

PROJECT WORK  
*WEL.CO.ME: WELfare COmmunity MEdiod*

Ispirato a una visione strategica della società, che mette al centro le persone e il loro ben-essere, e attraverso l'alleanza degli attori dell'eco-sistema territoriale, WEL.CO.ME punta ad offrire risposte alle problematiche di carattere sociale ed economico più urgenti. **Un sistema integrato co-progettato, co-prodotto e co-gestito, volto a facilitare e promuovere l'accesso dei cittadini ai servizi territoriali per l'assistenza, la cura e il benessere. Un welfare comunitario che - unendo welfare pubblico, finanziario, aziendale e cittadino - crea valore condiviso**, ricucendo la separazione tra codice dell'efficienza e codice della solidarietà.

1

<b>Titolo iniziativa</b>	<b><i>WEL.CO.ME: WELfare COmmunity MEdiod</i></b>
<b>Obiettivi dell'iniziativa</b>	<p><u>Obiettivo generale:</u> promuovere uno sviluppo sociale ed economico equo e inclusivo attraverso la complementarietà dei servizi di welfare, un uso efficiente e potenziato di risorse umane e finanziarie del territorio, la creazione di reti e sistemi e l'attivazione di processi di cittadinanza attiva.</p> <p><u>Obiettivi specifici:</u> (i) superare la frammentazione delle risorse e attivare un'offerta coordinata e complementare di servizi di welfare integrati ed efficienti; (ii) creare una rete strutturata e armonica di attori pubblici, privati e del Terzo settore promotori di welfare comunitario; (iii) supportare lo sviluppo economico e sociale del territorio e stimolare l'innovazione organizzativa delle imprese.</p>
<b>Stakeholder/Assetholder</b>	Enti pubblici, Imprese profit e no-profit, Istituti di credito, Associazioni di categoria, Enti del Terzo Settore, Cittadini
<b>Risultati attesi</b>	<b>R1:</b> I cittadini hanno la possibilità di accedere a un'offerta di servizi di welfare ben integrata, adattata ai loro bisogni diversificati e utile a migliorare il loro benessere; <b>R2:</b> aziende, enti pubblici e attori del terzo settore sono ben coordinati e complementari nello sviluppo e nell'offerta di servizi di welfare efficaci tramite la piattaforma digitale; <b>R3:</b> le risorse finanziarie e umane del territorio, così come le competenze e ricchezze locali sono valorizzate, integrate e messe insieme per il benessere pubblico.
<b>Output</b>	<b>O1.</b> Piattaforma digitale di connessione tra utenti-cittadini e fornitori di servizi di welfare; <b>O2.</b> Piattaforme territoriali: welcome hub e welcome point per ascoltare e identificare i bisogni e indirizzare i cittadini verso i servizi più rispondenti; <b>O3.</b> Rafforzamento della rete territoriale pubblica-privata: maggiore relazione e fiducia tra gli attori dell'eco-sistema e creazione di un senso comune per connettere e sistematizzare le risorse del territorio.
<b>Aree di Policy</b>	Welfare e Famiglia; Pari opportunità; Politiche di cura e del lavoro; Politiche di conciliazione famiglia e lavoro; Welfare pubblico, occupazionale e aziendale; Processi di co-progettazione, co-produzione, co-gestione e governance condivisa.

## INTRODUZIONE

L'era attuale, contrassegnata dalla pandemia COVID-19, ha accelerato i problemi legati alla pianificazione, all'organizzazione e alla sostenibilità sociale e ambientale delle città: sono nate nuove marginalità, emergenze e fragilità che richiedono ai sistemi territoriali di riarticolare i propri funzionamenti e di interrogarsi in merito alle priorità di intervento. Per attuare un processo così ambizioso sono fondamentali **alleanze forti e una struttura di governance a rete** basata sulla co-progettazione e co-gestione e alimentata dal continuo dialogo tra pubblico e privato. Non è più possibile rispondere alle sfide attuali se non integrando molteplici visioni e attori, le cui dimensioni devono essere valorizzate attraverso un lavoro di comunicazione e interazione tra le tre sfere - pubblico, privato e terzo settore - e un processo decisionale partecipativo volto alla co-creazione di valore. **Rafforzare l'identità comunitaria attraverso forme simboliche e attivazioni concrete diventa quanto mai strategico e lungimirante.**

2

WELCOME - un progetto volto a facilitare e promuovere l'accesso dei cittadini ai servizi territoriali per l'assistenza, la cura e il benessere - intende farlo innovando l'attuale sistema di welfare; sperimentando e condividendo spazi reali e virtuali che, attraverso processi di co-progettazione e co-produzione, sappiano attivare risposte più efficaci, efficienti ed eque e rafforzando la dimensione comunitaria, coinvolgendo la società e i cittadini in processi partecipati per rendere maggiormente incisiva, stabile e sostenibile l'innovazione prodotta. Il sistema prevede da una parte la progettazione e realizzazione della piattaforma cittadina dei servizi di welfare (digitale), che metterà a disposizione della comunità tutta un'interfaccia unitaria di accesso all'offerta dei servizi territoriali. Dall'altro, la costituzione di spazi fisici tra di essi collegati in quanto piattaforme territoriali, che metteranno a disposizione delle famiglie e delle comunità del territorio un luogo ibrido e polifunzionale quale interfaccia unitaria di accesso all'offerta del sistema dei servizi di welfare zonali, in connessione con la piattaforma digitale; **offrendo ai soggetti erogatori, uno spazio di promozione e visibilità e ai cittadini uno spazio di ascolto e orientamento.**

La pandemia Covid-19 ha imposto e impone con forza un ripensamento di stili di vita e modalità di organizzazione delle nostre città e dei nostri territori. La fase di emergenza ha messo in risalto il tema della corresponsabilità: dopo i primi momenti di arresto di tutte le attività, la ripresa è stata stimolata da forme di auto organizzazione e solidarietà, disponibilità di risorse dal basso forse inaspettate, per intervenire a supporto dell'altro; associazioni e cittadini che spesso sono riusciti a intervenire più rapidamente dei servizi e delle istituzioni, potendo contare su una prossimità maggiore con i bisogni e su interventi immediati, flessibili e leggeri: perno di queste risposte è stato il Terzo settore che ha orientato e organizzato queste energie, agendo un ruolo di connettore con le istituzioni e le amministrazioni. Le reti tra pubblico, terzo settore, associazionismo, volontariato e gruppi di cittadini attivate con i progetti hanno giocato un ruolo importante nei territori, soprattutto nel far convergere e circolare informazioni e comunicazioni. Pertanto diventa indispensabile che gli ecosistemi urbani siano in grado di assorbire le soluzioni di resilienza adottate nella fase emergenziale come strategie di lungo periodo; stabilizzare queste forme collaborative emergenti radicandole per un miglioramento sostanziale del benessere e della sicurezza per le persone e, più in generale, per attuare un grande processo di modernizzazione delle infrastrutture economiche e sociali.

La strategia di connessione tra lo sviluppo del Welfare Pubblico e quello Aziendale che WELCOME vuole mettere in piedi, dunque, non si limita a colmare le aree di carenza di uno o dell'altro, ma si inserisce in una dinamica di potenziamento di tutte le risorse a disposizione del territorio per co-creare soluzioni nuove e sostenibili. **Le piattaforme non erogano direttamente i servizi, ma costruiscono l'ambiente in cui si esplora e valorizza il potenziale presente nei sottosistemi funzionali, nel quale si intercettano le risorse e dove si innescano le interazioni che creano valore condiviso aggiunto per tutto il sistema; la rete diventa strumento di potenzializzazione; la persona e la relazione centro e motore dei processi.**

## 1. GENESI DEL PROGETTO

Il sistema WELCOME è il risultato di un lungo percorso che l'Associazione Co-Cò<sup>1</sup> prima e la società cooperativa CO-STANZA successivamente, hanno intrapreso nell'ambito di **iniziative e progetti volti a promuovere la conciliazione vita-lavoro con un approccio organico multidisciplinare flessibile e un sistema aperto di servizi basato sulla lettura dei bisogni complessi e differenziari di vita**, anche all'interno dello stesso nucleo famiglia (bambini, adolescenti, adulti, anziani). Attraverso uno spazio polifunzionale, con aree dedicate al lavoro, alla cura e al benessere e una community di esperti per il supporto alla vita professionale e personale, il modello proposto è quello di un vero e proprio **sistema di servizi integrati** che affronta - attraverso strumenti formativi innovativi, pratiche che innescano il confronto con le alterità, e un linguaggio adeguato all'età e al bisogno - tematiche connesse alla quotidianità di ciascuno. Un'**organizzazione potenziale** che non limita in alcun modo la propria capacità d'innovazione e cambiamento, adattandosi per non perdere opportunità e valore, a situazioni specifiche e uniche.

Nei primi anni di attività l'Associazione ha raccolto numerose storie di donne provenienti da contesti aziendali che, successivamente alla prima o alla seconda maternità, si sono viste costrette a lasciare il loro progetto professionale e a re-inventarsi con lo scopo di conciliare la sfera professionale alla nuova dimensione materna. E' su queste basi che è nata una riflessione più ampia ed approfondita e, con l'intento di analizzare il fenomeno e quindi intervenire, nel 2018 viene firmata la prima convenzione con Easy Welfare - uno dei maggiori provider di Welfare Aziendale - al fine di offrire alle imprese e soprattutto alle loro dipendenti una serie di opportunità concrete centrate sul tema della conciliazione vita-lavoro, percorsi di formazione e trasformazione volti alla consapevolizzazione delle capacità acquisite attraverso l'esperienza della cura migliorando le politiche di *Diversity Management* e **offrendo servizi di Welfare territoriali** quanto più rispondenti ai bisogni dei dipendenti e dei loro familiari. E' subito emerso con chiarezza quanto welfare pubblico, welfare aziendale e welfare contrattuale non solo non si parlassero ma si conoscessero ben poco, e soprattutto conoscessero ben poco le persone, le famiglie a cui si rivolgevano. Nell'analisi di questi tre sistemi è emersa la contraddittorietà di strategie che paradossalmente *de-istituzionalizzano* il ciclo familiare e *de-nuclearizzano* gli individui a favore di una cultura delle pari opportunità individualista. L'esito singolare della riflessione sulla conciliazione famiglia-lavoro in relazione alle politiche familiari, di genere e per le pari opportunità, sembra essere il riconoscimento di un conflitto fra differenti diritti e fra diversi soggetti. In questo *frame*, la famiglia rimane una variabile indipendente, che può esserci o meno, a vantaggio dell'occupazione e del mercato. **Il cuore della questione dunque diventa proprio la mancanza di una mediazione relazionale tra la sfera del mercato, dello Stato e quella della famiglia** orientata alla promozione delle relazioni di reciprocità tra i sessi e le generazioni, nel rispetto dei diritti individuali e del corso di vita della famiglia, garantendo allo stesso tempo la possibilità di scelte indipendenti e la tutela dell'uguaglianza e della differenza. Le misure di conciliazione, inserite in un contesto sociale e culturale diversificato si configurano, quindi, secondo diverse modalità: o come politiche di gender o di pari opportunità, oppure come politiche individualistiche, mirate ad uno solo dei soggetti (bambini, donne, donne sole, anziani) e non alla famiglia, o infine, come politiche di work-fare, in cui la deriva lavoristica della risoluzione del problema è il punto di vista predominante. Ciascuna di queste opzioni presenta punti di debolezza: **è necessario, quindi, assumere una prospettiva che porti ad una visione della conciliazione – e alla conseguente elaborazione di politiche sociali e conciliative – che consenta, non solo di tener conto della molteplicità dei fattori e di tutti gli attori coinvolti nel processo, ma che permetta anche, mediante la considerazione della conciliazione come relazione sociale, la connessione tra le diverse dimensioni (le risorse, gli obiettivi, la cultura di riferimento e le norme) del fenomeno in questione.**

L'8 marzo del 2019 è iniziata la grande SFIDA: l'Associazione riunisce attorno a un tavolo, in qualità di Welfare Community Manager, gran parte degli attori dell'eco-sistema fiorentino con l'obiettivo di avviare una riflessione operativa per la costruzione di un sistema di welfare ragionato, partecipato e condiviso tra

<sup>1</sup> Co-working sociale nato a Firenze nel 2015, con area baby e equipe multidisciplinare a supporto della crescita individuale e familiare.

imprese, organizzazioni sindacali, terzo settore e Pubblica Amministrazione in grado di rispondere in maniera integrata, più efficiente e puntuale ai bisogni di cittadini e famiglie. Un welfare territoriale che unendo welfare pubblico con quello integrativo contrattuale e con quello aziendale creasse valore condiviso, tanto economico che sociale. Gli interessi e le potenzialità differenti che emergevano nel corso dei tavoli di lavoro e la necessità di dare vita ad un sistema realmente co-costruito, ha richiesto un processo di **governance condivisa** che ci ha spinto - sin da subito - ad aprire ulteriormente i nostri confini per accedere a competenze e strumenti che arrivassero dall'esterno (*OPEN INNOVATION*). Abbiamo quindi incontrato diverse realtà che hanno già sperimentato a livello nazionale progetti di Welfare Territoriale, abbiamo studiato e chiesto il supporto di diversi organismi, studiosi ed esperti nazionali.

**Si consolida così l'iniziativa WELCOME centrata sul welfare aziendale in declinazione territoriale, tale da permettere ai lavoratori e alle imprese - grandi, medie, piccole e piccolissime - di rintracciare, accedere e fruire, in maniera semplice e diretta, dei servizi offerti dal territorio. Un vero e proprio percorso di ripensamento e re-design del welfare cittadino, universale, promozionale: un "welfare di tutti e per tutti" capace di generare la tutela dei diritti di cittadinanza, favorire lo sviluppo delle relazioni e delle connessioni e la piena inclusione delle persone.**

## 2. CONTESTO

La fase storica che stiamo vivendo ha confermato la necessità di ricomporre e integrare meglio l'offerta dei servizi per la cura e il benessere dei cittadini attraverso piattaforme collaborativo-connettive sia digitali sia fisiche. Luoghi capaci di ascoltare, far emergere e aggregare domande individuali e collettive, sostenere processi di risocializzazione e condivisione dei servizi per le famiglie e per le comunità, con maggiore flessibilità e coerenza rispetto ai bisogni sociali emergenti e valorizzando, capacitando e connettendo le risorse e le competenze presenti sui territori. In una parola, si conferma sempre più la necessità di un **welfare comunitario** basato su alleanze tra risorse locali (cittadini, associazioni, terzo settore, imprese, banche) e amministrazioni pubbliche per organizzare servizi che siano non solo auto-sostenibili dal punto di vista economico, ma anche a loro volta generatori di risposte innovative. Un welfare comunitario e partecipativo che generando servizi crea comunità, alleanze, sinergie, cooperazioni.

Le esperienze di welfare di comunità in Italia sono molto eterogenee e oscillano dalla semplice aggregazione della domanda a vere e proprie forme di mutuo aiuto, fino a forme di collaborazione attiva. L'idea sottostante questo approccio è che *"facendo leva sulle risorse (economiche, di tempo, di cura, di competenza) delle famiglie e delle comunità e mettendole in dialogo tra loro, si produca qualcosa più della somma dei singoli addendi"*. Questo perché i beni e i servizi scambiati sono beni relazionali, cioè hanno un valore che consiste nell'essere in grado di modificare la relazione tra i soggetti coinvolti, attivando nuove forme di fiducia, di reciprocità, di responsabilità condivisa. Inoltre, le pratiche di welfare comunitario determinano un cambiamento nel rapporto tra destinatari delle politiche sociali, decisori politici e fornitori di servizi.

Inoltre, l'iniziativa Welcome prende vita in un momento storico in cui un ruolo sempre più rilevante è assunto dal cosiddetto **welfare aziendale** ovvero un sistema di prestazioni, non monetarie, finalizzate a incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori dipendenti, sotto il profilo economico e sociale. La crisi finanziaria e le correlate azioni di spending review hanno accelerato la necessità di adottare azioni integrative a quelle sancite dal welfare pubblico e il welfare aziendale sembra rappresentare la strada più immediata e strategica.

Sul fronte **conciliazione vita-lavoro**, le politiche in Italia risultano familiste, corporative, residuali, congelate e soprattutto generative di disuguaglianze sociali. Secondo l'Indagine Multiscopo dell'Istat l'indice di asimmetria, che misura la quantità di lavoro familiare a carico delle donne sul totale di quello svolto da entrambi i partner, in Italia l'assunzione delle responsabilità di cura è ampiamente sbilanciata sulla donna, a prescindere dalla condizione occupazionale. Infatti, il 69% del lavoro familiare nelle coppie a doppio reddito è svolto dalle donne, ma la proporzione sale all'81% se la donna non è occupata. L'importanza delle politiche di conciliazione pensate per chi ha persone a carico emerge quindi con forza, se l'obiettivo è evitare uscite

forzate dal mercato del lavoro e discontinuità nelle carriere professionali, quali fonti, soprattutto, di un calo dei redditi.

Quanto all'indice di **digitalizzazione dell'economia e della società** (DESI) della Commissione europea per il 2019 l'Italia si colloca al 24° posto fra i 28 Stati membri dell'UE. L'Italia è in buona posizione, sebbene ancora al di sotto della media dell'UE, in materia di connettività e servizi pubblici sanitari digitali, ma non in quelli sociali.

In tale quadro, pertanto, quali sono le sfide e le problematiche specifiche che WELCOME intende affrontare?

- il benessere individuale dipende dalla posizione dell'individuo rispetto al mercato del lavoro retribuito (commodificazione);<sup>2</sup>
- la frammentazione delle persone, delle risorse e delle risposte;
- gli obblighi di cura e sostegno economico sono lasciati sulle spalle della famiglia, familismo by default;
- l'insufficienza del welfare pubblico troppo incardinato nello Stato che stabilisce la tipologia degli interventi e fissa le modalità esecutive in forma tassativa e rigida. Come conseguenza, ciò ha creato un assetto burocratico pesante, una fiscalità particolarmente onerosa, la deresponsabilizzazione della società, una concezione assistenzialistica e emergenziale dello Stato;
- i finanziamenti utilizzati quasi tutti per la previdenza, lasciando scoperti settori quali la famiglia, i minori e le persone con disabilità, gli anziani e i non autosufficienti, il diritto alla casa, la lotta alla povertà e all'emarginazione, settori lasciati all'iniziativa dei Comuni;
- le risorse dei Comuni che non bastano più, risorse frammentate e spesso male utilizzate con modalità di risposta ai bisogni non più adeguate alle trasformazioni sociali e ai bisogni specifici;
- gli attori del welfare tradizionale mancano di coordinamento e offrono servizi in modo non integrato sprecando risorse e riducendo l'efficacia del proprio singolo contributo scollegato dal tutto;
- radicate barriere di separazione tra chi accede ai servizi del sistema welfare e chi no;
- la comunità che appare spesso molto disorientata rispetto all'offerta disponibile di servizi di welfare e, davanti a una polverizzazione di tale offerta attraverso tanti attori/erogatori, non riesce ad attivarsi e intercettare il servizio adeguato al suo bisogno con un dispendio di energie e risorse e grande frustrazione;
- disuguaglianze oggettive tra territori in termini di offerta e disponibilità di servizi di welfare con conseguente disuguaglianza e iniquità sociale che va ad aggravare situazioni di disagio e di vulnerabilità;
- la trasformazione delle reti familiari e crescente difficoltà di conciliazione tra lavoro e famiglia
- difficoltà nelle tradizionali misure di welfare di intercettare i nuovi disagi;
- temi emergenti come invecchiamento, generazioni sandwich e il fenomeno dei childless/childfree;
- meno del 10% dei piani di welfare aziendale risponde davvero ai bisogni dei lavoratori;
- il sistema welfare non fruisce del nuovo MEDIUM: Internet e Innovazione Digitale

A fronte delle sfide di cui sopra, diventa sempre più strategico e necessario coinvolgere tutti gli attori del territorio, riconoscendoli come soggetti in grado di produrre benessere, e "unire le forze". **L'elemento fondante per questa rinascita è la FIDUCIA che si concretizza in un nuovo senso di SOCIALITA'.**

WELCOME nasce e intende svilupparsi nel solco di questo quadro per offrire risposte puntuali, nuove ed efficaci ai cittadini e abbattere le barriere di separazione tra chi accede ai servizi del sistema di welfare e chi no, generando valore, capitale sociale e connessioni tra le persone. **Un patto tra istituzioni, aziende, impresa sociale e Terzo settore per orientare risorse pubbliche su questa transizione degli ecosistemi urbani, per rilanciare gli investimenti privati nelle attività politiche economiche, per riprogettare i processi di inclusione e di risposta ai bisogni della comunità.**

---

<sup>2</sup> Il grado di de-commodificazione di una politica è la misura in cui permette ad un individuo di avere un livello di benessere dignitoso/decente indipendentemente dalla sua posizione sul mercato del lavoro

### 3. II MODELLO WELCOME

#### 3.1 Gli obiettivi WELCOME

L'obiettivo generale dell'iniziativa è **promuovere uno sviluppo sociale ed economico equo e inclusivo attraverso complementarità di servizi di welfare, ottimizzazione ed uso efficiente di risorse umane e finanziarie, creazione di reti tra persone, attori e cittadinanza attiva**. Gli assunti alla base dell'obiettivo generale sono che la risposta è da identificare nell'utenza finale e che il potenziale di innovazione è insito nell'interferenze tra sistemi che agevola la sperimentazione di nuovi prodotti e servizi.

Obiettivi specifici:

- 1) attivare un'offerta coordinata e complementare di servizi di welfare integrati ed efficienti;
- 2) creare una rete strutturata e armonica di attori pubblici, privati e del Terzo settore;
- 3) stimolare l'innovazione organizzativa delle imprese.

#### 3.2 I luoghi WELCOME

Welcome abita luoghi specifici e facilmente identificabili, già esistenti sul territorio e riconosciuti dai cittadini come luoghi di comunità dove avvengono cose. Nello specifico si sostanzia in:

- 1) **Welcome HUB:** uffici e spazi di incontro/laboratorio, spazi di tutti ma sede esclusiva di nessuno, luoghi neutri, aperti, ibridi e flessibili dove si esplorano e potenziano le opportunità, dove si intende stimolare e attivare processi creativi che permettano di esprimere il potenziale espresso e inespresso della collettività. Presso i Welcome Hub operano quattro figure specifiche: (i) il Welfare Community Organizer incaricato di ingaggiare e coinvolgere i vari soggetti dell'ecosistema, analizzandone il potenziale e innescando occasioni di incontro, costruendo reti e progettando insieme agli stessi attori soluzioni innovative di servizi di welfare aperti e flessibili; (ii) il Corporate Manager che sostiene e supporta le aziende/cooperative a ideare e disegnare le misure welfare in ambito assicurativo/sanitario/previdenziale e di sostegno al reddito, supporto professionale, organizzazione del lavoro, sostegno al genere e socializzazione; (iii) il Ricercatore/Data Analyst che analizza il bisogno dell'impresa e dei dipendenti, monitora l'attuazione del piano welfare e valuta l'impatto che esso ha prodotto in termini di efficacia e soddisfazione; (iv) L'Animatore di comunità che promuove e tutela l'attivazione del potenziale ludico, culturale, espressivo e relazionale dell'individuo e del gruppo.
- 2) **Welcome POINT:** sportelli di ascolto e smistamento ai servizi del territorio pubblici/privati/convenzionati dove si ascoltano e fanno emergere domande individuali e collettive, sia espresse sia inesprese, da parte dei potenziali beneficiari che hanno la possibilità di accesso ai servizi a prescindere dalla loro condizione economica (in forma gratuita, in compartecipazione, a pagamento). Di fatto si tratta di luoghi in cui si mettono in contatto chi ha bisogno di aiuto con chi può aiutare. Presso i Welcome Points operano due figure specifiche: il Care Manager ascolta e supporta la persona nell'analisi delle esigenze - espresse ed inesprese - accompagnandolo nella scelta dei servizi di assistenza e di cura più adatti. Co-progetta la soluzione con l'utente attivando e mixando le varie tipologie di servizi pubbliche e private presenti sul territorio, nei casi di percorsi di assistenza e/o di cura si occuperà della valutazione dei progressi e dell'eventuale rimodulazione del servizio; il Tutor supporta tecnicamente l'utente per la fruizione della piattaforma digitale a seconda del profilo e del livello di digitalizzazione dell'utente. I tutor saranno individuati tra i giovani in cerca di lavoro o inoccupati un volta formati saranno i veri "timonieri della piattaforma digitale".
- 3) **Piattaforma digitale cittadina:** spazio virtuale dove le imprese del territorio (cooperative, imprese sociali, negozi di quartiere...) offriranno i loro servizi di welfare ai cittadini che potranno pertanto accedervi e fruirne, in maniera semplice e diretta. Nella piattaforma sono quindi inseriti tutti i fornitori di servizi aderenti (lato offerta) e profilati i cittadini (lato domanda), che col loro "budget welfare" - pubblico e della loro specifica azienda - possono acquistare e/o avere il rimborso delle prestazioni a loro necessarie. La piattaforma digitale - il nuovo MEDIUM che si aggiorna nel tempo

ed archivia il pregresso - **garantirebbe la ri-strutturazione della persona, la ri-familiarizzazione del nucleo, la territorializzazione sistematizzando la co-creazione di valore aggiunto condiviso.**

### 3.3 I principi WELCOME

Il progetto WELCOME 055 prevede l'implementazione di una serie di attività specifiche tra di esse collegate e che richiederanno l'intervento sinergico dei vari attori coinvolti. Tali attività si ispirano ai seguenti principi:

- ✓ *Rafforzamento delle capacità dei partner e dei cittadini:* puntando sulla condivisione e il confronto costante tra attori, l'azione punta a migliorare la capacità di tutti gli attori coinvolti di pensare strategicamente il territorio, di analizzare la domanda diversificata di servizi di supporto e di strutturare offerte coordinate. Tale processo permetterà di rafforzare non solo l'organizzazione interna dei vari soggetti coinvolti ma anche la capacità di lavorare in un ecosistema coordinato proporzionando il proprio intervento in base a quello degli altri e ottimizzando l'uso delle risorse.
- ✓ *Partner engagement:* l'iniziativa è disegnata e implementata insieme ai partner promotori in ottica di complementarità delle competenze e delle esperienze e mira a coinvolgere l'utenza finale in quanto parte attiva del processo e fondamentale per la definizione di un'offerta di welfare appropriata.
- ✓ *Ricerca:* l'iniziativa punterà sulla costante analisi del territorio nelle sue continue evoluzioni in termini di domanda di servizi di welfare e di offerta, con una mappatura puntuale dei servizi del territorio e dei bisogni della comunità.
- ✓ *Rete e territorialità:* l'iniziativa punta sul concetto di welfare comunitario e quindi sull'importanza di creare relazioni e connessioni strategiche tra organizzazioni e istituzioni riunite attorno ad un obiettivo comune. Il dialogo costante e strutturato permetterà a soggetti diversi di allineare linguaggi e metodi di lavoro dando come risultato un'offerta di servizi più ordinata e chiara al servizio dei cittadini.

7

## 4. GOVERNANCE E PROCESSI DI GESTIONE

Un sistema così articolato ha bisogno di un valido settore pubblico, un privato efficiente, una società civile dinamica ed una cittadinanza attiva ed informata, il tutto interconnesso da una *governance condivisa*. Il welfare comunitario vede un simultaneo aumento di differenziazione e indipendenza che incrementa però la relazione tra sotto-sistemi funzionali e organizzazioni di welfare, così come la necessità di flessibilità. Le domande allora sono: *come gestire interdipendenze sempre più complesse tra le istituzioni di welfare? Come creare aspettative reciproche tra istituzioni differenti? Come costruire la collaborazione tra più entità in un sistema che deve includere plasticità sufficiente per prendere forma in media comunicativi differenti?*

Per rispondere a tali domande, è necessario riferirsi a tre concetti chiave a cui l'iniziativa WELCOME si ispira: (i) contratto e contrattualizzazione, (ii) modello organizzativo, (iii) metodi e approcci atti a garantire un maggior livello di raggiungimento dei risultati.

- (i) Il primo e fondamentale step è il passaggio dal contratto alla **partnership**, alle **alleanze**. I contratti formali, materiali e riflessivi possono essere osservati come macchine di realizzazione; le organizzazioni realizzano le loro libertà e le loro peculiarità nell'entrare in relazioni contrattuali basate sull'impegno con altri. **Le partnership invece sono macchine di possibilità:** contengono il potenziale intrinseco di produrre continuamente nuove possibilità per i partner e per le loro relazioni reciproche; producendo a loro volta nuovi partner, nuove visioni per il futuro e lo sviluppo di concetti, di nuovi temi collaborativi e di interessi. In WELCOME le partnership sono progettate per gestire il fatto che tutti gli aspetti di una promessa di intenti esistono in uno stato di perpetuo cambiamento e l'effetto di ciò è **che il management diventa una forma di supervisione e valorizzazione di tutte le risorse coinvolte**. La fiducia è il "collante" sociale che permette a tutte quelle relazioni, che non possono essere pienamente definite in termini contrattuali, di svilupparsi. I promotori firmeranno un **patto etico** per suggellare questa fiducia

- fondante e un Protocollo d'Intesa aperto all'adesione di nuovi soggetti. L'impegno principale è curare un dialogo continuo nel tempo, essendo la relazione elemento chiave del progetto.
- (ii) WELCOME si ispira al modello organizzativo *teal and lean* in quanto vuole riproporre un modello di lavoro integrato, olistico fondato sulla collaborazione e in base a un sistema organizzativo agile, snello, flessibile e capace di adattarsi velocemente al cambiare delle situazioni e delle esigenze esterne e interne per attuare un vero cambiamento generativo. Vuole operare come organismo vivente in un vero ecosistema di attori e dinamiche dove si punta alla cooperazione e alla co-progettazione riducendo conflittualità connesse all'ego dei singoli. **Le scelte seguono i criteri di correttezza e di allineamento a convinzioni profonde**, l'obiettivo non è più il successo per il successo, ma l'autenticità e la scoperta della nostra vera natura, il giudizio viene sostituito dalla compassione, la razionalità dalla saggezza, le relazioni diventano piene e generative. Da un punto di vista più organizzativo-operativo, l'iniziativa sarà coordinata da un team dedicato di progetto afferente alle varie organizzazioni partner. Assunto di base è che per implementare la attività WELCOME ciascun partner debba mobilitare le sue risorse e la propria rete di riferimento in un'ottica di ottimizzazione e di valorizzazione del ruolo specifico in un insieme più grande per un'offerta integrata ed efficace di servizi di welfare al cittadino. Gli organi principali della rete WELCOME sono:
- Tavolo di coordinamento: è un tavolo paritetico coadiuvato da un ente capofila - *CO-STANZA Società Cooperativa* - composto da un referente nominato da ciascuna delle organizzazioni sottoscrittrici del Protocollo, impegnate nella progettazione dei servizi e nel coordinamento delle attività. In particolare ha il compito di stabilire le linee essenziali del progetto in termini di obiettivi generali e specifici; la gestione e allocazione delle risorse economiche; tempi e modalità delle azioni necessarie alla realizzazione delle singole aree di intervento.
- Comitato Scientifico Permanente: un tavolo di lavoro coordinato dall'Università, che vedrà coinvolti diversi dipartimenti ed è volto a validare l'efficacia del modello WELCOME rilevandone la capacità di impatto e indirizzandone l'evoluzione; approva i sistemi e le metodologie utilizzate nonché l'impegno di tutti i partner coinvolti; favorire e sostenere la replicabilità dei risultati.
- Commissione adesioni erogatori servizi: un tavolo multi-stakeholder con il compito di esaminare le richieste di adesione alla piattaforma provenienti dagli erogatori di servizio sottoposti al vaglio di un codice etico, redatto, condiviso e approvato di concerto con il Tavolo di Coordinamento.
- (iii) Il contesto mutevole in cui lavoriamo richiede un adattamento continuo al cambiamento: gli obiettivi e i bisogni definiti nelle fasi iniziali evolvono durante lo sviluppo del processo e diventa sempre più necessario dare valore agli imprevisti ed esiti inattesi, facendoli diventare parte dei nuovi obiettivi.
- I due processi chiave ai quali ci affidiamo per garantire l'attualità permanente dei servizi sono:
- “DESIGN\_\_ING”** è un modo di fare e di pensare che mette in discussione l'esistente indicando altri modi per affrontarlo. È un approccio progettuale necessario non solo per trovare soluzioni puntuali (design come problem solving), ma anche, e soprattutto, per la produzione di immagini e sistemi di senso (design come sense making) che permettano di assimilare l'innovazione e la resilienza all'interno dell'organizzazione. **Ri-progettare** a partire dai beneficiari di servizio, per costruire risposte mirate ed adeguate ai problemi. **Incorporare** l'innovazione che proviene da altri mondi e tipi di impresa e mettere a sistema quella auto-generata. **Ri-combinare** e sistematizzare le risorse esistenti (soprattutto quelli dormienti), cercando di intervenire su quella che definiamo come “sostenibilità dell'innovazione”, ovvero di creazione di nuovo valore e di una sua praticabilità, anche progressiva, in modo che sia sostenibile economicamente ed organizzativamente dagli attori coinvolti. **Favorire** processi di collaborazione e cooperazione tra attori, con la consapevolezza che solo assetti di rete possono essere vantaggiosi in termini di innovazione per problemi sociali sempre più complessi.
  - PDCA**<sup>3</sup>: un processo circolare secondo il quale una volta applicate le correzioni si ricomincia a pianificare, sviluppare il piano, controllare com'è andata, adattare e così via.

<sup>3</sup> Noto anche come “Ciclo di Deming” dal nome di chi l'ha divulgato - William Edwards Deming, esperto di statistica americano - o il “Ciclo di Shewhart” dal nome del suo ideatore - Walter A. Shewart - è stato utilizzato con successo per la ricostruzione dell'economia industriale giapponese dopo la Seconda Guerra Mondiale.



- P per Plan, preparare pianificare le azioni di miglioramento basate sull'osservazione di ciò che non va e su una diagnosi: cosa si può fare? come procedere?
- D per Do, fare sviluppare mettere in atto ciò che si è deciso, una fase di test per vedere se e cosa funziona.
- C per Check, controllare verificare, si guarda come è andata, i risultati ottenuti, se si è riusciti a rispettare il piano e a che costo: è la fase di valutazione.
- A per Act, agire, adattare: una volta individuato ciò che funziona lo si standardizza mentre si cambia ciò che non funziona; si determinano le azioni da mantenere e si immaginano, pianificano le possibili correzioni.

Al fine di pervenire a un'azione efficace e coltivare l'impegno congiunto rispetto ai problemi sociali facciamo riferimento a **metodi collaborativi**: non percepiti come algoritmi rigidi o procedimenti finiti ma come una serie di principi, regole e procedure per "produrre" un bene atteso, la **collaborazione**.

## 5. SOSTENIBILITA' e IMPATTO

Facendo leva sulle relazioni tra attori dell'ecosistema, il progetto ha obiettivi di **sostenibilità** a vari livelli:

- A livello tecnico: gli attori parte della rete rafforzeranno le loro competenze e modalità di lavoro individuali e in rete e saranno maggiormente predisposti a innovare e a sperimentare, testare e offrire servizi e prodotti innovativi effettivamente rispondenti ai bisogni dei clienti/beneficiari di cui hanno profonda contezza.
- A livello economico: le aziende aderenti alla piattaforma, con pratiche efficienti di welfare aziendale, registreranno un impatto positivo in termini di produttività da parte dei propri dipendenti e in termini di generazione di redditi globalmente. I cittadini potranno avere accesso a servizi di integrazione al reddito e captare risorse fondamentali per avviare e sviluppare attività di tipo economico per il sostentamento delle proprie famiglie. Il tasso di disoccupazione dovrebbe ridursi grazie a una più forte integrazione socio-economica dei cittadini e allo stimolo di uno spirito imprenditoriale.
- A livello sociale: l'iniziativa promuoverà la coesione sociale e territoriale e favorirà l'inclusione delle categorie più vulnerabili, i giovani, le donne che potranno accedere più facilmente a una rete di servizi di welfare fondamentale e si rafforzeranno le reti di solidarietà locali.
- A livello politico: grazie all'evidenza generata dal ravvicinato ascolto dei bisogni della comunità, il servizio pubblico potrà meglio svolgere il suo ruolo di regia e valorizzare le energie del territorio in un'ottica di complementarietà e integrazione. Come risultato, politiche attive di welfare pubblico troveranno territorio fertile in uno spazio comunitario coeso e strutturato.
- A livello finanziario: in vista di una sostenibilità complessiva del modello Welcome si procederà a sottoscrivere accordi con enti finanziatori del territorio che, persuasi dalla solidità dei risultati ottenuti investiranno nel progetto, nelle forme e modalità che risulteranno più idonee a sostenere la sua crescita (credito/equity/filantropia).

Considerato il coinvolgimento di una pluralità di beneficiari, territori, azioni e servizi offerti, la valutazione adotterà un approccio di analisi quali-quantitativo per garantire un alto livello di rigosità e, al medesimo tempo, utilizzare modalità partecipative di coinvolgimento dei beneficiari diretti ed indiretti. Il monitoraggio e la valutazione punteranno sulla possibilità di comprendere da una parte la qualità complessiva del coinvolgimento dei promotori e stakeholders in termini di commitment, e processo, dall'altra consentirà di valutare la qualità dell'offerta di servizi di welfare e la soddisfazione degli utenti finali. Attraverso un ascolto continuo dei propri stakeholder, imparando dalle azioni svolte e nel rispetto dei tempi delle parti coinvolte, Welcome si porrà in un'ottica di miglioramento continuo (Kaizen) e costante delle proprie attività e dei processi che le caratterizzano.

## CONCLUSIONI

La co-progettazione non è semplicemente sedersi ad un tavolo e portare le istanze di una parte, bensì costruire una **nuova rete sociale** che oltre alla mera offerta di servizi **riconosca luoghi di possibilità e di azione, capaci di ri-attivare energie e innovazione nel modello sociale.**

**Co-progettazione è costruire un nuovo senso comune.**

Occorre dunque prendere coscienza del fatto che si tratta di processi lunghi e in continua evoluzione: non farsi sovraffare dall'ansia di giungere immediatamente alla meta, non smarrire l'orizzonte e non aver paura del cambiamento e dell'incognita; con un approccio critico di base per aprirsi alla generatività.

I presupposti perché ciò avvenga non sono scontati. Welcome è oggi ancora un prototipo, prossimo ad una fase sperimentale nel Comune di Firenze. Per il co-disegno, CO-STANZA - la cooperativa promotrice e conduttrice dell'intervento - a partire da marzo 2019 ha attivato:

- 15 tavoli di lavoro multidisciplinari e oltre 20 riunioni tra partner tecnici.
- Laboratori one-to-one con i referenti dei soggetti coinvolti (dai 2 ai 6 incontri a seconda del soggetto interlocutore). Il numero di incontri cospicuo per alcuni soggetti è stato spesso generato da una verticalizzazione dei ruoli che ha richiesto incontri a più livelli, dal tecnico al decisionale.
- Incontri collettivi per categorie/settori (sindacati, associazioni di categoria, Comune - 4 dipartimenti Welfare e Educazione, Personale e Patrimonio, Innovazione, Pari Opportunità e Associazionismo, Legacoop, Confindustria, Confartigianato, Camera di Commercio, Consorzio Co&SO, Università).
- Incontri con aziende (Kering\_Multinazionale, Comune di Firenze\_Azienda Pubblica, 5 imprese con oltre 500 dipendenti e 3 fino a 100 dipendenti).
- Analisi piano welfare e servizi erogati al territorio per 22 cooperative (da 5 a oltre 1000 dipendenti).
- 5 Living lab (uno per quartiere) per individuare potenziali Welcome HUB e Welcome Point.
- Ricerca e interviste con piattaforme di welfare comunitario su territorio nazionale (Beatrice Welfare, WelfCare, Valoriamo, WelfareOristano, VIP Trento, Comune di Lecco, QuBi, BiellaWelfare, TradateWelfare) e due provider di welfare aziendali (Easy Welfare e Edenred).
- Laboratorio *OPEN Innovation* con la partecipazione delle più significative esperienze nazionali e i maggiori esperti di welfare territoriale.
- Investimento in capitale umano da parte dei partner tecnici per oltre 100.000,00 € (Co-stanza: WCM 40% tempo/lavoro per due anni; Sociolab: Data Analyst 10% tempo/lavoro per un anno; Innova S.r.L: strutturazione piattaforma).
- Formazione per oltre 8.000,00 € (investimento personale da parte del CEO di Co-stanza).

Alla luce del processo sperimentato, di seguito le note più significative di cui tener conto:

- ✓ **Sistematizzare i processi sin dalla fase di co-progettazione, con definizione di ruoli e investimenti umani e finanziari da parte di tutti gli attori coinvolti.** L'investimento per Welcome si è concentrato nelle mani del soggetto promotore privato - la figura del WCM in particolare - determinando, oltre ad un sovraccarico di lavoro, una sperequazione nelle dinamiche di identificazione e la conseguente centralizzazione delle conoscenze e competenze.
- ✓ **Una relazione virtuosa e complessa come l'alleanza tra no-profit/profit e pubblico richiede massima attenzione e capacità:** al terzo settore servono competenze e strumenti aggiuntivi, il pubblico deve essere ben saldo da non farsi "colonizzare" da parte di interessi particolari e il profit dimostrare di non fermarsi ad una sola dichiarazione di intenti.
- ✓ **Occorre un'evoluzione culturale di tutti gli attori in gioco.**  
Un'evoluzione a più livelli che consenta di:
  - Tenere conto della **differenza tra government e governance**, due livelli diversi di esercizio dell'autorità che non devono obbligatoriamente attribuirsi allo stesso soggetto.
  - Dare spazio alla **cultura sussidiaria** come principio fondativo dell'ordine sociale.

- Coinvolgere i cittadini prima che le decisioni vengano prese **sostituendo il dissenso disinformato con un consenso informato**. Formare una **comunità informata e attiva** riavviando nei cittadini la consapevolezza che sono persone al centro di una rete sociale che forma la comunità.
- Riconoscere al **terzo settore** - in quanto **soggetto del territorio** - la conoscenza delle emergenze sociali e dei nuovi bisogni, quindi la priorità degli interventi e i modi più efficaci per attuarli; consentendo l'accesso ai processi decisionali e superando il ruolo di "longa manus" del pubblico.
- Essere guidati dai "**beni comuni**": legati all'interesse generale e, nel contempo, pensati non in funzione del singolo ma della collettività.
- Aprirsi al di fuori delle strutture convenzionali, **calibrandosi sulla persona e non sul paziente**.
- Trovare un **nuovo linguaggio capace di dare concretezza a valori e parole**.
- Riconoscere **il digitale come uno dei luoghi che abitiamo**, insieme alla casa e allo spazio pubblico.
- Trasformare **l'impresa in un soggetto sociale e politico del territorio**.
- Ripensare alle **istituzioni** non come luoghi di formazione e decisione ma come **luoghi di opportunità**.
- **Non disperdere la solidarietà sociale** e non accontentarsi di una mutualità tra simili, occorre promuovere una solidarietà tra estranei.

**E' dunque sul piano culturale che ci giochiamo tutto.** Sulla cultura diffusa tra i cittadini e nei contesti territoriali. Sulla cultura che guida l'azione del singolo e delle istituzioni, pubbliche e private. D'altronde *la cultura è elefante e farfalla*: qualcosa di grande che ci trascende ma anche qualcosa di molto piccolo che noi stessi, come singoli attori di cambiamento, possiamo contribuire a plasmare.