

Dieci idee per innovare il welfare pubblico *italiano*.

10

Principi di metodo per chi lavora nei servizi, negli enti pubblici e nel Terzo Settore, maturati sul campo.

Davide Vairani

Social Innovation Officer certificato ACTA · INSPIRE PA, Erasmus+
Il Cantiere del Welfare · ilcantierewelfare.it

01

MANIFESTO

Il problema viene prima della soluzione

Ogni intervento che salta la diagnosi del sistema produce, nella migliore delle ipotesi, un aggiramento del problema.

La progettazione sociale italiana ha una tendenza consolidata: partire dalla risposta. Si costruiscono servizi, si attivano sportelli, si scrivono bandi prima di aver capito dove si trova davvero la rottura. Il risultato è che si lavora sui sintomi mentre le cause strutturali restano intatte.

L'innovazione efficace fa il percorso opposto. Inizia con una domanda precisa: che cosa manca al sistema per funzionare? Non in astratto, ma in questo territorio, per questa popolazione, con questi attori.

RIFERIMENTO

*Il modello delle **6 condizioni per il cambiamento sistemico** (Kania, Kramer, Senge — FSG 2018) distingue tre livelli: strutturale, relazionale e trasformativo. Nel welfare territoriale italiano, il livello più trascurato è quello relazionale: chi controlla l'accesso alle informazioni, chi determina l'agenda, quali voci sono assenti dai tavoli di lavoro.*

02

MANIFESTO

I modelli mentali sono la leva più potente

Politiche, pratiche e risorse cambiano più facilmente di ciò che le persone credono essere vero, normale, inevitabile.

Il welfare italiano è sorretto da un insieme di assunzioni condivise che raramente vengono messe in discussione: che la cura sia un fatto privato e familiare, che l'invecchiamento sia sinonimo di dipendenza, che la PA sia strutturalmente incapace di innovare. Queste assunzioni non sono fatti: sono costruzioni storiche che orientano le scelte e distribuiscono le risorse.

CONNESSIONE AL WELFARE ITALIANO

*Nel dibattito sulla **non autosufficienza**, il modello mentale dominante continua a leggere l'anziano come destinatario passivo di cure. La Legge delega 33/2023 introduce formalmente il principio della valutazione multidimensionale, ma l'attuazione territoriale sarà determinata da quanto gli operatori riusciranno a cambiare la propria cornice concettuale, non dalla norma in sé.*

03

MANIFESTO

La resistenza non è irrazionale

Chi si oppone al cambiamento spesso ha buone ragioni. Capirle non significa cedere: significa progettare meglio.

La resistenza al cambiamento è quasi sempre razionale dal punto di vista di chi la esprime: difende un equilibrio che funziona per quella persona, in quella posizione, con quelle aspettative. Un'innovazione ben progettata anticipa queste resistenze non per aggirarle, ma per includerle.

RIFERIMENTO PRATICO

*Nel welfare dei servizi sociali territoriali, le resistenze più significative si trovano spesso nel **middle management**. Strategie efficaci includono: coinvolgerli nella fase di diagnosi, riconoscere il valore di ciò che esiste, costruire percorsi di transizione che valorizzano le competenze esistenti.*

04

MANIFESTO

La fiducia è infrastruttura

Nessuna riforma regge senza fiducia — tra colleghi, tra enti, tra istituzioni e cittadini.

La fiducia è l'infrastruttura invisibile del welfare: quando c'è, i servizi funzionano meglio di quanto le norme prevedano; quando manca, nessuna procedura la compensa. Si erode ogni volta che i contributi raccolti nei processi partecipativi non producono nessun effetto visibile.

OSSERVAZIONE DAL CAMPO

*Nei processi di **co-progettazione tra PA e terzo settore** (art. 55 D.Lgs. 117/2017), uno dei fattori discriminanti tra esperienze riuscite e fallite è la presenza di un livello di fiducia preesistente. Dove mancava, la co-progettazione formale si è ridotta a un adempimento procedurale.*

05

MANIFESTO

Il coinvolgimento non è consultazione

Informare, consultare, coinvolgere, collaborare, condividere la decisione sono cose diverse. Il welfare italiano pratica prevalentemente i primi due livelli.

Nel linguaggio del welfare italiano, “partecipazione” è diventato quasi obbligatorio. Ma il modo in cui viene praticato tradisce una concezione riduttiva: si organizza un’assemblea, si raccolgono i “bisogni del territorio”, poi si progetta il servizio come si sarebbe fatto comunque. Sfide sistemiche profonde richiedono i livelli 4 e 5. Con i livelli 1 e 2 si raccoglie legittimazione, non intelligenza collettiva.

ESEMPIO

*Il **bilancio partecipativo** è uno dei pochi strumenti di livello 4–5 radicato nella prassi amministrativa di alcuni Comuni italiani. Il valore non è solo nella decisione finale ma nel processo: la qualità della deliberazione pubblica migliora la qualità della domanda politica.*

06

MANIFESTO

Misurare l'impatto è un atto politico

Scegliere cosa misurare — e cosa no — definisce cosa conta. Un sistema che misura solo le attività erogate non sa se le persone stanno meglio.

I sistemi di rendicontazione del welfare italiano misurano prevalentemente attività: numero di accessi, prestazioni erogate, ore di servizio. Raramente misurano risultati: cosa è cambiato nella vita delle persone che hanno ricevuto il servizio? La scelta di misurare le attività anziché i risultati non è tecnica — è politica.

STRUMENTO

La **catena del valore dell'impatto** (input, attività, output, outcome, impatto) è uno degli strumenti più utili per rendere esplicito il legame causale tra le attività di un servizio e il cambiamento che si vuole produrre.

07

MANIFESTO

I finanziamenti ibridi aprono spazi che i bilanci pubblici da soli non aprono

Combinare fonti diverse riduce il rischio per ogni attore e aumenta la titolarità del cambiamento da parte delle comunità locali.

Il welfare aziendale è un caso emblematico: ogni anno le imprese italiane erogano risorse significative in benefit, ma la maggior parte finisce in buoni acquisto lontani dai bisogni reali delle famiglie. Il raccordo tra queste risorse e i bisogni territoriali — anziani, cura, servizi di prossimità — è uno dei fronti più promettenti e meno esplorati del welfare italiano del prossimo decennio.

RIFERIMENTO

*Il tema è al centro del lavoro di **Percorsi di Secondo Welfare** (Università di Milano). Il rischio di un welfare aziendale senza ancoraggio territoriale è quello di ampliare le disuguaglianze: buoni servizi per chi lavora in grandi imprese, niente per tutti gli altri.*

08

MANIFESTO

Il fallimento è informazione

Un progetto che non funziona dice qualcosa di preciso sul sistema in cui opera. La domanda non è solo «cosa non ha funzionato» ma «cosa ci rivela».

Il welfare pubblico italiano ha un rapporto difficile con il fallimento. Le organizzazioni tendono a proteggere la visibilità degli insuccessi, a riformulare i risultati negativi in termini neutri. Si continuano a investire risorse in iniziative che non producono i risultati attesi perché nessuno ha interesse a dichiararlo.

CONCETTO CHIAVE

*La distinzione tra **iterazione come tolleranza al fallimento** (“fail fast”) e **apprendimento sistemico** è sostanziale. La prima ottimizza la soluzione; la seconda aumenta la comprensione del sistema. Nel welfare, l'apprendimento sistemico è l'unico che vale davvero la pena perseguire.*

09

MANIFESTO

La legge è uno strumento, non solo un vincolo

Il quadro giuridico contiene più flessibilità di quanta se ne utilizzi. Conoscerla è parte del mestiere dell'innovatore pubblico.

Una delle resistenze più comuni all'innovazione nella PA è il rimando alla norma: “non si può fare, la legge non lo consente”. Spesso è una lettura rigida di un testo che consentirebbe interpretazioni più ampie. I sandbox normativi — ambienti di prova con flessibilità temporanea — sono ancora poco esplorati in Italia rispetto ad altri paesi europei.

RIFERIMENTO NORMATIVO

*Il **D.Lgs. 36/2023** (nuovo Codice dei contratti pubblici) ha introdotto ulteriori spazi per criteri di aggiudicazione basati sul valore e sull'impatto sociale. Dove la **co-progettazione** (art. 55 CTS) è applicata correttamente, si esce dalla logica del contratto di servizio e ci si avvicina a quella del partenariato per l'impatto.*

10

MANIFESTO

Nessuno innova da solo

Il cambiamento sistemico richiede alleanze. Il Social Innovation Officer è prima di tutto un costruttore di ponti.

Il mito dell'innovatore solitario è tanto seducente quanto fuorviante. Nel welfare pubblico, il cambiamento che dura è quasi sempre il risultato di reti: di fiducia tra enti, di linguaggi condivisi tra professioni, di visioni comuni tra attori che hanno interessi parzialmente diversi. Il changemaker sistemico non è chi ha la soluzione migliore: è chi ha sviluppato la capacità di imparare più velocemente del sistema che vuole cambiare.

PER IL WELFARE ITALIANO

*Le **comunità di pratica nel welfare territoriale** — reti informali di operatori — sono uno degli asset più preziosi e meno valorizzati del sistema. Riconoscerle, nutrirle, e metterle in condizione di influenzare le pratiche ordinarie è uno degli investimenti a più alto rendimento che una PA può fare sull'innovazione sociale.*

Dal manifesto *al tuo ente.*

Hai una co-progettazione da avviare o bloccata, un bando da costruire, un percorso di comunità da accompagnare?
Possiamo partire da una situazione concreta del tuo territorio.

Raccontami la situazione

ilcantierewelfare.it
cantierewelfare.podcast@gmail.com

Co-progettazione · Bandi e partenariati · Processi di comunità

Svolgo attività di consulenza con l'autorizzazione di CondiVivere APS. Nei processi in cui l'associazione o i suoi partner possono essere parte, lo dichiaro in anticipo e non intervengo su quel procedimento.