



weCARE3S
Welfare sistemico, sostenibile, scalabile.

**Verso il 2030:
un nuovo modello
di welfare regionale**

Wecare3S | Sistemico, Sostenibile, Scalabile

Verso il 2030: un nuovo modello di welfare regionale

Autori del report

Raffaella Vitale

Laura Orestano

Elisa Bacchetti

Quynh Nhu Nguyen

Sergio Guercio

Michele Visciola

Gabriella Piccolo

Eleonora Brambilla

Giorgia Franco

Stefano Galeazzi



è sviluppato da



per la Misura FSE1 di WeCaRe | POR (FSE) 2014-2020



Cofinanziato dal meccanismo per collegare
l'Europa dell'Unione europea



REGIONE
PIEMONTE

Anno di pubblicazione: 2021

Indice

Premessa 4

1. Wecare3S: 6

il supporto del design al welfare territoriale
e di prossimità

I territori e i progetti 8

Il modello di intervento dell'accompagnamento
Wecare3S 10

L'approccio del design nella progettazione per il sociale
tra pubblico e privato 17

2. I progetti 18

Considerazioni sui progetti 23

3. Potenziale Piemonte 24

Raccolta di buone pratiche nazionali ed internazionali 36

4. Verso il 2030 42

Scenari di ispirazione

Prime considerazioni su linee di indirizzo e di ispirazione
per il *welfare* 43

Premessa

Con la crisi economica, iniziata nel 2007, è partita un'ulteriore fase di contrazione della spesa pubblica, che si è tradotta nei servizi alla persona organizzati e finanziati dagli enti territoriali, non solo in una mera riduzione dei trasferimenti agli enti gestori dei servizi socio-assistenziali per le politiche sociali, ma ha visto di converso un aumento delle fasce di popolazione vulnerabili e soggette a condizioni di povertà, su cui intervenire anche nella programmazione di nuovi strumenti generalisti di trasferimento economico alle fasce deboli prive di reddito (REI - Reddito di Inclusione e poi Reddito di Cittadinanza).

La programmazione europea 2020, che ha dato delle indicazioni precise agli Stati nazionali su come utilizzare le ingenti risorse messe a disposizione tramite Fondo Sociale Europeo (FSE) e Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), è stata un'occasione irripetibile per disporre di risorse fresche ed alimentare una nuova stagione della spesa sociale, indirizzata a sostenere la trasformazione del sistema di *Welfare State* esistente e bisognoso di una ventata di innovazione e cambiamento, soprattutto in Italia.

A sostegno del percorso trasformativo sono emersi accanto agli enti pubblici una pluralità di attori (profit, ma soprattutto no profit) che operano nell'ambito della comunità locale, facendosi carico in modo concertato delle esigenze della popolazione ed operando secondo i principi di sussidiarietà, di partnership e di negoziazione, allo scopo di sviluppare un'offerta di servizi a misura del territorio.

Un sistema rinnovato di *welfare* deve, infatti, essere capace oltre che di tutelare nuove fasce deboli – soprattutto quelle che vivono condizioni di grave disagio – anche di creare occasioni di sviluppo, occupazione e risorse, coinvolgendo sinergicamente tutti gli "attori" dei settori produttivi e non operanti a livello locale – Associazioni Datoriali, imprenditori, ecc. – che possono/devono intervenire strutturalmente per rilanciare l'economia, garantendo occupazione e, di conseguenza, risorse fiscali per il sostegno al sistema delle prestazioni sociali di livello essenziale.

In questo contesto riformista si colloca la Misura 1 della Strategia [WeCaRe](#), con cui la Regione Piemonte ha sostenuto, grazie ad un impegno di 6,5 mln di euro, 22 progetti territoriali promossi nell'ambito dei 30 distretti della coesione sociale.

Alla fine dei due anni del lavoro di accompagnamento (2019-2021) ai progetti della Misura 1, realizzato nelle difficili condizioni in cui la pandemia da Covid-19 ha messo tutto il mondo dei professionisti del sociale riducendo le opportunità del lavoro in presenza e sacrificandolo ad altre ben più tristi priorità, siamo a presentare, entro questo report strategico, evidenze e suggestioni derivate dal lavoro svolto con i territori e dal dialogo con la Regione Piemonte, da presentare alla comunità scientifica e ai decisori pubblici per offrire opportunità per strategie future.

Nello specifico, nel **capitolo 1 - Wecare3S: il supporto del design al welfare territoriale e di prossimità** approfondiremo le modalità di accompagnamento fornito ai 22 progetti e come il design vi abbia contribuito. Il **capitolo 2 - I progetti** presenterà i progetti accompagnati attraverso una chiave di lettura trasversale identificata nelle loro aree tematiche di intervento. Nel **capitolo 3 - Potenziale Piemonte** introdurremo ipotesi di miglioramenti futuri per il *welfare* territoriale e una raccolta di buone prassi nazionali e internazionali di ispirazione. Infine, il **capitolo 4 - Verso il 2030** contribuirà delineando alcune prime linee di indirizzo e ispirazione per il futuro del *welfare*.

Siamo certi che sarà possibile al lettore trovare in queste pagine suggestioni e indicazioni utili anche alla prossima stagione di programmazione di fondi europei, che trova nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza presentato alla Comunità europea per l'accesso ai *Fondi del Next Generation EU*, una nuova occasione di investimento finanziario a favore del miglioramento dei livelli e della qualità dei servizi sociali locali.

Il potenziamento dei servizi e delle infrastrutture sociali di comunità rappresentano infatti una linea prioritaria di intervento della strategia dedicata al rilancio e alla valorizzazione delle aree interne della Missione 5 *"Inclusione e coesione"*.

Il Piemonte, come vedrete in queste pagine, ha cominciato già a pensarci e, grazie alle sperimentazioni e alle loro metodologie, sarà pronto a raccogliere la sfida e aprire la strada, per invertire finalmente la spirale di declino del nord-ovest, innescando nuovi e stabili meccanismi di sviluppo.

Buona lettura.

Raffaella Vitale
Project Lead

1

Wecare3S:

il supporto del design
al welfare territoriale
e di prossimità



Obiettivo primario del lavoro di accompagnamento, che porta il nome di Wecare3S I Sistemico, Sostenibile, Scalabile, è stato quello di aiutare gli enti gestori dei servizi socio-assistenziali, capofila dei 22 progetti vincitori del finanziamento della Strategia WeCaRe - Misura 1, a **progettare la sostenibilità sociale ed economica delle reti e delle sperimentazioni** candidate.

La misura regionale intendeva infatti sviluppare processi di innovazione che rendessero le istituzioni e le reti di relazioni territoriali operanti nel sociale, capaci di rispondere a nuovi bisogni sociali emergenti e a creare risposte più soddisfacenti, più personalizzate ai bisogni esistenti dei territori di riferimento, mettendo al centro le persone e le loro aggregazioni sociali (famiglia, associazioni, organizzazioni del volontariato, ecc.) attraverso un sostegno più convinto al lavoro in rete.

L'approccio adottato nell'accompagnamento Wecare3S, e derivante dalle specificità dei tre partner **SocialFare, Experientia e S&T**, è stato pensato come un supporto dinamico ed agile, con un **approccio human-centered** – che mette cioè le persone al centro della progettazione – facilitando il dialogo e la convergenza dei diversi punti di vista circa le sfide dei territori, e permettendo così

la realizzazione di soluzioni
condivise, incentrate sulle persone
e sulle comunità.

L'approccio ha visto l'impiego, per la prima volta in iniziative di questo tipo in Piemonte, della **figura del designer**, cui è stato assegnato il ruolo di “**facilitatore**”, con l'obiettivo di lanciare

l'approccio della progettazione
fondato su competenze trasversali
e innovative, nel mondo dei servizi
socio-assistenziali pubblici.

I territori e i progetti

La Misura 1 della Strategia WeCaRe ha individuato nei 30 distretti della coesione sociale presenti in Piemonte, i protagonisti della progettazione per la partecipazione al bando. Ciascun distretto, o un'aggregazione di più, è stato chiamato a costituire una partnership pubblico-privata con capofila un ente gestore dei servizi socio-assistenziali e a elaborare un progetto di Innovazione Sociale.

In tutto, sono stati finanziati dalla Regione Piemonte, e quindi realizzati, 22 progetti accorpati in 4 quadranti territoriali: 10 progetti nella Città Metropolitana di Torino, 5 progetti nella Granda (CN), 1 progetto ad Asti e Alessandria, 6 progetti nel Verbano-Cusio-Ossola con Vercelli, Biella e Novara.



4

Quadranti territoriali



22

Progetti



10

Progetti nella Città
Metropolitana di Torino



5

Progetti nella Granda (CN)



1

Progetto ad Asti e Alessandria



6

Progetti nel Verbano-Cusio-
Ossola con Vercelli, Biella e
Novara

I 22 progetti rappresentano uno sforzo imponente di progettazione, che attraversa aree dell'intervento sociale e adotta metodologie e nuove modalità di risposta a bisogni tradizionali e non, anche attraverso l'impiego di rinnovati strumenti di coinvolgimento della popolazione.

Per proporre delle chiavi di lettura unitarie di questo sforzo di progettazione e sperimentazione, si può dire che tutti i progetti presentano – più o meno intensamente – una o più delle caratteristiche che qui sintetizziamo:

1. la **creazione di nuovi servizi** per le categorie vulnerabili e la **trasformazione di quelli esistenti**, per adeguarli al contesto attuale caratterizzato da importanti variazioni demografiche, da forti migrazioni e da modifiche dei contesti familiari, anche attraverso il supporto delle nuove tecnologie (servizi innovativi di *welfare* territoriale);
2. la necessità di costruzione di **nuove forme di relazioni tra le istituzioni territoriali ed i cittadini**, attraverso il loro coinvolgimento diretto nella riorganizzazione dei sistemi di tutela e di erogazione dei servizi (creazione e implementazione delle reti territoriali);
3. la necessità di **attivare e mettere a sistema nuove risorse** non più solo provenienti da trasferimenti pubblici, ma anche da privati, da cittadini e dalle loro libere organizzazioni, per rendere sostenibile e responsabile il sistema nel suo complesso.

Mappa geografica dei progetti

Quadrante #1

Verbano-Cusio-Ossola,
Vercelli, Biella e Novara

- 1 La deperimetrazione dei servizi di contatto con la vulnerabilità come sfida di innovazione (Borgomanero)
C.I.S.S. di Borgomanero
- 2 Reti per il futuro (Ovest Ticino)
Consorzio Intercomunale per la gestione dei Servizi Socio-Assistenziali dell'Ovest Ticino
- 3 Una comunità che cura (Novara)
Comune di Novara
- 4 WE.com (Biella)
Consorzio Intercomunale dei Servizi Socio-assistenziali I.R.I.S.
- 5 Wecare VCO (Verbania)
C.I.S.S. Verbania
- 6 Wel.co.me (Vercelli)
Comune di Vercelli

Quadrante #2

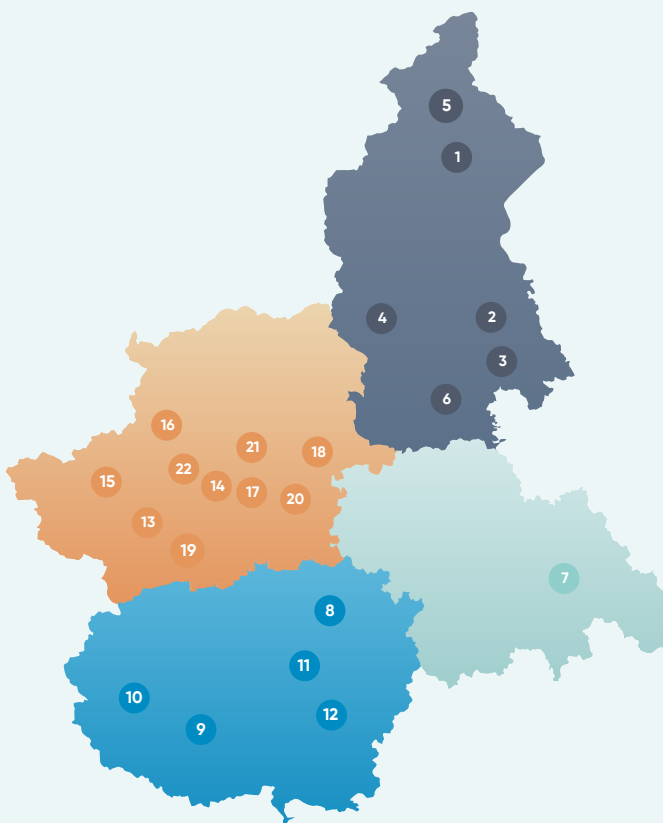
Asti e Alessandria

- 7 Quadrante AI&At (Alessandria)
C.I.S.S.A.C.A.

Quadrante #3

Cuneo

- 8 Agri Social (Bra)
Comune di Bra
- 9 Draios (Cuneo)
Consorzio socio-assistenziale del cuneese
- 10 News dal Monviso (Monviso)
Consorzio Monviso Solidale (Fossano)
- 11 Silvercare (Mondovì)
Consorzio per i servizi Socio-Assistenziali del monregalese
- 12 Vecchie radici per nuovi frutti (Alba)
Consorzio Socio Assistenziale Alba, Langhe e Roero



Quadrante #4

Torino e provincia

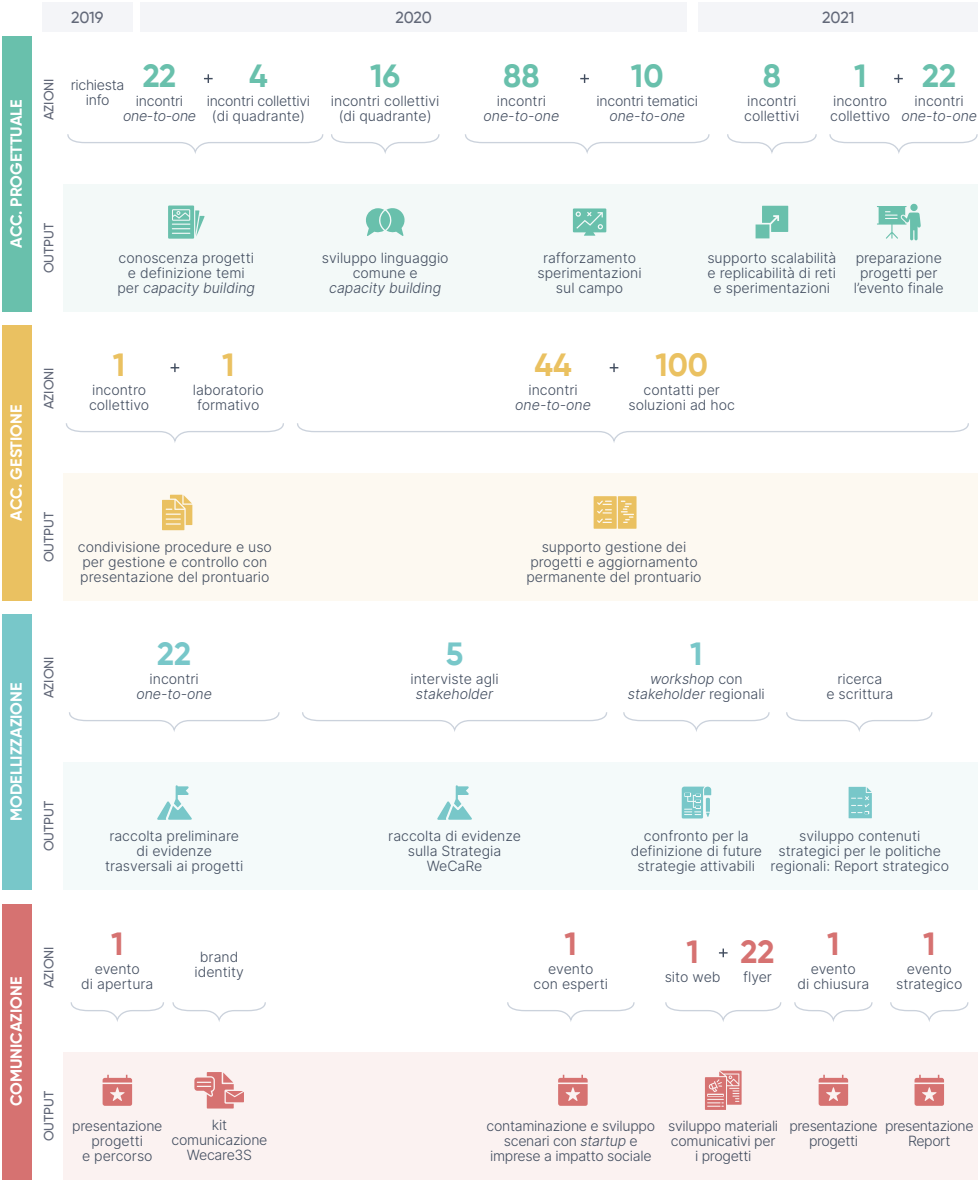
- 13 An.Co.Re (Rivoli)
Consorzio Intercomunale Socio-Assistenziale di Rivoli, Rosta, Villarbasse
- 14 Attivare scintille (Orbassano)
Consorzio Intercomunale di Servizi di Orbassano
- 15 Ben Essere in Valle (Susa)
Con.I.S.A. Valle di Susa - Val Sangone
- 16 C.I.S.t.a.i (Cuornegò)
C.I.S.S. 38
- 17 Facciamo co.s.e (Moncalieri)
Unione dei Comuni Moncalieri, Trofarello, La Loggia
- 18 Insieme x crescere (Chieri)
Consorzio dei Servizi Socio-Assistenziali del chierese
- 19 Se io sono, tu sei e noi siamo (Pinerolo)
Consorzio Intercomunale Servizi Sociali di Pinerolo
- 20 S.e.m.i (Carmagnola)
Consorzio Socio-assistenziale C.I.S.A. 31
- 21 To-link (Torino)
Città di Torino
- 22 We.Go.Change (Pianezza)
C.I.S.S.A Pianezza

Nota: Gli enti indicati sotto i rispettivi progetti, rappresentano i capofila

Il modello di intervento dell'accompagnamento Wecare3S

Il modello di intervento, che ha accompagnato i 22 progetti, si è sviluppato su quattro linee di azione principali: accompagnamento progettuale, accompagnamento di gestione, modellizzazione e comunicazione.

Ogni linea è approfondita nelle pagine a seguire.



Accompagnamento progettuale

Il programma di accompagnamento progettuale condotto da un team interdisciplinare e da esperti di Innovazione Sociale, si è articolato in attività di: formazione, *capacity building* e co-progettazione realizzate, a seconda

delle esigenze, in forma di *workshop* collettivi – con il coinvolgimento di facilitatori e l'utilizzo di strumenti propri del mondo del design – e di percorsi *one-to-one* di supporto e consulenza ad hoc per ogni progetto.

Il numero degli incontri, tra collettivi e individuali, è stato significativo:

22

workshop conoscitivi
one-to-one

16

workshop di *capacity building*
sui temi di rafforzamento progettuale
(4 per singolo quadrante)

1

incontro di ispirazione con la
presentazione di 40 *best practice*

10

incontri *one-to-one* di confronto
sulle *best practice*

5

percorsi *one-to-one* di
co-progettazione sulle
sperimentazioni dei progetti

22

percorsi *one-to-one* di monitoraggio
e rafforzamento sulle sperimentazioni
dei progetti

4

workshop di *capacity building* sul
tema di replicabilità e scalabilità
delle reti

4

workshop di *capacity building* sul
tema di replicabilità e scalabilità
delle sperimentazioni

1

incontro di preparazione del *pitch*
illustrativo per l'evento finale

22

incontri di revisione per la
preparazione di ciascun *pitch*

Ogni progetto ha potuto beneficiare, secondo necessità, di un massimo di 14h di supporto *one-to-one* e di 40h di formazione collettiva.

I temi legati al rafforzamento dei progetti, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo della Misura 1, hanno contribuito allo sviluppo e al rafforzamento di competenze progettuali dei partecipanti riguardo:

- **design di sistema** - attraverso cui favorire la visione sistemica del progetto con le sue relazioni e connessioni tra le attività;
- **sistema impresa** - con l'obiettivo di far conoscere ai progetti modelli di business tipici del mondo profit ma adattabili anche al mondo sociale;
- **valutazione di impatto** - per dare maggior consapevolezza dell'importanza del definire l'impatto da generare sulla società;
- **comunicazione esterna** - con l'intento di favorire un aspetto spesso debole del sociale, ovvero la valorizzazione del lavoro svolto attraverso la sua buona narrazione;
- **comunicazione interna** - per favorire lo scambio di informazioni, buone prassi e collaborazione in reti complesse come quelle sperimentate dai progetti.

Ulteriori temi di lavoro, affrontati nelle ultime fasi di implementazione dei progetti e dell'accompagnamento, sono stati la **replicabilità e scalabilità** degli stessi e delle sperimentazioni realizzate sul campo. Diversi esperti sono intervenuti in entrambi i percorsi, così da portare contaminazione da professioni esterne (es. giuridica, accademica, imprenditoriale, ecc.) e mettere in evidenza cosa succede quando ci si immerge nella pratica.

Ad esempio, sono intervenuti funzionari dei servizi sociali comunali che hanno raccontato l'esperienza di successo della co-progettazione effettuata sui loro territori, nonché imprenditori e ricercatori per raccontare la propria esperienza

nel sociale. In particolare, rispetto alla replicabilità e scalabilità delle reti dei progetti, sono stati approfonditi temi quali: *tipologie di reti, forme giuridiche e non con cui le reti possono strutturarsi (es. co-progettazione), tipologie di finanziamenti disponibili per supportare le reti, modalità innovative per il mantenimento nel tempo delle reti e strumenti per la loro efficace gestione interna*. Rispetto alle sperimentazioni, si è inteso selezionare e raggruppare insieme agli enti quelle più promettenti, proponendo 4 *workshop* di approfondimento, i cui temi di confronto sono stati: *empowerment di comunità, empowerment di famiglie fragili, inserimento socio-lavorativo di persone fragili, diffusione dell'informazione e dell'accesso ai servizi*.

Le modalità di lavoro, ad eccezione degli incontri conoscitivi, sono state, con l'inizio dell'emergenza sanitaria, riconvertite in digitale, per garantirne la prosecuzione. Questo ha permesso il prosieguo delle attività e ha favorito la crescita di competenze digitali dei partecipanti. I materiali prodotti e condivisi sono ad oggi disponibili come "cassetta degli attrezzi e di contenuti" a favore di chiunque abbia partecipato.

Il riscontro dei partecipanti alle attività proposte è stato prevalentemente positivo, riconoscendo il valore di ricevere stimoli e modalità diverse da quelli quotidianamente in uso. Al contempo, data la densità del quotidiano di ciascuno, la frequenza e l'impegno delle attività di accompagnamento progettuale è stata vista talvolta come faticosa. Ulteriore criticità, data da questioni burocratiche, è stata la tardiva partenza dell'accompagnamento nel suo complesso rispetto ai progetti, il che ne ha parzialmente ridotto l'efficacia.

Accompagnamento di gestione

L'accompagnamento di gestione si è occupato di fornire tutte le informazioni e gli strumenti utili alla rendicontazione puntuale delle progettazioni.

Molti progetti infatti si sono trovati per la prima volta a confrontarsi con la complessità amministrativa richiesta.

Di seguito le attività realizzate:



Mappatura delle attività di controllo e gestione amministrativa dei 22 progetti



Elaborazione, condivisione e continuo aggiornamento di un prontuario per la gestione della rendicontazione



Elaborazione ed erogazione di un questionario ad hoc per mappare lo stato di attuazione dei progetti con l'inizio della pandemia, al fine di rivalutare per ogni progetto le possibilità di implementazione



Elaborazione e condivisione di modelli di prospetti, metodi di calcolo ed elementi di reportistica per la conclusione dei progetti



Elaborazione di uno strumento – “Tabella di armonizzazione” – per facilitare il processo di dichiarazione delle spese sostenute



Erogazione di sessioni di *capacity building* collettivo sulle competenze prioritarie ai fini della gestione e della rendicontazione



Erogazione di attività dedicate a *follow-up* e *coaching* individuale dei 22 progetti



Facilitazione e supporto all'installazione e uso dell'applicativo per la rendicontazione



Accompagnamento dei momenti cardine del processo di rendicontazione

L'erogazione delle attività è stata gestita prevalentemente online e/o telefonicamente. In alcuni casi – sessioni di *capacity building* – è stata svolta un'attività collettiva tra progetti, in altri casi – *follow-up e coaching* – è stata gestita individualmente per ogni progetto. Gli interlocutori destinatari sono stati prevalentemente il personale amministrativo dei diversi enti capofila e, in alcuni casi anche degli altri enti partner dei progetti. I referenti complessivi delle attività di assistenza tecnica sono circa 60 persone.

Il lavoro collettivo e i materiali predisposti sono serviti a definire le basi e un perimetro comune di strumenti e linguaggio su cui lavorare. Gli incontri *one-to-one*, sono dedicati invece al supporto dell'operatività e dello sviluppo di competenze per gestire in modo funzionale la rendicontazione.

Modellizzazione

Parallelamente, il lavoro sulla Modellizzazione si è concretizzato in azioni trasversali sul territorio e momenti di confronto con il team della Regione Piemonte, finalizzati alla progettazione futura di nuove policy di *welfare* innovativo per la Regione.

Le attività svolte in collaborazione con la Regione sono partite dalla conoscenza dei 22 progetti sul territorio – in cui sono raccolte le prime evidenze emerse dai lavori – e successivamente con una serie di interviste fatte agli *stakeholder* regionali.

Sono stati oggetto di studio e analisi: la lettura dei bisogni locali, gli strumenti ad oggi disponibili per poterla effettuare, la misurazione d'impatto volta a garantire una più solida sostenibilità economica, criteri e competenze da maturare per meglio affrontare i progetti in un'ottica di co-progettazione e di governance

territoriale, superando la tipica frammentazione locale. Su questi stessi temi, si è lavorato durante il *workshop* dedicato ai dirigenti e funzionari della Regione Piemonte dal titolo *Ridisegnare le politiche regionali: il contributo del Design Thinking alla spesa pubblica*. 4 ore fra teoria e pratica, per far conoscere il potenziale del *policy design*, le caratteristiche, l'approccio e come applicarlo alla complessità della realtà di indirizzo e programmazione regionale. Durante la sessione pratica, WeCaRe è stato analizzato come caso studio su cui si è lavorato, in modalità iterativa, con l'obiettivo di perfezionare l'implementazione delle policy in corso e creare nuovi presupposti per una riprogettazione futura.

La raccolta di criticità e punti di forza emersi durante il percorso di modellizzazione ha contribuito alla stesura di questo documento. In particolare, i risultati emersi sono presentati nel capitolo *Potenziale Piemonte*.

Sono stati realizzati:

22 *workshop* conoscitivi *one-to-one*

5 interviste agli *stakeholder*

1 *desk research* (trasversale a tutto il lavoro)

1 *workshop* di formazione e confronto sul contributo del *Design Thinking*, sulla revisione delle modalità di programmazione nel sociale e di gestione della spesa pubblica assegnata

Comunicazione

Come già introdotto, la comunicazione esterna difficilmente rientra tra i punti di forza di enti che lavorano nel sociale. A tale scopo, si è ritenuto utile sviluppare alcuni strumenti collettivi per supportare la disseminazione dei progetti, quali:

- **Sito web** studiato per raccontare l'accompagnamento: i 22 progetti e le 80 sperimentazioni messe in campo. Il sito web resterà a disposizione della Regione Piemonte anche nel periodo successivo a WeCaRe, così da rendere disponibili i progetti a ricercatori, operatori, istituzioni e semplici curiosi;
- **Flyer per ogni progetto** con l'obiettivo di sintetizzare il contenuto, i risultati e le prospettive, dando così ad ognuno un supporto per raccontarsi;
- **Video di prospettive sul futuro del welfare** inteso come spazio corale in cui i 22 progetti si aprono al futuro che auspicano, per il post-WeCaRe;
- **Newsletter** per raccontare gli avanzamenti dei progetti durante i 18 mesi di implementazione.
- **Eventi di formazione e di promozione** della Strategia WeCaRe - Misura 1 sono stati organizzati per tutta la durata del progetto.

Sono stati realizzati:

Evento di lancio
a Dicembre 2019

150 partecipanti circa

Evento intermedio ispirazionale
a Ottobre 2020

100 partecipanti connessi circa

Evento di chiusura
a Maggio 2021

120 partecipanti connessi circa

Evento di lancio del report strategico
a Giugno 2021

In particolare, durante l'evento intermedio ispirazionale sono stati coinvolti 7 esperti provenienti da settori e da esperienze professionali differenti. Tra le tematiche affrontate si è passati dalla digitalizzazione della formazione e *delle professioni sanitarie, alla competitività lavorativa di persone con background migratorio, fino a nuovi scenari di vita per famiglie con minori e non durante la*

pandemia e cosa aspettarsi dalle prospettive e le nuove programmazioni emergenti.

In totale sono stati accompagnati 147 enti, attivi su 22 progetti. La partecipazione agli incontri è stata complessivamente positiva: da 2 a 18 partecipanti durante le attività *one-to-one* e fino ad un massimo di 70 partecipanti durante i *workshop*, tenuti per ogni quadrante.

L'approccio del design nella progettazione per il sociale tra pubblico e privato

Negli ultimi anni la parola design è iniziata ad apparire in riferimento al riassetto delle amministrazioni statali, al ripensamento delle politiche pubbliche e al miglioramento dell'erogazione dei servizi pubblici. Questo perché gli strumenti del design sono estremamente potenti nella definizione del problem setting, del problem solving e come leva di sviluppo all'innovazione.

A fronte del tradizionale approccio alla programmazione sociale "dall'alto" (Regione e associazioni di comuni) verso il "basso" (cittadini o territori in difficoltà), che ha mostrato limiti soprattutto nella capacità di generare cambiamenti durevoli tra le persone, il design riparte dal bisogno e dalla sua lettura condivisa tra cittadini, professionisti e soggetti erogatori dei servizi, per ridisegnare il setting delle risposte, rendendole più efficaci, perché elaborate attraverso progetti "su misura".

Il design impiega strumenti e lenti concettuali in grado di scomporre questioni complesse – come la dispersione scolastica, l'emergenza costante dei flussi migratori, la disoccupazione giovanile – in elementi semplici e gestibili, e di generare output predefiniti spendibili verso molti tipi di *stakeholder*, a partire da *policy-makers* e *donors*.

▮ **Le sfide della società e dell'economia contemporanee si configurano come grandi cantieri progettuali: problematiche complesse richiedono oltre un approccio normativo classico, un approccio pragmatico.²**

Di fronte alla complessità di questi fenomeni, coltivare capacità progettuali costituisce un elemento vincente: il design diventa terreno

fertile per le dinamiche di governance di amministrazioni nazionali, regionali e locali, e fattore chiave nella costruzione di straordinarie piattaforme di abilitazione.

Il design rappresenta un nuovo set di competenze pragmatiche, perché provenienti dal mondo della produzione, con cui è possibile ascoltare l'esperienza e i bisogni dei cittadini, per poi introdurre e adottare la sperimentazione rapida – il *learning-by-doing* – agevolata anche dall'utilizzo di strumenti visivi.

Altra caratteristica del design, è che "rompe" i comparti di lavoro verticali e crea connessioni orizzontali tra persone di diverse competenze. Incoraggia l'eterogeneità, la diversità di punti di vista e l'empowerment, facilitando l'abbattimento dei silos e lo sviluppo della capacità di lavorare insieme.

Ma soprattutto il design porta con sé il superamento dei pregiudizi e preconcezioni dei singoli individui, come la difesa dello status quo o del "qui le cose si fanno così".

Rimuove i principali freni al cambiamento e all'innovazione.

Il legame tra politica e innovazione diventa tratto essenziale per generare un'azione che a risorse scarse fa corrispondere un'efficacia sistemica dei processi e dei risultati. (Banjeree, in Bason 2014)

Quando parliamo di innovazione nell'ambito pubblico, secondo Jasper Christiansen, ricercatore e pioniere dell'innovazione nei governi, si fa proprio riferimento alla capacità di migliorare non solo l'efficacia della spesa, ma anche di agire sul rafforzamento della partecipazione democratica, sull'aggiornamento dei processi decisionali, sulla maggiore connessione tra azioni nella sfera pubblica e privata e sulla definizione dei processi di *policy making* adatti a produrre innovazione resiliente.

In questo quadro prospettico si inserisce la Strategia WeCaRe e la scelta del team Wecare3S per l'accompagnamento delle progettualità creando un primo approccio tra politiche sociali e design per i nostri territori.

² Le citazioni emergono dalla fase di ricerca e provengono dalla prospettiva degli enti o della Regione Piemonte.

2

I progetti



Fonte immagine: progetto A.G.R.I. social (Bra)

I 22 progetti, mettendo a sistema il lavoro di rete di 147 partner su tutto il Piemonte, si sono concretizzati nella **sperimentazione di 80 iniziative servizi di welfare territoriale** per rispondere a bisogni specifici dei territori.

Questo capitolo propone una panoramica delle sperimentazioni attivate. Per andare oltre il racconto disponibile sul sito web di Wecare3S¹, si propone una lettura trasversale attraverso la loro classificazione in n. 7 aree tematiche che sono emerse durante il lavoro di analisi e di sintesi delle sperimentazioni.

L'analisi ha inoltre identificato per ciascun area tematica, i principali punti di forza e punti di debolezza che riportiamo di seguito.



Reti e comunità

In quest'area rientrano la maggior parte dei servizi sperimentati sui territori. Quasi tutti hanno previsto un ruolo di partecipazione attiva della comunità, come ad esempio le *Scintille*, del progetto *Attivare scintille* (TO), come promotori di iniziative dal basso; o le *Antenne*, attivate dal progetto *An.Co.Re* (TO), per intercettare i bisogni latenti degli abitanti, esprimerli ai responsabili dei servizi operanti nel territorio e a collaborare attivamente, per realizzare risposte più personalizzate. Similmente, nell'Albese il progetto *Vecchie radici per nuovi frutti* ha attivato gli abitanti dei condomini per promuovere iniziative di mutualità quotidiana, mentre nel Pinerolese il progetto *Se io sono, tu sei e noi siamo* ha coinvolto mamme, genitori e adulti, chiamati ad essere mediatori di comunità, ovvero cittadini che svolgono il ruolo di attivatori delle comunità del territorio coinvolte. Si discosta lievemente il progetto *Facciamo co.s.e.* (TO) che ha avviato un percorso di co-progettazione di modello di governance sistemico coinvolgendo la comunità operativa degli enti partner.

La forza dell'attivazione della comunità trova coerenza con l'approccio dell'Innovazione Sociale, che richiede la capacitazione (*capability*) della comunità di riferimento come elemento centrale del processo per generare un cambiamento stabile e duraturo nel tempo e una risposta adeguata alle attese della cittadinanza. Si evince la volontà di andare verso un nuovo modello di progettazione sociale, in cui **la comunità è coinvolta a pieno titolo** e partecipa alla realizzazione di **servizi di maggior risposta e soddisfazione**.

Al contempo, riguardo gli approcci sperimentati dai progetti, si riscontra che in pochi casi sono state dedicate risorse per la realizzazione di iniziative di accompagnamento alla crescita della comunità e delle sue capacità di partecipazione (es. formazione sulle competenze necessarie ad autogestire una comunità, a diventare promotori di nuovi modelli di attivazione, ecc.) e questo rischia di ridurre l'eredità lasciata ai territori, richiedendo un intervento dei servizi ancora massivo perché la comunità diventi autonoma nell'attivarsi a suo stesso beneficio. Una delle criticità riscontrate riguarda proprio l'assenza di strumenti a sostegno del coinvolgimento di target adeguati e motivati a rimanere o diventare attivatori di comunità. Gli attori che hanno sperimentato sul campo sono infatti abituati a coinvolgere target specifici dall'alto (*top-down*) e non al percorso inverso (*bottom-up*), ovvero: da una moltitudine di differenze trovare il profilo giusto che sia in grado e sia motivato ad attivare percorsi di cambiamento. L'affinamento di approcci metodologici già esistenti e un massivo investimento di risorse in strumenti di accompagnamento al coinvolgimento di comunità, potrà sicuramente garantire maggior continuità agli interventi realizzati.

¹ www.wecare3sregionepiemonte.org/sperimentazioni/



Anziani

Diversi progetti hanno visto come destinatari principali gli anziani in condizioni di fragilità. I servizi di supporto alla domiciliarità sono risultati centrali nella creazione di reti di sostegno intorno a questa tipologia di cittadini, grazie all'attivazione e la formazione specialistica di professionisti, volontari e cittadini. Alcuni esempi: nel Verbano il progetto *We care VCO* (VCO) ha esteso i servizi di domiciliarità, che già proponeva da progetti precedenti, a nuovi anziani, in territori più periferici e coinvolgendo i giovani; il progetto *Silvercare* (CN) ha attivato nuove forme di domiciliarità sui suoi territori montani; il progetto *Ben Essere in Valle* in Val di Susa (TO) ha sperimentato gli Operatori Socio Sanitari (OSS) di borgata, per supportare e riattivare le comunità dell'alta valle attraverso la presenza di operatori professionali attivi in contesti locali più piccoli. In ambito cittadino, il progetto *Una comunità che cura* (NO) ha inserito nel proprio servizio di supporto alla domiciliarità, la realizzazione di sportelli di aiuto per famiglie e *caregiver*.

La forza degli interventi proposti vede la risposta ai bisogni prima ancora che nascano, andando a **lavorare in ottica di prevenzione** e riducendo così rischi di ospedalizzazione o soluzioni indesiderate di sradicamento. Tutto questo è stato reso possibile dall'attivazione di una fitta rete di volontari e operatori e con la **messa a sistema di risorse** dai territori. È interessante sottolineare come questo permetta la permanenza a casa di anziani anche in contesti isolati, riducendo il senso di solitudine ed estraniamento e contribuendo a ridurre lo spopolamento montano ad oggi in corso. In diversi casi si è lavorato in ottica procedurale, portando allo **sviluppo di prassi condivise tra enti gestori** che potrebbero essere facilmente trasmesse ad altri territori. L'emergenza pandemica, su questo specifico ambito di supporto, ha creato un'aspettativa di sviluppo tecnologico preponderante (es. telemedicina in supporto

alla cura a distanza) e/o lo sviluppo di nuove modalità di intervento: volontà che però non si è tradotta nelle sperimentazioni, molto legate invece ad un approccio di persona *one-to-one*.



Minori e famiglie

Diversi progetti, ad esempio *Quadrante A&At* (Asti-Alessandria), *Draios* (CN), *C.i.S.t.a.i.* (TO), hanno concentrato i loro interventi sui bisogni del nucleo familiare in difficoltà, attraverso accompagnamenti mirati al minore, ai genitori – o a entrambi – confrontandosi su tematiche educative, di supporto al reddito e alla gestione familiare (es. consapevolezza alimentare).

Gli approcci adottati hanno portato ad una valorizzazione delle risorse presenti sul territorio: servizi esistenti messi a sistema, coinvolgimento di altre famiglie in modalità *peer-to-peer*, risposta a un bisogno attraverso l'impiego di competenze professionali trasversali a più servizi e/o a organizzazioni anche non pubbliche, ma operanti su questa fascia di bisogno.

I modelli sperimentati hanno dato il via ad una risposta per ciascun nucleo nel complesso dei suoi membri, con un approccio non incentrato esclusivamente sull'erogazione della prestazione professionale (psicologica, monetaria, psico-sociale, ecc.), **ma progettuale**: il percorso e l'attivazione di eventuali professionisti/ servizi in risposta alle esigenze emerse in fase di primo incontro, vengono stabiliti man mano con il nucleo familiare e non seguendo un formato prestabilito. Questo nuovo approccio richiede una strutturazione dei servizi territoriali forte e fluida e per farlo occorre un concreto e stabile accordo tra pubblico e privato, attraverso la condivisione di prassi professionali ed operative e risorse strumentali, che possano contribuire in modo permanente nella risposta sistemica ai bisogni. La digitalizzazione è

entrata in minima parte in questo tipo di sperimentazioni ma, dove introdotta, ha dato esiti prevalentemente positivi. Un esempio è il progetto *WE.com* (BI) che ha portato alla diffusione e digitalizzazione dell'accesso ai servizi attraverso una forma ibrida generata da persone disponibili a orientare le famiglie e un portale digitale per l'attivazione dei servizi. Servirà ulteriormente accrescere approcci e competenze per rendere la digitalizzazione parte dei modelli proposti.



Scuola e formazione

Il tema della scuola è stato affrontato da diversi progetti con l'obiettivo di fornire una risposta sistemica ai bisogni dell'area educativa includendo i ragazzi, le loro famiglie, gli insegnanti e la rete territoriale che ruota attorno. Il **tema scolastico**, affrontato da *Insieme x Crescere* nel Chierese (TO), *Se io sono, tu sei e noi siamo* nel Pinerolese (TO), *News dal Monviso* nel Fossanese (CN), *Ben Essere in Valle* in Val di Susa (TO) e altri progetti, **è stato tra gli ambiti più duramente penalizzati**. Durante l'emergenza pandemica, infatti, la quasi totale non accessibilità delle scuole, ha reso le attività delle sperimentazioni dedicate quasi impossibili da realizzare, richiedendo costanti riavvii e pianificazioni che non hanno contribuito all'implementazione delle attività programmate. Al contempo, dove si è riusciti ad attivare delle azioni alternative (es. percorsi di videomaking, di scrittura creativa, di supporto mirato alla genitorialità), queste hanno portato esiti positivi nelle famiglie e il mezzo digitale ha spesso favorito la buona riuscita. In particolare, è stato in molti casi segnalato dagli insegnanti un positivo rafforzamento del rapporto con gli studenti nella routine dell'insegnamento. **L'immobilismo che ha colpito il sistema scolastico porta comunque a riflettere sulla sempre maggiore necessità di ripensare il ruolo della scuola e le sue risorse, nonché la sua capacità di essere resiliente e competitiva anche in situazioni fuori dall'ordinario.**



Lavoro

Il tema dell'accesso al lavoro è ricorrente, specialmente nel periodo attuale. Numerose famiglie fragili si trovano in difficoltà e trovare nuove vie di reinserimento sociale e lavorativo è una sfida cruciale. Diversi progetti si sono dedicati al tema rivolgendosi a persone fragili. Tra i progetti che hanno proposto come focus principale il tema lavoro, troviamo: *S.e.m.i.* a Carmagnola (TO), *Agri Social* a Bra (CN) e *Reti per il futuro* a Romentino (NO). Le sperimentazioni di questa area tematica si sono focalizzate su target di fasce fragili della popolazione, per cui talvolta l'obiettivo non è solo l'accesso al lavoro, ma è più ampio, come il reinserimento sociale possibile solo con la creazione di nuovi scenari di opportunità relazionali, che medino la ricerca dell'occupazione con il rafforzamento delle competenze sociali possedute dai singoli e necessarie a garantire nel tempo un'occupazione stabile.

La criticità dei percorsi di inserimento socio-lavorativo è, come noto, **renderli economicamente sostenibili**: se infatti la sostenibilità non può derivare dal profitto del lavoro reso dai partecipanti svantaggiati, quali modelli economici ibridi si possono immaginare? Durante il percorso di accompagnamento sono stati presentati diversi strumenti e modelli adottabili in questa direzione, ma è ancora lontana la loro attuazione completa nel sociale, abituato a modelli di assistenza senza alcun rientro economico. Un'evidenza emersa in modo congiunto da chi ha sperimentato sul tema lavoro, è stata la necessità di migliorare il rapporto con le imprese, interessate all'inserimento lavorativo attraverso contatti più strutturati e continui nel tempo. Un ruolo importante per generare consapevolezza ed interesse a generare risposte è il coinvolgimento degli enti datoriali, che hanno sostenuto convintamente in alcuni territori, progetti di responsabilità sociale per le aziende aderenti. Sarà, poi, fondamentale,

riuscire a coinvolgere le imprese come parte integrante di tutta la filiera dell'esperienza lavorativa del beneficiario, e non solo nella fase conclusiva al momento dell'inserimento in azienda. Evidenze positive arrivano da coloro che hanno collaborato da subito con le imprese e che accompagnano i beneficiari durante tutto il percorso, con ruoli di tutoraggio educativo in supporto, **accrescendo il valore e la possibilità di monitorare l'esperienza** sia per il beneficiario che per l'impresa.



Abitare

La casa per molti non è qualcosa di scontato, specialmente per chi non ha delle garanzie sociali ed economiche alle spalle. I servizi hanno messo in atto e sperimentato dei meccanismi di supporto a persone senza fissa dimora, includendo nel sistema abitativo gli abitanti, i privati ma anche gli enti che ruotano attorno al tema. Tra gli altri, il progetto *We.go. change (TO)*, il progetto *La deperimetrazione dei servizi di contatto con la vulnerabilità come sfida di innovazione (NO)* e il progetto *Wel. co.me (VC)* hanno fatto del tema un asset vero e proprio di sperimentazione.

Attraverso il progetto *We.Go.Change (TO)* è emersa la necessità di **fare rete tra enti della filiera**, andando a definire nuove dinamiche di collaborazione e condivisione di percorsi per l'abitare che siano in grado di rispondere alle nuove fasce grigie di bisogno e orientarle verso soluzioni accessibili. Attraverso il progetto *La deperimetrazione dei servizi di contatto con la vulnerabilità come sfida di innovazione (NO)* è emerso come il riuscire a **dare evidenza**, ad esempio, **del curriculum abitativo delle persone**, anche attraverso referenze maturate in precedenti esperienze (es. buona cura della casa, affidabilità nel pagamento, ecc.), generi un clima di fiducia necessario ad aprire le porte di privati proprietari desiderosi di mettere a disposizioni alloggi, ma timorosi

di fronte a clienti fragili. Nel caso di *Wel.co.me (VC)*, la dimensione dell'abitare è stata supportata dalla rete di cittadini privati, che hanno reso disponibili prodotti (mobili) non più in uso, re-inserendoli nella disponibilità di nuovi possibili proprietari, attraverso un circuito di economia circolare. Considerando la mole dei processi sperimentati, si ritiene che la digitalizzazione di tutte le informazioni raccolte e la loro pubblicazione su portali o altri strumenti, per renderle accessibili, potrebbe generare nuove opportunità di soluzioni abitative a basso costo, da utilizzare per fronteggiare un bisogno fortemente presente anche in Piemonte.



Migranti

Il tema è stato affrontato da alcuni progetti con l'idea di aprire servizi esistenti e/o generati dai progetti, a persone con background migratorio, perché possano sentirsi incluse nel sistema di *welfare* territoriale. Pochi progetti hanno affrontato il tema in modo diretto, ma molti hanno incluso nelle proprie dinamiche persone con background migratorio, tra questi il progetto *To-link* della Città di Torino.

L'aspetto comune emerso tra le sperimentazioni sul tema è stata la difficoltà di gestione della differenza linguistica, spesso non ancora considerata nel ridisegno delle prassi di accesso ed erogazione dei servizi rivolti alla cittadinanza nel suo complesso. Diverse sperimentazioni si sono adoperate in questa direzione, ancora una volta attivando la rete dei partecipanti al progetto, ad esempio per condividere tra enti diversi i professionisti necessari a rispondere a un bisogno rilevato. La criticità qui rappresentata è rendere questa **fluidità di risorse condivise tra enti una prassi consolidabile anche post-WeCaRe**, evitando di tornare a burocrazie istituzionali, che potrebbero rallentare e/o ridurre l'efficacia dei processi stabiliti.

Considerazioni sui progetti

Un esito estremamente interessante e, forse, in parte anche inaspettato dei progetti e delle sperimentazioni alimentate dalla Misura 1 di WeCaRe, è stato il **ripensamento del modello di assistenza, secondo una prospettiva centrata sulla comunità**. Tale considerazione emerge con particolare chiarezza e importanza nei progetti dedicati alle cure domiciliari per gli anziani e i percorsi di accompagnamento alle famiglie. L'assistenza domiciliare centrata sulla prestazione è sempre più considerata come insufficiente ed inadeguata, mentre la co-progettazione tra sistema pubblico e privato sociale, che parte dalla comunità, dalle famiglie, dai *caregiver*, che si sforzano, a volte loro malgrado, di trovare e progettare soluzioni, spesso senza nessun aiuto pubblico, ed assicurano il benessere e la qualità della vita degli anziani, si è rivelata vincente.

Le pratiche innovative incontrate possono quindi contribuire alla riflessione per la definizione di modelli centrati sulla comunità. L'infermiere di comunità, la rete dei servizi di assistenza domiciliare, le antenne ed i custodi sociali, fra gli altri, sono aspetti ed

iniziative che vanno nella direzione di costruire un modello di assistenza in grado di presidiare il territorio, al fine di coglierne i bisogni emergenti ed attivare le risorse presenti, per formulare risposte inedite per i cittadini e nelle quali i cittadini siano pienamente coinvolti.

Al contempo, per supportare tali modelli, sono da prevedersi maggiore formazione e sviluppo di competenze per la comunità.

L'Innovazione Sociale è tale non solo perché sperimenta nuove tecnologie di assistenza, ma soprattutto perché **riformula le relazioni**

fra i diversi attori, pubblici e privati, mettendo in discussione il loro posizionamento nel sistema attraverso i principi della co-responsabilità, dell'attivazione dal basso e della leadership diffusa. L'Innovazione Sociale, qui sperimentata, si alimenta di **ricerca e co-produzione di nuove conoscenze e competenze**: pone sul tavolo l'urgenza di impiegare, da parte delle politiche pubbliche, strumenti che valutino l'impatto generato dalle iniziative e non solo della prestazione offerta.

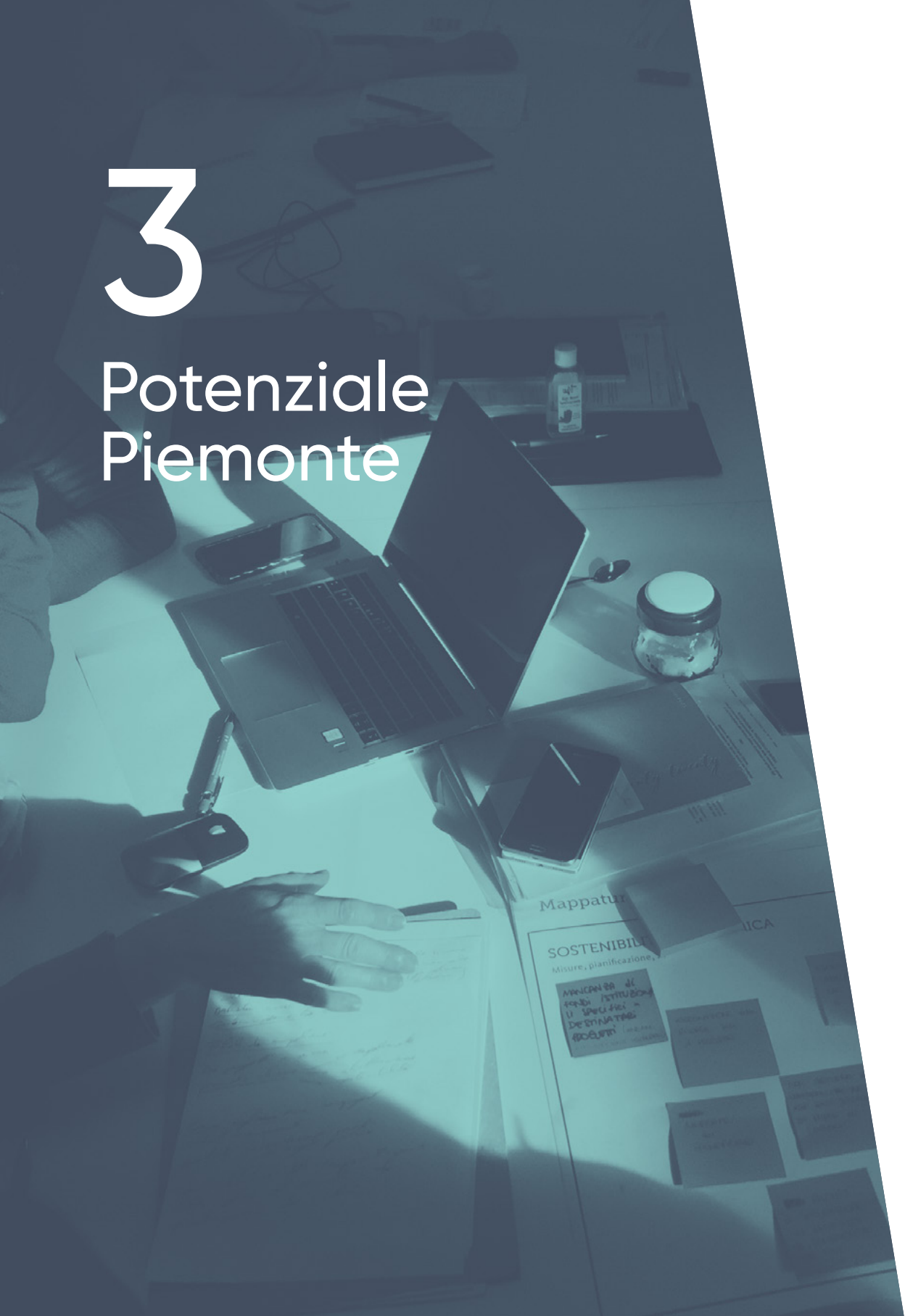
Proprio la **valutazione di impatto**, intesa non solo in termini di benessere sulla società nel suo complesso, ma anche di cambiamento della qualità di vita e delle relazioni di tutti e tutte, rappresenta uno strumento ancora giovane, ma fortemente promettente per alimentare un processo di ridisegno dei servizi a partire dagli effetti generati dai modelli di servizio adottati.

La pandemia è stata una leva per accelerare **l'intersezione tra il sociale e le tradizionali filiere economiche per la promozione dello sviluppo locale e dell'innovazione.** Così come ha messo in luce la necessità da parte delle pubbliche amministrazioni di avviare **processi di co-progettazione, per rispondere ai nuovi bisogni emergenti**, sperimentando i vantaggi di un'amministrazione condivisa.

Un processo, questo, già preesistente, ma accelerato dall'emergenza sanitaria e di cui le progettualità piemontesi più promettenti dovranno necessariamente tenere conto negli anni a venire: **ripartire dalle proprie comunità, per ridisegnare i modelli di erogazione delle risposte e generare così nuovo benessere e maggiore reciprocità sociale.**

3

Potenziale Piemonte



Il lavoro svolto dalla Misura 1 attraverso i 22 progetti e dalle loro sperimentazioni, rappresenta ad oggi un potenziale per l'intera Regione Piemonte. Delinea infatti un punto di partenza per impiegare un nuovo approccio sistemico, verso la progettazione di soluzioni e risposte sociali in grado di accrescere il *welfare* di prossimità.

Partendo dalle evidenze emerse durante l'accompagnamento progettuale e regionale, lo studio relativo alla modellizzazione di Wecare3S ha indagato gli aspetti di migliorabilità della Misura 1 della Strategia regionale, perché in futuro, l'esperienza pregressa e le *lessons learnt*, possano essere di supporto ai *decision maker* nella scelta delle linee strategiche da perseguire.

Gli aspetti di migliorabilità emersi sono stati rielaborati e sintetizzati in **cinque aree di miglioramento**, che, a nostro avviso, definiscono gli ambiti all'interno dei quali sia gli enti pubblici e privati sia la Regione Piemonte, possono ottenere maggiori risultati, organizzando il lavoro in maniera differente.

Per ciascun'area di miglioramento sono delineate delle opportunità, generate attraverso l'interazione con gli enti e le soluzioni da loro adottate, nonché attraverso un confronto e dialogo aperto con il team regionale.

Ogni opportunità è infine categorizzata per identificare quali soluzioni siano facilmente adottabili nel breve periodo – **opportunità esistenti** – e quali richiedano maggior sforzo di coordinamento, volontà politica e tempi di attuazione – **opportunità prospettiche**.

Processo di modellizzazione



Ricerca preliminare e contestuale

- Workshop conoscitivi
- Interviste agli *stakeholder*
- Desk research



Analisi e sintesi

- Evidenze emerse
- Sfide progettuali



Sviluppo del concept

- Workshop di validazione e progettazione



Design & prototipazione

- Design delle linee guida

Aree di miglioramento



1.

Identificare puntualmente le necessità dei territori, le *best practice* già esistenti e la domanda dell'utenza di riferimento per meglio distribuire le risorse e avviare la progettazione di nuovi servizi

► Lettura dei territori



2.

Sviluppare le competenze per l'utilizzo efficace di strumenti di co-progettazione, per la collaborazione condivisa e la promozione di un progetto

► Sviluppo di competenze



3.

Introdurre indicazioni precise in merito all'impiego di metodiche di valutazione d'impatto e supportare le sperimentazioni perché si ottengano risultati utili

► Supporto alla valutazione d'impatto



4.

Supportare la costruzione e la gestione delle reti di partenariato attraverso modelli e strumenti di lavoro, funzionali all'operatività della governance

► Modelli e strumenti per le reti



5.

Garantire una progettazione che sia effettivamente sostenibile e scalabile nel tempo

► Supporto alla sostenibilità



1. Identificare puntualmente le necessità dei territori, le best practice già esistenti e l'utenza di riferimento per meglio distribuire le risorse e avviare la progettazione di nuovi servizi

► Lettura dei territori

Si rischia di usare risorse di trasferimento per iniziative senza un impatto sociale rilevante.

La mappatura dei bisogni dei destinatari e dei servizi presenti sul territorio, ad oggi non viene fatta in maniera strutturata e risulta spesso parziale, poiché i dati sono rilevati con strumenti non omogenei e non condivisi tra enti. Non è eccezione che in alcuni casi le pubbliche amministrazioni, così come gli enti gestori dei servizi socio-assistenziali, rilevino le necessità degli ambiti territoriali in maniera “informale”, attraverso relazioni già precostituite con gli enti del territorio.

Questo modo di procedere, oltre a non restituire in maniera precisa il quadro complessivo della situazione regionale, ha anche fatto sì che in alcune realtà – seppur molto piccole – si erogassero offerte molto simili tra loro, generando sovrapposizione di servizi all'interno dello stesso territorio.

In ottica futura, la facilitazione alla raccolta, alla lettura e all'integrazione dei dati quali-quantitativi provenienti dal territorio diventa un tema prioritario ed imprescindibile, non solo perché in grado di impiegare risorse pubbliche per temi di rilievo, ma anche perché contribuisce

a registrare nel tempo un andamento di fenomeni rilevanti, al fine di incrementare misure a favore della cosiddetta fascia grigia di destinatari e di rendere possibili azioni preventive.

Attraverso il percorso di ricerca e modellizzazione, sono emerse diverse opportunità facilmente praticabili per agevolare il lavoro di rilevamento e di lettura dei bisogni dei vari distretti di coesione sociale a livello centrale. Di seguito, le opportunità emerse.

Prevedere annualmente un **numero di incontri strutturati tra la Regione e tutti i soggetti del territorio**: ciò non solo garantirebbe una raccolta e condivisione dei dati precisa ed immediata, ma avrebbe il doppio beneficio di “accorciare le distanze” e garantire maggior capillarità fra la centralità dell'istituzione regionale e le realtà operanti sui diversi ambiti territoriali.

Un'altra praticabile iniziativa potrebbe essere il lancio di un'**indagine esplorativa delle esigenze del territorio**, da attuare ogni qual volta ci sia l'opportunità di ricevere dei finanziamenti europei che prevedano l'accesso alle risorse economiche attraverso la partecipazione ad un bando di gara. La Regione, in tali occasioni, potrebbe allineare i requisiti di partecipazione in maniera puntuale e indirizzata, senza aver il timore di dover formulare un bando in maniera “troppo generica” con il solo obiettivo di incontrare il favore, e quindi la partecipazione, di un ampio numero di proposte progettuali.

In passato, il **Piano di Zona** è stato lo strumento utilizzato per individuare problemi, focalizzare obiettivi e definire strategie d'intervento in ambito socio-assistenziale e socio-sanitario a breve, medio e lungo termine; consentendo la progettazione di strategie di azione in modo condiviso, attraverso il coinvolgimento di *stakeholder* locali del settore pubblico e privato.

Tuttavia, la redazione di questo documento è andata man mano scemando, ed è oggi portata avanti solo da alcune realtà. Una ripresa in esame dell'utilizzo di questo strumento e della **condivisione e validazione dei risultati con gli enti stessi**, magari semplificandolo, per renderlo più adeguato alla necessità di raccogliere l'evoluzione dello stato dei bisogni, potrebbe essere un'ulteriore opportunità sia per aiutare ad orientare le future linee di sviluppo socio-sanitario, che per facilitare la valorizzazione delle molteplici diversità territoriali, che caratterizzano, a "macchia di leopardo", la nostra Regione.

Tra le opportunità, si è discusso anche della possibile creazione di **Luoghi di Innovazione** distribuiti sui territori, per la raccolta dei bisogni esistenti e il sostegno alla progettazione di innovazioni sociali più calibrate per affrontare problematiche locali. La presenza di presidi fissi presenta sicuramente dei vantaggi per una efficace relazione enti-regione: si tratterebbe di creare un canale privilegiato di comunicazione capillare diretta con il territorio, praticabile in futuro, ma solo a fronte di costi contenuti.

Anche le **tecnologie digitali** possono contribuire a rendere visibili dei bisogni territoriali. *Chat*, videochiamate, videoconferenze – dai costi relativamente bassi e accessibili grazie a una connessione internet – possono abilitare non solo l'operatore, ma chiunque voglia mettersi in contatto diretto con i destinatari finali, e raccogliere informazioni pratiche e utili alla progettazione o al miglioramento dei servizi. Certo, occorre superare il rilevante *digital divide* esistente nel mondo del sociale e dare alle persone (destinatari, ma anche operatori) il tempo fisiologico necessario per familiarizzare con gli strumenti digitali: processo già cominciato e accelerato dall'emergenza Covid-19.

È utile tenere presente che i bisogni emersi – così come la progettazione del servizio – passano spesso attraverso il filtro degli enti pubblici e privati, senza che ci sia un **coinvolgimento diretto del beneficiario finale**: una programmazione di *welfare* in grado di rivoluzionare ed innovare davvero sé stessa dovrebbe cominciare proprio da qui.



Opportunità esistenti

- Incontri strutturati sui territori
- Riattivazione/semplificazione delle procedure dei Piani di Zona
- Indagine esplorativa pre-bando



Opportunità prospettiche

- Luoghi di Innovazione locali per la raccolta dei bisogni sui territori e la gestione dell'innovazione sociale
- Ascolto diretto del beneficiario finale, anche attraverso strumenti digitali



2. Sviluppare le competenze per l'utilizzo efficace di strumenti di co-progettazione, per la collaborazione condivisa e la promozione di un progetto

► Sviluppo di competenze

W *Sarebbe un risultato eccellente vedere che alla fine di questa sperimentazione, almeno uno o due progetti, possano essere presi da modello per le future progettazioni.*

La Strategia WeCaRe - Misura 1 è stata pensata come una palestra per gli enti, per accrescere lo spirito d'innovazione e sviluppare competenze nella progettazione condivisa. Tuttavia, a parte alcune eccezioni, si è riscontrata una mancanza di competenze dedicate alla gestione delle sperimentazioni.

Nello specifico, sono mancate competenze di:

- **Progettazione** - co-progettare richiede **strumenti e metodologie** appropriate, sia dal punto di vista operativo che di linguaggio, oltre che relazionale e organizzativo. La co-progettazione è finalizzata alla definizione condivisa di obiettivi, strategie d'intervento e relative azioni.
- **Project management** - gli operatori sono spesso sovraccarichi di lavoro e l'assegnazione di ulteriori compiti per promuovere nuove progettualità possono contribuire alla saturazione dello staff interno; la presenza di competenze interne o esterne di project management sono utili per meglio pianificare l'infrastruttura di processi interni ed esterni, evitando

di lavorare in emergenza e facilitando lo scambio di comunicazione tra partner.

- **Legali e gestione della privacy** - per il possesso, la condivisione e l'archiviazione di dati sensibili degli utenti. Attività che sempre più spesso è presa in carico da enti di natura diversa (es. ASL, Cooperative sociali) che veicolano i dati attraverso piattaforme digitali differenti.
- **Comunicazione e promozione** - studio e lancio di campagne di comunicazione strategiche che diffondano il valore del progetto alla cittadinanza, coinvolgano nuovi *stakeholder* e reperiscano nuove risorse economiche.
- **Amministrative** - dedicate alla rendicontazione puntuale, come quella del Fondo Sociale Europeo che presenta regole burocratiche rigide e tempistiche lunghe.
- **Digitali** - formazione, implementazione e mantenimento delle soluzioni tecnologiche previste per favorire il processo di digitalizzazione, aiutando così beneficiari ed operatori ad utilizzare i sistemi digitali.

Come dunque superare il *gap* tra le competenze possedute dagli enti e l'accesso a nuove risorse?

Per quanto riguarda quest'area di miglioramento, **la formazione** resta un punto centrale: per poter progettare servizi nei singoli dettagli, gestire le reti dei partenariati e la richiesta di risorse pubblico-private, serve personale competente e preparato. La formazione non dovrebbe essere rivolta solo alle risorse presenti all'interno dei partenariati di co-progettazione, ma anche agli organi istituzionali che li coordinano. Se si pensa alla formazione in termini di sostegno al processo di digitalizzazione della PA e dei servizi sociali erogati, la sua promozione potrebbe condurre all'accesso di finanziamenti dell'Agenda 2021-2027 in maniera più massiva ed efficace.

La possibilità di sviluppare le competenze delle reti di partenariato locale attraverso percorsi di formazione, può essere sostenuta attraverso la creazione di strutture locali formali (Luoghi di Innovazione Sociale) o ricorrendo a partenariati con aziende o agenzie “di consulenza” presso le sedi territoriali di riferimento. Si tratta di soluzioni che possono essere snelle, economicamente vantaggiose ed efficaci al mantenimento e allo sviluppo delle reti di progettazione locale.

Un aspetto decisamente innovativo potrebbe riguardare la **semplificazione di tutte le procedure** burocratiche ed amministrative, che rallentano ed appesantiscono il carico di lavoro già importante degli enti e delle amministrazioni.

La riduzione della complessità, lo snellimento delle procedure, l'abbattimento dei lunghi tempi di attesa sono gli obiettivi su cui puntare per migliorare la qualità del lavoro a 360°.



Opportunità esistenti

- Formazione su competenze trasversali



Opportunità prospettiche

- Luoghi di Innovazione Sociale locali
- Semplificazione delle procedure burocratiche



3. Introdurre indicazioni precise in merito all'impiego di metodiche di valutazione d'impatto e supportare le sperimentazioni perché si ottengano risultati utili

- Supporto alla valutazione d'impatto

La valutazione d'impatto nel sociale non esiste ancora: è possibile incrociare i dati a livello statistico, [...] ma non sappiamo come il servizio ha impattato sulla vita delle famiglie.

Il concetto di impatto sociale ha acquisito un alto livello di attenzione negli ultimi anni, in particolare dopo l'approvazione del codice del Terzo Settore, che impegna gli Enti del Terzo Settore ad effettuare tale valutazione e le Pubbliche Amministrazioni a richiederla agli Enti coinvolti nelle procedure di affidamento di attività di interesse pubblico.

La Riforma infatti definisce la valutazione di impatto sociale come una “*valutazione quantitativa e qualitativa sul breve, medio e lungo periodo degli effetti delle attività svolte in una comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato*”. L'attenzione è quindi incentrata sul cambiamento prodotto sui territori e le comunità di riferimento e sulla possibilità di misurarlo.

Sebbene la Riforma non imponga la valutazione dell'impatto sociale come un obbligo normativo, ne suggerisce possibili

utilizzi, soprattutto da parte delle pubbliche amministrazioni, rappresentando quindi un importante passo avanti verso l'adozione sempre più frequente di questo tipo di valutazioni.

Tuttavia, dal punto di vista metodologico, la valutazione d'impatto nel sociale rimane una questione aperta: è infatti uno strumento sempre più lasciato all'interpretazione dei progettisti che lo "fabbricano artigianalmente" o lo delegano a consulenti esterni, a seconda delle competenze a disposizione.

Misurare il successo di una progettualità sul territorio è funzionale all'ottenimento di nuovi fondi, al suo mantenimento nel tempo e ad un'eventuale sua scalabilità.

È essenziale promuovere un **cambio di paradigma** in questo senso: esplicitare l'impatto che si vuole generare, definire il cambiamento che si vuole vedere nel destinatario e nella comunità di riferimento, identificare ex ante i risultati da raggiungere e non solo ex post.

Per questi motivi, riteniamo che spetti alla Regione, quale responsabile della programmazione sociale sul proprio

territorio di riferimento, **chiarire quali linee guida o metodologie utilizzare**, per monitorare le sperimentazioni e uniformare i format dei risultati. Coinvolgendo possibilmente, nella valutazione del servizio, anche i beneficiari.

Anche in questo caso, l'accento è stato posto sulla **formazione di risorse dedicate**, in grado di portare avanti con autonomia e competenza un lavoro relativamente nuovo per il mondo del Terzo Settore, l'ente pubblico e l'ente Regionale stesso.

Difficile, seppur non impossibile, immaginare di sviluppare velocemente queste competenze all'interno della sperimentazione WeCaRe: motivo per cui molti enti si sono avvalsi del parere di **consulenti esterni**. Prassi che può essere senza dubbio portata avanti e resa standard.

La creazione di un team o **ufficio di coordinamento** dedicato al tema è uno scenario immaginato da alcuni funzionari regionali, che configurano la possibilità di esternalizzare il servizio o di assegnarlo all'**Ufficio Statistica** della Regione.



Opportunità esistenti

- Linee guida da parte della Regione
- Formazione di risorse dedicate
- Consulenti esterni



Opportunità prospettiche

- Ufficio regionale che coordini il servizio svolto all'esterno per la Regione
- Ufficio di statistica come responsabile della valutazione d'impatto



4. Supportare la costruzione e la gestione delle reti attraverso modelli e strumenti di lavoro, funzionali all'operatività della governance

► Modelli e strumenti per le reti

Se da un lato riuscire a coordinarsi sulle parti più trasversali è percepito come un valore, dall'altro lavorare insieme è più complicato.

Il tessuto degli enti che operano in Piemonte è fortemente frammentato. Agiscono "a macchia di leopardo", senza strategie di lavoro sistemico e senza consapevolezza della necessità di operare per un obiettivo comune e condiviso.

Questa "diversità di azione" si traduce, in una disparità di servizi e possibili opportunità sui territori.

Il superamento della frammentazione è possibile solo attraverso un lavoro sistemico, di rete, in cui imparare a conoscere e valutare non solo ciò che accade a livello locale, ma anche regionale, superando i limiti geografici e scardinando i partenariati più o meno stabili, con il fine di creare nuove sinergie. Proprio in questa cornice e con questa aspettativa era stata pensata la Strategia WeCaRe.

La co-progettazione è un'occasione di incontro fra soggetti diversi che ha potenzialità generative, se costruiscono fra di loro un legame positivo che li valorizzi entrambi e produca valore aggiunto.

Tuttavia, non sempre le Cabine di regia sono riuscite a lavorare in termini integrati, specialmente nei casi di partnership molto estese. Alcune cordate di progetto hanno riscontrato difficoltà di coordinamento degli interventi previsti, dovute sicuramente all'emergenza Covid-19, ma anche ad un'assegnazione informale dei compiti non sempre chiara e definita tra i soggetti della rete, nonché alla poca condivisione di una visione del sistema stesso.

Inoltre, non è stato chiaro come evitare colli di bottiglia procedurali e lavorare in un'ottica di efficientamento attraverso modelli di lavoro e processi di *decision making* condivisi.

La gestione della governance richiede **strumenti e metodologie** appropriate, sia dal punto di vista operativo e di linguaggio, che relazionale e organizzativo.

Ma quali sono le condizioni agevolanti per la costruzione e gestione di una governance territoriale?

Una delle prime opportunità per questa area di miglioramento è il riferimento ai distretti socio-sanitari quali luoghi di elezione per la progettazione sociale che, con l'impiego di facilitatori esterni, possono gestire in autonomia il progetto. Un particolare cenno va ai facilitatori, che possono svolgere una doppia funzione. Da un lato, supportando le Cabine di regia individuate e sostenendo i partner meno attivi, dall'altro agevolando il dialogo con l'amministrazione regionale tramite trasferimento delle informazioni necessarie.

Un'altra opportunità in questo senso potrebbe essere la creazione in futuro di **Cabine di regia con competenze il più trasversali possibili**, composte cioè da attori che conoscano il territorio, i meccanismi interni di una gestione *multi-stakeholder* e che provengano da esperienze professionali e collocazioni organizzative differenti, per attivare spazi di confronto cross settoriali.

Un'altra condizione su cui lavorare è mantenere alta la motivazione che lega gli attori del partenariato e li fa agire in funzione di un obiettivo comune. Spesso le iniziative nascono da un unico partner che, nel tentativo di creare "la squadra", si focalizza sulla divisione dei compiti, ma trascura di condividere il vero *driver* per la buona riuscita del progetto.

Altra caratteristica per rendere le **reti più ricche e versatili**, è riuscire a crearne sempre di nuove: se da un lato partnership già "rodate" permettono l'ottimizzazione del lavoro perché create tra realtà che già si conoscono, dall'altra limitano le connessioni e le contaminazioni possibili sul territorio.



Opportunità esistenti

- Facilitatori dalla doppia funzione
- Creazione di reti sempre più ricche e versatili



Opportunità prospettiche

- Distretti socio-sanitari, quale ambito di progettazione territoriale prioritario
- Cabine di regia con competenze trasversali



5. Garantire una progettazione che sia effettivamente sostenibile e scalabile nel tempo

► Supporto alla sostenibilità

« *Ci siamo impegnati molto, i nostri utenti si fidano di noi e di quel che facciamo, ma non abbiamo la certezza di poter continuare ad erogare il servizio con la fine della sperimentazione.*

Le progettazioni alimentate con i fondi europei, spesso muoiono finiti i finanziamenti.

Riuscire a trasformare un progetto in attività ordinaria, auto-sostenibile e in grado di garantire la continuità di un servizio è una questione centrale, possibile solo attraverso un cambio di paradigma, che permetta sia alle pubbliche amministrazioni che ad enti privati di superare il tradizionale rapporto di servizio committente-fornitore, a favore di una relazione caratterizzata da corresponsabilità economica.

Durante il percorso di accompagnamento, la sostenibilità delle azioni progettuali è stata immaginata con azioni di diversa natura: **donazioni** da parte dei cittadini, che già in passato hanno contribuito al mantenimento di servizi riconosciuti come validi per la cittadinanza (es. progetto S.B.A.M.), facendo attenzione a non generare la cosiddetta "saturazione della buona causa"; **compartecipazione**

pubblico-privato; sponsorship e infine compartecipazione di tutti i partner alle spese principali.

La vera sfida, che **possiamo immaginare**, è rappresentata dalla possibilità in contesti di co-progettazione, di applicare **modelli di business diversi da quelli tipici del settore sociale**, che partono dall'abbandono della concezione di beneficiario come "assistito", che non rimborsa neanche simbolicamente il costo del servizio ricevuto, per ipotizzare la modellizzazione di architetture economiche ibride e quindi più facili da applicare in un contesto sociale o, in maniera avveniristica, pensare a business model provenienti interamente dal mondo delle *startup* innovative a vocazione sociale.

Una tale innovazione nei modelli di finanziamento dei servizi sociali richiede obbligatoriamente **di dotarsi di strumenti in grado di sostenere l'offerta dei servizi, la loro narrazione e la loro durata nel tempo.** In questo senso la valutazione d'impatto torna a giocare un ruolo fondamentale in quanto costituisce un dato richiesto inderogabilmente dalla finanza ad impatto, la quale presuppone investimenti d'impatto destinati cioè a imprese, organizzazioni e fondi che hanno lo scopo di generare risultati misurabili di tipo sociale insieme

a un ritorno finanziario, per il sostegno a nuove progettualità.

Inoltre, serve creare e sostenere – per le istituzioni – le condizioni ideali per lavorare su **linee programmatiche a medio-lungo termine, uscendo dalla logica degli "interventi a pioggia"** a corto raggio, con cui sono soliti lavorare.

Le linee programmatiche sopra citate dovrebbero inoltre essere supportate da **indagini sugli interventi di rilevanza ed impatto sociale adeguato.** Solo dopo questa prima verifica, sarà possibile invitare ed indirizzare i territori – attraverso **criteri precisi** – a intervenire in maniera capillare con proposte mirate. La preconditione perché questo accada è **lo studio del contesto**, ovvero la conoscenza, da parte della Regione, di tutte le pratiche di successo (e non) presenti sul territorio.

Uno spunto interessante per garantire la durata del progetto, consiste nell'immaginare **misure di premialità** verso quelle sperimentazioni che hanno saputo dimostrare solidità collaborativa e sostenibilità economica durante la fase di sperimentazione, con l'obiettivo che possa essere riconosciuta la qualità del lavoro svolto ed invertire così le logiche per cui "se si cammina con le proprie gambe, allora si necessita di minor supporto".



Opportunità esistenti

- Indagine per interventi di rilevanza e impatto sociale adeguato
- Studio del contesto



Opportunità prospettiche

- Linee programmatiche a lungo termine, fine degli "interventi a pioggia"
- Misure di premialità per progettualità sostenibili

Tabella riassuntiva:

 Linee per aree di migliorabilità	 Opportunità esistenti	 Opportunità prospettiche
1. Identificare puntualmente le necessità dei territori, le <i>best practice</i> già esistenti e la domanda dell'utenza di riferimento per meglio distribuire le risorse e avviare la progettazione di nuovi servizi.	▪ Incontri strutturati sui territori ▪ Riattivazione/semplificazione delle procedure dei Piani di Zona ▪ Indagine esplorativa pre-bando	▪ Luoghi di Innovazione Sociale locali per la raccolta dei bisogni sui territori e la gestione dell'innovazione sociale ▪ Ascolto diretto del beneficiario finale, anche attraverso strumenti digitali
2. Sviluppare le competenze per l'utilizzo efficace di strumenti di co-progettazione, per la collaborazione condivisa e la promozione di un progetto.	▪ Formazione su competenze trasversali	▪ Luoghi di Innovazione Sociale locali ▪ Semplificazione delle procedure burocratiche
3. Introdurre indicazioni precise in merito all'impiego di metodiche di misurazione d'impatto e supportare le sperimentazioni perché si ottengano risultati utili.	▪ Linee guida da parte della Regione ▪ Formazione di risorse dedicate ▪ Consulenti esterni	▪ Ufficio regionale che coordini il servizio svolto da agenzie esterne per la Regione ▪ Ufficio regionale di statistica come responsabile delle scelte delle metriche idonee per la valutazione d'impatto
4. Supportare la costruzione e la gestione delle reti di partenariato attraverso modelli e strumenti di lavoro, funzionali all'operatività della governance.	▪ Facilitatori dalla doppia funzione ▪ Creazione di reti sempre più ricche e versatili	▪ Distretti socio-sanitari, quale ambito di progettazione territoriale prioritario ▪ Cabine di regia territoriali con competenze trasversali
5. Garantire una progettazione che sia effettivamente sostenibile e scalabile nel tempo.	▪ Indagine per interventi di rilevanza e impatto sociale adeguato ▪ Studio del contesto	▪ Linee programmatiche a lungo termine, fine degli "interventi a pioggia" ▪ Misure di premialità per progettualità sostenibili

Raccolta di buone pratiche nazionali ed internazionali

Questa sezione raccoglie casi studio nazionali ed internazionali, con l'obiettivo di alimentare la riflessione intorno al *welfare* regionale, all'impiego di strumenti di programmazione

di prossimità, quali la co-progettazione, la creazione e gestione delle reti. Si tratta di buone pratiche, che partono dal desiderio di cambiare prospettiva e di impiegare metodiche, tratte da settori estranei al *welfare*.

Sono stati identificati ed analizzati 5 casi rilevanti – uno per ogni area di miglioramento precedentemente identificata – da cui trarre spunto ed ispirazione su ciò che le amministrazioni possono realizzare a livello locale.

Aree di miglioramento	Casi studio
 1. Identificare puntualmente le necessità dei territori, le <i>best practice</i> già esistenti e la domanda dell'utenza di riferimento per meglio distribuire le risorse e avviare la progettazione di nuovi servizi ► Lettura dei territori	Ageing Gracefully (Singapore)
 2. Sviluppare le competenze per l'utilizzo efficace di strumenti di co-progettazione, per la collaborazione condivisa e la promozione di un progetto ► Sviluppo di competenze	La Scuola dei Quartieri (Italia)
 3. Introdurre indicazioni precise in merito all'impiego di metodiche di valutazione d'impatto e supportare le sperimentazioni perché si ottengano risultati utili ► Supporto alla valutazione d'impatto	WeMi (Italia)
 4. Supportare la costruzione e la gestione delle reti di partenariato attraverso modelli e strumenti di lavoro, funzionali all'operatività della governance ► Modelli e strumenti per le reti	Policy Lab (Regno Unito)
 5. Garantire una progettazione che sia effettivamente sostenibile e scalabile nel tempo ► Supporto alla sostenibilità	Italia No Profit (Italia)

1. Lettura dei territori

Ageing Gracefully

Anno 2014

Paese Singapore

Committente Ministero della Salute
Singapore, Design Council di Singapore

Link designsingapore.org

Le proiezioni relative all'aumento esponenziale della popolazione anziana nell'arco di 30 anni, hanno fatto sì che il governo di Singapore intraprendesse un progetto di ricerca e co-progettazione insieme a beneficiari, designer, architetti, decisori politici, operatori della sanità e del *welfare*, per migliorare l'accesso della popolazione anziana ai servizi sanitari, di assistenza e domiciliarità, di benessere. L'intero processo è stato guidato da ricercatori e service designer portatori di metodologie e strumenti, che hanno

raccolto dati quali-quantitativi facilitando le attività di co-progettazione dei servizi. Experientia, la società che ha condotto la ricerca, ha trascorso 6 mesi a Singapore per registrare tutte le informazioni necessarie.

Risultati

- L'identificazione di tendenze, comportamenti e lacune nell'interazione tra gli anziani e il sistema sanitario;
- l'identificazione di aree di opportunità in cui innovare;
- il processo di ricerca così pensato e il coinvolgimento di un'estesa varietà di *stakeholder* attraverso attività partecipate hanno permesso una progettazione e pianificazione di nuove politiche, piani urbanistici e di un *masterplan* di servizi per poter creare le giuste condizioni per sostenere una società in rapido invecchiamento e poter offrire un piano d'azione guidato per affrontare il cambiamento in ottica preventiva.



Spunti di riflessione

Il processo seguito e il tempo dedicato alla fase di ricerca, hanno permesso di raccogliere informazioni utili al lavoro di progettazione dei servizi e pianificazione delle politiche e delle linee d'azione da perseguire (masterplan dei servizi). Inoltre, il livello di dettaglio dell'analisi è stato raggiunto, non solo per la presenza di competenze e strumenti adeguati, ma anche grazie all'adozione di un approccio *human-centred*. Il coinvolgimento e l'interazione diretta della comunità e degli attori del sistema sin dalla fase iniziale, hanno facilitato la generazione di soluzioni allineate alle necessità della popolazione.

2. Sviluppo di competenze

La Scuola dei Quartieri

Anno 2019 (+3anni)

Paese Italia

Committente Comune di Milano (Progetto co-finanziato dall'Unione Europea - FSE, nell'ambito del Programma Operativo Città Metropolitana)

Link lascuoladeiquartieri.it

La Scuola dei Quartieri è un progetto promotore di **iniziative nate "dal basso"**. Supporta idee provenienti da cittadini o gruppi di cittadini che hanno la capacità di avere un impatto positivo sui quartieri periferici della città di Milano.

Nata come iniziativa dell'Assessorato al Lavoro e Attività Produttive del Comune di Milano, ha visto nella sua realizzazione la collaborazione con una rete di partner tecnici di cui fanno parte organizzazioni specializzate nello sviluppo di comunità, nel sostegno all'imprenditorialità e all'innovazione sociale.

La Scuola dei Quartieri intende essere un **trasmettitore di conoscenza** per trasformare le idee, i bisogni e i desideri dei cittadini in azioni concrete, durature e sostenibili.

Il percorso prevede incontri aperti alla cittadinanza per discutere i problemi, le caratteristiche e le vocazioni del quartiere insieme a strumenti di supporto³, un laboratorio base per imparare a progettare e una serie di percorsi di formazione avanzata per concretizzare i progetti. Il sito web, inoltre, presenta una serie di opportunità di finanziamento a vario titolo, selezionate per i progetti.

Risultati

- Sono state sino ad ora realizzate 3 edizioni con sperimentazioni e progetti rientranti all'interno di 4 aree periferiche della città;
- i cittadini e gli abitanti delle periferie sono coinvolti in prima persona, diventando attivatori di azioni ad impatto positivo sul territorio e sviluppando una cultura della progettazione, grazie ad un percorso di formazione aperto.



Spunti di riflessione

Sistematizzazione di un *approccio bottom-up* che favorisce strumenti per l'inclusione e la progettazione a chi vive le difficoltà in prima persona. Grazie alla formazione da parte di esperti portatori di metodologie, si creano le giuste condizioni per rendere la comunità di cittadini attiva ed autonoma nella gestione dei beni comuni.

Fonte immagine: pagina Facebook "La Scuola dei Quartieri"

³ "Con gli occhi del quartiere. Guida all'indagine di quartiere", La Scuola dei Quartieri. www.lascuoladeiquartieri.it/2020/11/02/guida-indagine-quartiere-la-scuola-dei-quartieri/

3. Supporto alla valutazione d'impatto

WeMi, Città per il *welfare*

Anno 2014-2020

Paese Italia

Committente Comune di Milano. Progetto
 “Servizi di *welfare* collaborativo -
 Piattaforma digitale per i servizi domiciliari”
 previsto dal Piano Operativo degli interventi
 del Comune nell’ambito del Programma
 Operativo Nazionale “Città Metropolitane”
 2014-2020 (PON Metro)

Link wemi.comune.milano.it

Il Comune di Milano, per far fronte alle difficoltà di accesso alle informazioni, spesso molto frammentate, a disposizione dei cittadini, ha avviato WeMi. Una **piattaforma digitale** che promuove l'accessibilità alle informazioni e favorisce l'incontro tra domanda e offerta, tra Enti del Terzo Settore – erogatori di servizi di *welfare* qualificati dal Comune di Milano – e i cittadini. Svolge inoltre il ruolo di aggregatore ed è “vetrina” di **servizi condivisi e specialistici** qualificati per il territorio, adottando un approccio trasparente veicolato dalla chiarezza delle informazioni⁴ sia per gli enti del terzo settore che per i cittadini.

WeMi risponde alle esigenze di diverse tipologie di beneficiari ed è diffusore di informazioni attraverso modalità di interazione digitale e fisica. La collaborazione tra il Comune di Milano e gli enti locali, permette a WeMi di essere anche una **rete di spazi diffusi** sul territorio, che diventano luoghi di incontro dove il cittadino ha la possibilità di interagire con gli operatori per essere ascoltato e orientato verso potenziali soluzioni ai bisogni.

Inoltre, WeMi dispone di un sistema di valutazione dei servizi offerti dagli Enti del Terzo Settore e monitorato dal Comune di Milano che alimenta il principio di trasparenza delle informazioni. Gli utenti che usufruiscono di un servizio attraverso WeMi, possono infatti esprimere un giudizio, indicando una valutazione complessiva che verrà pubblicata e contribuirà al miglioramento del servizio stesso.

Risultati

- **Sistema di servizi che facilita e promuovere l'accesso dei cittadini ai servizi di *welfare* pubblici e privati.** La piattaforma, grazie alla collaborazione tra il Comune di Milano e gli enti del territorio, ha permesso di costruire un tessuto locale di servizi, sostenendo un sistema di *welfare* territoriale più collaborativo ed in continua evoluzione.

Spunti di riflessione



Fonte immagine: sito web wemi.comune.milano.it

⁴ Struttura e informazioni per l'uso della piattaforma WeMi wemi.comune.milano.it/static/media/WeMi_Approfondisci_2.41f9e5a5.pdf

4. Modelli e strumenti per le reti

Policy Lab

Anno 2014

Paese Regno Unito

Committente UK Government

Link openpolicy.blog.gov.uk

Policy Lab è un team trasversale e ibrido composto da professionalità differenti – un mix di designer, ricercatori e policy-makers – che lavorano per e con il governo inglese, al fine di supportare lo sviluppo e il miglioramento di politiche attraverso strumenti condivisi provenienti dal mondo del design e l'impiego di un approccio *human-centred*.

La modalità di intervento del team è flessibile e varia a seconda della durata e delle necessità del progetto. Il lavoro del Policy Lab team avviene su tre livelli di azioni principali: fornire nuove soluzioni per la definizione di politiche; potenziare le competenze e le conoscenze interne; promuovere una nuova cultura e approccio progettuale attraverso la redazione e

condivisione di diverse forme di contenuto, come ricerche e strumenti.

Uno dei valori più rilevanti è la capacità di attivare condivisione: ricerche, strumenti ed evidenze emerse da esperienze simili, vengono rese apertamente disponibili con lo scopo di generare scambio e confronto di idee ed essere migliorate insieme ad altre comunità di innovatori. Oltre ad aver condiviso un *toolkit* per supportare la progettazione di politiche⁵, nel 2020 è stato condiviso il prototipo del *toolkit* "Government as a system"⁶. Il lavoro, ancora in fase sperimentale, è da tempo oggetto di studio ed è il risultato di quanto appreso da esperienze pregresse e che ad oggi si propone come mezzo flessibile per la definizione di una governance.

Risultati

- Sino ad ora il team ha lavorato a 50 progetti in diverse aree tra le quali: *housing*, sanità, lavoro e assistenza familiare;
- 5.500 dipendenti pubblici hanno preso parte a questi progetti, partecipando a *workshop* e training.



Spunti di riflessione

L'esistenza di un team con professionalità differenti e competenze trasversali, rappresenta una risorsa in grado di supportare il lavoro attraverso la trasmissione di metodologie e strumenti adeguati, ottimizzando i processi interni e incidendo positivamente sulla qualità dei risultati.

Fonte immagine: sito web openpolicy.blog.gov.uk

⁵ Open Policy Making Toolkit www.gov.uk/guidance/open-policy-making-toolkit

⁶ Government as a system toolkit openpolicy.blog.gov.uk/2020/03/06/introducing-a-government-as-a-system-toolkit

5. Supporto alla sostenibilità

Granter

Anno 2021

Paese Italia

Committente Italia Non Profit

Link granter.it

Al fianco degli enti non profit, delle aziende e delle fondazioni, Italia Non Profit si attiva per attrarre sempre più risorse e innovazione nel Terzo Settore, attraverso strumenti digitali che rendano più efficace l'incontro tra domanda e offerta di investimenti sociali e donazioni.

Uno degli ultimi strumenti digitali realizzati è Granter. Una piattaforma che offre contributi a fondo perduto e opportunità, mettendo in relazione fondazioni e aziende che sostengono il futuro e la crescita del non profit e della società civile.

Attraverso un piano di abbonamento diversificato (*smart, pro, expert e enterprise*) si può accedere ad un vasto database, con vantaggi e privilegi che vanno via via aumentando a seconda del tipo di piano sottoscritto.

All'interno di granter sono stati identificati 9 tipologie di donatori istituzionali: Fondazioni di Origine Bancaria, Fondazioni d'impresa, Fondazioni di Famiglia, Fondazioni di Comunità, Fondazioni generiche con un orientamento filantropico, Aziende, Enti religiosi, Pubblica Amministrazione, Enti internazionali.

Risultati

- A pochi mesi dal lancio, il servizio è stato utilizzato da più di 100 organizzazioni;
- il servizio accorcia le distanze tra i grandi donatori e il mondo del terzo settore;
- velocizza la ricerca di bandi e riduce il tempo necessario per reperire tutte le informazioni;
- fornisce in aggiunta un CRM (*Customer Relationship Management*) per l'organizzazione del *workflow*.



Spunti di riflessione

Su Granter si trovano i profili ed i contatti verificati di aziende, fondazioni e Pubblica Amministrazione, enti nazionali e internazionali. Nel database ci sono anche contest, gare, sovvenzioni, contributi, patrocini, occasioni di finanziamento a fondo perduto, volontariato d'impresa, donazioni di beni e molto altro.

Fonte immagine: sito web granter.it



4

Verso il 2030

Scenari di ispirazione

Al termine delle riflessioni emerse e condivise in questo documento, intendiamo lasciare ai lettori qualche considerazione utile ad immaginare come il sistema di *welfare* territoriale – con la cassetta degli attrezzi maturata con l'esperienza di WeCaRe nel supportare situazioni di fragilità sociale ed economica dei propri territori, aggravate dalla crisi economica del post pandemia – potrà attingere alle vaste risorse messe a disposizione dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) recentemente approvato.

Prime considerazioni su linee di indirizzo e di ispirazione per il welfare

In ottica 2030, il lavoro dell'accompagnamento Wecare3S con le sue linee di intervento, ha fatto emergere come necessità prioritaria quella di prevedere un approccio sistemico dei servizi che rimetta la persona e i suoi bisogni al centro, così come la sua esperienza nel soddisfarli. Questa nuova prospettiva favorirebbe il passaggio dall'approccio assistenziale tradizionale a quello programmatico e sperimentale, in linea con le tendenze internazionali su Innovazione Sociale e gestione delle sfide 2030.

Questo approccio è stato in parte sperimentato nei 18 mesi di WeCaRe, ma servirà strutturato maggiormente per rendere la Regione Piemonte attrattiva per i finanziamenti disponibili attraverso le sei Missioni del PNRR, quali: *digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; rivoluzione verde e transizione*

ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute.

Scenari di ispirazione

La riflessione collettiva ha portato a individuare 4 linee di indirizzo che potranno supportare la nuova strutturazione dei servizi di *welfare* per il 2030.

Di seguito, le 4 linee di indirizzo.

— Centralizzazione della persona nell'analisi e nell'implementazione dei servizi

Mettere l'utente al centro. Rileggere il sistema dei servizi sociali offerti, osservando la realtà dal punto di vista dell'utente, ottimizzare esperienze di servizio esistenti o per crearne di nuove più soddisfacenti e performanti, individuandole direttamente dai fruitori stessi. È una linea di lavoro aperta e promettente, che consente alla Pubblica Amministrazione un incontro amichevole e proattivo con la propria comunità di riferimento.

Il servizio pubblico ha da sempre messo al centro dei suoi interventi i bisogni specifici di persone fragili. Questo ha portato in modo efficace a dare risposte mirate, ma ha anche ridotto la possibilità di cogliere eventuali opportunità di rilevare bisogni latenti e definire percorsi ad hoc con i beneficiari.

Riportare la persona al centro significa permettere ai servizi di guardare la persona con i suoi molteplici bisogni – espressi e latenti – arrivando a vederli in modo sistemico e ad attivare di conseguenza la filiera dei servizi disponibili per supportare la persona stessa.

L'impiego in vasta scala di strumenti di programmazione territoriale dei servizi, come la co-progettazione, aiuta a superare gli attuali percorsi di offerta pre-confezionati (pubblici, privati o misti) e a strutturare risposte con ricadute anche relazionali su altre necessità dei cittadini spesso insoddisfatti dalle risposte parziali e settoriali ricevute dalla PA.

Rimettere la persona al centro, vuol anche dire lavorare per comprendere l'esperienza che si vuole proporre: *quali canali di comunicazione adottare (online, offline, ecc.)? In quale lingua offrire il servizio? Chi altro includere nell'offerta di risposta ai bisogni?*

Mettere le persone al centro significa anche conoscerle attraverso una nuova ricerca basata su reputazione e metodi contemporanei e internazionali.

— Digitalizzazione dell'accesso all'informazione e ai servizi

Nell'ottica di avvicinarsi alle abitudini, preferenze, necessità della persona, il tema del digitale e del suo accesso è sicuramente tra gli ambiti di potenziale sviluppo.

Secondo gli obiettivi della Commissione, entro il 2025, almeno il 70% dei cittadini UE nella fascia di età 16-74 dovrà possedere conoscenze digitali di base. Inoltre, secondo il PNRR, entro il 2025, le Pubbliche Amministrazioni dovranno fornire servizi pubblici digitali interoperabili, personalizzati e di facile utilizzo.

Le tecnologie digitali sono ancora spesso fraintese e sottoutilizzate nei servizi alla persona. Ciò può essere in parte spiegato dal fatto che i servizi sociali sono per definizione servizi incentrati sulla persona. Tuttavia, l'adozione delle tecnologie digitali nella fornitura di servizi sociali sarà ancora più inevitabilmente in espansione, anche se con diverse differenze geografiche,

sotto-settoriali o addirittura organizzative. I contatti sociali e le relazioni umane nella fornitura di servizi, sono e rimarranno una dimensione fondamentale del settore dei servizi sociali e la digitalizzazione dovrà essere messa al servizio del raggiungimento di una migliore qualità dei servizi per i beneficiari e i professionisti, e non viceversa.

Quando si parla di sportelli di accesso ai servizi ci si riferisce ancora alla dimensione fisica. *Perché non pensare ai vantaggi portati dall'introduzione di sportelli anche digitali, in grado di offrire non solo una prestazione specifica, ma un vero e proprio accesso ad un'intera mappa di servizi informativi e di presentazione dell'offerta complessiva (multi-bisogno) dei servizi territoriali? Cosa succederebbe se si immaginassero gli sportelli come luoghi itineranti e capillari sui territori? E ancora, cosa succederebbe se si immaginassero come luoghi digitali in cui orientarsi nella vastità dell'offerta dei servizi?*

Digitalizzazione significa anche vera usabilità delle piattaforme preposte e dell'intera user experience. Significa innovare la progettazione – lato offerta – di servizi, per renderli accessibili, comprensibili, attivabili e valutabili.

— Ibridazione delle competenze e delle visioni per rispondere ai bisogni

La trasformazione richiede di passare da un approccio assistenziale/prestazionale ad uno progettuale e sistemico, da un'esperienza fisica ad una digitale. Questo cambio di paradigma non può avvenire solo attraverso operatori coinvolti nelle attività interne ad un'organizzazione, ma richiede contaminazioni con enti e professionalità esterne, che possano essere

di supporto continuo per la condivisione, lo sviluppo di competenze tecnologiche e la strutturazione di un approccio sistemico rispetto ai servizi. Il lavoro di rete e la creazione di sinergie svolta con WeCaRe, ha confermato che gli enti che si occupano di Innovazione Sociale e i servizi sociali possano positivamente e reciprocamente contaminarsi, generando ibridazione di linguaggi e di modelli operativi e organizzativi, ma anche finanziari, per introdurre maggiore sostenibilità economica alle progettualità sociali e renderle potenzialmente più sostenibili nel tempo.

In questa dimensione si pongono i **Luoghi di Innovazione Sociale**, che abbiamo introdotto nel capitolo 3 e definito come “Luoghi” ibridi pubblico/privato, che devono contribuire allo sviluppo dell’innovazione sociale, mettendo a disposizione esperti e relative specializzazioni provenienti dal design, dal mondo del servizio sociale professionale, dall’Università e dalle imprese sociali a supporto dell’evoluzione dei servizi.

Il Piemonte è stata la prima regione italiana ad istituire formalmente sul proprio territorio questi gruppi di collaborazione.

I Luoghi di Innovazione Sociale sono, nell’attuale accezione, dei raggruppamenti di **PMI, grandi imprese, startup innovative, organismi di ricerca**, ecc. attivi in un particolare ambito tecnologico o applicativo, che rispondono al modello largamente diffuso su scala nazionale ed internazionale di “Cluster innovativi”, “distretti tecnologici”, “Innovation Hub”.

Perché non provare ad immaginare uno sforzo collettivo di risorse pubblico/privato, per la promozione dell’innovazione sociale a favore dei territori e delle sperimentazioni più promettenti e fare

dell’inclusione e coesione sociale una nuova area tematica?

Come ridurre la burocrazia per la collaborazione tra pubblico e privato per velocizzare i tempi e mantenere i servizi offerti insieme durevoli nel tempo? Come creare le giuste condizioni per facilitare conoscenza e contaminazione di mondi con competenze e linguaggi diversi?

Agganciare l’innovazione rilevante per le persone e le comunità a luoghi ibridi di innovazione sociale significa fare una progettazione di reti di fiducia, inclusione e cura.

— Adozione di modelli economici sostenibili

I servizi offerti dal sistema pubblico, sono orientati a dare risposta alle fasce più bisognose della cittadinanza. Durante la pandemia, sono emerse numerose fasce grigie che non rientrano di diritto nel supporto al bisogno, ma che hanno affrontato o potrebbero affrontare situazioni di criticità.

La creazione di partnership pubblico-privato e la collaborazione con enti differenti favorisce il raggiungimento delle fasce grigie emergenti, che possono rappresentare un punto di leva per la realizzazione di nuovi modelli sostenibili.

Cosa succederebbe se il servizio pubblico immaginasse di rispondere anche ai bisogni di queste fasce? E ancora: cosa succederebbe se il servizio venisse offerto anche a coloro che hanno le possibilità economiche per pagarlo?

Muoversi in questa direzione potrebbe garantire maggiore sostenibilità e continuità ai servizi offerti, in ottica di risposta permanente ai bisogni delle diverse fasce.

Conclusione

Nonostante gli importanti sforzi compiuti a livello nazionale negli ultimi anni, il PNRR riconosce come le politiche sociali e di sostegno alle famiglie debbano ancora essere rafforzate. Queste politiche sono già inserite in una programmazione nazionale di sistema (fondi PON - Piano Operativo Nazionale e fondi del Family Act - assegno unico universale), prima che in quella del *Next Generation EU*, con lo scopo di ridurre i divari territoriali e migliorare l'equità sociale.

Il PNRR individua ulteriori risorse per le infrastrutture sociali, funzionali alla realizzazione di politiche di sostegno alla famiglia, dei minori e delle persone adulte disabili e anziane non autosufficienti.

L'adozione delle 4 linee di indirizzo e ispirazione che abbiamo descritto, potrà portare i servizi e i Comuni con i rispettivi ambiti territoriali ad accedere ai fondi della componente Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo Settore della Missione 5 del PNRR Inclusione e Coesione, che dispone al momento di 11,17 Mld dal PNRR, a cui si aggiungono 1,28 Mld disponibili dal React-EU e 0,18 dal fondo nazionale complementare, per un ammontare di 12,58 Mld di euro.

Arrivare anche ad una piccola frazione di queste risorse sarà possibile, laddove i protagonisti di questa nuova fase di sviluppo socio-economica del Paese, che operano nel sociale, saranno capaci di:

1. Strutturare le loro reti a favore della realizzazione di progetti, volti ad affrontare le vulnerabilità sociali, incontrate in WeCaRe (povertà materiali, disagio abitativo, sostegno alle famiglie e delle capacità genitoriali), attivando modelli innovativi, multidisciplinari, sostenibili e integrati di presa in carico dei soggetti più fragili.
2. Realizzare le condizioni perché le imprese sociali, cooperative e *startup* innovative tornino a liberare energie progettuali, in grado di apportare elementi di innovazione ed entusiasmo alle progettualità del territorio.

È l'inizio di una nuova stagione di progettualità sociale in Italia e in Piemonte e possiamo dire che dopo WeCaRe siamo un po' più pronti ad affrontarla con successo.



Sistemico, Sostenibile, Scalabile.

wecare3sregionepiemonte.org

Credits



SocialFare, primo Centro per l'Innovazione Sociale in Italia, accompagna e supporta lo sviluppo di soluzioni innovative in risposta alle sfide sociali contemporanee, generando nuova economia.

socialfare.org



Experientia è un'agenzia di progettazione e ricerca internazionale sulla user experience, il service design ed il modeling dei comportamenti.

experientia.com



S.&T. è una società specializzata nelle attività di management delle politiche di sviluppo strategico del territorio, di rigenerazione urbana partecipata, delle pari opportunità, dell'innovazione sociale, nonché nella gestione di programmi europei.

