



fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale

Progetto Net4Caring: Rete locale per la cura del benessere aziendale

Rapporto finalizzato alla capitalizzazione dell'esperienza degli enti locali rispetto alle attività di promozione della cultura di welfare aziendale sul territorio piemontese

Finanziato dal Fondo Sociale Europeo, nell'ambito della strategia WECARE della Regione Piemonte, il progetto Net4Caring ha l'obiettivo di sensibilizzare le imprese piemontesi sul tema del welfare aziendale attraverso eventi formativi e azioni di comunicazione e di divulgazione sull'intero territorio regionale. Il progetto è realizzato da ANCI Piemonte (capofila), in partnership con UNCEM Piemonte, le Province di Asti, Novara e Vercelli e i Comuni di Asti, Novara e Ivrea.

Il presente documento raccoglie le principali risultanze delle attività di progetto, il feedback raccolto durante i workshop territoriali, le interviste e quanto riscontrato dai soggetti che a vario titolo sono stati coinvolti nella realizzazione di azioni nell'ambito della strategia WECARE.

Negli ultimi anni c'è stata una crescente attenzione verso politiche e servizi di welfare innovativi, al fine di fornire risposte efficaci all'emergere di nuove forme di fragilità o disuguaglianza economica, culturale e sociale e a uno scenario demografico in continua trasformazione.

E' emersa la necessità di un salto culturale da parte delle amministrazioni.

Il confronto con soggetti diversi, oltre a produrre sinergie, deve servire a raccogliere input e lavorare sempre più in una logica territoriale che, oltre a tutelare i più deboli – funzione essenziale del comune – porti alla definizione di programmi di welfare che vadano sempre più verso la promozione del benessere dei cittadini. Soprattutto nelle zone meno servite, sui territori che vedono fenomeni di spopolamento, occorre puntare su forme di aggregazione e collaborazione capaci di creare un valore: *in primis*, nuovi servizi per la collettività e posti di lavoro. Si parla sempre più di "comunità di pratica", "cooperative di comunità", "welfare di territorio". In questi meccanismi, i comuni e le loro forme associative hanno un ruolo centrale e devono poter contribuire alla programmazione con attività di promozione e coordinamento.

La pandemia ha aumentato le fragilità: sono stati persi molti posti di lavoro, soprattutto femminili, con ripercussioni non solo economiche, ma anche sociali e familiari. Occorre ripartire dai bisogni dei territori e dei cittadini e sviluppare nuove politiche di welfare territoriale.

1



REGIONE
PIEMONTE

per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE E FESR

L'esplosione di vecchi e nuovi bisogni, l'eterogeneità e la complessità dei servizi, un quadro normativo in evoluzione, i tanti attori coinvolti a vario titolo nella filiera del welfare, la pandemia.....pongono gli enti locali di fronte all'interrogativo: qual è il ruolo degli enti locali nell'affrontare queste sfide?

Il welfare aziendale e gli enti pubblici

Lo sviluppo di un welfare aziendale diffuso a livello territoriale presuppone, in considerazione del principio di sussidiarietà, un ripensamento, talvolta innovativo, del ruolo degli enti locali nella gestione dei servizi sul territorio. Infatti, considerando il ruolo da protagonista riconosciuto ai Comuni, cui spetta la titolarità delle funzioni amministrative concernenti gli interventi sociali svolti a livello locale, appare ragionevole che lo sviluppo di un welfare territoriale ne veda il coinvolgimento attivo al servizio del miglioramento del benessere collettivo.

In questo contesto, il Comune, quale entità giuridica e organizzativa autonoma, impegnato nella gestione ed erogazione, sia direttamente sia attraverso enti strumentali e organizzazioni non profit, dei servizi alla persona, in particolare quelli di natura socio-assistenziale, ha il "dovere morale" di svolgere un ruolo attivo nella promozione e realizzazione di risposte di welfare aziendale integrate, coordinando il coinvolgimento di tutti i soggetti del territorio (aziende fruitrici ed erogatori di servizi di welfare aziendale) in un contesto di superamento delle difficoltà di incontro tra domanda e offerta e con la possibilità di generare economie di scala che rendano il sistema economicamente più efficiente.

Purtroppo, invece, all'interno delle organizzazioni degli enti locali, si rileva una ridotta conoscenza della tematica relativa al welfare aziendale, a cui è associata una scarsa propensione ad assumere un ruolo attivo di coordinamento nello sviluppo di piani territoriali basati sul welfare aziendale. Negli enti locali, si registra, infatti, una scarsa aspettativa, da parte del personale, nel costruire una governance comune che permetta al welfare aziendale di diventare un pilastro del sistema di welfare territoriale¹.

Le ragioni di tale disinteresse sono di difficile identificazione, considerata anche l'importanza che la materia assume in termini di conseguimento degli obiettivi di sviluppo territoriale. Ciò che constatiamo è che le pratiche di welfare aziendale hanno trovato negli ultimi anni un terreno molto favorevole nelle imprese, mentre la pubblica amministrazione fatica a introdurle all'interno delle proprie politiche di gestione del personale.

A riguardo si evidenzia come dalle rilevazioni del Conto Annuale effettuate dalla Ragioneria Generale dello Stato, riportano fra le voci di costo che le amministrazioni sono tenute a riportare, la voce "L090 - Benessere del personale" nella quale vanno indicate le eventuali spese per il benessere del personale, quali contributi per spese sanitarie, protesi, sussidi, rimborsi della tassa di iscrizione ad albi professionali, rimborsi rette asili

¹ Pesenti Luca, Indagine sul futuro del welfare aziendale (2020). <https://www.benessereorg.it/il-futuro-del-welfare-aziendale-cosa-pensano-le-aziende/>

nido, rimborsi per gli abbonamenti al trasporto pubblico, rimborsi per l'acquisto di testi scolastici dei figli, etc. Questa voce rappresenta, quindi, la misura dell'impegno economico delle pubbliche amministrazioni in programmi di welfare incentrati sul rafforzamento del benessere dei propri dipendenti. Il contratto nazionale relativo al personale del comparto funzioni locali (art.72), prevede, infatti, nei limiti delle disponibilità già stanziare dagli enti, la possibilità di promuovere un welfare integrativo, con la concessione di benefici di natura assistenziale e sociale in favore dei propri dipendenti, tra i quali:

- iniziative di sostegno al reddito della famiglia;
- supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli;
- contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociale;
- anticipazioni, sovvenzioni e prestiti a favore di dipendenti in difficoltà ad accedere ai canali ordinari del credito bancario o che si trovino nella necessità di affrontare spese non differibili;
- polizze sanitarie integrative delle prestazioni erogate dal servizio sanitario nazionale.

La realtà vigente è però abbastanza deludente. Una prima indagine relativa al costo del personale delle Regioni e degli Enti locali rileva come la spesa per il welfare integrativo assuma una rilevanza minima nelle strategie di gestione del benessere organizzativo degli Enti. L'analisi sull'incidenza media delle spese per il benessere del personale quantifica in circa 29€, il valore medio per dipendente dei servizi di welfare integrativo erogati dagli Enti locali². La dinamica evolutiva della spesa in welfare integrativo mostra, quindi, come gli enti in oggetto rilevano scarsa importanza agli strumenti di welfare aziendale quali leve strategiche di miglioramento delle performance produttive degli Enti. Se nel 2001 sono stati spesi complessivamente 34 milioni di euro in servizi per il benessere dei dipendenti delle Regioni e delle Autonomie locali, tale valore nel 2019 è quasi dimezzato, risultando in 13.3 milioni di euro. Oltretutto, la dinamica involutiva della spesa in servizi di welfare integrativo per i dipendenti comunali, nell'ultimo ventennio, ha visto una riduzione di valore di quasi il 90% (da 24,9 a 2.5 milioni di euro) (Figura 1).

Ciò porta ad interrogarsi se i Comuni possono assumere il ruolo di promotori del welfare territoriale senza prima riconsiderare le proprie politiche interne di gestione del personale; e oltretutto, se è possibile demandare a lavoratori, sostanzialmente esclusi da piani di welfare aziendale, il ruolo di promozione e coordinamento di un sistema di welfare territoriale.

Connesso al riscontro della mancanza di implementazione del welfare all'interno dei Comuni, vi è un altro elemento d'approfondimento riconducibile al deficit formativo all'interno degli Enti. Al dipendente pubblico, è, infatti, richiesta, la padronanza di un livello di professionalità tale da poter far sì che l'Ente svolga un ruolo attivo e incidente nella gestione del welfare territoriale. La realizzazione degli interventi di animazione ha, però, evidenziato come la tematica del welfare aziendale e il suo sviluppo territoriale sia poco conosciuta all'interno delle organizzazioni comunali. Ciò determina **la necessità di considerare il welfare aziendale all'interno dei piani formativi degli Enti locali, in modo da sviluppare le professionalità necessarie a fare del welfare integrativo uno strumento di sviluppo del territorio.**

² Il welfare aziendale nella pubblica amministrazione. Ditommaso e Mastrogiuseppe, Il welfare aziendale nella pubblica amministrazione (<https://www.aranagenzia.it/araninforma/febbraio-2015/286-attualita/1339-attualita-1.html>)

È evidente che tale dinamica necessita un'attenta contestualizzazione all'interno del percorso di contenimento della spesa pubblica e che approfondite analisi dovranno essere svolte per ridefinire il quadro organizzativo degli Enti locali, in ottica di riaggiornare la capacità di azione e le competenze necessarie ad affrontare con rinnovato vigore il percorso di rinverimento dello stato di benessere collettivo.

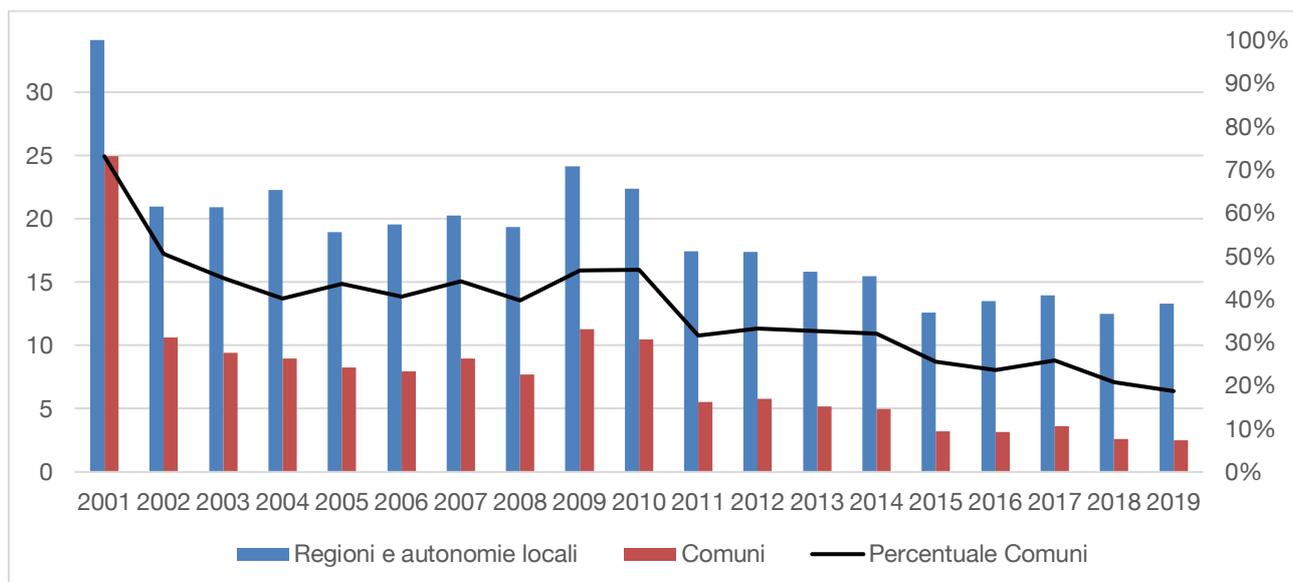


Figura 1. Andamento della spesa pubblica in servizi di Benessere del personale rilevata dal Conto Annuale effettuate dalla Ragioneria Generale dello Stato. Fonte: <https://www.contoannuale.mef.gov.it/>

Esperienza di welfare aziendale della Provincia di Asti / partner

La partecipazione al progetto, benché non sia stato possibile a causa della pandemia realizzare tutte le azioni previste, ha permesso alla dipendente a cui è stato assegnato il ruolo di coordinatore locale del medesimo, di approfondire l'argomento, sia nel corso del convegno di presentazione del bando rivolto alle aziende, organizzato in collaborazione con la Camera di Commercio di Asti, sia attraverso le conversazioni, propedeutiche alle interviste, purtroppo mai realizzate, con alcuni titolari di aziende astigiane che hanno intrapreso in modo autonomo progetti di welfare aziendale.

La dipendente che segue il progetto è una rappresentante sindacale, che avendo potuto approfondire l'argomento, ha autonomamente segnalato al tavolo della trattativa l'opportunità di intraprendere un

percorso per costruire un piano di welfare anche nell'ente stesso. Si è infatti ritenuto coerente sperimentare anche all'interno dell'ente quanto promosso pubblicamente e nei tavoli di lavoro con le aziende astigiane.

E' stato così steso un progetto preliminare, condiviso con le altre RSU e le Organizzazioni Sindacali, consegnato alla Parte Pubblica, che dovrà valutarlo ed eventualmente integrarlo, per arrivare alla sua approvazione. Si tratta di un documento generico, una dichiarazione di intenti, su cui si dovrà innestare un progetto vero e proprio che individui nel dettaglio le misure da intraprendere e le convenzioni da attivare.

Le tematiche su cui si è proposto di sviluppare il progetto di dettaglio sono le seguenti:

- le iniziative a sostegno del reddito della famiglia, come la compartecipazione alle spese in campo sanitario, per l'educazione o per l'adeguamento e miglioramento tecnologico e la mobilità;
- le iniziative a favore di attività sociali culturali, ricreative e sportive, quali: abbonamenti per palestre/piscina, attività sportive, cinema, teatro, musei;
- l'assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti.

Il ruolo delle aziende: elementi di valutazione emersi durante la realizzazione del progetto

Il welfare aziendale risponde a funzioni diverse, per elencarne alcune:

- migliorare il clima aziendale
- diminuire l'assenteismo
- diminuire infortuni
- diminuire il turnover
- attrarre e mantenere talenti
- migliorare l'immagine aziendale
-

Nell'ambito del progetto, ed essendo il punto di vista di Net4Caring quello dei territori, il welfare aziendale di maggior interesse è quello che evidenzia il valore sociale delle aziende rispetto al territorio in cui esse operano, capace di aumentare la competitività complessiva.

E' abbastanza frequente che le aziende investano in servizi locali "tradizionali" come asili e scuole materne, per offrire un supporto concreto ai propri dipendenti. Tali investimenti si rivelano molto importanti per i territori, soprattutto dove mancano servizi. Dove non arriva il pubblico, arriva il privato. E' però necessario che il privato sia supportato quanto riveste tale funzione "di servizio pubblico".

Nei territori meno serviti la collaborazione tra pubblico e privato, spesso molto radicata, conduce alla nascita di servizi nuovi: ospedali di comunità, case della salute, ...e soluzioni di innovazione sociale che producono un impatto positivo sia per il pubblico sia per il privato, in quanto concorrono a supportare, completare e mantenere l'offerta di servizi ai cittadini e rendono il territorio più competitivo. In tal senso, anche la collaborazione tra più comuni vicini e tra aziende è fondamentale, proprio per ragionare in termini di territorio e non di singolo ente che risponde a uno o più bisogni specifici.

Le buone prassi esistono e occorre valorizzarle affinché fungano da esempio e ispirazione per altri territori.

E' frequente anche che le aziende mettano in atto misure che si qualificano come "welfare nascosto", vale a dire che, più o meno inconsapevolmente, gli imprenditori adottano accorgimenti o procedure che concorrono a migliorare il benessere dei lavoratori senza neanche valorizzarle al meglio.

Sarebbe opportuno comunicare meglio la azioni virtuose di welfare aziendale che hanno ripercussioni sul territorio in cui l'azienda opera (valore, rapporti di fiducia, senso di appartenenza, ...). Sarebbe utile redigere una sorta di catalogo di buone prassi di welfare aziendale che diventa welfare di territorio (es. formazione specializzata legata alle scuole del territorio, buoni spesa da utilizzare nei negozi locali, servizi ricreativi aziendali che aprono alla cittadinanza....). L'esperienza di ANCI Piemonte insegna che l'esempio è la miglior leva per far circolare le idee e introdurre novità, soprattutto se accompagnato da azioni di tipo istituzionale e formativo.

E' emersa poi la necessità di assistenza tecnica alle imprese per sviluppare azioni di welfare aziendale collegate al territorio (quindi al di là dell'utilizzo di piattaforme con servizi e prodotti anonimi e standardizzati, ma sviluppo di servizi *ad hoc*)

○ *Es. Buoni di Natale – Brovind spa – Cortemilia*

In vista delle feste natalizie 2020, l'azienda ha voluto modificare il funzionamento dei consueti buoni acquisto per dipendenti. Normalmente attivati dalle aziende sulle piattaforme di welfare, tali buoni possono essere spesi sulle reti della grande distribuzione. L'azienda ha voluto introdurre la possibilità di utilizzare i buoni acquisto presso le attività commerciali di Cortemilia, affinché le risorse messe a disposizione dei propri dipendenti restassero sul territorio, anche per dare un segnale di attenzione nei confronti di una comunità in difficoltà e ulteriormente messa alla prova dall'emergenza sanitaria. L'azione è stata completamente concepita e realizzata dall'azienda, con il supporto della locale Confindustria, senza però alcun tipo di servizio da poter attivare per elaborare il piano di convenzioni, le modalità di erogazione e fruizione dei buoni. L'esperimento è andato a buon fine e ha riscosso molto successo, con soddisfazione da parte dell'azienda, dei dipendenti, dell'amministrazione comunale e della comunità di Cortemilia. 18 attività commerciali hanno aderito all'iniziativa: l'edizione per le



fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale

festività 2021 prevede l'aumento delle attività commerciali convenzionate e l'allargamento dell'iniziativa ai comuni vicini.

Spunti di riflessione sul ruolo degli enti locali nella costruzione e consolidamento di un welfare di territorio

Il continuo mutamento delle condizioni sociali, politico-economiche e normative richiede un costante adeguamento dei sistemi di amministrazione degli enti locali attraverso l'individuazione e l'utilizzo in rete di sempre maggiori risorse orientate allo sviluppo sociale del territorio e al benessere delle persone.

Nella situazione attuale, il sistema di welfare pubblico interviene principalmente, nelle situazioni di disagio e di incapacità, mentre le evidenze territoriali nello sviluppo del sistema di welfare territoriale evidenziano la necessità di allargare il proprio raggio d'azione sui bisogni delle famiglie e dei lavoratori, mirando a dare delle risposte armonizzate con le imprese e gli enti del terzo settore. A tal fine, occorrono nuovi strumenti interpretativi e tecnologie innovative per comprendere a fondo i bisogni delle comunità ma anche nuove competenze per promuovere strategie di open-innovation e di co-progettazione di azioni che coinvolgano tutti i portatori di interessi. L'obiettivo è quello di rispondere ai bisogni della cittadinanza e alle responsabilità di sviluppo sostenibile che vengono quotidianamente rilevate, con la necessità di intervenire sistematicamente nel campo dello sviluppo sociale, ambientale ed economico. Per tale ragione, l'amministratore locale, che ambisce a diventare una figura a supporto dello sviluppo sostenibile del territorio, non può più basare il suo modus operandi esclusivamente sulla gestione finanziaria delle risorse rese disponibili all'ente. Egli deve promuovere una cultura civile e solidale volta a incrementare l'empowerment, la responsabilità sociale e la cooperazione tra gli individui, anche attraverso lo sviluppo delle attività produttive e il rinnovamento delle istituzioni, favorendo il passaggio dall'ideologia assistenziale a quella partecipativa, in cui si manifesta il contributo attivo della comunità. In tal contesto, gli enti locali, sviluppando nuove capacità professionali, possono assumere un ruolo sempre più specifico di co-progettazione, coordinamento e promozione di innovative iniziative di welfare territoriale in grado di rispondere collettivamente all'eterogeneità dei bisogni di welfare, per un armonico sviluppo sostenibile del territorio incentrato sul benessere delle persone.

Il welfare locale: opportunità di sviluppo territoriale

Il welfare territoriale può risultare un ottimo investimento a medio-lungo termine per lo sviluppo del territorio, non solo perché agisce direttamente sul benessere delle persone, ma perché attrae nuove iniziative imprenditoriali che rendono più ricco il territorio. La sua diffusione, infatti, permette l'emersione di

7



REGIONE
PIEMONTE

per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE E FESR

nuove opportunità di business, connesse alla fornitura di beni e servizi di welfare, che vanno a supportare l'ampliamento delle possibilità sociali ed economiche, anche attraverso lo sviluppo di un indotto economico/sociale. Dal punto di vista dell'ente pubblico, se analizziamo le politiche di welfare, esse si pongono al centro di due forze contrapposte: da una parte l'imperativo di trovare risposte efficaci a bisogni di sostegno sociale sempre più individualizzati ed eterogenei, esito anche dell'evoluzione socio-demografica della nostra società; dall'altra la necessità di far fronte alla scarsità delle risorse a disposizione dell'ente per promuovere direttamente iniziative di welfare sociale, considerato anche il contesto di crescenti difficoltà di legittimazione della spesa pubblica.

Queste due forze rappresentano la base di un cambio di visione strategica del welfare apparentemente non conciliabile: promuovere una copertura più articolata dei nuovi rischi sociali legati al lavoro, e allo stesso tempo limitare l'intervento della spesa pubblica. Per rispondere a tale conflitto, la strategia migliore appare quella di promuovere un nuovo modello d'azione basato sul principio di sussidiarietà, in cui viene favorita la capacità di intervento delle entità più prossime alla radice del problema; quelle cioè, maggiormente in grado di individuare e rispondere alle reali esigenze dei cittadini/lavoratori.

Oltretutto, il trasferimento della capacità di promozione sociale nei confronti di un ente a forte sensibilità locale comporta la maggiore focalizzazione verso le iniziative di welfare aziendale ad elevato contenuto di valore aggiunto territoriale. Un welfare improntato sullo sviluppo territoriale è, quindi, chiamato a individuare e valorizzare le potenzialità del proprio territorio per attivare il circolo virtuoso del benessere tramite lo sviluppo imprenditoriale, la crescita produttiva, e la competitività del territorio, quali fattori chiave per il miglioramento del benessere psico-fisico delle persone.

L'applicazione di tale modello di welfare evidenzia come l'atteggiamento cooperativo tra le istituzioni, i cittadini, gli enti del terzo settore con le attività produttive possa instaurare soluzioni definite "win-win", nella quale tutte le parti sociali traggono giovamento, in un contesto di analisi costi-benefici di lungo periodo, dalla strategia di implementazione condivisa.

Emerge, quindi, associato al welfare aziendale l'immagine di benessere condiviso, attuabile grazie a policy di intervento territoriale che incrementano la competitività e, al contempo, migliorano le condizioni economiche e sociali del territorio. L'obiettivo è la costruzione di un nuovo welfare, non più statale e forse neanche più aziendale, bensì di comunità, caratterizzato da benessere economico, relazioni sociali e qualità dei servizi offerti, e gestito con una visione manageriale di sviluppo del territorio.

Il networking strategico per lo sviluppo del welfare di comunità

L'analisi della struttura imprenditoriale evidenzia che circa il 95% delle aziende operanti sul territorio nazionale è rappresentato da microimprese con un numero di dipendenti inferiore alle 10 unità. Nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di realtà imprenditoriali così piccole da avere enormi difficoltà, sia cognitive che organizzative, in merito al welfare aziendale; in molti casi aggravate dalla mancanza di una chiara visione strategica che ponga il capitale umano al centro del progetto di sviluppo. Le difficoltà

realizzative di un welfare territoriale sono, infatti, anche la manifestazione di barriere culturali sia da parte degli imprenditori, che faticano a comprendere i benefici del welfare aziendale nel contesto organizzativo, che da parte dei lavoratori che preferiscono un maggiore riconoscimento monetario alla messa a disposizione dei servizi di welfare; mentre, le istituzioni spesso non colgono le opportunità di sviluppo per il territorio risultanti da una strategia di maggiore coinvolgimento nella realizzazione degli interventi di sviluppo basati sul welfare. La necessità di dover affrontare problematiche comuni porta, invece, all'individuazione dell'approccio di rete, quale miglior percorso per la creazione di network strategici basati sulla centralità del benessere delle persone, quale volano di sviluppo territoriale. Attraverso la condivisione di risorse, di esperienze e buone prassi, l'attivazione organica di meccanismi di aggregazione rappresenta, infatti, un fattore di stimolo per la creazione di piani di welfare basati su obiettivi strategici comuni. Attraverso l'interdipendenza di tipo tecnico, organizzativo ed economico, si possono realizzare forme di gestione più efficienti, in grado di attivare meccanismi d'azione più ampi e in grado di rispondere alla variegata gamma di necessità emergenti. Tale approccio, associato alla corretta gestione della comunicazione con gli stakeholders, può sostenere un nuovo modello di welfare collaborativo, multi-attore e ad economia circolare. Ciò significa che, attraverso la partecipazione alla rete di welfare territoriale, si possono condividere le iniziative sul territorio, favorendo l'adesione ai servizi comuni, e attivando lo sviluppo di un indotto economico ad alto contenuto di valore aggiunto territoriale generato dalla fruizione dei beni e servizi di welfare aziendale. Ma affinché tutto ciò si realizzi è importante che ci sia un ruolo strategico da parte degli enti territoriali, i quali, per mandato, risultano più sensibili agli obblighi di responsabilità sociale e possono fungere da attivatori della rete strategica tramite l'impostazione di un virtuoso confronto tra le diverse prospettive di sviluppo territoriale con imprese e enti del terzo settore.

Attraverso lo sviluppo di questa nuova visione, le nozioni di sviluppo territoriale e networking strategico convergono nelle ipotesi di costruzione di un welfare civile fondato sul principio di "sussidiarietà circolare", in cui mettere a fuoco le logiche che presidono le interazioni tra le istituzioni, le imprese e la società civile, ri-discutendo gli obblighi di autonomia e responsabilità sociale, e ai loro reciproci rinvii.

Il Welfare Community Manager

A supporto della realizzazione del nuovo paradigma del welfare territoriale da parte degli amministratori locali, vi è, comunque, la necessità che una nuova figura professionale emerga all'interno delle organizzazioni istituzionali: un professionista in grado di progettare un sistema di welfare territoriale, che abbia un'approfondita conoscenza degli strumenti di welfare e che sappia declinarli all'interno del sistema di esigenze e risorse del territorio di riferimento. Tale professionista, riconducibile al ruolo del Welfare Community Manager (WMC), diverrebbe il conduttore delle attività di benessere della comunità, in grado di mediare gli interessi politici, imprenditoriali e sociali, in fase di progettazione; mentre, in fase di implementazione dovrà essere in grado di facilitare l'incontro tra le esigenze dei cittadini e l'offerta da parte delle imprese sociali di servizi per le persone e le famiglie, costruendo risposte personalizzate ad affrontare

le esigenze del contesto territoriale. Tutto ciò, in un contesto di collaborazione con le amministrazioni locali, le fondazioni territoriali e le aziende, al fine di migliorare la qualità della vita delle persone che abitano i territori. La figura dovrà quindi prevedere nuove opzioni di intervento all'interno di un sistema di integrazione dei servizi territoriali pubblici con l'offerta privata dei servizi sociali, secondo le coordinate dei bisogni delle famiglie, che vengono rilevati individualmente e puntualmente, per poter essere affrontati collettivamente. In tal senso, la conoscenza dei mutamenti delle società contemporanee, consentirà di integrare informazioni disponibili e gestire la complessità, includendo la riflessione sulle responsabilità sociali ed etiche.

Nello specifico, le competenze professionali del Welfare Community Manager sono riconducibili alle seguenti attività:

- promuovere le conoscenze teoriche, le competenze tecniche e metodologiche per l'analisi e l'interpretazione dei bisogni, la valorizzazione del territorio, il management dei processi decisionali e la valutazione di impatto delle azioni/interventi implementati;
- valutare lo stato dell'arte del benessere territoriale (Benchmarking iniziale) quale punto di partenza necessario per la definizione delle azioni da implementare; individuando i propri punti di forza e le criticità sui diversi aspetti, le azioni in corso e le potenziali opportunità di sviluppo per definire una prima base di partenza per poi sviluppare o integrare un Piano di Welfare adatto alle necessità e alle caratteristiche specifiche della comunità.
- consolidare le basi culturali e i linguaggi comuni per programmare e realizzare azioni integrate di welfare locale, favorendo lo sviluppo di una cultura di rete tra gli attori dei sistemi locali della formazione, del lavoro, dei servizi sociali, dell'associazionismo e della cooperazione sociale, volti a generare percorsi di progettazione innovativa e sostenibile;
- fornire indicazioni metodologiche, organizzative e strumenti normativi per impostare la programmazione e la progettazione sociale nel proprio contesto territoriale, coniugando e valorizzando le diverse risorse culturali, professionali ed economiche e instaurando una collaborazione sussidiaria tra ente pubblico e privato sociale, anche attraverso convenzioni, piani sociali, processi di esternalizzazione dei servizi, ecc.;
- saper valutare gli effetti delle azioni di welfare promosse sul territorio analizzando i livelli di efficacia e di efficienza degli interventi al fine di ottimizzare, in fase di progettazione e controllo, l'uso delle risorse destinate all'implementazione delle attività;
- formulare e coordinare progetti per i servizi alla persona, acquisendo competenze trasversali di tipo relazionale, organizzative, gestionale e comunicative. Il professionista che si vuole formare ambisce a diventare una figura di supporto della sostenibilità territoriale, che non può più fondarsi esclusivamente sulla gestione finanziaria delle risorse trasferite dal governo centrale o dagli enti territoriali. Egli deve anche promuovere una cultura civile e solidale volta a incrementare l'autonomia, la responsabilità sociale e la cooperazione tra le persone, siano esse amministratori,

professionisti o semplici cittadini, favorendo lo sviluppo dal basso di un'economia sociale consapevole e produttiva.

- comunicare il welfare aziendale/territoriale in modo da dare il più ampio risalto alla divulgazione delle iniziative messe in atto dalla realtà territoriale. Ciò facilitando il consenso della strategia di intervento e la messa a conoscenza delle azioni di Welfare attive, dall'altro ampliando la portata conoscitiva dell'iniziativa per facilitare l'ingresso di nuovi attori.

Programma formativo

L'intervento del WMC richiede un'approfondita conoscenza delle fonti teoriche, culturali e del diritto relative al welfare, associate alle competenze trasversali e organizzative confacenti alle figure professionali interessate dalla gestione di reti multi-stakeholders. Nello specifico si individuano le seguenti tematiche, quali requisiti essenziali per la formazione di figure professionali atte a raggiungere gli obiettivi precedentemente definiti:

- Principi del welfare: essi rappresentano i cardini del processo decisionale volto a definire gli obiettivi da salvaguardare nel processo decisionale e di attivazione di un welfare territoriale. Accanto alla formulazione astratta dei principi e valori, andranno indicati anche i metodi e le pratiche della loro concreta applicazione alla realtà sociale. Si tratta di impostare un ragionamento sul processo di configurazione dei piani di welfare territoriale a seconda delle specificità territoriali.
- Forme di inclusione e coesione sociale trans-territoriale: il benessere sociale è legato in modo sempre più complesso alle interdipendenze tra le specificità territoriali, in particolare le politiche economiche e i fenomeni migratori trans-territoriali. A fronte di questo scenario, gli attori territoriali sono chiamati a dare delle risposte molto più articolate e ad assumere un ruolo strategico di più ampia portata, non solo per l'assistenza e le prestazioni sociali ma, più in generale, per la crescita e lo sviluppo armonico dei territori. Riflettere sulle categorie di inclusione, multiculturalismo, coesione sociale assume una necessaria centralità al fine di ridefinire il ruolo di una comunità nel rapporto con le comunità adiacenti e i sistemi più ampi di indirizzo e di potere.
- Governance dei sistemi territoriali: la cooperazione tra enti presuppone una riflessione costante sui sistemi territoriali (politici, culturali, economici, ecc.) e sui differenti attori che in essi operano. Un lavoro di conoscenza multidimensionale senza il quale nessuna forma cooperativa potrebbe essere attivata e resa funzionale al benessere territoriale. La complessità dei processi territoriali richiede da parte dei decisori e dei promotori di cambiamento, dall'ente politico all'impresa sociale, dall'associazione di promozione sociale all'aggregazione sociale informale, una capacità di comprendere le relazioni esistenti, definendo continuamente strategie atte a promuovere nuovi rapporti di governance. All'interno di tali processi complessi diventa centrale la conoscenza delle caratteristiche dei differenti attori, ma anche il background culturale che crea contesti di fiducia e di cooperazione o indifferenza e opposizione nei confronti di idee, attività, collaborazioni atte a

- generare il cambiamento territoriale ipotizzato. Diventano centrali, pertanto, la riflessione su categorie quali la negoziazione e la responsabilità collettiva.
- **Legislazione sociale:** Il modulo di Legislazione sociale è incentrato sulla normativa europea, nazionale e regionale, inerente le finalità, gli assetti, i soggetti, le modalità e gli strumenti attraverso i quali si articola e funziona un sistema di welfare locale. La formazione dovrebbe quindi illustrare gli aspetti più salienti della legge nazionale n. 328/00 e di quella regionale n. 11/07, declinati nelle loro specificità territoriali, dall'ambito territoriale ai diversi modelli di forma associata di gestione, dal piano sociale di zona come strumento primario di programmazione ai regolamenti attuativi delle norme vigenti nel campo dei servizi alla persona.
 - **Programmazione e progettazione partecipata:** L'analisi multidimensionale per la realizzazione del Profilo di comunità necessita di un'attenta conoscenza delle principali questioni epistemologiche e metodologiche legate al concetto di comunità per garantire l'idonea progettazione e implementazione di un disegno di ricerca adeguato alla costruzione del profilo. Essa rappresenta descrizione completa dei gruppi di persone che costituiscono una comunità e le risorse (culturali, economiche, politiche e cc.) a loro disposizione. Vengono identificate la qualità della vita della comunità e le esigenze di sviluppo, illustrando l'offerta dei servizi e le risorse esistenti nel territorio locale.
 - **Stakeholder engagement:** A fronte di una crisi del Welfare Pubblico, in Italia si sta assistendo a un aumento delle collaborazioni tra istituzioni, imprese e organizzazioni no-profit finalizzate alla creazione di Reti multistakeholder in grado di facilitare la diffusione di pratiche di Welfare a beneficio dei vari attori del territorio coinvolti. All'interno delle Reti è possibile co-progettare nuove azioni di Welfare Aziendale e Territoriale e far incontrare la domanda di servizi di Welfare da parte delle imprese con l'offerta di servizi di attori profit e no-profit del territorio, ottenendo benefici per tutti gli Stakeholder coinvolti. Il coordinamento e la facilitazione di Reti multistakeholder per tutto il ciclo di vita del progetto richiede la mappatura dei soggetti del territorio da coinvolgere, la creazione e formalizzazione della Rete, la definizione delle attività, la facilitazione di workshop di co-progettazione, e infine la reportistica e comunicazione.
 - **Welfare aziendale:** Affinché un piano di welfare territoriale consegua il più ampio coinvolgimento da parte degli attori privati è fondamentale poter valorizzare il sistema di benefici tratti dalle organizzazioni aziendali tramite la promozione delle iniziative di welfare aziendale che hanno lo scopo di migliorare il clima aziendale. I principali effetti riguardano le strategie aziendali di fidelizzazione dei propri collaboratori e le modalità per rendere l'azienda più attrattiva verso i migliori talenti presenti sul mercato. Infatti, valorizzare e accrescere il benessere delle risorse umane è fondamentale per la competitività e l'efficienza delle aziende. Applicando un piano di Welfare aziendale, si potranno ottimizzare i costi del personale, non creando soltanto benefici per l'impresa ma permettendo alla stessa di liberare risorse da investire sulla qualità del lavoro offerta ai propri

collaboratori, mettendo nel contempo a loro disposizione maggiori risorse economiche e, di conseguenza, maggior potere d'acquisto.

Qualche spunto dall'Europa



Obiettivi

Il progetto AlpSib affronta i bisogni dei NEET e degli anziani introducendo soluzioni innovative. Il progetto mira ad aumentare gli investimenti a impatto sociale. Le attività progettuali sono: trovare e ideare nuove soluzioni per Anziani e NEET attraverso incontri transnazionali e sviluppare un approccio congiunto per le politiche di investimento in ambito sociale. Risultati: AlpSib Forum per promuovere la collaborazione sul tema dell'impatto sociale nell'Aea Alpina. AlpSib Platform, piattaforma web contenente risorse e-learning e una comunità di pratica. Metodologie comuni.

Capofila:

Comune di Pordenone

Partner:

Vorarlberg University of Applied Sciences (AT); Institute for Economic Research (SLO); Regional Development Agency of Ljubljana Urban Region (SLO); Eckert School (GER); Public Interest Group Training and Professional Insertion Academy of Nice (FRA); Next Level Association (IT); Valle d'Aosta Region (IT); Pordenone Technology Center (IT); FinPiemonte S.p.a (IT); Bwcon GmbH (GER); Nice Metropole (FRA); Home care services cluster in French region of Provence-Alpes-Côte d'Azur (FRA); City of Augsburg (GER)

Durata:

Novembre 2016 - Aprile 2019

Sito:

<https://www.alpine-space.eu/projects/alpsib/en/about/about-alpsib/about-the-alpsib-project>



fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale



Obiettivi

Il progetto mira a supportare azioni di coordinamento, cooperazione, trasferimento, networking e diffusione per rispondere alla debolezza del quadro di cooperazione inter-alpino; Potenziare il ruolo delle amministrazioni cittadine per stimolare e promuovere l'innovazione sociale per poter fronteggiare le sfide urbane emergenti; Fornire supporto alle autorità pubbliche, al fine di creare una visione comune e avviare il primo passo verso lo sviluppo di una strategia condivisa per lo sviluppo economico; Fornire raccomandazioni utili alle autorità pubbliche su come adattare le politiche pubbliche rispetto alle sfide della social innovation, attraverso la pubblicazione di un "libro bianco".

Capofila:

Chaire d'Entrepreneuriat en Économie Sociale et Solidaire de l'Université Lyon 2 (FR)

Partner:

Ville de Lyon (FR), Oxalis scop CAE (FR) (FR), Carinthia University of Applied Sciences (AU), Steinbeis 2i GmbH (DE), Development Agency Kozjansko (SI), Center, Noordung (SI), Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino (IT), Città di Torino (IT)

Durata:

Aprile 2018 – Aprile 2021

Sito: <https://www.alpine-space.eu/projects/asis/en/home>



Obiettivi

L'area alpina sta vivendo la sfida dell'invecchiamento della popolazione combinata a nuovi modelli di migrazione. PlurAlps mira a sviluppare e promuovere in tale modo una cultura accogliente e ad aumentare l'attrattività del territorio e la coesione sociale e aumentare l'attrattività delle zone alpine attraverso servizi e pratiche innovative per l'integrazione dei migranti.

Capofila:

Agenzia di Sviluppo Regionale del Vorarlberg eGen (AT) capofila

Partner:

CIPRA International Lab Ltd. (AT); Agenzia di Sviluppo Regionale dell'Alta Stiria Orientale Ltd (AT); Rete di Comuni Alleanza nelle Alpi (AidA) (DE);



fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale

Accademia Europea di Bolzano (EURAC) (IT); Regione Piemonte, Direzione Agricoltura (IT); Provincia Autonoma di Trento (IT); Istituto di Pianificazione Urbana della Repubblica di Slovenia (SI); Regione Auvergne Rhone-Alps (FR); Università di Lucerna - Scienze Applicate e Lettere (CH)

Durata:

Novembre 2016 – Ottobre 2019

Sito:

<https://www.alpine-space.eu/projects/pluralps/en/home>



Obiettivi

Favorire l'invecchiamento sano ed attivo della popolazione, permettendo agli anziani di vivere a casa il più a lungo possibile, attraverso il sostegno di interventi innovativi e pro-attivi centrati sulla figura dell'Infermiere di Famiglia e di Comunità (IFC); Sviluppare, formare e sperimentare un modello incentrato sulla figura dell'Infermiere di Famiglia e Comunità (IFC) che consenta agli anziani – residenti in aree isolate rurali e montane – di vivere nella propria casa il più a lungo possibile; Rendere l'esperienza e il modello maturati all'interno di CoNSENSo sostenibili ed implementabili al di là dei confini - temporali e territoriali - del progetto stesso.

Capofila:

Regione Piemonte – Direzione Sanità

Partner:

ASLTO1; Regione Liguria; Accademia di medicina (AccMed); Var Department; Office for the Carinthian Government; European Center of Entrepreneurship Competence & Excellence (ECECE); Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences (ADEC); University of Primorska, Faculty of Health Sciences (UP FHS); Social Protection Institute of the Republic of Slovenia

Durata:

Dicembre 2015 – Dicembre 2018

Sito:

<https://www.alpine-space.eu/projects/consenso/en/home>

SEED – Social innovation EcosystEm Development: Programma per l'occupazione e innovazione sociale finanziato dal programma europeo per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI), ha



REGIONE
PIEMONTE

per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE E FESR

L'obiettivo di creare quattro Centri di Competenza per l'Innovazione Sociale nei Paesi partner (Italia, Grecia, Romania, Slovenia). Il ruolo di questi Centri è quello di supportare le autorità di gestione nazionali del Fondo Sociale Europeo nell'integrare un approccio orientato a favorire l'innovazione sociale nel settore pubblico e nell'implementazione dei programmi operativi FSE+. I quattro Centri di Competenza hanno l'ambizione di lavorare in rete tra loro e con le organizzazioni analoghe che stanno nascendo negli altri Paesi Membri EU, per condividere metodologie, approcci, best practices, know-how. Ogni centro si concentra poi attraverso progetti pilota sulle priorità nazionali tra cui l'innovazione nella pubblica amministrazione nel caso italiano, il rafforzamento dei legami tra gli stakeholder in Grecia, la promozione della cultura dell'innovazione tecnologica e digitale in Slovenia, il supporto alle comunità locali in Romania.

Spunti dal mondo ANCI



L'obiettivo del bando è di favorire la partecipazione attiva dei giovani alla vita economica, sociale e culturale del Paese, facilitando il dialogo e l'interazione con le Istituzioni. Altro proposito è di affrontare le sfide sociali prioritarie per le nostre comunità; l'auspicio è che la progettualità giovanile possa essere determinante per contribuire a risolverle.

Il bando offre un sostegno tecnico e finanziario alle iniziative progettuali, a carattere locale e/o nazionale, dei giovani, finalizzate ad esplorare le sfide sociali considerate fondamentali per i giovani e che forniscano possibili soluzioni ai problemi e alle priorità comuni che impattano sulla comunità di riferimento

Il Programma si inserisce nell'ambito della Strategia dell'Unione Europea per i giovani ispirata a tre principi "collegare, mobilitare e responsabilizzare", prevedendo azioni che possano concorrere alla realizzazione degli EU Youth Goals; richiama inoltre lo schema di Conclusioni del Consiglio della UE su "Increasing the Adaptability of Young People to the Future of Work", di prossima adozione.

Sito: <https://www.fermenti.gov.it/>



fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale



L'obiettivo del bando è di favorire la partecipazione attiva dei giovani alla vita economica, sociale e culturale del Paese, facilitando il dialogo e l'interazione con le Istituzioni. Altro proposito è di affrontare le sfide sociali prioritarie per le nostre comunità; l'auspicio è che la progettualità giovanile possa essere determinante per contribuire a risolverle. Il bando offre un sostegno tecnico e finanziario alle iniziative progettuali, a carattere locale e/o nazionale, dei giovani, finalizzate ad esplorare le sfide sociali considerate fondamentali per i giovani e che forniscano possibili soluzioni ai problemi e alle priorità comuni che impattano sulla comunità di riferimento

Il Programma si inserisce nell'ambito della Strategia dell'Unione Europea per i giovani ispirata a tre principi "collegare, mobilitare e responsabilizzare", prevedendo azioni che possano concorrere alla realizzazione degli EU Youth Goals; richiama inoltre lo schema di Conclusioni del Consiglio della UE su "Increasing the Adaptability of Young People to the Future of Work", di prossima adozione.

Sito: <https://www.fermenti.gov.it/>

Altri progetti e spunti

C-TEMAAlps - <https://www.alpine-space.eu/projects/c-temalp/en/home>

L'invecchiamento della popolazione mette a rischio la capacità dei territori di mantenere la loro attrattiva a causa del rischio che le aziende non siano correttamente trasferite e mantenute in vita. TEMAAlp mira a sostenere questa fase critica dell'impresa, offrendo agli imprenditori servizi specifici e una rete di organizzazioni di supporto.

HEALPS 2 - <https://www.alpine-space.eu/projects/healps-2/en/home>

L'obiettivo generale di HEALPS2 è quello di sviluppare e migliorare le condizioni quadro e gli strumenti per un migliore utilizzo delle risorse sanitarie naturali specifiche delle Alpi per lo sviluppo di prodotti turistici innovativi e catene di servizi.

Facilito - <http://www.torinosocialinnovation.it/azioni/facilito-giovani/>

17



REGIONE
PIEMONTE

per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE E FESR

FaciliTo Giovani e Innovazione Sociale è l'azione del programma Torino Social Innovation che ha sostenuto l'avvio di progetti imprenditoriali nel campo dell'innovazione sociale, offrendo supporto per trasformare idee innovative in campi diversi - dall'educazione al lavoro, dalla mobilità alla qualità della vita, dalla salute all'inclusione sociale – in servizi, prodotti, soluzioni capaci di creare al tempo stesso valore economico e sociale per il territorio e la comunità.

Conclusioni

- Trarre lezioni dalla pandemia.
 - L'emergenza ha fatto nascere nuove fragilità e peggiorato quelle esistenti (es. il 56% dei posti di lavoro persi a causa della pandemia è femminile). Al contempo, la pandemia ha però dato avvio a una vera e propria rivoluzione, soprattutto in tema di flessibilità oraria / smart working / lavoro agile e fatto nascere soluzioni di innovazione sociale per rispondere a emergenze specifiche. Si è inoltre riscoperto il ruolo fondamentale delle comunità.
 - Occorre tenere conto dei nuovi bisogni emersi durante la crisi sanitaria e accompagnare "il sociale" a uscire dalla logica dell'emergenza. Partire sempre più dalle persone e dai loro bisogni piuttosto che dai servizi: vale per i territori – nei confronti dei cittadini – e vale per le aziende – nei confronti dei loro dipendenti, per una sempre maggiore interazione tra chi eroga il servizio e chi lo utilizza, in una logica di co-progettazione e co-responsabilità.
 - Mettere a sistema le soluzioni nate dall'emergenza: sulla base delle azioni spontanee nate durante la pandemia, valutare la possibilità di definire modelli sostenibili per non correre il rischio di perdere quanto acquisito di positivo (per es. lo smart working emergenziale non è vero smart working: occorre imparare dall'esperienza maturata nei diversi contesti e proporre nuovi modelli. Per esempio, nelle aree meno servite, progettare strutture per ospitare comunità di lavoro, dotate di connettività sicura e spazi adeguati, con servizi di supporto alla cura dei minori o degli anziani).
 - Supportare la costituzione di "comunità di pratica per il welfare di territorio". Indipendentemente dal contesto territoriale (urbano, rurale, montano, area snai...), anche partendo dalle reti avviate con WECARE, prevedere risorse e assistenza tecnica per laboratori di innovazione sociale finalizzati all'introduzione di nuovi servizi (o miglioramento dei servizi esistenti) frutto di collaborazione tra pubblico e privato.

WECARE ha contribuito a introdurre o rafforzare un linguaggio comune, attraverso l'innesco di reti e collaborazioni tra attori molto diversi tra loro, ma ciascuno con un suo ruolo pubblico e sociale, più o meno scontato. Vi è una maggior consapevolezza del concetto di "secondo welfare", dove gli attori sono molti:



fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale

comuni, aziende, terzo settore. Ciascun attore dovrebbe ora ripensare il proprio ruolo, anche alla luce delle lezioni apprese nel corso dell'emergenza sanitaria.

Al termine delle singole esperienze progettuali, resta la voglia e l'intenzione di continuare a lavorare in rete.

Le debolezze evidenziate andrebbero colmate con un innesto di formazione specifica, risorse per analisi dei bisogni e assistenza tecnica per la concezione e la sperimentazione di nuove modalità di erogazione di servizi di welfare ai cittadini.

E' però fondamentale che ai territori siano assicurati i fattori abilitanti, *in primis* la connettività, fondamentale per smart working, didattica a distanza, telemedicina, etc.

