluto sottolineare il ruolo specifico delle fondazioni nel finanziare progetti di innovazione sociale, intesa come *“sviluppo e implementazione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) per rispondere a bisogni sociali e creare nuove partnership e collaborazioni”* (EU Commission 2013, p.6).

## 6.2 Il contesto italiano: Fondazione Cariplo

Secondo le ultime stime, le fondazioni attive in Italia, nel 2017, sono 6.451 con una presenza maggiore in Lombardia (3,6%), Lazio (2,2%), Liguria (2,1%) ed Emilia-Romagna (2,0%) (Istat, 2017). Secondo lo stesso rapporto Istat, il 70% delle fondazioni ha un patrimonio inferiore ai 500 mila euro e solo il 5% supera i 5 milioni di euro. Inoltre, solo il 20% delle fondazioni sono effettivamente erogatrici. Lo European Foundation Centre (EFC) ha stimato che tra i 90 miliardi di euro il patrimonio totale delle fondazioni italiane, 49 miliardi fanno capo alle 88 fondazioni di origine bancaria (EFC, DAFNE 2017). Accanto alle fondazioni familiari, alle fondazioni di comunità, alle fondazioni di impresa, le fondazioni di origine bancaria sono un fenomeno che contraddistingue il contesto italiano: Fondazione Cariplo, Compagnia di Sanpaolo, Fondazione CRT sono tutti esempi di questo unicum del contesto italiano. Solo per dare un'idea della loro importanza, nel 2016 le sole fondazioni bancarie (in totale 88) hanno erogato oltre 1 miliardo di euro (ACRI, 2017).

Fondazione Cariplo è impegnata nel sostegno, la promozione, l'innovazione di progetti di utilità sociale legati all'arte e cultura, all'ambiente, al sociale e alla ricerca scientifica. Con un patrimonio contabile di oltre 7,5 miliardi di euro (Fondazione Cariplo, 2017) e un erogato di quasi 160 milioni di euro annui (Fondazione Cariplo, 2017), oltre 54 milioni sono dedicati ai Servizi alla Persona. Tra i progetti di punta dell'area ricade il sostegno specifico all'innovazione sociale tramite l'iniziativa Welfare di Comunità e Innovazione Sociale, con un contributo erogato dalla prima edizione ad oggi di oltre 30 milioni di euro (Fondazione Cariplo, 2017).

### 6.3 Welfare di Comunità e Innovazione Sociale

Nel 2013, Fondazione Cariplo lancia l'iniziativa "Welfare di Comunità e Innovazione Sociale" con l'obiettivo di "contribuire in maniera concreta ad innovare l'attuale sistema di welfare sostenendo sperimentazioni in grado di attivare risposte più efficaci, efficienti ed eque, rafforzando la dimensione comunitaria, coinvolgendo la società e i cittadini in processi partecipati e rendendo così maggiormente incisiva, stabile e sostenibile l'innovazione prodotta" (Fondazione Cariplo, 2018).

Dalla sua origine fino alla terza edizione<sup>2</sup>, l'iniziativa conta 142 idee presentate, 51 studi di fattibilità realizzati, 27 progetti selezionati, 263 organizzazioni coinvolte e la creazione di una piattaforma web interamente dedicata ai progetti finanziati. Il valore totale del progetto è di 67 milioni di euro, dove 30,4 milioni di contributi sono erogati dalla Fondazione e 37 milioni sono attivati dalle reti pubblico private coinvolte. L'obiettivo dell'iniziativa è duplice: da un lato, sostenere le sperimentazioni nate dal basso, "laboratori viventi" capaci di declinare nel concreto approcci innovativi di *governance*, di processi e di servizi; dall'altro, approfondire e diffondere conoscenza attraverso il monitoraggio degli interventi finanziati, la costituzione di una comunità di pratica che alimenti il confronto e lo scambio delle diverse competenze ed esperienze e la narrazione di quanto il progetto nel suo insieme stia muovendo nelle singole realtà territoriali coinvolte.

Presupposto dell'iniziativa è il riconoscimento che i problemi caratterizzanti il sistema di welfare non si esprimono solo (o per nulla) in termini di mancanza di risorse, e contengono elementi fondamentali per l'attivazione di innovazione sociale: il focus sui bisogni reali, i processi di *empowerment* sottostanti la generazione di valore, e l'importanza della comunità. In piena sintonia con un concetto di innovazione sociale perennemente in evoluzione, l'iniziativa, sin dalla sua origine, non prende in considerazione una definizione rigida e univoca di ciò che è innovazione sociale nei servizi alla persona, ma anzi, al contrario, ha l'ambizione di coinvolgere nuovi e vari attori delle comunità attraverso modalità non tradizionali, al di fuori delle logiche di servizi prestazionali e più orientate alla ricerca di innovazione di metodo. A titolo di esempio, la richiesta esplicita di costituzione di reti pubblico-private per la presentazione dei progetti ha rappresentato uno scardinamento di quanto tradizionalmente richiesto da Fondazione Cariplo, e dalle fondazioni in generale, costringendo gli attori a investire in un'operazione di *governance* più inclusiva, di creazione di partnership, di confronto su terreni e con linguaggi diversi, di coinvolgimento di diversi soggetti animatori delle comunità di riferimento alla ricerca di un obiettivo comune. Nelle tre edizioni della sperimentazione, il processo di selezione è caratterizzato dalle seguenti fasi:

---

<sup>2</sup> Poiché la quarta edizione è in corso (2018) i dati qui presentati si riferiscono ai consuntivi più recenti.

1. una prima fase di **presentazione dell'idea progettuale** conclusasi con la selezione delle idee ritenute più valide da parte di Fondazione Cariplo;
2. una seconda fase di definizione e stesura di uno **studio di fattibilità** dei progetti selezionati (tipicamente di durata triennale), affiancati nel loro percorso da un supporto metodologico garantito dalla stessa fondazione;
3. una terza fase di **approvazione finale**, dove si è avviato il processo di finanziamento e di realizzazione degli studi di fattibilità valutati più coerenti con le linee guida dell'iniziativa.

#### 6.4 Come si è declinata l'innovazione

Il processo di selezione delle iniziative presentate a Welfare di Comunità e Innovazione Sociale ha premiato quei progetti che contenevano diversi elementi innovativi, generalmente identificati in termini di modalità di coinvolgimento (*governance*), capacità di generazione di risorse (*sostenibilità*) e/o modalità di erogazione del servizio innovativa (*metodo*).

Se queste sono tre caratteristiche generali di declinazione dell'innovazione che si ricercavano, si riporta qui una riflessione complessiva sugli elementi che nei progetti effettivamente presentati e selezionati gli hanno dato sostanza. Essi sono:

- Le aree di policy considerate;
- Le reti coinvolte;
- La visione trasformativa della spesa e delle modalità di risposta;
- L'evoluzione delle figure professionali coinvolte.

Le **aree di policy** maggiormente rappresentate dalle proposte progettuali sono state: la vulnerabilità (prevalentemente nella I e nella II Edizione; nella I Edizione, ad esempio, cinque dei nove progetti finanziati riguardavano questa area di policy), la casa, il lavoro, la famiglia (aree di policy ricorrenti in tutte le Edizioni), i giovani (con una prevalenza nella III Edizione). Rilevante il ruolo della vulnerabilità come target di numerose progettualità, che hanno contribuito a una definizione di vulnerabilità che si è evoluta ed arricchita nel tempo: i vulnerabili sono risorse attive delle comunità e pertanto cardini delle progettualità e non “beneficiari” in senso tradizionale di servizi a loro erogati, quasi fossero soggetti passivi e “riceventi”, ma al contrario attori di primo piano di quell'attivazione di risorse comunitarie che ha il grande potenziale di generare sostenibilità e valore.

Le **reti costituite**si hanno visto una notevole diversificazione e una ampia numerosità, coinvolgendo attori pubblici (spesso promotori o con un ruolo centrale nella presa in carico dei soggetti interessati dal progetto), attori privati del

terzo settore (spesso promotori o con un ruolo centrale nell'operatività del progetto e nella facilitazione/tenuta della rete), imprese (meno frequenti, ma sempre più coinvolte con ruoli diversificati e come promotori di misure di welfare aziendale) e comunità (nuclei famigliari, gruppi informali, individui).

È proprio **la visione trasformativa** che costituisce elemento fondante di innovazione sociale. Con essa si intende la capacità delle reti di ricomporre risorse presenti sul territorio in un'ottica sinergica (orientata alla presa in carico condivisa di un bisogno complesso) e non più frammentata (orientata all'erogazione di singoli servizi da parte di soggetti diversi). Questo porta con sé di conseguenza modalità di *governance* più inclusive e partecipate: spesso le risorse sono frammentate perché detenute da soggetti diversi presenti sul territorio che dialogano poco o per nulla (in una tipica logica di finanziamento "a silos"). I progetti non selezionati nella fase di fattibilità, infatti, hanno spesso mancato di una visione trasformativa della spesa, rimanendo legati ad una logica tradizionale di servizi prestazionali. Anche rispetto alle modalità di risposta proposte dai progetti presentati, un punto interessante rispetto al processo di selezione, e quindi ai criteri adottati per la decisione di finanziamento, riguarda il fatto che l'innovazione si è concretizzata di fatto in una lettura diversa dei bisogni e in una visione trasformativa delle modalità di risposta, più che nella verifica dei risultati ipotizzati dalle diverse progettualità. Il focus è quindi sul cambiamento generato nelle modalità, più che sulla previsione rigorosa di impatto (per il quale è necessaria una osservazione rigorosa, *ex-post* e su un arco temporale più lungo).

Un ultimo fattore rilevante che si è osservato è quello dell'**evoluzione delle figure professionali coinvolte** nei progetti. Figure come l'educatore finanziario, il *community manager*, il facilitatore di comunità sono di fatto nomi nuovi per identificare figure nuove, che esprimono competenze diversificate e di grande ampiezza, di volta in volta riconducibili a: capacità di ascolto, conoscenza profonda della comunità di riferimento, capacità di presa in carico, raccolta fondi, comunicazione e relazione con i donatori e con i media, capacità di utilizzo dei social network, dimestichezza a vario titolo con tecnologie innovative e così via. Queste figure sono spesso state identificate come i perni attorno ai quali gravita la buona riuscita del progetto, e pertanto particolarmente meritevoli di investimento e di supporto.

## 6.5 Conclusioni

Al di là della portata innovativa o meno dei singoli progetti, che verrà discussa nei seguenti capitoli, l'esperienza di Welfare in azione porta ad almeno due considerazioni conclusive.

La prima è che non si fa innovazione senza visione. La portata innovativa dei progetti finanziati ha varie leve tramite le quali essere rappresentata, che ben testimoniano la complessità della visione innovativa promossa dalla Fondazione. Innovazione è creazione di valore, sostenibilità, partecipazione della comunità e restituzione alla comunità. Tradurre questi concetti in progettualità concrete si è dimostrato un lavoro tutt'altro che semplice, ma coerente con l'evolversi della visione della Fondazione e della sua capacità di trasmettere modalità di intervento nuove agli interlocutori e alle comunità di riferimento.

La seconda osservazione è che nel contesto di innovazione, Fondazione Cariplo si è posta come sperimentatore, con quella funzione di imprenditore di policy, di facilitatore di progettualità generatrici di valore che ben caratterizza la visione della filantropia di frontiera. Questa funzione è fondamentale nel sostenere processi complessi e ambiziosi e può essere svolta da attori di qualsiasi natura (pubblica o privata) ma è fondamentale che questo avvenga con consapevolezza e visione del ruolo. Da questo punto di vista, la Fondazione ha abbracciato questo compito, interpretando appieno il ruolo che le fondazioni sono sempre più chiamate a svolgere nel dibattito moderno<sup>3</sup>, non sostituendosi all'azione del settore pubblico, ma anzi regalando al settore pubblico e alle comunità quel tempo e quello spazio per ragionare di valore, sostenibilità e partecipazione, che crea terreno fertile per il consolidarsi di buone pratiche e per costruire una visione comune di futuro. Nell'investire sulla facilitazione dell'innovazione, le fondazioni possono rendere esplicito il loro ruolo *“non solo nella ri-configurazione dei sistemi di welfare, ma anche nel rafforzamento della democrazia e della coesione sociale all'interno delle comunità, come preconditione per la giustizia sociale”* (Guzzetti, 2017).

---

<sup>3</sup> Si veda ad esempio Reich, R. (2018) *Just giving*, Princeton University Press, oppure, per il solo contesto italiano, Ricciuti, E. e Turrini, A. (2018), “Foundations in Italy: What Roles and Challenges?”, *American Behavioral Scientist*, 8 maggio 2018.

## Bibliografia

Anheier, H., Leat, D. (2013). Philanthropic Foundations: What Rationales? *Social Research*, 80 (2), 449-472.

Bishop, M., Green, M. (2008). *Philanthrocapitalism: How Giving Can Save The World*. A&C Black.

Brest, P. (2010). The power of Theories of Change. *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2010.

Cirilli, B., Speroni, L. (2017). Un'indagine empirica sull'innovazione sociale. In: Caroli, M.G., L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CE-RIS sull'innovazione sociale. Franco Angeli.

Donors and Foundations Networks in Europe (DAFNE) (2018). 1<sup>st</sup> October Press Release: Billions for Good (October, 2018). [<https://dafne-online.eu/news/press-release-billions-for-good/>].

Development Assistance Committee (2003). "Philanthropic Foundations and Development Co-operation". In: *DAC Journal* 4.3. [<https://dafne-online.eu>]

Edwards, M. (2011). "Impact, Accountability, and Philanthrocapitalism". In: *Society* 48.5, p.389.

European Foundation Centre (EFC) (2018). About the sector [<https://www.efc.be/philanthropy-sector/faq/>]

EFC & DAFNE (2017). Country Profile section. [[https://dafne-online.eu/country\\_profile/](https://dafne-online.eu/country_profile/)]

European Commission (2013). Social innovation research in the European Union: approaches, findings and future directions. [[https://www.net4society.eu/\\_media/social\\_innovation.pdf](https://www.net4society.eu/_media/social_innovation.pdf)]

Fleishman, J. (2007). *The Foundation: A great American Secret. How Private Wealth is Changing the World*. Ed. by PublicAffairs.

Fondazione Cariplo (2017). Bilancio di missione 2017 [<http://www.fondazionecariplo.it/it/la-fondazione/dati-di-bilancio/rapporto-annuale-bilancio-di-missione.html>].

Fondazione Cariplo (2018). Homepage Bando Welfare in Azione [<http://welfareinazione.fondazionecariplo.it/it/>]

Guzzetti, G. (2017). Evento di presentazione dei risultati intermedi del bando Welfare di Comunità e Innovazione Sociale (discorso non pubblicato). Milano, 22 settembre 2017.

Hudson Institute (2017). *The Index of Global Philanthropy and Remittances 2016*. Washington: Hudson Institute.

Maiolini, R. (2017). I finanziamenti dell'innovazione sociale in Italia. In: Caroli, M.G., *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale*. Terzo rapporto CERIIIS sull'innovazione sociale. Franco Angeli, p. 194

Martens, J., Seitz, K. (2015). *Philanthropic Power and Development*. Who shapes the agenda? Brot fur die Welt/Global Policy Forum/MISEREOR.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Entrepreneurship.

Reich, R. (2016). On the role of foundation in democracies. In Reich, R., Cordelli, C., Bernholz, L. (eds.), *Philanthropy in Democratic Societies: History, Institutions, and Values*, University of Chicago Press.

Reich, R. (2018). *Just Giving. Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better*, Princeton University Press.

Ricciuti, E., Turrini, A. (2018). Foundations in Italy: What Roles and Challenges?, *American Behavioral Scientist*, 8 maggio 2018 [https://doi.org/10.1177/0002764218773435]

Sagawa, S. (2014). A policy agenda for the new frontiers of philanthropy: an introduction, in Salamon, L. M. (ed.), *New Frontiers of Philanthropy*, Oxford: Oxford University Press.

Salamon, L. M. (2014). The Revolution on the frontiers of philanthropy: an introduction, in Salamon, L. M. (ed.), *New Frontiers of Philanthropy*, Oxford: Oxford University Press.

UBS (2018). *UBS PwC Billionaire Report 2018*. [https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/uhnw/billionaires-report.html]

ACRI (2017). *XXIII Rapporto sulle fondazioni di origine bancaria*. [https://www.acri.it/Article/PublicArticle/121/8178/i-risultati-delle-fondazioni-relativi-allesercizio-2017]





## **7. Quali lezioni rispetto ai modelli di servizio, all'innovazione promossa e alla sostenibilità? Otto casi di innovazione per intervenire rispetto alla vulnerabilità**

di *Sara Berloto e Elisabetta Notarnicola*

### **7.1 Welfare in Azione: 8 casi per intervenire sulla vulnerabilità**

Nel corso dei precedenti Capitoli si è fatto più volte riferimento ai casi di innovazione nel welfare locale dedicato alla vulnerabilità, sviluppati nell'ambito del Bando Welfare in Azione e Innovazione Sociale promosso da Fondazione Cariplo (per una sua descrizione puntuale si veda *cf*r Capitolo 6). L'obiettivo del presente capitolo è quello di riportare, in una prospettiva comparata, i risultati e le principali riflessioni derivanti dagli otto casi studio di progetti della I e della II Edizione del Bando. Questo capitolo va letto in sinergia con il Capitolo 5, in cui la proposta di metodo per mappare, analizzare e catturare gli elementi innovativi dei servizi è stata per la prima volta presentata. Più nello specifico, verranno qui riproposte le griglie di analisi precedentemente esposte riguardo a modello di servizio, elementi di innovazione e della sostenibilità. Questi schemi di analisi verranno quindi utilizzati per esporre le evidenze circa i casi analizzati e sviluppare un confronto tra questi.

Per una maggiore chiarezza espositiva, dapprima sarà presentato il percorso di analisi condotto sui progetti di Welfare in Azione, dalle sue fasi preliminari alla scelta finale degli otto casi studio. Come verrà osservato più nel dettaglio, *l'area di policy* dei progetti scelti è quella della vulnerabilità. Una volta ricostruito il processo di selezione e alla luce di quanto emerso dalle interviste condotte con i Responsabili di progetto, le tre griglie (modello di servizio, innovazione e sostenibilità) sono applicate e analizzate, in chiave comparata, tra gli

otto casi selezionati. Questa precisa scelta espositiva permette di trarre, in definitiva, conclusioni e spunti di riflessioni importanti su quanto osservato rispetto all'innovazione in quella area di policy

### *7.1.1 La prospettiva di analisi sui casi scelti*

La fase preliminare di analisi ha riguardato tutto i 27 progetti selezionati da Fondazione Cariplo (nel corso delle prime III edizioni del Bando). Le schede descrittive dei diversi progetti e i relativi siti sono stati quindi considerati per comprendere il principale obiettivo e le principali attività di ogni singolo progetto. Solo in un secondo momento l'attenzione si è andata a focalizzare su alcuni progetti la cui area di policy è iscrivibile all'interno del tema della vulnerabilità. Questa scelta è seguita ad un lavoro di categorizzazione delle 27 esperienze in base alle aree e alle principali tematiche di intervento. Il risultato ottenuto ha fatto emergere quanto il tema della vulnerabilità fosse ricorrente all'interno dei progetti, soprattutto se considerati quelli della I e della II Edizione del Bando Welfare in Azione. Parallelamente un altro aspetto osservato ha riguardato la possibilità di un'analisi più approfondita e puntale delle sole esperienze già "mature", laddove con questo termine debbano intendersi i progetti con almeno due annualità alle spalle e quindi, ancora una volta, coincidenti con la I e la II Edizione del Bando.

Applicando i due criteri qui esposti si è giunti quindi alla selezione e alla definizione degli otto casi da analizzare e intervistare. I progetti selezionati sono i seguenti: #Oltreiperimetri, Fare Legami, Archimedes, Rigenerare valore sociale nel Lodigiano, #genera\_azioni, #VAI, Revolutionary Road, + Segni Positivi. I casi studio sono stati realizzati tramite interviste ai responsabili di progetto e analisi della documentazione e reportistica di progetto.

### *7.1.2 Il concetto di vulnerabilità*

È già stato evidenziato che l'area di *policy* dei progetti identificati riguarda il tema della vulnerabilità. Ma cosa debba intendersi con questo termine per i casi sopra citati merita qualche specificazione ulteriore. L'etichetta vulnerabilità deve essere intesa nella maniera più estesa possibile. Essa vuole indicare tutte quelle persone che si trovano nella loro vita in un momento di particolare difficoltà a causa di diversi fattori (casa, lavoro, cibo ecc.); persone quindi con bisogni specifici ma diversi da quelli nei radar delle politiche pubbliche (perché non abbastanza poveri, non effettivamente senza casa, non ancora senza lavoro, ecc.) a cui i servizi tradizionali non riescono a dare, o non hanno mai dato, una risposta. La vulnerabilità così intesa ricade in quella "zona grigia dei bisogni di welfare", così difficile da definire quanto individuare, di cui si è iniziato a parlare dopo la crisi economica del 2008. Contrariamente ad altri cittadini che possono essere entrati già in contatto

con gli Uffici dei Servizi Sociali comunali, queste persone molto spesso sono del tutto nuove a queste logiche del servizio e, anzi, molto probabilmente non ne accetterebbero neanche le modalità (basti pensare al concetto di “presa in carico” come espresso tradizionalmente nel mondo sociale) e i tempi. Vulnerabilità è quindi associata a nuove richieste e bisogni, a nuovi soggetti (in un mutato tessuto sociale e familiare) e a nuove forme di comunicazione. Va inoltre osservata la difficoltà alla base di progetti che vogliono porsi in quest’area specifica di policy: individuare i potenziali beneficiari di un servizio, e soprattutto, intercettarli diventa una sfida più ardua. All’interno del contesto comunale e cittadino, andare ad individuare portatori di bisogno all’infuori del classico reticolo dei servizi sociali del territorio richiede una pianificazione puntale e precisa anche perché il tema della vulnerabilità è di per sé trasversale e pone nodi intricati per l’individuazione del target di riferimento su cui agire.

## **7.2 I modelli di servizio che emergono**

L’analisi delle otto esperienze di Welfare in Azione in relazione ai modelli di servizio, o per meglio dire le leve di service management adattate al contesto del welfare (*Cfr* Capitolo 2 e Capitolo 5), ha evidenziato alcuni aspetti importanti. In primo luogo, tutte le esperienze hanno voluto evidenziare quanto si siano contraddistinte, il più delle volte, dall’aver messo in essere servizi non del tutto assenti nel passato ma riproposti con nuove modalità, nuovi strumenti e nuove logiche. La componente principale ha quindi riguardato l’aver cambiato e l’aver trasformato qualcosa di già in essere in qualcosa di nuovo e di diverso.

Oltre a questa considerazione generale è importante dettagliare quanto i cambiamenti siano stati rilevati in relazione a tutte le dimensioni dei modelli di servizio. Si pensi, ad esempio, alla dimensione delle partnership e delle relazioni in gioco. Attori nuovi, attori pubblici e privati, attori “non convenzionali”, attori del terzo settore. Questi soggetti fanno tutti parte dei partenariati posti in essere nelle diverse realtà territoriali. Nuovi attori che hanno molte volte, e non senza qualche difficoltà, tratto gli aspetti positivi dell’eterogeneità e hanno visto una buona collaborazione in diverse fasi progettuali. Tanto è cambiato l’assetto dei soggetti coinvolti quanto la relazione con gli utenti e i cittadini. In molti casi, gli utenti sono chiamati a rivestire un ruolo attivo nel servizio stesso, non essendo più quindi fruitori passivi dello stesso.

Un altro esempio riguarda la dimensione di condivisione e comunicazione. In maniera differente, tutti i progetti analizzati hanno utilizzato strumenti nuovi di comunicazione esterna (sito web, social network, campagne comunicative *ad hoc* per iniziative ed eventi ecc.) spingendosi al di là di

quanto solitamente avviene per i servizi tradizionali. Più complesso è il discorso che ha riguardato la comunicazione per i target di riferimento. Il lavoro sui target, a cui peraltro si è già fatto cenno e che emergerà anche dall'analisi dei prossimi paragrafi, ha posto non poche problematiche. Tuttavia, molto sforzi sono stati fatti, anche in ambito comunicativo, per cercare comunque di intercettare e raggiungere nel modo più ampio possibile potenziali beneficiari.

### **7.3 Prospettive di innovazione per la vulnerabilità**

I casi analizzati sono innovativi sotto diversi aspetti: nella *value proposition* a cui ambiscono, nei modelli di servizio proposti, nel sistema di relazioni su cui si basano, nell'utilizzo di tecnologie.

#### *7.3.1 Quali value proposition per la vulnerabilità?*

Le *value proposition* proposte nei progetti analizzati ruotano intorno al tema della risposta a bisogni che sono differenti rispetto al passato e rispetto ai quali si devono attivare nuove modalità, risorse, relazioni. Di fronte ad una situazione inedita il welfare esprime innovazione quando è capace di mettere al centro i bisogni delle persone a cui vuole rivolgersi e di inquadrare il target di riferimento. Questo viene esplicitato nei progetti su due livelli diversi. In alcuni casi il valore ricercato viene esplicitato in termini di necessità di risposta a bisogni (obiettivo ad esempio è includere un determinato target o rispondere ad una determinata esigenza del territorio). All'opposto, il valore ricercato viene talvolta espresso secondo la modalità di risposta: obiettivo di valore è in questi casi orientato a tessere relazioni sociali, creare comunità, agire sui servizi. L'innovazione è vista in ogni caso come nuovo approccio al tema della vulnerabilità, approccio che deve orientare i servizi di welfare locale verso un chiaro legame con il target di riferimento e al di fuori del classico schema di prestazioni e interventi del passato. Al concetto di servizio vengono infatti abbinati i temi della *trasformatività*, *generatività*, personalizzazione in una visione più ampia che parla di cambi di paradigma. È innovativo quindi ciò che è in grado di scardinare i modelli del passato e aprire verso nuove logiche di connessione.

**Tabella 7.1 Value proposition dei servizi come emersi dalle interviste**

	#Oltre i perimetri	Archimedes	Fare Legami	Più segni positivi	Rigenerare valore sociale nel Lodi-giano	#generazioni	#VAI	Revolutionary Road
Quale valore si vuole creare?	Raggiungere la fascia vulnerabile della popolazione	Porre in essere nuovi servizi	Inclusione sociale e creare relazioni	Tracciare nuovi segni di accoglienza, condivisione e socializzazione	Rispondere ai bisogni del territorio: "rigenerare"	Creare un sistema di servizi dal basso per i vulnerabili	Ricostruire legami solidali	Centralità della persona
Definizione di servizio in ambito welfare	Nuovo welfare in chiave trasformativa	Nuovi servizi	Nuove logiche di servizio (oltre paradigma domanda/risposta individuale)	Nuove logiche di servizio	Cambio di paradigma, superamento del modello di prestazioni	Welfare interventista servizi bottom-up	Nuovi strumenti del servizio, lavoro in sinergia	Nuovo welfare in chiave trasformativa
Nuove caratteristiche attribuite al servizio	Personalizzato Flessibile Multidimensionale	Personalizzato	Personalizzato	Multidimensionale	Personalizzato Flessibile	Inclusivo	Personalizzato Multidimensionale	Elastico Personalizzato Multidimensionale

### 7.3.2 Quali relazioni per la vulnerabilità?

Tutte le esperienze di innovazione si basano su una ampia rete di attori coinvolti a vario livello e con ruoli diversi. Uno degli ingredienti fondamentali dell'innovazione sembra quindi essere proprio l'apertura a nuove partnership in una logica che diventa di "comunità" e di rapporti paritetici superando la visione "per prestazioni" e il rapporto committente-fornitore. I soggetti coinvolti sono i più diversi (*cf*r Capitolo 8), molto spesso estranei al mondo del welfare e, soprattutto, non abituati ad applicare logiche di politiche pubbliche (e sociali in particolare). La loro presenza segnala l'apertura verso nuovi mondi e soluzioni non necessariamente predefinite e si esprime attraverso ruoli e competenze non proprie degli attori pubblici. Ne sono testimonianza le esperienze di co-progettazione e co-produzione che emergono come indicative di questo modus operandi. Altro aspetto dell'apertura al territorio e alla comunità è quello legato alla partecipazione dei cittadini. Tutte le esperienze si caratterizzano per aver individuato dei momenti o dei luoghi di apertura alla cittadinanza per raggiungere tutta la popolazione e attivare circoli virtuosi di comunicazione o partecipazione attiva. Passa quindi l'idea che l'innovazione non riguardi solo i soggetti direttamente coinvolti ma debba aprirsi in modo più allargato per andare a toccare diversi aspetti e componenti del territorio.

### 7.3.3 Quale modello di servizio per la vulnerabilità?

Gli elementi di innovazione riconosciuti nei modelli di servizio ricalcano gli aspetti già sopra menzionati ed in particolare l'idea di lavorare con modelli organizzativi e sistemi di governance compositi e inusuali rispetto al passato. I temi più citati sono i seguenti:

1. Modello di governance allargato e aperto a nuovi attori;
2. Modalità di lavoro ispirate a processi di co-progettazione e collaborazione in varie forme;
3. Focus sulla relazione diretta con gli utenti e i destinatari del progetto.

Questi elementi sono coerenti con le *value proposition* ricercate e ripropongono l'idea di fare cose nuove senza “stravolgere” il welfare, ma applicando semplicemente nuovi approcci e metodi a strategie già esistenti.

**Tabella 7.2 Modelli di servizio come emersi dalle interviste**

	#Oltre i perimetri	Archimedes	Fare Legami	Più segni positivi	Rigenerare valore sociale nel Lodi-giano	#generazioni	#VAI	Revolutionary Road
Qual è la maggiore novità introdotta nell'ambito dell'erogazione dei servizi?	Governance mista Forte relazione tra utenti e collaboratori	Governance mista	Governance mista	Intercettazione di nuovi utenti	Governance mista Finanziamento da parte di donatori del territorio	Governance mista Livello di co-produzione pubblico/privato	Governance mista Lavoro in sinergia	Governance mista Cabina di Regia costituita dal basso
In termini di valore prodotto, qual è la differenza rispetto al modello tradizionale?	Nuova fascia di utenza del servizio	Nuovi metodi utilizzati	Nuova fascia di utenza del servizio	Co-progettazione e collaborazione pubblico-privato	Nuova rete di accesso al servizio	Cambiamento del modello di servizio	Coinvolgimento diretto di gruppi informali	Co-progettazione e collaborazione pubblico-privato

L'innovazione nei servizi di welfare non è quindi una innovazione radicale, ma è profondamente innestata nelle possibilità già esistenti nel territorio. Comune denominatore dei casi analizzati è l'essere partiti “dall'esistente” (sia in termini di attività parte di politiche pubbliche che di attività del territorio) e averlo rimodulato, riorganizzato o sistematizzato in un modo diverso. Usando una metafora è come se il processo di innovazione assomigliasse alla composizione di un puzzle i cui pezzi non sono ben ordinati in una scatola appena acquistata, ma sono sparsi tra tante scatole diverse. Il primo stimolo all'innovazione è

dato dal trovare i pezzi iniziali del puzzle, che lasciano poi intravedere la possibilità di completarlo. La sfida da vincere sta nel trovare i pezzi mancanti. I progetti che sono stati in grado di cercare nel territorio tutti i “pezzi” sono quelli che sono riusciti nell’impresa di ricomporre un quadro prima complesso e frammentato.

### 7.3.4 L'elemento tecnologico per la vulnerabilità?

La tecnologia non emerge come elemento centrale delle innovazioni promosse. È stata piuttosto utilizzata come elemento funzionale ad alcuni aspetti del servizio e della progettualità, soprattutto con attenzione al tema della comunicazione. In particolare, l’approccio innovativo ha spinto gli enti coinvolti ad approcciarsi per la prima volta ai social media e alla comunicazione tramite canali digitali (su tutti ha prevalso l’uso di siti web dedicati). La tecnologia è stata una leva utilizzata anche per la comunicazione e il monitoraggio interno dei progetti soprattutto con riferimento ai sistemi informativi dedicati e all’analisi dei dati.

**Tabella 7.3 Uso della leva tecnologica come emerso dall'intervista**

	#Oltre i perimetri	Archimedes	Fare Legami	Più segni positivi	Rigenerare valore sociale nel Lodi-giano	#generazioni	#VAI	Revolutionary Road
Sono state utilizzate innovazioni tecnologiche? Se sì, quali?	Sito web Pagine del progetto sui social network (Facebook, Flickr) Blog	Non è stato creato un sito web del progetto Pagina dedicata nel sito di Good Morning Brianza	Sito web Newsletter Pagine del progetto sui social network (Facebook, Instagram, YouTube)	Sito web Newsletter Pagine del progetto sui social network (Facebook, YouTube, Twitter)	Sito web Newsletter Pagine del progetto sui social network (Facebook) Bacheca digitale	Sito web Newsletter Pagine del progetto sui social network (Facebook)	Sito web Newsletter Pagine del progetto sui social network (Facebook, Twitter)	A livello esterno: Sito Web Pagine del progetto sui social network (Facebook, Twitter) A livello interno: Google Drive per condivisione istantanea della documentazione

### 7.4 Visioni e strategie per la sostenibilità dei progetti

Il concetto di sostenibilità è diffuso nelle esperienze di innovazione analizzate e parte delle linee progettuali sviluppate. Tutti i progetti traspongono la sostenibilità in termini di risorse economiche ovvero rispetto alla necessità di avere



fonti di finanziamento sufficienti a sostenere tutti i costi previsti nel periodo di tempo fissato. La sostenibilità economica si sovrappone quindi al concetto di sopravvivenza perché viene inteso come la disponibilità di mezzi da investire nelle attività previste. In tutti i progetti questo però avviene tramite fonti di finanziamento, e non tramite l'avvio di processi caratterizzati da un proprio livello di remuneratività. I responsabili di progetto si sono focalizzati sulla ricerca di fonti ad hoc (in primis le risorse del bando Welfare in Azione o di altri bandi), di donazioni o simili (tramite attività di *fundraising* o ancora stanziamento di risorse pubbliche. L'idea rimane quindi quella di avere dei bacini di risorse da utilizzare e non di puntare su una correlazione tra costi e ricavi tramite azioni auto-sostenibili. Un diverso ordine di ragionamento emerge rispetto al fatto che oltre alla ricerca di risorse economiche, un'altra strategia attivata è quella della ricerca di risorse fisiche finalizzate ad abbattere o ridurre costi operativi. In questo caso anche la ricerca di donazioni o specifici lasciti e concessioni va nella direzione della sostenibilità: la possibilità di utilizzare spazi espositivi o di lavori senza dover sostenere costi, l'utilizzo di beni di riciclo o di recupero, l'attivazione di volontari o altri, sono tutti orientati a mantenere la sostenibilità delle attività. L'orizzonte temporale considerato è quello del progetto (tre anni sulla base delle caratteristiche del bando in esame) con l'attenzione a garantire la sopravvivenza delle principali linee di attività anche nel periodo successivo. In questo i progetti si differenziano in due gruppi:

- Alcuni si pongono l'obiettivo di proseguire per il complesso delle attività nel tempo. Obiettivo quindi diventa di garantire la sostenibilità del progetto per intero anche una volta concluso il finanziamento del bando Welfare in Azione.
- Altri hanno definito che solo alcune linee di attività dovranno proseguire oltre il periodo di vita definito dal Bando, per cui il tema della sostenibilità nel medio periodo si pone solo per una parte delle attività.

Il tema della sostenibilità si è accompagnato poi con quello delle competenze. Parte del processo innovativo ha riguardato l'apertura a nuovi modelli e forme di finanziamento. Il tema del *fundraising* e della capacità di ricercare, rispondere e vincere bandi di finanziamento è emerso come uno dei principali *take home* delle esperienze di innovazione. I soggetti coinvolti hanno acquisito competenze utili e soprattutto compreso il valore strategico di ricercare attivamente fonti di finanziamento (qualsiasi esse siano) per superare le modalità di gestione del welfare limitatamente alle risorse messe a disposizione tramite assegnazione di fondi pubblici secondo le modalità tradizionali.

**Tabella 7.4 Definizione di sostenibilità come emerso dall'intervista**

	#Oltre i perimetri	Archimedes	Fare Legami	Più segni positivi	Rigenerare valore sociale nel Lodi-giano	#generazioni	#VAI	Revolutionary Road
Definizione di sostenibilità nel contesto Welfare di comunità	Sostenibilità economica e temporale	Sostenibilità economica e temporale	Sostenibilità economica (rimodulazione delle risorse)	Sostenibilità economica e delle competenze	Sostenibilità economica e culturale	Sostenibilità economica	Sostenibilità economica	Sostenibilità economica (sinergia pubblico e privato)

## 7.5 Lezioni dai casi analizzati

Rispetto al tema dell'innovazione nei servizi locali di welfare, i casi analizzati riguardanti soluzioni al tema della vulnerabilità, presentano alcuni temi ricorrenti già richiamati qui sopra, che sintetizziamo in alcune lezioni per il futuro.

- L'innovazione scaturisce quando le soluzioni ipotizzate permettono di porre in essere servizi che escono dalla logica prestazionale e aprono al tema della risposta ai bisogni e della creazione di valore per il singolo e per il sistema. Per questo spesso le innovazioni non sono radicali ma piuttosto di consolidamento/rafforzamento/re-indirizzo di esperienze dal passato.
- Il *core* dell'innovazione non è quindi ricercare tecnologie o modalità "disruptive", quanto piuttosto orientare l'azione verso la risposta ai bisogni dei destinatari, sapendone leggere i cambiamenti, cogliendo al di là dei classici schemi di lettura e attuando risposte personalizzate e flessibili.
- Il valore creato dai modelli di servizio implementati riguarda soprattutto la possibilità di ampliare la platea dei destinatari in due direzioni: in orizzontale, aumentando il numero complessivo delle persone raggiunte; in verticale, dando risposte più complete e articolate ai soggetti intercettati.
- Il tema della vulnerabilità è trasversale e si nasconde nella zona grigia del welfare: i portatori di bisogno sono difficili da intercettare e coinvolgere. Questo è vero per numerosi bisogni sociali e ci conferma l'idea che l'innovazione debba andare a scovare le questioni e avere la forza di portarle in agenda anche quando non sono presenti.
- I modelli di servizio espressivi delle innovazioni promuovono il superamento della concezione della presa in carico da parte dei servizi sociali da un modello di attesa e risposte predefinite a un modello diffuso sul

territorio, che usa reti e prende in considerazione più dimensioni della persona.

- Gli accordi di partenariato tra attori vari sono stati positivi e hanno dato vita a nuove forme di governance (con enfasi sul valore delle connessioni pubblico tra e privato)
- L'innovazione si scontra talvolta con la difficoltà ad intervenire in maniera omogenea nel territorio di riferimento per diverse ragioni: disomogeneità dei soggetti coinvolti (ad esempio comuni grandi vs. comuni piccoli); livello di commitment espresso; possibilità di basarsi su “pre-esistente” o elementi e condizioni preliminari.
- Rispetto alla sostenibilità emerge una visione di “sopravvivenza” economica nel medio periodo tramite ricerca di fonti di finanziamento esterne al progetto stesso. Rimane la necessità di un finanziatore esterno come ad esempio Fondazione Cariplo o altri che gestiscono bandi, un donatore, programmazione delle risorse pubbliche, ecc. Si è attivata in parte l'attività di ricerca fondi (fundraising) anche se con luci e ombre, dato che per molti risulta ancora preliminare e fonte “accessoria” non sostanziale nel reperimento delle risorse. Si sono verificati però anche percorsi di ripensamento su risorse pubbliche programmate con modalità diverse o su obiettivi diversi.

I casi analizzati rispondono ai trend di cambiamento del welfare e della società e segnalano quindi un ri-orientamento delle priorità pubbliche, avendo portato nei radar dei soggetti prima non raggiunti. Rispetto al tema delle risorse scarse, i progetti danno segnali positivi anche se non ancora risolutivi rispetto alla possibilità di attivare risorse altre da quelle tradizionali che invece possono essere reindirizzate sui nuovi obiettivi.

## **8. Welfare in Azione: casi di innovazione sul tema della vulnerabilità sociale**

*di Sara Berloto, Elisabetta Notarnicola, Eleonora Perobelli*

### **8.1 Welfare in Azione: gli otto casi analizzati**

In questo capitolo si presentano nel dettaglio gli otto casi del Bando Welfare in Azione utilizzati per le analisi, di cui si è già trattato nei capitoli precedenti sia dal punto di vista della descrizione del Bando di Fondazione Cariplo (*Capitolo 6*) sia dello studio di queste iniziative in relazione alle griglie dei modelli di servizio, dell'innovazione e della sostenibilità (*Capitolo 7*). I vari progetti, a cui si è fatto precedentemente riferimento solo in modo sintetico, verranno qui presentati e sintetizzati secondo le loro caratteristiche principali.

Le principali fonti considerate nella presentazione di dettaglio sono state il sito di Fondazione Cariplo – Welfare in Azione, e più precisamente la pagina dedicata ai territori dove una breve descrizione è presente per tutti i soggetti, e i siti specifici di ogni progetto (che sono stati creati in tutti i casi, con la sola eccezione del progetto Archimedes). Oltre a questo sono state utili le interviste svolte con i responsabili di progetto e la lettura dei materiali di supporto quali depliant, materiali informativi, report di progetto, ecc...

A tal fine, ogni progetto analizzato viene di seguito presentato in una tabella in cui saranno presenti i seguenti elementi comuni:

- Edizione di riferimento del progetto (ad oggi sono IV le edizioni del Bando Welfare in Azione), per collocare l'iniziativa nell'arco temporale di riferimento.
- Sito web *ad hoc* del progetto, per dare riferimenti utili a recuperare altre informazioni se di interesse.
- Principali soggetti coinvolti; per inquadrare tutti i partner del progetto

- Territorio di riferimento, che esplicita l'area geografica di riferimento dei soggetti sociali coinvolti.
- Mission, Vision, valori guida dichiarati nelle presentazioni di progetto e dai responsabili (se esplicitati).
- Aree tematiche/Aree principali di intervento, per definire le aree di policy ricomprese sotto il cappello vulnerabilità e oggetto di intervento nel progetto.
- Attività specifiche promosse (con relativa breve descrizione), per descrivere le azioni di progetto.

**Box 1. #Oltreiperimetri**

<b>#Oltreiperimetri</b>	
<b>Edizione</b>	I Edizione
<b>Sito web del progetto</b>	<a href="https://www.oltreiperimetri.it">https://www.oltreiperimetri.it</a>
<b>Soggetti coinvolti</b>	Sercop, Consorzio Cooperho, Fondazione San Bernardino, Coop. Soc. Intrecci, Coop. Soc. Serena, Coop. Soc. Stripes, Coop. Soc. La Giostra, Coop. Soc. A&I, Coop. Soc. 3F, Coop. Soc. La Cordata, Acli provinciali Milano, Monza e Brianza
<b>Territorio</b>	Arese, Cornaredo, Lainate, Pero, Pogliano M.se, Pregnana M.se, Rho, Settimo M.se, Vanzago
<b>Descrizione (in breve)</b>	#Oltreiperimetri si pone come principale obiettivo il voler investire in capitale umano attraverso la rigenerazione dei legami sociali per intervenire sulle situazioni di impoverimento e vulnerabilità. A seguito della crisi economica si è manifestato maggiormente il problema di un ceto medio sempre più in difficoltà, che percepisce l'assistenza come motivo di vergogna e per questo fatica di più a chiedere aiuto. L'obiettivo di #Oltreiperimetri è accompagnare questi cittadini a trasformare la loro condizione di disagio, spesso sommersa e silente, in una presenza consapevole e capace di co-generare nuove risposte, di progettare e gestire in modo partecipato e condiviso, in modo da prevenire l'ampliamento del bisogno.
<b>Mission</b>	#Oltreiperimetri nasce come generatore di energie sociali per il Rhodense, intende cioè mettere insieme risorse individuali e collettive per costruire nuove risposte sui temi della socialità, del risparmio, della casa, del lavoro e dei bisogni delle famiglie. "Mettendoci insieme possiamo fare un salto oltre l'indifferenza e le paure, aiutarci ad esprimere i nostri bisogni e offrire a noi stessi maggiori opportunità e soluzioni" (Tratto da documenti ufficiali del progetto)
<b>Vision</b>	#Oltreiperimetri intende inaugurare sul territorio del Rhodense un nuovo modo d'intendere le politiche sociali, ispirandosi a un modello di welfare in grado di mettere in rete tutte le risorse disponibili, umane ed economiche. Il progetto pone al centro la comunità locale capace di creare condivisione di problemi e soluzioni.
<b>Valori</b>	Oltre la solitudine; Oltre le paure; Oltre la precarietà; Oltre l'indifferenza
<b>Aree Tematiche</b>	Risparmio, Casa, Lavoro, Famiglia
<b>Area di attività: #OPerazione Risparmio</b>	#OPerazione Riequilibriamoci è un servizio completamente gratuito che nasce per guidarti verso un miglioramento delle tue capacità di formulare scelte di consumo economicamente sostenibili attraverso strumenti di pianificazione e cura delle tue risorse individuali e familiari.
<b>Area di attività: #OPerazione Casa</b>	#Operazione Smart House propone soluzioni abitative innovative che si rivolgono a coloro che necessitano di una permanenza temporanea sul territorio e che hanno limitata capacità di spesa, e a quei proprietari di immobili sottoutilizzati che vogliono riattivare il proprio patrimonio sfitto.
<b>Area di attività: #OPerazione Lavoro</b>	Sportelli presso #Opcafé; gruppi gratuiti di SMART JOB di orientamento al lavoro; Azione Orafo (over 40); azione "generazioni d'impresa"
<b>Area di attività: #OPerazione Famiglia</b>	Job Family e consulenza alla famiglia
<b>Area di attività: Altri Progetti/Azioni</b>	#OPcafé (luoghi aperti di socialità diffusa): #OPcafé Rho, #OPcafé Pregnana Milanese #OPcafé Lainate, #OPcafé Settimo Milanese

## Box 2. Archimedes

<b>Archimedes</b>	
<b>Edizione</b>	I Edizione
<b>Sito web del progetto</b>	-
<b>Soggetti coinvolti</b>	Comune di Biassono, Provincia di Monza e Brianza, Novo millennio Società Cooperativa Sociale Onlus, Agenzia per la formazione l'orientamento e il lavoro di Monza e Brianza, Consorzio Desio-Brianza a.s.c., Comitato verso il Distretto di Economia Solidale della Brianza, Cooperativa Il Mondo di Emma, Cooperativa Sociale Spazio Giovani Onlus, Cooperativa Sociale Aeris a.r.l.
<b>Territorio</b>	Albate, Besana Brianza, Biassono, Briosco, Carate Brianza, Lissone, Macherio, Renate, Sovico, Triuggio, Vedano al Lambro, Veduggio con Colzano, Verano Brianza
<b>Descrizione (in breve)</b>	<p>Il progetto Archimedes, che vede coinvolti 8 partner territoriali e 13 Comuni della Brianza coordinati dall'Ufficio di Piano, si propone di intervenire a sostegno delle fasce di popolazione a maggior rischio di fragilità economica, lavorando per ampliare la "cassetta degli attrezzi" del welfare locale in un'ottica di collaborazione tra enti pubblici, terzo settore e realtà associative del territorio.</p> <p>Tre le aree di intervento: casa, lavoro e reddito. Per favorire l'accesso all'abitazione, Progetto Archimedes promuove la facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta abitativa, la costituzione di un Fondo di Garanzia e l'attivazione di altre misure incentivanti per i proprietari di alloggi sfitti affinché li re-immettano sul mercato a canone concordato. Diverse le azioni dedicate al lavoro: incentivi per l'allargamento di commesse alle cooperative di tipo B, implementazione di borse lavoro e gestione di un fondo a titolo perduto per la formazione, la riqualificazione e il ricollocamento lavorativo. Fa invece parte dell'azione relativa al supporto del reddito lo sviluppo di un fondo per il microcredito rivolto a persone che non presentano le caratteristiche per poter accedere a prestiti bancari e l'attivazione di una banca del tempo per lo scambio di beni e competenze permettendo così l'accesso alle risorse anche a chi si trova in difficoltà e favorendo lo scambio tra le persone e la creazione di nuove reti di comunità.</p>
<b>Aree Tematiche</b>	Reddito, lavoro, casa
<b>Area di attività: Reddito</b>	Attivazione e gestione di un fondo di micro-credito locale; Attivazione di gruppi locali di lavoro per affinare strumenti di contenimento delle spese familiari e/o sperimentare strumenti di risparmio condiviso e/o sviluppare esperienze che permettano di soddisfare i propri desideri anche senza denaro; Attivazione di una piattaforma informatica che permetta agli aderenti di scambiare beni, informazioni, conoscenze ma anche competenze e professionalità tramite una sorta di moneta virtuale ("mi fido di noi").
<b>Area di attività: Lavoro</b>	Attivazione borse lavoro – tirocini lavorativi per la riqualificazione e il reinserimento lavorativo; Attivazione gruppi di mutuo aiuto rivolti a chi ha perso il posto di lavoro (gruppi AMALav).
<b>Area di attività: Casa</b>	Interventi incentivanti l'utilizzo di canoni concordati; Attivazione di gruppi locali che favoriscano migliori relazioni di vicinato e di supporto.

**Box 3. Fare Legami**

<b>Fare Legami</b>	
<b>Edizione</b>	I Edizione
<b>Sito web del progetto</b>	<a href="http://www.farelegami.it/#sthash.pDb58wZM.dpbs">http://www.farelegami.it/#sthash.pDb58wZM.dpbs</a>
<b>Soggetti coinvolti</b>	Comune di Cremona, Consorzio Casalasco Servizi Sociali, Azienda Sociale Cremonese, Provincia di Cremona, Comunità Sociale Cremasca a.s.c, Camera di Commercio della Provincia di Cremona, Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona, CISVOL, Cremona Consorzio Arcobaleno, Consorzio SOLCO, Confcooperative Cremona, Legacoop Lombardia
<b>Territorio</b>	Crema, Cremona, Casalmaggiore
<b>Descrizione (in breve)</b>	Fare Legami punta a ridisegnare un welfare più efficace ed efficiente, in grado di rispondere ai bisogni delle persone vulnerabili. Il progetto è basato sui cosiddetti “patti generativi”, accordi che i cittadini stipulano con la comunità, impegnandosi a seguire un programma di attivazione e responsabilizzazione per uscire dalla criticità della propria condizione. Il progetto prevede inoltre la creazione di momenti in cui gruppi di persone appartenenti alla stessa comunità si riuniscono per identificare i propri bisogni e sviluppare insieme risposte di aiuto e mutualità. Nelle aziende, Fare Legami ha poi attivato tavoli di discussione per avviare, grazie alla collaborazione con altre associazioni, cooperative ed enti del territorio, progetti di welfare aziendale, per migliorare la qualità della vita di dipendenti e manager. Tutto questo sarà possibile attraverso un processo collettivo di crescita e condivisione e attraverso la ricomposizione di risorse e competenze messe a disposizione da enti locali, enti non profit, imprese e cittadini che vivono e realizzano la propria comunità.
<b>Mission</b>	“Il tempo che viviamo è un tempo in cui aumentano sempre più le situazioni di vulnerabilità sociale, di debolezza delle persone e delle famiglie, di isolamento relazionale. Il disagio diffuso, che spesso non si manifesta in modo eclatante, coinvolge fasce di popolazione sempre più ampie. L’indebolimento dei legami sociali, la difficoltà nelle relazioni familiari, maggiori carichi di cura o problemi legati alla casa e al lavoro, rappresentano – fattori in grado di aprire una crisi, fino a qualche anno fa impensabile” (Tratto da documenti ufficiali del progetto)
<b>Aree Tematiche</b>	Inclusione sociale, lavoro, educazione
<b>Area di attività: Patti Gener-attivi</b>	Patti per l’Inclusione Sociale (rivolti a famiglie in condizioni di vulnerabilità) e i Patti per l’Autonomia (rivolti a persone di 19–39 anni senza lavoro). i Patti per l’Inclusione Sociale (rivolti a famiglie in condizioni di vulnerabilità) e i Patti per l’Autonomia (rivolti a persone di 19–39 anni senza lavoro). Ad oggi sono stati stipulati 250 patti (500 beneficiari raggiunti).
<b>Area di attività: Laboratori di Comunità</b>	“Interventi in cui offriamo supporto alle comunità per realizzare progetti di socializzazione e di aiuto a persone e famiglie in situazioni di difficoltà economica. Ad oggi: 10,000 persone coinvolte, 55 laboratori, 15 aziende pilota, 1,000 lavoratori coinvolti” (Tratto da documenti ufficiali del progetto)
<b>Area di attività: Civic Center</b>	Attività extrascolastiche, animative, culturali e aggregative che si svolgeranno all’interno di scuole, oratori o altri luoghi di incontro, che diventeranno spazi aperti gestiti dalla stessa comunità. Ad oggi: 30 Civic Center, 10 scuole, 120 attività proposte, 1,500 alunni.



## Box 4. Più Segni Positivi

<b>Più Segni Positivi +++</b>	
<b>Edizione</b>	I Edizione
<b>Sito web del progetto</b>	<a href="http://www.piusegnipositivi.org">http://www.piusegnipositivi.org</a>
<b>Soggetti coinvolti</b>	Consorzio Solco Sondrio, Ufficio di piano distretto di Sondrio (Comune di Sondrio), Coop. Soc. Intrecci, Centro di servizio per il volontariato I.a.vo.p.s., Fondazione Comunitaria Pro Valtellina
<b>Territorio</b>	Albosaggia, Berbenno di Valtellina, Caiolo, Caspoggio, Castello dell'Acqua, Castione Andevenno, Cedrasco, Chiesa in Valmalenco, Chiuro, Colorina, Faedo Valtellino, Fusine, Lanzada, Montagna in Valtellina, Piateda, Poggiridenti, Ponte in Valtellina, Postalesio, Sondrio, Spriana, Torre di Santa Maria, Tresivio
<b>Descrizione (in breve)</b>	L'obiettivo di +++ Segni Positivi è quello di trasformare i singoli cittadini in segni viventi di positività, anche in un momento difficile in cui per ragioni imprevedute (perdita del lavoro, malattia, separazione, invalidità) le situazioni di difficoltà sono in aumento. Alla base, il progetto pone un concetto di do-ut-des che vede i beneficiari dei servizi come i primi portatori di cambiamento: saranno proprio loro a restituire in termini di tempo o prestazioni d'opera l'aiuto ricevuto, così da passare da una visione assistenzialistica dei servizi di welfare a una prospettiva di co-costruzione dei "sistemi di sostegno". Focus del progetto sono tre attività del tutto nuove nel sistema di welfare locale: a) un minimarket sociale sostenuto dal volontariato e dalle imprese del territorio e integrato con i servizi sociali b) un percorso di reinserimento lavorativo rivolto a persone tra i quaranta e i sessant'anni, concentrato su attività di recupero e riqualificazione del territorio; c) un progetto diffuso, per coinvolgere attivamente la comunità nel cambiamento e per raggiungere concretamente anche i più piccoli comuni
<b>Aree Tematiche</b>	Lavoro, partecipazione, cibo, riqualificazione dei beni
<b>Area di attività: Emporion</b>	Emporion è un market di comunità dove trovano spazio prodotti e servizi. Chi accede al progetto riceverà potere d'acquisto e avrà la possibilità di fare la spesa gratuitamente scegliendo i prodotti che più servono alla propria famiglia. Da settembre 2015 a oggi: 21950,3 kg di cibo donati, 15590 valori scambiati e 20 volontari attivi.
<b>Area di attività: Cantieri</b>	Valorizzare le persone attraverso la manutenzione e la riqualificazione di beni comuni e terreni in disuso all'interno del nostro territorio. #CantieriInQuota; #CantieriInComune; #Ri-cantieri. Da maggio 2015 ad oggi: 15390 ore di lavoro, 116 km sentieri recuperati, 21 comuni coinvolti, 35 persone coinvolte.
<b>Area di attività: Diffuso</b>	Diffuso è un'azione trasversale che mira a costruire relazioni e sinergie tra il progetto e il territorio del mandamento di Sondrio. Vengono create e implementate connessioni, scambi comunicativi e operativi tra le aree periferiche del distretto e le opportunità offerte dal progetto +++ , facendo crescere il sistema a rete, attrezzando il territorio, organizzando l'integrazione tra enti e cittadini, facendo incontrare il volontariato e il mercato sociale, i cittadini e gli operatori, migliorando la conoscenza delle risorse presenti nei 22 comuni, incentivando e diffondendo la cultura della collaborazione e della sharing economy.

**Box 5. Rigenerare valore sociale nel Lodigiano**

<b>Rigenerare valore sociale nel Lodigiano</b>	
<b>Edizione</b>	I Edizione
<b>Sito web del progetto</b>	www.rigeneralo.it
<b>Soggetti coinvolti</b>	Comune di Lodi, Azienda speciale consortile del lodigiano per i servizi alla persona, Centro per la Formazione Professionale e l'educazione permanente, Coop. Microcosmi, Coop. Famiglia Nuova, Progetto Insieme, Fondazione Comunitaria della Provincia di Lodi, Emmaus – Caritas, Movimento Lotta Fame nel Mondo, Camera Di Commercio, Casabarasa, Provincia Di Lodi, Fondazione Bpl, Conf-artigianato, Conf-Commercio, Unione Artigiani, Confagricoltura, BCC Borghetto Lodigiano, Ambito di Treviglio, Coop. Il Mosaico, Coop. SOL.I., Coop. la Formica, Coop. Emmanuele, Coop. Il Pellicano, Coop. Sollicitudo, Coop. le Pleiadi Sevizi, Coop. Soc. Liberi Muratori, CS&L Consorzio Sociale, Parco tecnologico Padano, CGIL, CISL, Unione Inquilini, Bip - Obiettivo Lavoro, IAL, Cesvip, Lausvol, Tutto il Mondo onlus.
<b>Territorio</b>	Provincia di Lodi
<b>Descrizione (in breve)</b>	Contrastare il progressivo impoverimento dei nuclei familiari rigenerando valore sociale. E' questo l'obiettivo di Welfare Lodigiano di Comunità, l'iniziativa promossa dal Comune di Lodi e sviluppato in partnership con decine di organizzazioni del territorio. Il progetto vuole sperimentare nuovi modelli d'intervento attenti a tre aspetti determinanti per la vita delle famiglie: casa, lavoro e accesso a beni di prima necessità. Attivate nell'ambito del progetto, un piano casa per l'accesso a canoni di affitto agevolati e garantiti, formazione e supporto nella gestione dei bilanci familiari, forme di micro-credito per giovani coppie e famiglie monoparentali e "monitoraggi educativi" per sviluppare piani di rientro per soggetti indebitati. Sul fronte lavoro, il progetto ha avviato attività di sostegno a nuove start-up, percorsi per il ri-avvio di attività artigianali e commerciali, co-working, fab lab e supporto a progetti imprenditoriali nel settore dell'agricoltura sociale e dell'ortofrutta e facilitazioni per inserimento in aziende con borse lavoro. Per le famiglie più in difficoltà è stato inoltre attivato un banco alimentare, sviluppato in sinergia con le azioni di agricoltura sociale e con la rete dei GAS e dei GAP del territorio.
<b>Aree Tematiche</b>	Casa, lavoro e formazione, cibo, partecipazione
<b>Area di attività: Casa</b>	"Il nostro obiettivo: ridurre gli sfratti, congelandoli e rinegoziando i contratti. Il tutto anche con l'aiuto di Associazioni attive sul territorio nella gestione di unità immobiliari adibite ad "alloggio temporaneo di primo inserimento" studiando forme contrattuali innovative per le famiglie in difficoltà segnalate da enti pubblici e privati del lodigiano" (Tratto da documenti ufficiali del progetto).
<b>Area di attività: Lavoro &amp; Formazione</b>	Start Up; Agricoltura Sociale; SpazioLab; Tirocini.
<b>Area di attività: Cibo</b>	L'Area Cibo si occupa di ricercare e accreditare le organizzazioni che accompagnano le famiglie che si rivolgono al Centro, della 'logistica' del recupero del cibo donato (soprattutto il cibo fresco) raccolto ogni giorno dalla Grande distribuzione, dalle industrie casearie soprattutto del lodigiano, dai grossisti... e anche dai negozi di vicinato, gestisce inoltre il cibo a lunga conservazione, acquistato e donato, e prepara la distribuzione di pacchi alle famiglie (il fresco 2 volte alla settimana, oltre alla distribuzione mensile attraverso altri punti decentrati sul territorio) e alle comunità (quotidianamente).
<b>Area di attività: Partecipazione</b>	Partire dalla comunità per riattivare la comunità. Creare o ricreare relazioni, occasioni per incontrarsi, conoscersi e aiutarsi. Per RiGenerare Valore Sociale fin da subito abbiamo compreso l'importanza del supporto del territorio e il ruolo attivo della comunità, delle associazioni, delle figure chiave del paese o della città.
<b>Numeri e risultati</b>	256 interventi di sostegno alla casa, 1183 cittadini raggiunti, 3645 volontari coinvolti, 15.284 pacchi di cibo fresco distribuiti all'anno.

## Box 6. #genera\_azioni

<b>#genera_azioni</b>	
<b>Edizione</b>	II Edizione
<b>Sito web del progetto</b>	<a href="http://www.welfaregenerazioni.it/">http://www.welfaregenerazioni.it/</a>
<b>Soggetti coinvolti</b>	Comune di Montichiari, Comune di Acquafredda, Comune di Calcinato, Comune di Calvisano, Comune di Carpendolo, Comune di Remedello, Comune di Visano, Consorzio Tenda, Coop.Soc. La nuvola nel sacco, Coop.Soc. La Sorgente, Associazione A.M.A., Parrocchia Santa Maria Assunta, Fondazione della Comunità Bresciana
<b>Territorio</b>	Montichiari, Acquafredda, Calcinato, Calvisano, Carpendolo, Remedello, Visano
<b>Descrizione (in breve)</b>	Con l'obiettivo di coinvolgere 4500 famiglie del territorio, #genera_azioni intende sviluppare un sistema di welfare spontaneo: prossimo nelle relazioni, innovativo nelle esperienze e ricompositivo nella governance pubblico privato, risultato di un processo generativo nato da bisogni e risorse dei cittadini grazie a un dialogo condiviso e partecipato tra enti locali, privato sociale, associazioni, aziende e cittadini. Attraverso facilitatori di comunità, esperti di lavoro di rete – che sul territorio rappresentano delle forze aggregative delle pluralità di soggetti – sono sviluppati dei laboratori di prossimità: luoghi di pensiero e riflessione in cui offrire ai cittadini la possibilità di costruire insieme nuove soluzioni alle situazioni di fragilità. Sarà inoltre rafforzato l'incontro e il coinvolgimento delle aziende del territorio attraverso tirocini, corsi di formazione e opportunità di lavoro per i più giovani, laboratori esperienziali di gruppo e occasioni di alternanza scuola lavoro. Per affrontare le sfide abitative, verranno sviluppati strumenti di garanzia per contribuire a rendere gli affitti più accessibili e l'attivazione di esperienze di coabitazione e di condomini solidali.
<b>Aree Tematiche</b>	Casa, lavoro, adolescenti, comunità e partecipazione
<b>Area di attività: #genera_comunità</b>	Promozione e realizzazione di laboratori di prossimità; 6 facilitatori di comunità; 6 punti di comunità; 1 fondo startup
<b>Area di attività: #genera_casa</b>	Laboratori esperienziali; facilitatori di comunità; alternanza scuola-lavoro; eventi territoriali
<b>Area di attività: #genera_lavoro</b>	20 coabitazioni; creazione di un fondo di garanzia; 4 condomini speciali
<b>Area di attività: #genera_adolescenti</b>	Fondo esperienze; agente sviluppo lavoro; Punto Comunità specializzato lavoro
<b>Area di attività: Punti di Comunità</b>	Spazi per la promozione di riflessione, mutuo aiuto e informazione, nei quali socializzare la fragilità, favorire l'incontro e il confronto tra interlocutori abitualmente "distanti" (ad. es. aziende e disoccupati e cittadini e servizi). 6 punti di Comunità: Montichiari (x2), Calcinato, Calvisano, Carpendolo, Visano.

**Box 7. #VAI**

<b>#VAI</b>	
<b>Edizione</b>	II Edizione
<b>Sito web del progetto</b>	<a href="http://www.progettovai.it">http://www.progettovai.it</a>
<b>Soggetti coinvolti</b>	Comuni Insieme, Coop. Soc. Koinè, Coop. Soc. Il Grafo, Associazione La Rotonda, Coop. Soc. A77, Coop. Soc. Spazio Giovani, Coop. Soc. Dike, Coop. Soc. Intrecci
<b>Territorio</b>	Baranzate, Bollate, Cesate, Garbagnate Milanese, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Senago, Solaro
<b>Descrizione (in breve)</b>	Vulnerabilità economica, abitativa, occupazionale, che si rispecchia anche e soprattutto nella fragilità delle relazioni sociali. È per rinsaldare legami indeboliti dalla crisi e offrire aiuto alle famiglie che si trovano in un momento di temporanea difficoltà che nasce #VAI, il progetto sviluppato nell'Ambito Territoriale di Garbagnate. Lo fa puntando molto sulle risorse della comunità, rafforzando la capacità di riconoscere nel quotidiano le fragilità, favorendo anche risposte di aiuto informale e solidarietà grazie alla nascita di nuovi legami e conoscenza delle molte realtà attive nel territorio. Ma anche attraverso lo sviluppo di percorsi che promuovono il sostegno abitativo, il cambiamento degli stili di consumo e la realizzazione di iniziative come occasioni di attivazione degli abitanti per una maggiore corresponsabilità verso i bisogni della comunità.
<b>Mission</b>	L'obiettivo del progetto è quello di ripensare al sistema di welfare, ma soprattutto quello di rifare comunità, a partire da una serie di esperienze che il territorio ha intrapreso negli anni e di un percorso di riflessione avviato anche nell'ambito dei servizi sociali
<b>Aree Tematiche</b>	Sostegno all'abitare; attivazione di comunità; il consumo sostenibile
<b>Area di attività: Sostegno all'abitare</b>	Percorsi di ristrutturazione del debito con piani di rientro graduale o la sperimentazione di forme alternative di restituzione con la possibilità di rendere il debito contratto in una forma non monetaria, attraverso interventi di cura e manutenzione di beni collettivi.
<b>Area di attività: Attivazione di comunità</b>	Uno strumento di attivazione di legami e di costruzione di reti sociali solidali e di risparmio promosse direttamente dai cittadini. Un'opportunità per gruppi di cittadini, accomunati da bisogni analoghi, di esprimere le proprie necessità ideando e sperimentando insieme possibili soluzioni all'interno di tre aree: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bisogni materiali, di risparmio, riuso e migliore organizzazione dei consumi</li> <li>- bisogni legati alla gestione del tempo e della quotidianità (condivisione delle necessità di cura, sostegno familiare come babysitting, vicinato solidale, ecc.)</li> <li>- riqualificazione dei luoghi di vita ad uso collettivo, finalizzati alla socializzazione, contrasto del degrado, presidio dei legami sociali.</li> </ul>
<b>Area di attività: Consumo sostenibile</b>	Apertura di un emporio solidale che lavora in sinergia con i centri d'ascolto e con le Caritas cittadine. Si può usufruire del servizio attraverso l'utilizzo di una tessera personale caricata con punteggio scalare. Sono stati realizzati eventi per incentivare la diffusione delle micro economie locali basate sulla capacità delle persone di mettersi in rete per aiutarsi reciprocamente e scambiarsi oggetti quali mobili ed elettrodomestici, abiti, libri, e altri oggetti di utilità quotidiana.

## Box 8. Revolutionary Road

<b>Revolutionary Road</b>	
<b>Edizione</b>	II Edizione
<b>Sito web del progetto</b>	<a href="http://www.oltrelacrisi.org">http://www.oltrelacrisi.org</a>
<b>Soggetti coinvolti</b>	Ambiti distrettuali di Gallarate e Somma Lombardo, Associazione Auser Insieme di Gallarate, Consorzio CCS, Coop. Soc. Lotta Contro l'Emarginazione, Coop. Soc. NATURart, Coop. Soc. Intrecci, Coop. Soc. 4Exodus, Associazione Italiana Incontri e Studio Sviluppo Locale AISLO, Coop. Soc. StudioUno, Coop. Soc. Naturcoop
<b>Territorio</b>	Gallarate, Albizzate, Cairate, Cassano Magnago, Cavarina, Jerago con Orago, Oggiona Santo Stefano, Solbiate Arno, Samarate, Arsago Seprio, Basnate, Cardano al Campo, Casorate, Ferno, Golasecca, Lonate Pozzolo, Somma Lombardo, Vizzola Ticino
<b>Descrizione (in breve)</b>	<p>“Superare la logica emergenziale per sviluppare risposte innovative ai bisogni delle persone e delle famiglie, insieme a istituzioni, Terzo Settore e imprese” (Tratto da documenti ufficiali del progetto).</p> <p>Questa è l'idea alla base di Revolutionary Road #OltreLaCrisi, il progetto sviluppato nel territorio di Gallarate che, a 9 mesi dal termine del progetto, ha già sostenuto 359 famiglie del territorio, vittime del perdurare della crisi. Grazie al coinvolgimento di circa 150 tra operatori, leader di comunità e volontari, il progetto offre un sostegno a chi è in un momento di difficoltà, potenzia le risorse esistenti e promuove l'acquisizione di nuove competenze da parte di quanti cercano lavoro e devono gestire difficoltà abitative.</p> <p>L'iniziativa prevede l'incremento dei percorsi di inserimento lavorativo offerti dal Centro per l'Impiego e l'introduzione di nuove iniziative mirate a stimolare l'autoimprenditorialità, attraverso la sinergia con soggetti non convenzionali, come due centri di <i>coworking</i>, e il Terzo Settore che si fa carico delle attività di accompagnamento introducendo la figura del coach, occupazionale e abitativo, e di supporto alla conciliazione lavoro/famiglia.</p> <p>Per facilitare l'accesso alla casa sono stati attivati percorsi di orientamento, mediazione e accompagnamento, volti a incrementare la fiducia sul mercato dell'affitto dei proprietari immobiliari, arrivando così a facilitare l'incontro tra domanda e offerta.”</p>
<b>Aree Tematiche</b>	Ambito Lavoro & Territorio; Ambito Casa; co-housing
<b>Area di attività: Lavoro &amp; Territorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserimento al lavoro (orientamento, tirocini, accompagnamento);</li> <li>- Sostegno all'autoimprenditorialità: i cantieri di Revolutionary Jobs;</li> <li>- Laboratori di capitalizzazione delle buone pratiche.</li> </ul>
<b>Area di attività: Ambito casa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rieducazione finanziaria;</li> <li>- Affitto canone concordato;</li> <li>- Sensibilizzazione prestito vitalizio ipotecario Over 60;</li> <li>- Gruppi di mutuo aiuto;</li> <li>- Abitare condiviso;</li> <li>- Ricerca attiva nuove locazioni e mediazioni con proprietari immobiliari.</li> </ul>
<b>Area di attività: Opportunità per le imprese</b>	Donazione liberale, operazione Natale, sponsorizzazioni, staff involvement, tirocini lavorativi e percorsi di inserimento lavorativo

## Gli Autori

**Sara Berloto** è collaboratrice SDA Bocconi nell'Area Government, Health and Not For Profit. Ha conseguito la Laurea Specialistica in Economics and Management of Government and International Organisations presso l'Università Bocconi. Dopo la laurea ha lavorato presso l'UNHCR di Ginevra. I suoi interessi di ricerca riguardano la filantropia globale e il settore non profit, le politiche sociali e i processi di innovazione nei sistemi di welfare, i diritti dei migranti e dei rifugiati e le relazioni internazionali con un focus sul sistema politico cinese.

**Giovanni Fosti** è Associate Professor of Practice, Divisione Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi School of Management dove è anche Direttore dell'area Government Executive education. È Professore a contratto di "Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche" dell'Università Bocconi. Presso SDA Bocconi, è stato Direttore di numerosi master per il management pubblico (EMMAP, dal 2009 al 2013; EMMEL, dal 2008 al 2010 e MMP, dal 2006 al 2009). Le principali aree di ricerca sono: i processi di innovazione nei sistemi di welfare; public governance, assetti istituzionali e forme di gestione nei servizi sociali e socio sanitari; strategia e service management; network di programmazione e offerta dei servizi. È autore di numerosi saggi e articoli e contribuisce stabilmente al Rapporto OASI. L'ultimo libro pubblicato, nel 2014, è "Il welfare e la Long Term Care in Europa".

**Elisabetta Notarnicola** è Associate Professor of Practice, Divisione Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi School of management. Coordina l'area Social Policy and Service Management del CERGAS SDA Bocconi e l'Osservatorio Long Term Care. Presso CERGAS e SDA Bocconi ha partecipato a progetti di ricerca concernenti il tema della programmazione locale delle politiche sociali, del coordinamento e integrazione tra settore socio-sanitario e sanitario, dei servizi per la non autosufficienza e della innovazione

nei servizi sociali, con attenzione alle tematiche di progettazione dei servizi e di applicazione delle teorie di sharing economy ed economia collaborativa. La sua attività di ricerca include anche l'area di bilancio pubblico. È autrice di un libro sulle politiche e i servizi per gli anziani non autosufficienti in Europa («Il welfare e la Long Term Care in Europa», Egea 2014). Contribuisce stabilmente al Rapporto OASI, Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano e al Rapporto sull'Innovazione e il Cambiamento nel settore Long Term Care.

**Eleonora Perobelli** è ricercatrice CERGAS nell'Area Social Policy and Service Management. Ha conseguito la laurea specialistica in Economia e Management delle Amministrazioni Pubbliche presso l'Università Bocconi e ha partecipato a progetti legati alla programmazione locale delle politiche sociali, all'innovazione nei servizi sociali e socio-sanitari. Contribuisce al Rapporto OASI, Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema sanitario Italiano e al Rapporto sull'Innovazione e il Cambiamento nel settore Long Term Care. I suoi interessi di ricerca riguardano i processi di innovazione nei sistemi di welfare e le forme di gestione nei servizi sociali e socio-sanitari.

**Elisa Ricciuti** è Associate Professor of Practice in Public Management and Policy presso la SDA Bocconi School of Management. Coordina l'area Nonprofit Management and Philanthropy del CERGAS SDA Bocconi. È inoltre docente responsabile del corso International Nonprofit Organizations and Strategic Philanthropy presso la Undergraduate School dell'Università Bocconi. ha conseguito un PhD in Global Health and Development presso la LSHTM di Londra con una tesi sui processi decisionali delle grandi fondazioni internazionali per la salute e lo sviluppo globale. I suoi interessi di ricerca includono filantropia strategica, nonprofit management, innovazione sociale e valutazioni di impatto sociale.





