

**IL FUTURO DEL SISTEMA DI PROTEZIONE SOCIALE NEL NOSTRO PAESE:  
IL RUOLO DEL WELFARE GENERATIVO**

**Massimo CASTELLANO<sup>1</sup>**

**SOMMARIO**

Questo contributo nasce da una intuizione, da una considerazione e da una necessità. L'intuizione è quella che la Fondazione Zancan ha maturato nel corso degli ultimi anni legata alla crisi economica che ha lasciato lo Stato privo di mezzi accentuando, di conseguenza, la crisi del welfare; la considerazione, riguarda il fatto che per uscire dalla crisi occorre uno sforzo comunitario, nel quale tutti i cittadini possono e debbono dare alla comunità, soprattutto chiunque riceva soldi dalla stessa, in termini di prestazioni di servizio e lavoro utile da destinare alla cura delle persone, dell'ambiente, al patrimonio culturale e artistico; la necessità, è quella di portare in primo piano i doveri per potere passare dall'avere diritti solo individuali a diritti e doveri "delle persone" che sono responsabilmente inserite in un corpo sociale. Il paper si concentra su questa intuizione iniziale, che sta guadagnando consensi, per individuare delle linee strategiche d'indirizzo riguardanti un nuovo welfare da declinare in riferimento al territorio al fine di delineare una possibile modellizzazione per gli interventi di protezione sociale locale, strada maestra per la sperimentazione e la messa a regime di pratiche di un welfare generativo che guarda al futuro e agli individui al fine di rigenerare una società con sempre meno solidarietà, ridurre le disuguaglianze, dare dignità ai poveri, far ripartire un paese sconfitto.

---

<sup>1</sup> Cultore in Economia del Settore Non Profit, Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Finanziarie dell'Università di Palermo  
Unicredit SpA, Via Roma 183, Palermo  
[mcmassimocastellano@gmail.com](mailto:mcmassimocastellano@gmail.com)

## 1. Introduzione

Questo contributo nasce da una intuizione, da una considerazione e da una necessità. L'intuizione è quella che la Fondazione Zancan ha maturato nel corso degli ultimi anni legata alla crisi economica che la lasciato lo Stato privo di mezzi accentuando, di conseguenza, la crisi del welfare; la considerazione, riguarda il fatto che per uscire dalla crisi occorre uno sforzo comunitario, nel quale tutti i cittadini possono e debbono dare alla comunità, soprattutto chiunque riceva soldi dalla stessa, in termini di prestazioni di servizio e lavoro utile da destinare alla cura delle persone, dell'ambiente, al patrimonio culturale e artistico; la necessità, è quella di portare in primo piano i doveri per potere passare dall'avere diritti solo individuali a diritti e doveri "delle persone" che sono responsabilmente inserite in un corpo sociale. (Benvegnù-Pasini, 2014)

Da almeno due decenni il nostro sistema di welfare è stato messo a dura prova dall'emergere di nuovi rischi e bisogni sociali. (vulnerabilità sociale, invecchiamento, non autosufficienza, fragilizzazione delle reti primarie e del capitale sociale, precarizzazione del lavoro, impoverimento, emarginazione, disagio) ed è stato investito dalla crisi economico-finanziaria internazionale scoppiata nel 2008 che ha provocato disoccupazione, impoverimento, vincoli macro economici, politiche dell'austerità rendendo inadeguato il welfare state tradizionale, non solo per carenza di risorse ma per incapacità di risposta alle nuove domande.

Il nostro sistema di welfare appare infatti inadeguato a fronteggiare i nuovi rischi e bisogni sociali e incapace o impossibilitato per mancanza di risorse a sviluppare per essi risposte adeguate (servizi per l'impiego, l'apprendimento continuo, la conciliazione famiglia-lavoro, la cura e assistenza di bambini e anziani, l'inclusione sociale). Da un lato la domanda sociale non cessa di diversificarsi e ampliarsi, dall'altro i vincoli di bilancio impediscono di individuare le risorse aggiuntive che servirebbero, e anzi spingono verso un'ulteriore contrazione di quelle, già scarse, disponibili. A questi due fenomeni se ne aggiunge un terzo riguardante il fallimento della ricalibratura dei pesi all'interno del welfare, correggendo lo sbilanciamento su previdenza e sanità a vantaggio del sociale, sempre sotto finanziato. Il sistema italiano di protezione sociale appare dunque "fuori squadra" e non basta mettere in campo una azione di riequilibrio interna allo stato sociale se non si coinvolge l'intero sistema di welfare e i diversi attori che lo compongono, modificando assetti, equilibri, rapporti. (Fondazione Roma-Università Cattolica del S. Cuore, 2013)

Queste considerazioni portano ad un concetto, quello di "*welfare generativo*" basato sul principio che chi riceve dalla comunità deve anche dare e restituire alla comunità. Questo concetto ne esprime altri tre: responsabilizzare, perché ognuno deve sentirsi responsabile del bene comune; rendere, perché ciò che si riceve deve ritornare con un margine che indichi il proprio apporto; rigenerare, per fare nascere una società più coesa, più viva, più cosciente, più protagonista. (Benvegnù-Pasini, 2014)

Le proposte della Fondazione Zancan, qualificate come «welfare generativo», sollecitano le forze politiche, sindacali, imprenditoriali, culturali a interrogarsi su nuove modalità, capaci di sviluppare valore economico e sociale, con l'aiuto degli aiutati. Le proposte contenute nei rapporti 2012 e 2013 sollecitano le forze politiche, sindacali, imprenditoriali, culturali a interrogarsi su nuove modalità, capaci di sviluppare valore economico e sociale, con l'aiuto degli aiutati. (Bezze M., Geron D., Vecchiato T., 2014)

Con la proposta di welfare generativo la Fondazione Zancan ha prima di tutto considerato la possibilità strategica di lottare in modo diverso contro la povertà, dando meno assistenza e rimettendo in discussione i “diritti senza bisogni” e i “diritti senza doveri”, cercando soluzioni per valorizzare le capacità e potenzialità delle persone, dando continuità al messaggio lanciato nel rapporto 2012. Le idee guida (raccolgere e redistribuire) che hanno ispirato le vecchie politiche pubbliche di inclusione sociale sono state innovative per i contesti storici e sociali in cui sono nate e sono state implementate, ma in una realtà complessa come quella attuale esse risultano inadeguate perché finanziano diritti senza doveri in un sistema sempre meno governabile. (Fondazione Zancan, 2013)

Il paper si concentra sulla intuizione iniziale, che sta guadagnando consensi, per individuare delle linee strategiche d’indirizzo riguardanti un nuovo welfare da declinare in riferimento al territorio al fine di delineare una possibile modellizzazione per gli interventi di protezione sociale locale, strada maestra per la sperimentazione e la messa a regime di pratiche di un welfare generativo che guarda al futuro e agli individui al fine di rigenerare una società con sempre meno solidarietà, ridurre le disuguaglianze, dare dignità ai poveri, far ripartire un paese sconfitto.

## **2. La condizione economica delle famiglie: non si attenuano le disuguaglianze**

Nel corso degli ultimi tre decenni, secondo le statistiche dell’OCSE è cresciuta la disuguaglianza reddituale nei paesi avanzati che si è inasprita in seguito all’avvento della crisi economico-finanziaria (OCSE, 2011), così come è proseguita nel corso degli ultimi anni la tendenza all’incremento della quota dei “redditi di mercato” (ossia prima di imposte e trasferimenti pubblici) percepiti dalle fasce più ricche della popolazione e la parallela tendenza al peggioramento delle condizioni di vita delle fasce più povere, soprattutto nei paesi maggiormente colpiti dalla crisi. Nel periodo 2007-2011 la disuguaglianza del “reddito di mercato” è aumentata in circa tre quarti dei paesi OCSE monitorati, mentre la disuguaglianza del “reddito disponibile” (ossia dopo le imposte e i trasferimenti) è aumentata in quasi il 60% dei paesi OCSE. In Italia la disuguaglianza del “reddito di mercato” (misurata attraverso il coefficiente di Gini) è aumentata, tra il 2007 ed il 2011, in misura minore rispetto all’aumento medio nei paesi OCSE (rispettivamente, +1.1% e +1.4%). A livello internazionale i trasferimenti pubblici hanno svolto una funzione di parziale compensazione, per cui la disuguaglianza del “reddito disponibile” è aumentata in misura minore rispetto a quella relativa al “reddito di mercato”. In Italia, invece, l’impatto redistributivo dell’intervento pubblico è stato inferiore rispetto alla media degli altri paesi sviluppati, così come confermato dall’indice di Gini che evidenzia, tra il 2007 ed il 2011, una disuguaglianza dei redditi, dopo imposte e trasferimenti, nell’area OCSE che è rimasta invariata, mentre in Italia è aumentata di oltre 0.8 punti percentuali. (Geron, 2014)

L’aumento della disuguaglianza nel nostro Paese è anche certificato dall’ISTAT le cui rilevazioni permettono di descrivere alcune dimensioni riguardanti le famiglie e gli individui che vanno al di là delle grandezze economiche, coinvolgendo la sfera della percezione personale e gli aspetti trasversali, quali la coesione sociale e il benessere della popolazione. I risultati presentati sulla situazione socio-economica mette

in evidenza dati e cifre interessanti a livello regionale, che mostrano una forte associazione con il territorio, la struttura familiare, il livello di istruzione e la partecipazione al mercato del lavoro. (ISTAT, 2015a)

In particolare, per quanto riguarda l'esclusione sociale, due indicatori rilevanti sono la percentuale di famiglie o individui in condizione di povertà e l'intensità della povertà (ossia la misurazione di quanto poveri sono i poveri). La povertà è fortemente associata al territorio, alla struttura familiare (in particolare alla numerosità dei componenti e alla loro età), a livelli di istruzione e profili professionali poco elevati, oltre che all'esclusione dal mercato del lavoro. Nel 2013 il 12,6 per cento delle famiglie è relativamente povero (sono in totale 3 milioni 230 mila); le persone in povertà relativa sono poco più di 10 milioni, corrispondenti al 16,6 per cento della popolazione. La povertà assoluta coinvolge il 7,9 per cento delle famiglie, per un totale di circa 6 milioni di individui. L'intensità del fenomeno è pari al 21,4 per cento per la povertà relativa e al 18,0 per cento per la povertà assoluta.

Il panorama regionale mette in evidenza il forte svantaggio dell'Italia meridionale e insulare, con una percentuale di famiglie povere pari a circa il doppio rispetto alla media nazionale. Nel Mezzogiorno, le famiglie in povertà relativa sono il 26,0 per cento di quelle residenti (contro il 7,5 del Centro e il 6,0 del Nord) e quelle in povertà assoluta ne rappresentano il 12,6 per cento (contro rispettivamente il 6,0 e il 5,5 per cento). Le situazioni più gravi si osservano tra le famiglie residenti in Calabria (32,4 per cento) e Sicilia (32,5 per cento), dove un terzo delle famiglie è relativamente povero. Nel Mezzogiorno, inoltre, alla più ampia diffusione della povertà si associa anche una maggiore gravità del fenomeno: qui la spesa media mensile equivalente delle famiglie povere è pari a 744,07 euro e l'intensità di povertà è pari al 23,5 per cento, in aumento rispetto al 2012 (21,4 per cento). Nel Nord e nel Centro, dove la spesa media mensile equivalente delle famiglie povere è più elevata (801,79 e 800,29 euro rispettivamente), l'intensità risulta pressoché stabile intorno al 17,6 per cento.

Per quanto riguarda la disuguaglianza nella distribuzione del reddito, questa si conferma elevata. Nel 2012 la maggioranza delle famiglie residenti in Italia (circa il 62 per cento) ha registrato un reddito netto inferiore all'importo medio annuo (29.426 euro, pari a circa 2.452 euro al mese). Considerando anche il valore mediano, il 50 per cento delle famiglie ha percepito meno di 24.215 euro annui (2.018 euro mensili). La disuguaglianza nella distribuzione dei redditi è misurata dall'indice di concentrazione di Gini che, calcolata escludendo dal calcolo i fitti imputati, è pari a 0,324. L'indice di concentrazione, calcolato con i dati relativi ai redditi del 2012 rilevati dall'indagine sul reddito e condizioni di vita (Eu-Silc), direttamente confrontabili in ambito europeo, colloca l'Italia (0,324) a un livello più basso rispetto a nove paesi, tra cui la Spagna (0,337). In ambito regionale la Sicilia presenta il reddito medio annuo più basso (20.897 euro, il 29 per cento in meno del dato medio italiano); inoltre, in tale regione, in base al reddito mediano il 50 per cento delle famiglie si colloca al di sotto di 17.690 euro annui (circa 1.474 euro al mese).

L'indicatore sintetico di deprivazione rappresenta una misura importante nell'ambito dell'analisi dell'esclusione sociale. A partire da una pluralità di indicatori semplici, riferiti a diverse dimensioni del disagio economico, l'indicatore sintetico fornisce un'utile indicazione sulla diffusione di alcune difficoltà del vivere quotidiano e rappresenta un complemento all'analisi condotta in termini di povertà monetaria. Come

altre dimensioni del disagio, anche la deprivazione mostra una forte associazione con il territorio, la struttura familiare, il livello di istruzione e la partecipazione al mercato del lavoro. Il valore dell'indicatore è marcatamente più elevato tra le famiglie con cinque componenti o più (34,1 per cento), residenti nel Mezzogiorno (40,8 per cento), con tre o più minori (35,8 per cento), tra le famiglie che vivono in affitto (41,7 per cento). Il panorama regionale mette in evidenza il forte svantaggio dell'Italia meridionale e insulare, con valori più che doppi rispetto alla media nazionale. Nel Mezzogiorno, le famiglie deprivate sono il 40,8 per cento di quelle residenti, contro il 15,4 per cento del Nord-ovest, il 13,1 per cento del Nord-est e il 17,3 del Centro. Le situazioni più gravi si registrano tra le famiglie residenti in Sicilia (50,2 per cento), in Puglia (43,0) e in Calabria e Campania (38,8).

L'andamento del benessere economico degli ultimi anni può essere rappresentato tramite due indici compositi: il primo sintetizza il livello e la distribuzione del benessere economico attraverso gli indicatori di reddito medio disponibile pro capite e disuguaglianza del reddito disponibile, il secondo fornisce una misura del disagio economico attraverso gli indicatori di grave deprivazione, grave difficoltà economica, bassa qualità dell'abitazione e molto bassa intensità lavorativa. Tale indice è stato costruito in modo tale che la sua dinamica sia concorde con quella del benessere, per cui ad un suo aumento corrisponde un aumento del benessere ed una conseguente diminuzione del disagio, mentre ad una sua diminuzione corrisponde un minore livello di benessere e, quindi, un aumento del disagio. Il rischio di povertà non è stato inserito in quanto, pur essendo un indice di marcato disagio economico, è funzione della disuguaglianza nella distribuzione del reddito, già considerata nel primo indice composito. L'indice composito di reddito e disuguaglianza migliora progressivamente fino al 2008, a seguito dell'aumento del livello di reddito e della riduzione della disuguaglianza, per poi diminuire negli anni successivi in maniera continua, arrestandosi solo nel 2014. Parallelamente l'indice composito di disagio economico, che fino al 2010 si mantiene sostanzialmente stabile, diminuisce in maniera evidente nel 2011 e nel 2012 e continua a diminuire, seppure in maniera meno marcata, anche nei due anni successivi. Gli andamenti appena descritti caratterizzano tutte le ripartizioni, ma evidenziano una particolare situazione di disagio economico presente nel Mezzogiorno. Dopo un progressivo avvicinamento, a partire dal 2011 l'area suddetta ricomincia ad allontanarsi dal resto del Paese raggiungendo negli ultimi anni i valori più bassi. Ponendo a 100 l'anno 2010, l'indice di reddito e disuguaglianza dell'Italia per il 2011 è di 99,4 e scende a 97,7 nel 2014, mentre l'indice di disagio passa da 96,8 a 94,5. Nel 2014, le regioni del Mezzogiorno maggiormente penalizzate sono la Sicilia (71,7 per l'indice di reddito e disuguaglianza e 72,3 per quello di disagio), la Campania (77,3 e 74,4), la Calabria (82,6 e 78,5) e la Puglia (88,4 e 81,0). (ISTAT, 2015b)

Le forti disuguaglianze territoriali sono supportate anche dal Rapporto annuale dell'ISTAT. Qualunque sia la prospettiva considerata, reddito o spesa per consumi, infatti, si ripropone il noto svantaggio del Mezzogiorno rispetto al Centro-nord del Paese. Livelli più elevati della media in termini di reddito annuo netto si osservano per le famiglie residenti nelle città del Centro-nord (+17 per cento) e nella città diffusa (+7%). Nel Mezzogiorno il reddito è più basso: nell'altro Sud, nei centri urbani meridionali e nei territori del disagio circa il 18% in meno di quello medio nazionale; il 30% in meno nel Mezzogiorno interno. Tra le

famiglie residenti nel Mezzogiorno, i più bassi livelli di reddito sono anche distribuiti in modo meno equo, soprattutto nei territori del disagio, dove l'indice di concentrazione di Gini raggiunge un valore pari a 0,36 (contro lo 0,30 rilevato a livello nazionale). (ISTAT, 2015c)

### **3. Dal welfare redistributivo al welfare generativo**

I sistemi hanno un carattere comune e originario che ci aiuta a capire il loro sviluppo nel passaggio “da carità a giustizia”. Gran parte delle innovazioni di welfare hanno cercato di dare delle risposte, in termini di assistenza e di cura, a determinate categorie di persone a cui nessuno dedicava attenzione. Le soluzioni si sono autofinanziate creando nuovi lavori, investendo, con soluzioni che poi si sono rivelate generative di beni comuni. Le moderne economie hanno capitalizzato questi risultati trasformandoli in diritti ed in giustizia distributiva da garantire a tutti, soprattutto ai più deboli. Alla concezione dell'assistenza fornita per “carità” è subentrata una nuova concezione basata sul “diritto” per cui quello che prima veniva fornito nelle forme della beneficenza privata e pubblica e con modalità di mutuo aiuto di tipo discrezionale, adesso viene dato per “giustizia” a disposizione di ogni persona, anche di quelle più deboli, collaudando nuove forme di socialità, per una cittadinanza più solidale. (Fondazione Zancan, 2012)

Il percorso innovativo sopra accennato presuppone la capacità dei sistemi attuali di welfare ad accogliere le domande delle persone che, anche a causa della crisi, non possono farcela da sole, superando la concezione del “raccolgere e redistribuire” identificando nei proventi della solidarietà fiscale la condizione necessaria e sufficiente per operare. Non sono state cercate delle soluzioni capaci di affrontare il rapporto tra bisogni e risorse, per cui le strategie per prendersi cura sono diventate sistemi assistenziali gestiti a costo e non a investimento, senza cercare forme più efficaci di aiuto e sviluppo umano e sociale.

Il traguardo dei diritti non deve essere considerato come un punto di arrivo ma un punto di ripartenza per costruire una società migliore senza forme di protezione a “riscossione individuale” che non incentivano solidarietà e responsabilizzazione sociale. Ai diritti individuali debbono corrispondere doveri di solidarietà; diritti sociali significa diritti a corrispettivo sociale condizionati non dai limiti delle risorse a disposizione ma dalla nostra capacità di rigenerare le risorse a vantaggio di tutti. E' la condizione necessaria perché ogni persona possa rivendicare il diritto alla libertà dalla dipendenza assistenziale e dall'aiuto che non riconosce dignità e capacità, elementi indispensabili per una società moltiplicativa di responsabilità.

Già nel 2012 la Fondazione Zancan poneva un problema di estrema attualità sul perché le ragioni di necessità e giustizia sono messe in dubbio da quanti ritengono che la solidarietà “civile”, basata su diritti e doveri regolati per tutti, non sia più un bene sostenibile e su cui investire. La sostenibilità del nostro sistema di protezione sociale è stata fino ad ora affidata alla raccolta fondi basata sulla solidarietà fiscale, sulla solidarietà tra lavoratori, sul concorso alla spesa da parte degli aiutati, sulle imposte sui consumi. La logica è riduttiva perché fondata su un principio puramente amministrativo che è quello di raccogliere e redistribuire.

La considerazione che i livelli di povertà presenti in Italia sottolineano la scarsa capacità del nostro paese a trasformare in valore sociale le risorse a disposizione, porta ad un altro problema riguardante l'adeguatezza o meno dei mezzi e delle strategie adottate ed il tipo di relazioni sociali valorizzate fino ad ora

per affrontare questa sfida. La risposta non è dove e come disinvestire e ridurre, ma come far fruttare il capitale sociale e la fiscalità a disposizione. E' un capitale gestito a costo e non a investimento, che non fa fruttare le risorse, non cerca il loro rendimento, non valorizza le capacità e non incentiva le trasformazioni necessarie per rigenerarle; si limita ad amministrare molti diritti e pochi doveri rendendo impossibile il salto di civiltà sociale. (Fondazione Zancan, 2012)

Coloro che governano i sistemi di welfare non hanno compreso, né accolto la sfida del rigenerare, far rendere, responsabilizzare quanti hanno interesse a moltiplicare le risorse per dare di più. Le potenzialità di un welfare generativo possono favorire il passaggio dai diritti soltanto individuali a quelli realmente sociali. Ogni aiutato che valorizza le proprie capacità è anche moltiplicatore di valore. È un'opzione etica, visto che anche agli ultimi va riconosciuto il diritto di contribuire ad una socialità che si rinnova, nel momento in cui diventa più capace di essere solidale.

Il lavoro socialmente utile delle persone anziane autosufficienti, il servizio civile, le molteplici forme di lavoro per utilità sociale possono farlo tutti, non solo i motivati e i volontari, ma tutti gli aiutati, trasformando gli ammortizzatori sociali, i sussidi, i trasferimenti monetari in altrettanto lavoro a rendimento sociale. Si tratta di trasformare i valori degli aiuti a disposizione, destinandoli a totale dividendo sociale. È già remunerato dagli aiuti ricevuti. Proprio per questo può diventare generativo di ulteriore aiuto, grazie al valore economico e relazionale che produce e mette a disposizione. Non si tratta di far leva sulla generosità e l'altruismo, ma prima ancora di portare a sistema la capacità generativa del lavoro di ogni aiutato, "per giustizia e solidarietà". Insieme possono garantire e rigenerare non solo le risorse personali e istituzionali ma anche una socialità più capace di investire nel proprio futuro. La fondazione giuridica dei diritti sociali a corrispettivo sociale potrà facilitare il loro sviluppo, così che chi è aiutato possa salvaguardare la propria dignità senza essere ridotto ad assistito, ma vivendo responsabilmente l'aiuto che aiuta. È passaggio dai diritti individuali ai diritti sociali, capaci di corrispettivo e di dividendo sociale, come vorrebbe la Costituzione. (Fondazione Zancan, 2012)

Il Rapporto sopra citato indica, in definitiva, un percorso dal welfare redistributivo ad un welfare generativo suddiviso in tre fasi: la prima, dove si prevede la dominanza delle istituzioni, che raccolgono le risorse e le redistribuiscono a chi ne ha bisogno; da questa si passa ad una seconda fase dove la dominanza non è soltanto delle istituzioni, ma anche degli individui condizione essenziale perché questi ultimi diventino persone più responsabili di sé stessi e degli altri; infine, si arriva alla terza fase, che è quella del welfare generativo, dove pubblico e istituzionale, solidale e sociale devono potersi incontrare in modi nuovi, generativi di valore.

Il Rapporto se, da un lato, ha sottolineato le potenzialità di sviluppo per un nuovo welfare, dall'altro lato, ha sottolineato i rischi di una simile prospettiva. In primo luogo, la difficile gestione di un potenziale umano ed economico di grandi proporzioni, che non può essere trattato in termini assistenziali, ma solo come fonte di dignità e di valore, mettendo in pratica soluzioni di welfare liberate da una concezione assistenziale, difensiva, solo redistributiva. In secondo luogo, il passaggio dal welfare attuale ad un welfare a maggiore capacità e potenza che diventa promotore di maggiore capacità a livello microeconomico attraverso

l'incontro con la persona e a livello macroeconomico, rigenerando le risorse senza consumarle ma, al contrario, facendole rendere grazie alla responsabilizzazione resa possibile da un nuovo modo di intendere i diritti ed i doveri sociali.

In tale ambito il nostro Paese, nel prossimo futuro, dovrà affrontare una duplice sfida. La prima riguarda il mondo del lavoro dove l'Italia ha margini di investimento che possono essere considerati, se si considera il fatto che la capacità occupazionale nel settore sanitario in termini di occupati per 1.000 abitanti risulta essere la più bassa tra i paesi europei, assieme alla Grecia ed al Portogallo del welfare. La sfida successiva riguarda cinque questioni: **1)** trasformare le risorse in lavoro di aiuto per aiutare di più e meglio; **2)** facendo in modo che gli aiutati contribuiscano a trasformare i costi di quello che ricevono in risorse da reinvestire; **3)** superare le prassi assistenziali che curano senza prendersi cura perché guardano al compito e non all'esito; **4)** facendo incontrare le capacità professionali e non professionali con i valori economici messi in gioco; **5)** misurando il corrispettivo sociale dell'incontro tra diritti e doveri.

#### **4. Una sintassi generativa: le cinque R del welfare generativo**

Nel corso degli ultimi anni la crisi economica che ha investito l'Italia ha rivelato indici di depressione mai raggiunti nel corso degli ultimi venti anni. La disoccupazione ha colpito tutto l'arco dell'età lavorativa, in particolare i giovani, con gravi riflessi economici, psicologici e sociali, e la povertà ha superato le caratteristiche tipiche del fenomeno transitorio e congiunturale, per assumere i connotati di un'involuzione strutturale difficilmente reversibile allargando progressivamente le disuguaglianze sociali ed intaccando i diritti fondamentali delle persone. La Fondazione Zancan nei suoi rapporti annuali ha sempre cercato di richiamare l'attenzione delle forze politiche e dell'opinione pubblica su questi rischi che oggi si sono trasformati in una vera e propria recessione di welfare. Solo di recente sono emerse proposte per affrontare il fenomeno della povertà in termini più organici, anche se l'esito non si è scostato dalle decisioni tipiche di un passato da superare, caratterizzato da modesti allargamenti assistenziali con trasferimenti economici variamente denominati. (Bezze M., Geron D., Vecchiato T., 2014)

In un modello di solidarietà così configurato, dove si consumano risorse maggiori rispetto a quelle a disposizione, con sempre meno doveri e costi di gestione sempre più in aumento, i diritti individuali non diventano sociali. Il primo ostacolo da superare è quello di valorizzare la capacità delle persone aiutate; il secondo ostacolo è l'eccessiva istituzionalizzazione delle risposte di welfare che ha portato a pratiche diffuse di prestazionismo assistenziale, distribuendo soldi senza corrispettivo sociale.

Quanto sopra affermato porta alla considerazione che il welfare essendo per sua natura sociale non può essere ridotto a "misura individuale" e, pertanto, lo sviluppo dei diritti sociali può aiutarci a riscoprirlo, evitando di consumare risorse in modo irresponsabile, con soli criteri amministrativi, senza verificarne il rendimento e ciò avviene ogni volta che non si considera il concorso al risultato, verificando, preventivamente e successivamente, il rendimento e di efficacia dell'aiuto, ragionando per esiti e non soltanto per prestazioni. Significa chiedere a chi può la restituzione degli aiuti economici ricevuti, in forme



da definire, dirette, come con il microcredito, o indirette basate sul lavoro volontario, per destinarle a utilità sociale. (Bezze M., Geron D., Vecchiato T., 2014)

Raccogliere (**r1**), redistribuire (**r2**), rendere (**r3**), rigenerare (**r4**) e responsabilizzare (**r5**) sono variabili del welfare generativo che hanno una chiara intenzionalità valoriale (Fondazione Zancan, 2013). Questi termini sottintendono una spinta tecnica ed etica verso una socialità più inclusiva e giusta che raccoglie in maniera secondo un principio solidaristico, in base alle capacità, per potere poi distribuire in modo più equo le risorse a disposizione, in base ai bisogni effettivi, facendo rendere ciò che si distribuisce, su scala personale e sociale, così da rigenerare le capacità e le risorse, responsabilizzando ogni persona. (Vecchiato, 2013)

Il punto di sfida è l'impatto sostanziale delle scelte, per trasformare le risorse in lavoro di aiuto, potendo chiedere agli aiutati di contribuire a superare le prassi assistenziali, tradizionali imparando a gestire il passaggio da individui a persone, per poi misurare il corrispettivo sociale generato e non accettando soluzioni che li trasformino in assistiti. Il primo diritto umano da tutelare e salvaguardare è la dignità personale, nella consapevolezza che “non posso aiutarti senza di te”. Dobbiamo fare di questa premessa una ragione tecnica e strategica per lottare contro la povertà, cioè “con i poveri e non senza di essi”. (Vecchiato, 2014)

Nel nuovo lessico del welfare generativo (**Wg**) vanno messe a sistema le potenzialità di soluzioni che da assistenziali diventano generative di capacità e risorse. Si passa, quindi, da un welfare a dominanza istituzionale, che raccoglie (**r1**) e redistribuisce (**r2**), nella forma  $[W_i=f(r_1, r_2)]$ , a soluzioni a dominanza sociale, che valorizzando le persone e le loro capacità, possono conseguire risultati multifattoriali  $[W_g=f(r_1, r_2, r_3, r_4, r_5)]$ . Su questa base nuovi incontri tra doveri e diritti possono diventare possibili. Le misure di esito si potranno così leggere come risultato dello sforzo professionale di rigenerare le risorse (**r3**), facendole rendere (**r4**), responsabilizzando le persone (**r5**), mettendo a dividendo sociale il “corrispettivo sociale” conseguito e destinarle ad ulteriori investimenti. (Vecchiato, 2014)

Si tratta di una prospettiva che consente di mobilitare molte risorse che possono uscire dalla sfera del “privato sociale” per diventare sociale pubblico, dividendo sociale, responsabilità sussidiaria e generativa. Non sono dimensioni assimilabili alle ragioni costitutive degli enti che esercitano funzioni istituzionali, ma riguardano tutti, anche i soggetti profit che in questi anni si sono sensibilizzati nel riposizionare la propria presenza e nel riconoscere i vantaggi per sé e per tutti i modi più solidali di operare nei mercati. (Bruni, 2008)

I soggetti interessati, quindi, non sono pochi e si concentrano nell'area del non profit, delle fondazioni, delle organizzazioni di impegno sociale e riguardano anche le imprese, dal momento che l'impatto sociale degli investimenti è misurabile al doppio livello del rendimento del lavoro e dell'incremento dei sistemi di fiducia necessari per produrre e distribuire valore sociale. (Social Impact Investment Task Force, 2014)

## 5. Esperienze e progetti di welfare generativo

Dopo avere descritto l'attuale situazione di disuguaglianza nelle condizioni economiche delle famiglie e delineato il quadro teorico entro cui si inserisce il fenomeno del welfare generativo, in questa sezione vengono presi in esame, in successione, alcuni casi di studio al fine di vedere quali insegnamenti possiamo trarre da queste esperienze virtuose.

Il primo caso proposto riguarda il comune di Treviso che ha adottato un nuovo sistema di protezione sociale basato sul welfare generativo in alternativa ai sistemi basati sull'assistenzialismo che negli anni si sono rivelati inefficaci e incapaci di rispondere ai bisogni crescenti delle comunità al fine affrontare i servizi sociali in modo più utile per la comunità. L'idea perseguita dal comune di Treviso risulta certamente vincente perché pone l'accento sui diritti ma anche sui doveri della persona ridandole dignità e facendola sentire realmente utile. Nel 2015 Treviso ha iniziato un percorso con la Fondazione Zancan che ha portato all'avvio di una fase di sperimentazione nell'ambito di alcuni servizi sociali comunali che coinvolge, oltre agli assistenti sociali, tutto il personale del settore e, anche, attori esterni. L'obiettivo è di uscire dalla logica assistenzialistica che interessa ancora alcuni servizi, per adottare invece un'ottica che renda la persona attiva e protagonista di un processo di riscatto, in ossequio al principio di welfare generativo che coinvolge la persona valorizzandola.

La scelta di adottare una soluzione di welfare generativo per il comune di Treviso significa passare da logiche di “costo” a soluzioni di “investimento” in grado, cioè, di valorizzare le risorse a disposizione, facendole rendere senza sprecarle, chiedendo alle persone aiutate di mettersi in gioco, per contrastare la passività in cui la logica assistenziale le ha troppo spesso confinate. Un approccio di questo tipo favorisce il passaggio dai diritti soltanto individuali ai diritti realmente sociali, perché ogni aiutato che valorizza le proprie capacità è, infatti, anche moltiplicatore di valore. In una situazione di crisi come quella che stiamo vivendo, affinché il welfare da costo diventi investimento, è indispensabile adottare un approccio a maggiore capacità e potenza, che non si limita a raccogliere e ridistribuire, ma che possa davvero promuovere corresponsabilità sociali, rigenerare le risorse, grazie alla responsabilizzazione resa possibile da nuovi modi di intendere i diritti e doveri sociali. (Fondazione Zancan, 2015)

Un altro progetto da considerare riguarda i servizi all'infanzia, perché gli indici di deprivazione, di accesso inadeguato, di disuguaglianza, proprio nella fase nativa della vita, descrivono deficit profondi di umanità e di capacità sociale e politica nell'affrontare in modo adeguato queste sfide. In tale ambito continuano, infatti, le attività del forum transatlantico dedicato all'infanzia, coordinato dalla Compagnia di San Paolo in collaborazione con la Fondazione Zancan, Fondazione Cariplo, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione CON IL SUD). La domanda di risposte integrate nasce ogni volta che i problemi da affrontare sono più grandi delle capacità a disposizione. Diventa naturale, quindi, chiedersi quali altri centri di responsabilità e capacità possono dare “insieme” risposte ai bisogni dei bambini e delle famiglie che sono molteplici e articolati che comprendono servizi per la prima infanzia in campo sociale, educativo e sanitario. (Transatlantic Forum on Inclusive Early Years-TFIEY, 2013, 2014)

Le questioni dell'integrazione interessano tutto il ciclo di vita, dove si concentra la necessità di aiutare, facendo convergere le competenze necessarie per aiutare le persone e le famiglie che non sono in grado di affrontare da sole i problemi vitali. La lettura integrata vede da una parte i bisogni, i problemi, i limiti e dall'altra le capacità e le potenzialità. L'integrazione riguarda le risorse quando la natura e le dimensioni dei problemi vanno oltre i potenziali individuali, chiedendo capacità multiformi per affrontarli, ulteriori saperi e competenze, ulteriori esperienze e metodologie per interfacciarle e riconfigurarle in modo coerente con la natura dei problemi da affrontare. L'integrazione, però, è anche di responsabilità quando diversi enti condividono obiettivi, risorse e responsabilità per conseguire risultati attesi e condivisi, perché ogni ente è portatore di proprie risorse, capacità e competenze, che però solo insieme generano possibilità di affrontare i problemi. Privilegiare l'integrazione delle risorse significa collegare le responsabilità ad altrettante azioni sostenibili, cioè commisurate alle risorse disponibili. In letteratura nel corso degli ultimi 20 anni si è fatto riferimento a quattro livelli di integrazione: **1) istituzionale**, tra responsabilità pubbliche, per gestire unitariamente le diverse fonti di risorse (sociali, educative, sanitarie,...); **2) gestionale**, tra responsabilità e risorse pubbliche e private, per garantire il funzionamento dei servizi, delle risposte, la gestione integrata delle risorse, il superamento delle barriere dell'accesso, che penalizzano soprattutto i più deboli; **3) professionale**, tra saperi ed abilità, per condividere responsabilità e capacità tra professionisti afferenti a diversi sistemi, solidalmente impegnati nel lavoro a diretto contatto con le persone; **4) comunitaria**, tra soggetti e risorse del territorio, per rendere possibili esperienze di lavoro in rete, con progettualità integrate, con risorse pubbliche e private, valorizzando le risorse presenti nelle comunità locali.

Sono questi i messaggi emersi in un seminario organizzato a Roma da TFIEY nel gennaio del 2015 presso l'Aula dei gruppi parlamentari della Camera dei Deputati al fine di dare continuità alla loro attività il cui obiettivo è quello di costruire una rete, un tavolo di discussione permanente, per riunire e far dialogare autorità pubbliche nazionali e locali, operatori, professionisti del terzo settore, ricercatori, magistrati, giornalisti, educatori e opinion leader alla ricerca di soluzioni e pratiche condivise a difesa dell'infanzia. Oggi, infatti, la politica si trova di fronte alla necessità di fare delle scelte che assicurino al paese un futuro e che diano delle opportunità a chi vengono negate, così come risulta dalla recente indagine conoscitiva sulla povertà minorile condotta dalla Commissione bicamerale per l'infanzia e adolescenza che ha approvato un allarmante documento in materia di povertà sia materiale che educativa. Gli indici di deprivazione, di accesso inadeguato, la scarsità di risorse in concomitanza con la molteplicità di problemi necessita l'investimento in un sistema integrato di servizi per l'infanzia. Il messaggio da accogliere è quello di rendere le capacità limitate e settoriali la ragione sfidante per ridurre questo dislivello, valorizzando tutte le capacità a disposizione. (Transatlantic Forum on Inclusive Early Years-TFIEY, 2015)

Anche il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha promosso, d'intesa con l'Anci, le azioni sperimentali *#diamociunamano* per passare da un welfare assistenziale ad un welfare generativo. Le negoziazioni, le concertazioni e le condivisioni sono necessarie per dare nuove possibilità a persone in difficoltà. Il coinvolgimento dei soggetti aiutati anticipa soluzioni strategiche necessarie per riconfigurare il modo stesso di intendere gli aiuti di welfare. Occorre, però, evitare di utilizzare il valore sociale prodotto per

ripiantare perdite ed inefficienze degli attuali modi degenerativi di gestire il bene pubblico Proprio in questo momento abbiamo bisogno di segnali positivi e provocatori che diano speranze alle nuove generazioni ed un modo per farlo è di mettere a bilancio consuntivo il valore prodotto dagli aiutati così che possa essere reinvestito (Fondazione Zancan, 2015).

In base al monitoraggio dati sulla misura sperimentale *#diamociunamano*, alla data del 31 ottobre 2015 risultano registrati 137 progetti. I progetti finora inseriti si rivolgono principalmente al settore di intervento dell'*accoglienza e inserimento sociale di soggetti svantaggiati e vulnerabili*, con 45 progetti presentati, a cui fanno seguito, i settori interessati alla *promozione della cittadinanza attiva e partecipata* (19 progetti) e all'*accompagnamento e assistenza sociale* (15 progetti) e i settori riguardanti l'*educazione ed istruzione* (13 progetti). Dal punto di vista della distribuzione territoriale, dai dati finora raccolti emerge che il maggior numero di progetti inseriti proviene da organizzazioni del Centro-Nord con 98 progetti, rispetto ai 47 progetti del centro sud e isole.

Rimanendo nell'ambito delle esperienze generative di welfare un'indagine coordinata dalla Regione Emilia-Romagna nel 2011 ha analizzato alcuni casi studio a partire da un primo campione di 55 progetti segnalati dai rappresentanti del terzo settore e che risultano rappresentativi di tutte le province della Regione e di tutti i soggetti del terzo settore. Questi progetti vantano un'ampia varietà in termini di target di riferimento (anziani, minori, soggetti svantaggiati), di dimensioni medie d'investimento (si va da progetti di poche migliaia di euro a progetti di oltre 4 milioni di euro) e di tipologia di servizi forniti. Da questo campione 16 sono stati oggetto dell'analisi valutativa finale che ha condotto alla identificazione dei valori prevalenti che ciascun caso ha avuto la capacità di produrre per la comunità di riferimento: **1)** valore sociale; **2)** valore culturale e di partecipazione civica; **3)** valore ambientale; **4)** rafforzamento istituzionale; **5)** valore economico ed alle forme che questi hanno assunto di volta in volta ponendoli in rapporto agli elementi di contesto, ai bisogni individuati, ai differenti attori sociali.

I casi studio esaminati vantano caratteristiche eterogenee tra loro dando conto di una notevole varietà e ricchezza di soluzioni, dotazioni, approcci differenti e combinazioni dei medesimi. Innanzitutto molto diversi sono i contenuti ovvero l'oggetto del progetto, il suo output, in chiave di prodotti e/o servizi erogati. Nell'ambito dei tre macro ambiti d'intervento (minori, inclusione sociale e anziani), è possibile trovare progettualità più chiaramente circoscrivibili ad un campo d'azione (per esempio l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati) ed altre che hanno assunto una propria definita fisionomia nel tempo, frutto di sperimentazioni ed aggiustamenti in successione.

Un altro elemento che differenzia tra loro i diversi progetti considerati riguarda l'ampiezza del territorio di riferimento. A volte la dimensione rilevante è quella comunale; altre, più frequentemente, quella provinciale, in altri casi, l'ambito di riferimento è l'intero territorio regionale, oppure sovra-comunale (tipicamente distrettuale) o sovra-provinciale (un progetto insiste su tre diverse province).

Nell'ambito del terzo settore le tipologie di soggetti ai quali può essere ricondotta la paternità dell'iniziativa sono principalmente cooperative sociali (o consorzi di cooperative) ed associazioni di promozione sociale. In altri casi è intervenuta una Fondazione bancaria, il Centro Servizi del Volontariato

oppure l'iniziativa è stata della Pubblica Amministrazione, in partnership con soggetti del terzo settore o attraverso enti direttamente controllati.

Attorno al soggetto promotore si sono costituite partnership più o meno articolate, che vedono la partecipazione di attori sociali diversi per forma giuridica, tipologia di attività e competenze: Consulta del volontariato, Fondazioni bancarie, Banca del tempo, Cooperative, Comitati di cittadini, Caritas e Parrocchie, Centri anziani, AUSL, Comuni, Province, ASP (Aziende di Servizi alla Persona) ed altri ancora.

Spesso la governance dell'iniziativa risulta in divenire, strutturandosi lungo il percorso di sviluppo della medesima, come si conviene ad un progetto innovativo: la rete dei partner si allarga grazie all'effetto attrattivo esercitato dagli esiti positivi (valore aggiunto sociale) ottenuti. La varietà dei soggetti partner si traduce in una corrispondente molteplicità delle fonti di finanziamento ed in ordini di grandezza delle risorse economiche, di cui le iniziative hanno beneficiato, molto diversi: si va da poche decine di migliaia di euro a tre-quattro milioni di euro. Nella maggioranza dei casi l'iniziativa progettuale, una volta entrata a regime, è in grado di perpetuarsi grazie a finanziamenti ad-hoc (di derivazione pubblica e non) ma anche e soprattutto grazie alla sua capacità di ottenere risorse a mercato.

Per ciascun progetto sono stati poi identificati i meccanismi generativi del valore per la collettività, individuandone sei tipologie denominate: **1) Identità e motivazione intrinseca; 2) Imprenditorialità civile; 3) Visioni, saperi e sistemi di apprendimento; 4) Approccio sussidiario della pubblica amministrazione; 5) Partecipazione e governance; 6) Qualità della rete e produzione di beni relazionali.**

Di seguito si presentano altri casi di studio (Fondazione Roma, 2013) che afferiscono il sistema di welfare laziale nei quali si vedono segnali di cambiamento "dal basso" del sistema regionale: **1) spinta a integrare in modo diverso settori e ambiti di policies; 2) ripensamento della risposte ai bisogni tra compartecipazione e nuove forme di presa in carico; 3) ridefinizione dei rapporti tra gli attori in campo: istituzioni locali, cittadini e famiglie, realtà del non profit, imprese, parti sociali; 4) diversificazione delle forme di coinvolgimento e protagonismo della società civile, ecc.**

In questa luce, ciascuna con le sue specificità, le quattro esperienze presentate assumono un valore esemplare nel rivelarsi terreno per sviluppare proposte di innovazione. Nel primo studio di caso emergono spinte innovative nell'ambito della cooperazione sociale attraverso la **Cooperativa sociale Apriti Sesamo del Consorzio Nausicaa**, nata nel 1994 per svolgere attività di servizi alle famiglie all'interno dell'ampio contesto del welfare metropolitano romano da un gruppo di giovani operatori e volontari che già svolgevano attività sociali. Le iniziative sviluppate a partire dalla sua costituzione sono state molteplici ed hanno riguardato l'assistenza dei bambini e degli adolescenti con disabilità sia in ambito scolastico che in ambito familiare, l'autonomia e l'integrazione dei bambini e degli adolescenti con disabilità nelle scuole, l'assistenza domiciliare, i servizi di ludoteca e animazione per bambini e ragazzi; l'implementazione di progetti con i giovani e le famiglie e l'apertura di asili nido. Il **Consorzio Nausicaa Cooperativa Sociale** viene invece fondato nel 2005 attraverso l'adesione di varie cooperative sociali tutte operanti a Roma e/o nell'immediato hinterland della città. Nausicaa nasce dall'unione formale di cooperative sociali, ma ancor più nasce dalla fusione delle idee di strutture che hanno in comune due valori fondamentali: la centralità

della persona e la qualità del lavoro. Nausicaa vuole essere strumento di crescita economica, culturale e sociale per il territorio e per i suoi lavoratori: si propone come consorzio di comunità, che operi sulla città di Roma e nel Lazio con l'obiettivo di restituire ricchezza alla città ed alla regione in termini di benessere sociale per le comunità di riferimento. Stimolando le risorse dei territori in cui opera, Nausicaa risponde alle domande della comunità sia in termini di attivazione di servizi consolidati che in termini di progettazione di servizi innovativi, in un'ottica di welfare di comunità. Sia la cooperativa che il consorzio hanno lavorato con successo crescente in forte interazione con l'amministrazione locale regionale, provinciale e comunale.

Anche nel caso della diocesi di Palestrina cooperazione e impresa sociale in qualche modo si intrecciano al fine di mobilitare la società civile per un welfare territoriale innovativo e sussidiario. Il territorio della diocesi di Palestrina, come tutti i territori vicini a una grande metropoli, soffre in buona parte della difficoltà di aggregare gli abitanti, orfani di una progettazione pubblica specifica da parte degli enti pubblici locali, concentrati nell'azione sulla città di Roma. Il nodo centrale da sviluppare è la capacità di valorizzare le forze in campo, integrare le attività delle pastorali per non creare duplicati e aumentare la risposta ai fabbisogni del territorio, promuovere azioni innovative capaci di rispondere ai bisogni emergenti della popolazione diocesana negli ultimi anni (povertà, adolescenti fragili, economia in crisi, invecchiamento, fragilità familiari, inclusione sociale,...). Le iniziative sono molte, ma l'aspetto più interessante è lo sforzo messo in atto per trovare una regia efficace (ed efficiente) delle stesse, una regia che consenta di avere una gestione centralizzata delle iniziative "imprenditoriali e caritative diocesane". Per questo nel giugno del 2010 nasce l'associazione *Corresponsabili e Felici Onlus* attraverso cui le varie iniziative vengono sviluppate e organizzate, attraverso cui vengono assunte le diverse figure lavorative, gestiti i progetti mirati, capaci di essere economicamente sostenibili anche senza l'aiuto economico della Diocesi. La trasformazione di questa associazione in impresa sociale potrebbe essere il passaggio successivo, configurandosi come modello di impresa sociale diocesana di promozione educativa e culturale.

L'esperienza studiata, con la ricchezza di iniziative che presenta e con le prospettive di sviluppo che prefigura, evidenzia quanto il capitale sociale sia una delle risorse più importanti del nuovo welfare; forse la più preziosa, quella che occorre sviluppare per promuovere l'inclusione, la partecipazione, la costruzione condivisa di risposte ai bisogni sociali. Il capitale sociale è un bene collettivo che si accresce con l'uso, apporta vantaggi a tutti coloro che lo condividono; soprattutto è fonte di fiducia reciproca. La formazione di un'impresa sociale, così come sopra immaginata, proprio come già ha consentito di fare l'associazione *Corresponsabili e Felici Onlus*, può in questo senso divenire un moltiplicatore di capitale sociale, capace di rinnovarlo, svilupparlo, divenendo una leva ulteriore per l'animazione dal basso della comunità.

Di tutt'altra natura l'esperienza di *Telecom Italia*, che ci porta a osservare un esempio di eccellenza di welfare aziendale. Il modello del Gruppo Telecom Italia e, più in particolare di Telecom Italia S.p.A., si caratterizza per molteplici elementi di interesse e innovatività, anzitutto sul versante della produzione di servizi a copertura del bisogno dei dipendenti, nelle sue diverse forme. In tale ambito l'azienda offre alle proprie risorse umane un complesso esteso e generoso di misure integrate, che spaziano dal sostegno economico a quello educativo, dalla sanità integrativa al supporto alla mobilità fino alla conciliazione tra

famiglia e lavoro. Riguardo a quest'ultimo ambito di intervento, il contenuto di innovazione si manifesta in rapporto alla natura, alle modalità di organizzazione e alla qualità dei servizi offerti, che, nell'insieme, risultano complementari all'intervento pubblico, godendo di un forte vantaggio concorrenziale, non solo in termini di costi, rispetto a quelli garantiti dal privato.

Il modello di Telecom Italia S.p.A. è poi un caso di interesse anche sul versante dei processi, non solo dei prodotti, in quanto è costruito sul coinvolgimento continuativo e duraturo delle risorse umane, mediante l'impiego di diversi canali di comunicazione e scambio informativo che raggiungono l'intera popolazione aziendale in modo capillare. A questo proposito, va segnalato che a fronte di un legame ancora tutto da costruire con l'attore pubblico, Telecom Italia S.p.A. sta sviluppando una serie di rapporti, più o meno strutturati e continuativi, con altre realtà aziendali, attorno a tematiche quali i servizi all'impresa, il diversity management, la flessibilità lavorativa, la conciliazione tra famiglia e lavoro, la promozione delle pari opportunità.

In un periodo in cui le difficoltà di ordine finanziario, insieme a quelle di tipo politico e culturale, impediscono non solo un aumento della spesa sociale, ma anche il suo mantenimento ai livelli attuali, è molto diffusa la concezione secondo cui le imprese debbano investire risorse dedicate e diventare soggetto corresponsabile nella produzione ed erogazione delle misure di protezione sociale. A ben vedere, però, il coinvolgimento delle imprese in un sistema di welfare che si fa virtualmente plurale e sussidiario, necessita di un quadro istituzionale appropriato a supporto. Di qui, l'invito formulato da parte di impresa e sindacato, affinché l'attore pubblico rimanga in campo, con una funzione abilitante, tale da promuovere l'intervento aziendale.

Nei processi di innovazione del welfare, le istituzioni pubbliche non possono restare spettatrici passive, ma al contrario devono attuare le strategie di azione che possono sostenere tale innovazione in modo promozionale e partecipato. Nel campo del welfare pubblico partecipato e sussidiario, si può citare il caso del **comune di Soriano nel Cimino**, in provincia di Viterbo, le cui iniziative avviate negli ultimi anni di amministrazione possono essere definite come modelli sperimentali di buone pratiche partecipate e aperte alla collaborazione con la società civile. Si tratta di iniziative volte a strutturare in modo migliore l'offerta di politiche sociali e di servizi ai cittadini, necessarie sia per esigenze economiche ed amministrative subentrate con la crisi, sia per verificare la possibilità di mantenere i livelli di assistenza, fare prevenzione e salvaguardare buoni livelli sanitari futuri.

In questo ambito un'altra iniziativa significativa è quella relativa allo sportello unico **Punto Comune**, teso a gestire ogni tipo di interazione che possa intercorrere tra il Comune e gli utenti, divenendo, così, un punto di accesso, informazione, accoglienza, orientamento verso i servizi presenti sul territorio. È emersa inoltre un'attenzione peculiare per l'assistenza sanitaria e socio-sanitaria degli anziani non autosufficienti, nel cui ambito si sta cercando di intervenendo attraverso soluzioni innovative, come quella dell'assistenza domiciliare, considerato che, quest'ultimo, è un settore nel quale la domanda sta crescendo in modo esponenziale, che richiede non solo la costruzione di un sistema integrato e coordinato, incentrato

sull'integrazione socio-sanitaria, ma anche la definizione di politiche di sostegno alla famiglia nel suo complesso.

## **6. Verso un welfare generativo e di territorio**

Il Welfare Aziendale (WA) si presenta come un pilastro integrativo rispetto a quello primario di fonte pubblica, cui la contrattazione collettiva dedica crescenti spazi recependo una serie di buone prassi e di istanze che negli anni sono giunte a maturazione, soprattutto nella dialettica delle relazioni industriali delle grandi imprese e che si sono consolidate nonostante un quadro normativo, soprattutto fiscale, obsoleto e non sempre favorevole, specie per le PMI che oggi costituiscono il 95% del nostro tessuto industriale e che occupano almeno l'80% degli addetti. (Scansani, 2015)

Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda e/o dai sindacati ai dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa in numerosi ambiti, dal sostegno al reddito familiare e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale. (CNEL, 2014), (Ferrera M. e Maino F., 2015).

Il WA può diventare un involontario alleato della disegualianza, considerato che gli investimenti associati al WA sono tipicamente presenti nelle grandi imprese, mentre lo sono assai meno nelle PMI, non solo per un certo ritardo culturale, ma anche per la minore capacità di manovra rispetto all'incentivazione fiscale che le PMI e i loro dipendenti, a differenza delle imprese di rilevante dimensione, non possono pienamente sfruttare. La linea di segmentazione oltre alla dimensione dell'impresa per la quale si lavora, in realtà, è applicabile alle differenze geografiche (Nord/Sud), settoriali (terziario/manifatturiero) e contrattuali (lavoratori standard/non standard; impiego privato/impiego pubblico; qualifiche). (Scansani, 2015)

Alla luce di quanto sopra considerato ne conseguono alcune riflessioni che emergono dalla lettura di un recente contributo sulla responsabilità civile delle imprese e sul percorso da seguire verso un welfare generativo e di territorio (Scansani, 2015). Una prima riflessione riguarda lo scenario attuale. Secondo l'impostazione redistributiva sulla quale è basato il nostro welfare state, occorrerebbe far fronte a tale crescita con l'incremento progressivo del prelievo fiscale, ma non essendo verosimile ipotizzare che la pressione erariale possa tenere il ritmo del costo crescente delle risposte ai bisogni sociali, la prospettiva più avanzata, in grado di superare l'ostacolo, è quella del welfare generativo, sostenuta con vigore dagli economisti civili come Stefano Zamagni.

Un'altra riflessione riguarda la centralità della persona. Questa prospettiva, in luogo dell'assistenzialismo deresponsabilizzante, valorizza la persona e le risorse di cui dispone chiedendo al beneficiario degli interventi di sostegno di reciprocare rispetto a quanto ricevuto, secondo le sue possibilità. Si comprende agevolmente come il WA si inserisca pienamente in questa logica, essendo capace di indurre comportamenti fondati anche su quel principio di reciprocità che è la peculiarità del welfare generativo. Ponendo al centro dell'attenzione la persona, prima ancora che il lavoratore, si mette in evidenza che nelle pratiche di WA si ritrova una fonte di rafforzamento di legami fiduciari e di relazioni tra dipendenti e azienda che fertilizzano il lavoro e lo rendono capace di nuovi e migliori frutti, non solo all'interno della singola



impresa, ma anche al suo esterno. Il WA, infatti, resta nell'ambito territoriale interessato, perché non si delocalizza e genera esternalità positive verso l'ambiente nel quale l'impresa opera e verso il quale la stessa può reciprocare rispetto all'aver consumato risorse e beni comuni offerti proprio dal territorio.

Un'ulteriore riflessione riguarda la reciprocità nelle organizzazioni. Quanto sopra descritto, si sostanzia nella creazione di flussi economici positivi per l'economia locale perché il sostegno alla domanda di beni e servizi dei lavoratori (asili nido, assistenza domiciliare, istruzione) attraverso l'attuazione di un piano di WA comporta che per poterne sfruttare appieno i benefici essi dovranno rivolgersi alla rete di offerta locale di quegli stessi beni e servizi. Il circolo che s'instaura è certamente virtuoso perché l'imprenditore sa che valorizzare il territorio in cui opera farà crescere la sua impresa. E anche questa è una manifestazione di reciprocità e, quindi, una prassi "generativa" perché in grado di attivare azioni che rafforzano i legami interni ed esterni all'azienda, grazie a risposte che accrescono la fiducia e costruiscono capitale sociale, senza il quale le collettività, siano esse aziendali o locali, insteriliscono e lentamente muoiono.

Ancora una riflessione va fatta sulla responsabilità sociale delle aziende. È evidente, infatti, che la condivisione delle iniziative volontarie che l'impresa assume su di sé in una logica di sostenibilità della sua azione potranno essere maggiormente efficaci laddove siano interiorizzate da chi, in una tale impresa, si trova inserito. Tra i fattori cruciali dell'attività aziendale (e della produttività in particolare) non vi è dubbio che vi sia la vicinanza tra il sistema valoriale del singolo e quello dell'impresa in cui questi lavora, non meno della qualità delle relazioni nell'ambiente di lavoro, al cui mantenimento ottimale e al cui miglioramento costante concorrono, ovviamente, tanto le politiche di wellbeing quanto quelle di welfare. In una visione 'civile' le relazioni lavorative cessano di essere unicamente rapporti di scambio (prestazione di lavoro vs. salario) o relazioni puramente strumentali rispetto all'obiettivo della performance; in una visione "civile" parte della stessa mission dell'impresa diventa la realizzazione umana delle persone che in essa operano, la qualità delle loro relazioni anche fuori dal luogo di lavoro (famiglia, amici, interessi).

Il WA territoriale è attualmente una delle sfide più interessanti nel panorama delle politiche di welfare sia aziendale che pubblico. In tale ambito si sta producendo una ricca casistica di laboratori d'innovazione sociale, che verranno brevemente descritti di seguito, nei quali sembra realizzarsi l'idea della sussidiarietà circolare tra P.A., aziende profit e società civile organizzata. Fare innovazione sociale significa rispondere ai bisogni sociali in modo più efficace rispetto alle soluzioni esistenti e creare nuove relazioni e collaborazioni. Una risposta allineata a questa premessa è la creazione di reti che è senza dubbio una soluzione ideale per facilitare l'ingresso del WA nelle PMI che possono, in tal modo, raggiungere più facilmente una massa critica espressione di una domanda di beni e servizi altrimenti meno appetibile per la corrispondente rete di offerta presente in un dato territorio servizi altrimenti meno appetibile per la corrispondente rete di offerta presente in un dato territorio. (Scansani, 2015)

Un caso esplicativo di questa modalità organizzativa è la rete GIUNCA, attiva da tempo a Varese, ormai ricca di esperienza e cresciuta allargando il suo raggio d'azione dalla conciliazione vita-lavoro sino al microcredito. Un altro caso riguarda il progetto Welfa-RE sviluppato con Unindustria Reggio Emilia che si è tradotto nella realizzazione di una piattaforma immediatamente operativa, che consente ai lavoratori delle

aziende iscritte alla locale sede confindustriale e alle loro famiglie di accedere a una serie di servizi fruendo di condizioni migliorative, con potenziali significativi risparmi sulle principali voci di spesa. Il progetto Welfa-RE si snoda su due assi principali d'intervento: il primo, è il sostegno al reddito dei dipendenti, con soluzioni tax free e non soggette a contribuzione previdenziale; il secondo, riguarda i servizi family friendly e di work-life balance, realizzati con l'intervento della cooperazione sociale specializzata nei servizi all'infanzia e nei servizi di assistenza domiciliare per anziani e disabili. Il format confindustriale ha generato altri esempi rintracciabili a Prato, Pistoia, Modena, Pavia (dove la novità è la presenza anche della locale Diocesi) e a Padova (con il progetto WelfareNET finanziato dalla Regione Veneto e dal Fondo Sociale Europeo).

L'intervento dell'ente locale regionale come finanziatore o co-finanziatore di progetti di WA con target PMI è un'ulteriore evidenza della crescita culturale connessa allo sviluppo di questa specifica formula di welfare quale è appunto il welfare aziendale territoriale. La Regione Lombardia con una serie di bandi pubblicati in questi ultimi anni ha avviato percorsi di sostegno alla progettualità delle PMI e ha ulteriormente rafforzato le reti territoriali di conciliazione. Anche la Regione Liguria ha recentemente annunciato l'avvio di un programma volto a finanziare iniziative di conciliazione vita-lavoro con l'intento di sostenere l'occupazione femminile e le pari opportunità. È interessante rilevare che, in questo caso, l'associazione dei datori di lavoro è nuovamente presente, sia pure con funzioni di advisor incaricato di selezionare il provider che potrà gestire il progetto.

In una prospettiva di sviluppo del WA, dovrebbero essere maggiormente diffuse a livello regionale prassi di promozione, coordinamento e finanziamento dei piani di WA anche tramite misure che incentivino le reti e i modelli di partnership territoriale, con sgravi per le imprese protagoniste di questi progetti, verificando anche come si possano porre in essere sussidiarietà circolari in grado di generare circuiti a valore aggiunto e scambi sinergici tra interventi di WA e policy di welfare pubblico.

## **7. Considerazioni conclusive: la capacità del welfare di generare valore**

La lettura delle diverse esperienze in ambito locale offre interessanti spunti per l'individuazione di alcune linee strategiche d'indirizzo riguardanti il nuovo welfare da declinare in riferimento al territorio regionale laziale, da cui discendono altrettanto interessanti indicazioni operative in chiave sperimentale.

Le realtà istituzionali, sociali ed imprenditoriali incrociate "sul campo" evidenziano, infatti, in modo diverso, l'approdo auspicato, presentando elementi utili a delineare una possibile modellizzazione per gli interventi di protezione sociale locale, strada maestra per la sperimentazione e la messa a regime di pratiche di un welfare generativo, che guarda al futuro. La via prospettata costringe a cambiare l'ordine del discorso: in un'ottica generativa il welfare può trasformarsi da fattore di conservazione, di freno alla crescita, in un ambito decisivo per la produzione di nuovo valore, luogo di uno scambio positivo tra l'individuo e il suo contesto sociale, snodo del patto intergenerazionale. (Magatti, 2012) In questa prospettiva, le forme organizzate di finanziamento privato del welfare portano a superare la privatizzazione del welfare nel significato consueto dato a questo processo. Lontano da individualizzazione e mercatizzazione, si aprono

strade nuove che partono dalla riaggregazione tanto della domanda quanto dell'offerta e mirano alla risocializzazione dei rischi, alla sostenibilità economica e sociale delle risposte. L'obiettivo è la creazione di una sfera d'azione collettiva in cui è la socialità, la responsabilità condivisa, la solidarietà a essere lo specifico. Per dirla in sintesi, lo snodo di questa fase non sta nel trade-off "meno stato più privato", ma nella trasformazione intima delle diverse sfere, che sposta il ragionamento dal piano quantitativo a quello qualitativo e pone in questione la qualità, il "tipo" di stato, di welfare pubblico, di welfare privato e di welfare civile e delle relazioni tra di essi. Ciò in sintesi obbliga a fare ciò che il welfare societario aveva già indicato come indispensabile, ovvero la "ridefinizione dello spazio pubblico" (Donati, 2011), senza peraltro arrivare a compiere questo passaggio in modo decisivo. (Fondazione Roma e Università Cattolica del S. Cuore, 2013)

In questa cornice sia teorica che esperienziale si possono intravedere alcune indicazioni utili a innescare spinte di innovazione del sistema di welfare regionale nel suo complesso. (Fondazione Roma e Università Cattolica del S. Cuore, 2013) Una prima prospettiva che si delinea riguarda la creazione di un *"terziario riflessivo"* cioè quell'insieme di soggetti portatori di saperi specialistici disponibili a mettersi in discussione scambiando reddito con senso. Togliersi dalla dipendenza dalla PA e al contempo aprirsi all'innovazione di prodotto è possibile a condizione di affrontare la grande questione della dicotomia privato-pubblico, due categorie che richiedono di essere declinate con criteri interpretativi nuovi. Se si parla di "sanità leggera" in grado di intercettare i bisogni reali delle persone, dei cittadini e capace di coinvolgere in operazioni imprenditoriali altri soggetti della comunità, occorrerà partire dal presupposto che si sta incrociando un bene comune, la salute, che ha bisogno di forme moderne di governance e produzione, non più legate alla vecchia idea del privato e del pubblico e vocate ad una nuova sintesi che coniughi responsabilità e libertà.

Un'altra prospettiva di crescita del sistema di welfare riguarda la creazione di un *piano organico per la domiciliarità*, su base territoriale, in grado di corrispondere alla espansione delle necessità e dei bisogni, sul fronte socio sanitario, riguardanti le persone sul limite della non autosufficienza. Nel contesto della programmazione regionale e territoriale chi rappresenta gli interessi di un territorio, deve quindi farsi promotore del rafforzamento degli interventi di protezione sociale rivolti ai cittadini anziani del proprio territorio. È, questa, una sfida per innovare e adeguare concretamente il welfare su uno dei fronti più scoperti, che richiede la costruzione di un sistema integrato e coordinato (tra comparto sociale e sanitario) quale strumento di garanzia e tutela dei diritti e della qualità della vita di tutti i cittadini.

Tale impegno va collocato entro uno scenario più ampio di politiche di sostegno alla famiglia e di integrazione socio-sanitaria riconducibili ad un sistema di welfare comunitario attento in modo specifico e dedicato alla non autosufficienza, che comporta, per le famiglie che ne sono coinvolte, un carico oneroso sia in termini economici che relazionali. La sfida della non autosufficienza e il sostegno specifico alla domiciliarità impongono l'attuazione di strategie culturali oltre che operative, la ricerca di standard di qualità e un adeguato monitoraggio, la sperimentazione di nuove forme di intervento maggiormente rivolte a progettare e diffondere modelli sostenibili.

La prospettiva delineata assegna rilevanza al lavoro di cura, in grado di supportare, a fronte di una situazione di non autosufficienza, i nuclei familiari interessati e di metterli in relazione con le strutture diurne e residenziali del territorio. La non autosufficienza, nelle sue diverse manifestazioni, diviene un ambito su cui investire energie, per trovare, insieme alle famiglie, una strada che si traduca realmente in un percorso di accompagnamento e sostegno, capace di dare conto delle specifiche storie di vita delle persone.

Un terzo elemento da considerare riguarda l'attenzione del territorio alle *pari opportunità ed alla conciliazione*. Ciò significa concertare con la pubblica amministrazione e con le rappresentanze delle imprese un piano territoriale per la conciliazione nel cui ambito inserire le azioni di sostegno all'accudimento e alla cura dei bambini (si pensi ad es. agli asili nido), i servizi di cura per la non autosufficienza per le persone in condizione di fragilità, la riorganizzazione dei tempi della città, la flessibilità degli orari di lavoro e dei servizi.

A partire dal percorso che lo Stato e le sue articolazioni, a più livelli, hanno sviluppato sul fronte delle politiche per le imprese e per la conciliazione, ciò che risulta rilevante è verificare la praticabilità di forme di collegamento tra welfare territoriale e welfare delle aziende, per garantire sinergie reali. L'obiettivo specifico è la promozione di politiche di conciliazione declinate a livello territoriale, in bacini territoriali definiti, valorizzando le reti esistenti.

Le attività da promuovere sono la connessione tra i servizi educativi, assistenziali e sanitari del territorio e le aziende, per informare queste ultime del sistema d'offerta territoriale e valutare forme di integrazione con i sistemi di welfare contrattuale e, più in generale, welfare aziendale esistenti. Nella misura in cui le imprese sono chiamate a essere protagoniste del welfare plurale, occorre essere avvertiti dell'esigenza di un quadro istituzionale adeguato a supportarne il loro ruolo, in una prospettiva sussidiaria.

Un'ulteriore considerazione riguarda il sostegno all'*autorganizzazione dei cittadini*. Il potenziale espresso nelle nostre comunità sul fronte dell'associazionismo e, più in generale, del cosiddetto terzo settore, consente di considerare possibile la promozione di forme di intervento in ambito sociale che siano caratterizzate da una forte matrice comunitaria, in grado di esprimere relazioni, prossimità, legami, in altri termini, di creare capitale sociale.

L'approdo auspicato è lo sviluppo di un modello di welfare comunitario e innovativo, ma per garantire questo occorre rifondare la base su cui abbiamo costruito sinora il rapporto con le forze vive del tessuto sociale, contemplando la condivisione non solo di obiettivi e metodologie d'intervento, ma anche delle risorse umane, strutturali, economiche.

## 8. Bibliografia

- Benvegnù-Pasini G. (2014), Presentazione, in Fondazione Emanuela Zancan, *Welfare generativo. Responsabilizzare, rendere, rigenerare. La lotta alla povertà. Rapporto 2014*, Bologna: il Mulino
- Bezze M., Geron D., Vecchiato T. (2014), La lotta alla povertà con soluzioni di welfare generativo, *Studi Zancan*, nr.1
- Bruni L. (2008), Reciprocity altruism and civil society, London: Routledge
- CNEL e Ministero del Lavoro (2014), *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Roma  
[www.confedir.it/pa/wp-content/uploads/Rapporto-finale-CERGAS.pdf](http://www.confedir.it/pa/wp-content/uploads/Rapporto-finale-CERGAS.pdf)
- Donati P. (2011), Distinguere fra bene comune, beni pubblici e beni relazionali: per rifondare le relazioni fra Stato e società civile, in P. Donati e R. Solci (a cura di), *I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono*, Torino: Bollati Boringhieri
- Ferrera M. e Maino F. e (a cura di) (2015), Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi
- Fondazione Roma e Università Cattolica del Sacro Cuore (2013), *Welfare 2020. Il futuro dei sistemi di protezione sociale nel nostro Paese*, Milano
- Fondazione Emanuela Zancan (2012), *Vincere la povertà con un welfare generativo. La lotta alla povertà. Rapporto 2012*, Bologna: il Mulino
- Fondazione Emanuela Zancan (2013), *Rigenerare capacità e risorse. La lotta alla povertà. Rapporto 2013*, Bologna: il Mulino
- Fondazione Emanuela Zancan (2015), *Newsletter FZ*, nr.1
- Geron D. (2014), Povertà e disuguaglianze, in Fondazione Emanuela Zancan, *Welfare generativo. Responsabilizzare, rendere, rigenerare. La lotta alla povertà. Rapporto 2014*, Bologna: il Mulino
- ISTAT (2015a), *Noi Italia, Edizione 2015*, Roma
- ISTAT (2015b), *Rapporto BES 2015: il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma
- ISTAT (2015c), *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma
- Magatti M. (2012), La grande contrazione. I fallimenti della libertà e le vie del suo riscatto, Feltrinelli, Milano.
- OCSE (2011), *Perspectives on global development 2012: social cohesion in a shifting world*, OECD Publishing, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Scansani G. (2015), Per una responsabilità civile delle imprese. Verso il welfare generativo e di territorio, *Sviluppo & Organizzazione*, nr. 263
- Social Impact Investment Task Force (2014), *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia. Rapporto italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8*, Roma: Presidenza del Consiglio dei Ministri.  
[www.socialimpactinvestment.org](http://www.socialimpactinvestment.org)

- Transatlantic Forum on Inclusive Early Years-TFIEY (2013), *Bambini poveri: chi sono, cosa chiedono, cosa ricevono*, Quaderno TFIEY, nr.1. [www.tfieyitalia.org](http://www.tfieyitalia.org)
- Transatlantic Forum on Inclusive Early Years-TFIEY (2014), *Orientarsi nei servizi per l'infanzia*, Quaderno TFIEY, nr.3. [www.tfieyitalia.org](http://www.tfieyitalia.org)
- Transatlantic Forum on Inclusive Early Years-TFIEY (2015), *Sistemi integrati: nuove frontiere per l'infanzia e la famiglia*, Quaderno TFIEY nr. 5. [www.tfieyitalia.org](http://www.tfieyitalia.org)
- Vecchiato T. (2013), Rigenerare le risorse e ritrovare la speranza, *Famiglia Oggi*, nr. 5
- Vecchiato T. (2014), Valori e sintassi di un welfare generativo, in Fondazione Emanuela Zancan, *Welfare generativo. Responsabilizzare, rendere, rigenerare. La lotta alla povertà. Rapporto 2014*, Bologna: il Mulino

## **ABSTRACT**

This contribution comes from an intuition, from a consideration and a necessity. The intuition is that the Foundation Zancan has matured over the last few years due to the economic crisis that left the state without means emphasizing, consequently, the crisis of the welfare; consideration, is the fact that out of the crisis must be a community effort, in which all citizens can and must give to the community, especially anyone who receives money from the same, in terms of service performance and useful work to be devoted to the care of people, the environment, the cultural and artistic heritage; the need is to bring up the duties to be able to go from having only individual rights and having rights "of the people" who are responsibly inserted in a social body. The paper focuses on this initial intuition, which is gaining support, to locate the address of the strategic guidelines on a new welfare to decline in relation to the territory in order to outline a possible modeling for local social protection interventions, the high road to testing and full operation of a generative welfare practices that looks to the future and to individuals in order to regenerate a society with less and less solidarity, reducing inequalities, give dignity to the poor, to restart a defeated country.