

Short Paper 17/2018

**NUOVO WELFARE:  
SPERIMENTAZIONI IN CORSO.**  
*Filantropia, agricoltura sociale e Dopo di Noi*

Paolo Venturi e Sara Rago

AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dall'Alleanza delle Cooperative Italiane e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì.

L'Associazione ha l'obiettivo di incoraggiare, supportare e organizzare iniziative per promuovere la cultura della solidarietà, con particolare attenzione alle idealità, prospettive e attività delle Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit.

**[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)**

---

Short Paper 17/2018

**NUOVO WELFARE:  
SPERIMENTAZIONI IN CORSO.**  
*Filantropia, agricoltura sociale e Dopo di Noi*

**Paolo Venturi**, *Direttore AICCON*

**Sara Rago**, *Coordinatrice Area Ricerca AICCON*

Luglio 2018

---

---

## Indice

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduzione.....                                                                                     | 3  |
| 1. I principali tratti caratteristici del Nuovo Welfare .....                                         | 5  |
| 2. Gli attori e le risorse del Nuovo Welfare .....                                                    | 7  |
| 3. La creazione di un ecosistema abilitante.....                                                      | 10 |
| 4. Le fondazioni in Italia: attivatori della domanda e attori del <i>policy making</i><br>locale..... | 13 |
| 5. Sperimentazione in corso/1: il “Durante e Dopo di Noi” .....                                       | 15 |
| 5.1. Nuovi modelli per lo sviluppo di progetti comunitari e la prospettiva del<br>«Durante noi» ..... | 16 |
| 5.2. Il Progetto «Trust in Life».....                                                                 | 18 |
| 6. Sperimentazione in corso/2: l’agricoltura sociale.....                                             | 20 |

## Introduzione

Fino ai primi anni Duemila le nostre società ed economie sono state caratterizzate dall'esistenza di un circolo virtuoso tra welfare e demografia che ha generato un rialzo delle condizioni di benessere e fiducia sociale. Ciò ha consentito lo sviluppo di un sistema di welfare (*welfare state*) di natura pubblica basato su un approccio assistenzialistico e risarcitorio. Un welfare la cui visione è prettamente stato-centrica e la politica sociale corrisponde ai prodotti finali (ovvero pensioni erogate, servizi sociali, prestazioni sanitarie) ed è fatta risalire a sistemi complessi quali le politiche assistenziali, pensionistiche e sanitarie.

Dagli anni '60 del secolo scorso ad oggi (tabella 1) si è assistito ad un cambio di paradigma, passando da un approccio prettamente terapeutico e assistenzialista ad uno più orientato all'investimento sociale e alla prevenzione. In questa morfogenesi del welfare un aspetto rilevante riguarda il ruolo del cittadino che da *utente* destinatario di servizi standardizzati volti a guarire situazioni patologiche, oggi diviene *co-protagonista* imprescindibile degli interventi di capacitazione che lo riguardano.

Tab. 1 – Sviluppo e involuzione del welfare in Italia negli ultimi decenni

| Periodo                          | Focus                          | Oggetto                                                            | Approccio                                        | Attori                                     |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Anni '60-'70                     | Assistenza al caso             | Problema conclamato                                                | Terapeutico                                      | Singole professionalità                    |
| Anni '80-'90                     | Prevenzione                    | Rischio                                                            | Educativo                                        | Servizio multiprofessionale                |
| Anni '90-'2005                   | Promozione                     | Normale disagio                                                    | Animativo                                        | Rete                                       |
| Anni 2005-2007                   | Inclusione e coesione sociale  | Condizioni di vita della cittadinanza di un territorio             | Consulenziale-valutativo                         | Reti-partenariati                          |
| Anni 2008-dentro la crisi        | Riduzione della spesa pubblica | Fronteggiamento dell'emergenza e spinte al ritorno anni '60        | Neo-assistenzialismo                             | Crisi d'identità delle professioni sociali |
| Verso la fuoriuscita dalla crisi | Economia della conoscenza      | Inclusione sociale, qualità del lavoro, uguaglianza di opportunità | Investimento sociale "Dal riparare al preparare" | Rete <i>multistakeholder</i>               |

Fonte: *Prospettive sociali e sanitarie (2015)*

---

Le trasformazioni sopra citate si sono svolte in un contesto socio-economico teatro, a sua volta, di una trasformazione epocale che ci ha traghettati da un'economia industriale ad una post-industriale. Pertanto è necessario focalizzarsi su un'analisi dei rischi sociali dato che le politiche sociali (welfare) nascono come tutela da essi. Accanto ai vecchi e sempre presenti rischi sociali (malattia, vecchiaia, disoccupazione, ecc.) se ne sono affiancati di nuovi fondamentalmente schematizzabili in tre grandi aree:

1. i rischi derivanti dalle trasformazioni interna alle relazioni familiari sia rispetto all'asse di genere, sia rispetto all'asse generazionale; il riferimento è in questo caso ai problemi legati al bilanciamento delle responsabilità familiari (cura di bambini ed anziani) e lavorative;
2. i rischi derivanti dal mercato del lavoro, ovvero il rischio connesso all'obsolescenza o alla perdita di *skill* necessarie ad ottenere o mantenere un posto di lavoro;
3. i rischi legati alla crisi del *welfare state* e quindi alla necessità di provvedere con risorse private ai servizi di cura, all'istruzione, alle pensioni, ecc.

Con il cambiamento di scenario che dal 2008 in avanti ha dettato il passo, tale sistema di welfare non funziona più né per far fronte ai *vecchi rischi sociali* né per attuare un'azione di prevenzione da quelli *nuovi* a causa sia dei costi di funzionamento del sistema diventati ormai insostenibili sia dell'incapacità di fornire risposte flessibili calandole dall'alto (*top down*). Affrontare i *nuovi rischi*, legati principalmente alle trasformazioni demografiche, sociali e del mercato del lavoro, implica necessariamente fare i conti con l'aumento delle *disuguaglianze* e con la riduzione del *benessere* complessivo. La crisi sistemica che ha colpito il nostro paese, inoltre, ha contribuito ad accentuare i livelli di *vulnerabilità* (intesa come scarsità di legami e relazioni) del ceto medio e le difficoltà connesse in particolare alle famiglie e ai giovani.

Ecco, dunque, che le ragioni alla base della necessità di ricostruire un nuovo sistema di welfare appaiono ben chiare. Quello che si sta riconfigurando è un modello di welfare che, a partire dall'imprescindibile necessità di *mettere al centro la persona*, dovrà essere *co-promosso da attori pubblici e privati* (non profit e for profit) e necessariamente *legato al*

---

*territorio e alla comunità.* Tali sono le precondizioni rispetto a cui il nuovo welfare dovrà svilupparsi negli anni a venire se vorrà produrre percorsi di *innovazione sociale* in grado di favorire coesione (intesa come legami fiduciari) e capacità generativa dei territori. Si tratta, quindi, di costruire un modello di welfare inteso come *sistema complesso* orientato alla produzione di ben-essere. In questa accezione, la visione è *multistakeholder* e la politica sociale è un processo messo in campo da più attori, sia pubblici che privati, per il quale l'oggetto è l'inclusione sociale e il meccanismo di funzionamento è la produzione e redistribuzione di risorse.

## **1. I principali tratti caratteristici del Nuovo Welfare**

Nel tentativo di trovare risposte efficaci ai vecchi e nuovi bisogni si è lentamente ridefinita l'arena degli attori del welfare rispetto a tre elementi:

- 1) la tipologia degli attori coinvolti (è stato rafforzato il ruolo degli attori del Terzo settore ed è stato dato spazio ad attori del mondo for profit);
- 2) il tipo di interventi promossi (da un'ottica standardizzata-assistenziale ad una sperimentale-capacitativa);
- 3) la dimensione geo-politica di riferimento (sono state favorite le sperimentazioni su scala territoriale con coinvolgimento delle comunità di riferimento).

Questa ridefinizione è stata da alcuni studiosi definita come "secondo welfare" a volere indicare una realtà che: integra i programmi di welfare state esistenti, aggiunge (a completamento di ciò che è già offerto) nuovi programmi di intervento e – più raramente – si sostituisce al welfare tradizionale senza, ad ogni modo, competerci in termini di volumi di spesa e di risorse. È dunque necessario promuovere un "incastro" virtuoso tra primo e secondo welfare, basato sui principi dell'innovazione sociale e dell'investimento sociale.

Tra i fautori della costruzione del *nuovo welfare*, la *cooperazione sociale* è stata, ed è tuttora, una delle principali protagoniste e si trova anch'essa ad affrontare nuove sfide. A livello territoriale si notano le differenziazioni dell'operato della cooperativa sociale a seconda del grado di coinvolgimento della pubblica amministrazione. In quelle zone dove la pubblica

---

amministrazione è più pronta a recepire cambiamenti, la cooperazione sociale è riuscita a generare processi di co-produzione dei servizi insieme agli altri *stakeholder* e ai beneficiari stessi. Questa svolta risulta necessaria sia per ottimizzare le risorse sia per ritagliarle sugli individui in modo da rendere i servizi realmente personalizzati. In altre realtà, invece, in cui il ruolo della pubblica amministrazione risulta più debole, il punto di svolta risiede nel lavorare insieme a tutti gli altri attori del territorio (dalle aziende, al Terzo settore, alle associazioni di categoria, ecc.) al fine di generare *welfare di comunità*, utilizzando l'approccio della *sussidiarietà circolare*. È necessario essere "artigiani del welfare" e creare *hub* territoriali che mappino le risorse locali e che si facciano portavoce delle imprese non rappresentate dalle associazioni di categoria. Punto condiviso dal mondo della cooperazione sociale è l'importanza di sganciarsi dalle logiche proprie del primo welfare (con la gara d'appalto come prodotto principale), fungere da stimolo per la pubblica amministrazione nell'individuazione dei nuovi bisogni emergenti e mettere a valore ciò che più la contraddistingue, ovvero la conoscenza e il legame col territorio. In questo modo la cooperazione sociale (ma anche il mondo imprenditoriale) si potrà riconfigurare come leva in grado sia di ottimizzare le risorse (sempre scarse) esistenti sui territori (in una logica di welfare locale), sia soprattutto di avviare processi di personalizzazione, intesa come modo peculiare di progettare, finanziare, erogare, valutare i servizi di welfare, "ritagliato e cucito" sui bisogni e sulle preferenze di ogni singola persona. I principi fondamentali sono, infatti, la *personalizzazione*, un modo di "pensare" i servizi su misura dei bisogni e preferenze delle singole persone, e la *co-produzione* che, concependo gli utenti come beneficiari attivi, coinvolti nel processo di progettazione ed erogazione dei servizi, promuove relazioni collaborative tra professionisti e utenti.

D'altro canto, criticità del fenomeno è la proliferazione di infrastrutture digitali dedicate al welfare (molto spesso declinato nella sua accezione di *welfare aziendale*) che spesso viaggiano a velocità troppo sostenute, in particolare se comparate alle tempistiche necessarie ai soggetti del settore per costruire relazioni tra le varie realtà. Per questo è necessario infrastrutturare internamente le tecnologie a partire dalle competenze esistenti in capo alle proprie risorse umane, sviluppando processi di *capacity building* delle stesse.



---

Questo nell'ottica sia di rispondere a nuovi bisogni (es. *housing sociale*) ma anche vecchi (es. anziani e questione legata all'assistenza domiciliare – costruzione di percorsi sempre più integrati, ad esempio, di domiciliarità e badantato).

## 2. Gli attori e le risorse del Nuovo Welfare

La costruzione di un *nuovo welfare* rappresenta un vero e proprio laboratorio di innovazione sociale, essendo caratterizzata da iniziative mosse da un variegato insieme di soggetti che, con lo scopo di definire nuove progettualità, partendo dal basso e sviluppandosi nei territori grazie a *nuove forme di partnership pubblico-privato*, definiscono processi, modelli e servizi innovativi in grado di rispondere ai bisogni della comunità.

Fornire nuove risposte implica che i *soggetti erogatori* di servizi di welfare si dotino di un nuovo assetto, sia per quel che riguarda le competenze delle risorse interne, sia per le forme di finanziamento necessarie. Per quel che riguarda le *competenze*, appare necessario alimentare le capacità interne alle proprie organizzazioni per co-progettare i servizi. La *formazione interna* diventa requisito indispensabile per far sì che i dipendenti siano "antenne del territorio" piuttosto che meri erogatori di servizio. Grazie alla metodologia del *co-design*, figure come quella del *case manager*, del *welfare community manager* o del *manager del "dopo di noi"* si stanno sviluppando e diffondendo proprio per dare risposta a quei nuovi bisogni emergenti che sfuggono alle vecchie classificazioni. Al contempo le forme di finanziamento mutano a seconda delle esigenze, di nuove progettualità e agli assetti organizzativi, spingendo verso l'utilizzo di *modelli di finanziamento misti*.

Pertanto all'interno di questo scenario, si sta assistendo ad un nuovo protagonismo di attori del secondo welfare (figura 1) che si affiancano all'attore pubblico per fornire beni e servizi nelle aree di bisogno rimaste maggiormente "scoperte". Si tratta di misure (Maino, Bandera, 2017)<sup>1</sup>:

- finanziate attraverso nuove risorse, principalmente di natura non pubblica;

---

<sup>1</sup> Maino F., Bandera, L. (2017), "Welfare di comunità, tra fondazioni e imprese", in R. Lodigiani (a cura di), *Rapporto sulla città*, Milano, FrancoAngeli.

- orientate verso le categorie di soggetti più vulnerabili;
- che si caratterizzano per la propria innovatività;
- fornite da diversi attori che si organizzano all'interno di reti;
- caratterizzate da una forte componente territoriale.



Fig. 1 – Gli attori del secondo welfare

Fonte: *Percorsi di Secondo Welfare (2018)*

A titolo esemplificativo, a Milano la cooperazione sociale sta operando molto con le fondazioni e le imprese, soggetti che sostengono finanziariamente le sperimentazioni e quindi l'innovazione dei servizi; inoltre, al fine di coinvolgere attivamente la sfera pubblica, alla P.A. è richiesto di partecipare ai tavoli di lavoro dei progetti più innovativi, in un'ottica partecipativa e di condivisione. L'obiettivo è quello di costruire percorsi di *welfare di comunità multi-attore*. Numerose fondazioni si stanno distinguendo per la loro capacità di sviluppare attività fortemente legate al territorio, dirette verso le categorie più vulnerabili, strutturate grazie ad alleanze *multistakeholder* e caratterizzate dall'alto tasso di innovazione sociale. Il termine "innovazione" si riferisce allo sviluppo e alla realizzazione di nuove idee che si possono tradurre in nuovi prodotti, servizi o modelli; il termine "sociale" riguarda invece il tipo di valore che le soluzioni innovative sono in grado di generare: meno concentrato sul mero profitto e più sul benessere delle persone, la qualità della vita, il

---

progresso umano e lo sviluppo sociale (BEPA, 2011)<sup>2</sup>. Le fondazioni possono giocare un ruolo fondamentale sul fronte dell'innovazione sociale, in particolare per quel riguarda la possibilità di sperimentare (non avendo i vincoli cui invece il pubblico e il privato for profit devono sottostare). Hanno, inoltre, le competenze per essere fulcro di reti multi-attore in grado di creare un ecosistema in cui esse possono promuovere *partnership* PPNP (Pubblico-Privato-Non-Profit), cioè di accordi/patti/progetti per affrontare sfide giudicate prioritarie per il territorio e questioni emergenti nella loro totalità e complessità grazie a punti di vista diversi e un'ibridazione delle risposte possibili grazie a competenze e risorse differenti.

Seguendo la stessa logica di welfare di comunità multi-attore, la legge n.112/2016 in materia di "Dopo di noi" intende affrontare il tema della disabilità, con l'obiettivo di favorire il benessere, la piena inclusione sociale e l'autonomia delle persone con disabilità (art.1) una volta defunti i loro genitori. I beneficiari della legge sono tutte le persone con disabilità grave e gravissima attualmente in possesso della certificazione di gravità ai sensi dell'art. 3 della Legge n. 104/1992, senza alcuna distinzione tra categorie di disabilità e intensità dei sostegni necessari. La Legge sul "Dopo di noi" contempla due possibilità a supporto della disabilità: la costituzione di un *fondo* di natura pubblica per l'assistenza e il sostegno ai disabili privi dell'aiuto della famiglia, da un lato, e *agevolazioni* per privati, enti e associazioni che decidono di stanziare risorse a loro tutela (sgravi fiscali, esenzioni e incentivi per la stipula di polizze assicurative e *trust*, e su trasferimenti di beni e diritti *post-mortem*), dall'altro.

Con l'introduzione della l. 112/2016 e dei relativi strumenti previsti è stato risolto il problema relativo alle *forme giuridiche* con finalità di supporto alle soluzioni previste per il "Dopo di noi", integrando così il già colmato *gap* in termini di nuove forme di programmazione territoriale esistenti che possono facilitare l'implementazione delle stesse soluzioni. Un esempio in tal senso sono i *piani di zona* (altrimenti detti "distretti" o "conferenze"), strumenti utili non soltanto per il fatto di consentire la costruzione di una collaborazione tra soggetti pubblici, privati e di Terzo settore, ma anche perché in grado di facilitare la fase di *pianificazione*, elemento che risulta essere fondamentale per il tema del "Dopo di noi" in

---

<sup>2</sup> BEPA (2011), *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*, BEPA Bureau of European Policy Advisers, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

---

quanto permette a tutti gli interlocutori di trovarsi allo stesso tavolo e programmare nella logica della *co-produzione*.

### **3. La creazione di un ecosistema abilitante**

Altro tema fondamentale è quello dell'*aggregazione della domanda* non solo dell'offerta: se quest'ultima trova attualmente nei sistemi di accreditamento la principale modalità di concretizzazione, la prima, invece, necessita di *forme giuridiche adeguate* anche per sopperire alla scarsità di risorse esistente. Esempi in tal senso vanno da forme di acquisto collettivo in modalità cooperativa, piuttosto che *partnership* tra soggetti della stessa filiera – ad es. cooperazione, cooperazione sociale e mutue (volte a tenere insieme punto di vista della domanda e dell'offerta), piuttosto che esperienze nell'ambito del welfare aziendale che aggregano le persone in qualità di dipendenti di aziende. Esempi in tal senso a livello regionale (Emilia-Romagna) sono la Società Emiliano-Romagnola di Utenti<sup>3</sup>, nata per avere maggiore forza contrattuale nell'acquisto di servizi quali energia, gas, pacchetti di sanità integrativa, e Welab<sup>4</sup>, società nata in seno alla cooperazione che opera principalmente nel settore dell'amministrazione condominiale, ma che promuove anche iniziative, progetti e sperimentazioni nel settore del welfare abitativo volte a favorire il miglioramento delle condizioni personali e familiari, sviluppare le relazioni e la coesione tra i condomini e incrementare il benessere della comunità territoriale, anche attraverso gruppi di acquisto collettivo per contenere i costi ed ottenere benefici di natura ecologica e sociale.

Dal lato dell'offerta, sostanziale è la reputazione del soggetto che eroga welfare, reputazione che si costruisce sulla base delle relazioni fiduciarie instaurate con i cittadini facenti parte della comunità di riferimento. Ciò risulta essere fondamentale per sviluppare un altro tema centrale, quello della capacità di *orientare i servizi offerti in una logica di impatto sociale*, cioè di trasformazione di lungo periodo nel contesto di riferimento. Tutto ciò può essere realizzato se l'offerta di welfare, sulla base dei dati e delle informazioni raccolte, rappresenta una risposta concreta al bisogno del territorio, non venendo concepita come un mero

---

<sup>3</sup> [www.cooperutenti.it](http://www.cooperutenti.it)

<sup>4</sup> [www.welabsrl.it](http://www.welabsrl.it)

---

prodotto ma come un processo che richiede nelle sue diverse fasi (ideazione, progettazione, implementazione, monitoraggio e valutazione) che i diversi soggetti coinvolti sappiano essere riflessivi, ovvero capaci di valutare il proprio agire in relazione al contesto e all'agire degli altri attori con cui sono in rete. Ciò permetterebbe davvero di innovare evitando:

- a. di avere una visione parcellizzata di cosa significa sviluppo e ben-essere di un territorio;
- b. di moltiplicare le iniziative/azioni già presenti;
- c. di avere visioni pregiudiziali rispetto ai bisogni di una comunità;
- d. di attivare partnership forti tra attori diversi per identità, interessi, ambiti di intervento.

In tale direzione va l'esperienza di alcune FOB Piemontesi in forma associativa stanno fornendo propri contributi alla citata strategia regionale *WeCaRe – Welfare Cantiere Regionale*<sup>5</sup>, all'interno della quale le Fondazioni piemontesi sosterranno progetti che, in linea con i principi della strategia regionale, siano capaci di costruire reti pubblico-private di welfare comunitario e di rispondere in modo innovativo alle problematiche sociali. La strategia regionale *WeCaRe* coniuga misure diverse attraverso il Fondo Sociale Europeo e il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, per un investimento di risorse complessive pari a 20 milioni di euro (di cui 15 milioni dal FSE e 5 dal FESR) e nasce dal lavoro congiunto del tavolo inter-assessorile composto da 4 assessorati della Regione Piemonte: Politiche Sociali, della Famiglia e della Casa; Diritti Civili e Pari Opportunità; Attività produttive; Istruzione, Lavoro e Formazione Professionale. Queste realtà non si limitano a erogare risorse economiche nel sistema in cui intervengono, ma garantiscono un accompagnamento continuativo per integrare e far evolvere approcci diversi utili a rispondere ai medesimi problemi.

Tali cambiamenti, inoltre, portano a modificare anche la natura degli investimenti: è necessario sempre più, infatti, non solo investire ad esempio in immobili all'interno dei quali erogare i servizi, ma nella costruzione di reti eterogenee (e quindi "ibride"), nelle competenze

---

<sup>5</sup> <https://www.piemontesociale.it/regione-piemonte/2583-wecare-welfare-cantiere-regionale-?jij=1510062970161>

in capo al capitale umano, piuttosto che in tecnologia. In tema di reti è necessario comprendere le geometrie rispetto alle quali esse vengono costituite e comprendere al loro interno anche il ruolo che l'istituto di credito può avere per supportare il suo sviluppo. Un esempio in tal senso è la rete *Ribes – Rete italiana benessere salute*<sup>6</sup> che si compone di 20 soggetti cooperativi (ora Consorzio) che, attraverso il supporto di Banca Prossima, si candida ad essere uno tra gli operatori più importanti sul mercato dell'assistenza domiciliare, della diagnostica e della residenzialità, ma anche del welfare aziendale, attraverso la costituzione di una centrale unica di acquisti di beni e servizi. Banca Prossima, che è entrata nella compagine consortile, ha messo a disposizione linee di credito per consentire gli investimenti necessari per competere su un mercato complesso e in divenire come quello socio-sanitario.



Fonte: AICCON (2017)

<sup>6</sup> [www.ribeshub.com](http://www.ribeshub.com)

---

## 4. Le fondazioni in Italia: attivatori della domanda e attori del *policy making* locale

Il ruolo delle fondazioni all'interno del nuovo welfare oggi segue tre assi di sviluppo: il primo che permette di configurarle come soggetti attivatori di risorse latenti; il secondo che le vede protagoniste nel mettere a valore le relazioni esistenti a livello locale; il terzo, infine, in qualità di elementi abilitanti di connessioni tra soggetti diversi presenti sul territorio (P.A. e Terzo Settore, ma anche del mondo for profit – imprese e istituzioni creditizie). Le fondazioni sono capaci di individuare le risorse necessarie per effettuare "investimenti sociali" e creare impatto sui territori di riferimento. Si tratta di risorse *economiche* di diversa natura (come nel caso dei concorsi promossi da Fondazione Italiana Accenture) e *competenze tecniche professionalizzanti* (come nell'esempio della Fondazione di Comunità del Salento, in cui al Segretario Generale si affianca un gruppo di volontari (n.12) con profili professionali diversi – consulenti fiscali, progettisti, tecnici, ecc. – e un comitato tecnico-scientifico, composto da 7 esperti, docenti e professionisti vari). Costruire nuove *partnership* conduce all'inclusione di *sostenitori privati*, in grado di sostenere la fondazione attraverso risorse monetarie derivanti da *donazioni*, e di *istituti di credito* in grado di mettere a disposizione strumenti finanziari di diversa natura: per la gestione operativa; per investimenti finanziari; per finanziamenti; prodotti rivolti agli *stakeholder*.

In questo panorama diverse *fondazioni di origine bancaria* (FOB) hanno scelto di investire nello sviluppo di forme inedite di welfare comunitario, sostenendo e aggregando attori che sui territori vogliono contribuire a ridisegnare i servizi sociali. Ad esempio, Fondazione Cariplo attraverso il bando "Welfare in Azione" ha investito 37,5 milioni di euro in progetti di sperimentazione territoriale volti ad individuare soluzioni innovative per rispondere ai bisogni delle comunità locali, sostenendo le realtà partecipanti in tutta la fase di ideazione, sviluppo e implementazione delle progettualità. Anche le *fondazioni comunitarie* hanno assunto un ruolo sempre più significativo per i propri territori: aggregano risorse economiche *dalla comunità per la comunità*; intercettano bisogni emergenti; catalizzano conoscenze e competenze; facilitano relazioni tra diverse realtà locali; tendono a

---

valutare/misurare i propri interventi. Anche sul fronte delle *fondazioni di impresa*, si rileva una consapevolezza crescente della necessità di passare dal classico approccio basato sulla *Corporate Social Responsibility* "a pioggia" a investimenti verso ambiti ritenuti più "pesanti". Rimodulazione degli interventi verso gruppi di destinatari mirati e vulnerabili, in particolare giovani, migranti e donne. Alla luce di tali mutamenti in atto all'interno delle diverse forme di fondazioni, è sempre più frequente l'esistenza di "alleanze" tra fondazioni per rispondere a problematiche trasversali (es. "Welfare che Impresa!" a sostegno dell'imprenditorialità sociale; "Youth in Action for Sustainable Development Goals" su sostenibilità).

Proprio perché innovatrici, le fondazioni talvolta si scontrano con le limitazioni delle previsioni di legge che, ad esempio, non consentono loro di operare in settori innovativi (es. riqualificazione urbana). Fare innovazione sociale significa *rivalorizzare gli asset "dormienti"*: vi è la necessità di territorializzare il welfare (economie locali) a partire dalle risorse presenti sul territorio e dai beneficiari/co-produttori locali in un contesto imprenditoriale. Al contempo, innovazione significa altresì la capacità di *attivare la domanda*. Rispetto a quest'ultimo tema, ad Alessandria ha preso avvio una nuova esperienza, che si chiama "Il campanello del Terzo settore": una piattaforma informatica di contatto tra i bisogni delle organizzazioni e le più alte professionalità consulenziali espresse dal territorio, volta a stimolare la cultura organizzativa, l'innovazione, la sostenibilità e la crescita dei soggetti del Terzo settore e a supportare questi ultimi nell'individuazione di soggetti professionali che siano in grado di indirizzarli rispetto a tematiche come: assistenza legale, amministrazione e contabilità, assistenza fiscale, lavoro e previdenza, servizi assicurativi, servizi bancari e del credito, *information technology*, progettazione e *business plan*, reti di distribuzione e commercializzazione, comunicazione e web.

In tal senso, condizione necessaria affinché le fondazioni possano esercitare tali ruoli sui territori su cui insistono con la propria operatività è la realizzazione di *governance* sperimentali, ovvero l'implementazione di meccanismi plurali in grado di guidare, in maniera flessibile seppure articolata, i percorsi di innovazione sociale che devono seguire le vocazioni e gli attori presenti sui territori di riferimento.



---

## 5. Sperimentazione in corso/1: il “Durante e Dopo di Noi”

All'interno della ridefinizione dei soggetti erogatori di servizi di welfare nascono nuove figure per la gestione di tali servizi per far fronte a bisogni comunitari emergenti come, ad esempio, il manager del “Dopo di noi”. La Legge sul “Dopo di Noi” (l. n. 112/2016) è lo strumento col quale si vuole affrontare la situazione in cui, secondo le stime nazionali, nei prossimi 5 anni circa 12 mila e 600 persone con limitazioni funzionali perderanno famigliari loro vicini, genitori e fratelli, rischiando di rimanere sole e socialmente emarginate. Per comprendere lo scenario generale è bene sapere che in Italia le persone con limitazioni funzionali di più di 6 anni di età sono pari a 3,2 milioni, di cui 2,5 milioni sono anziani. Di queste, 540 mila sono le persone con disabilità grave potenziali destinatari della Legge “Dopo di Noi”.

È necessario, quindi, interrogarsi su quale modalità attivare per riuscire a centrare l'obiettivo di innovare i sistemi di *welfare* (a livello nazionale e locale) affinché questi possano essere caratterizzati da due elementi: la capacità di essere *abilitanti*, ovvero di riuscire a mettere a valore le abilità insite negli individui, ed *inclusivi*, cioè in grado di non lasciare “nessuno indietro”. La costruzione di un sistema di welfare definito attraverso queste due principali caratteristiche necessita di un apporto specifico da parte di una *pluralità* di *soggetti* presenti sui *territori*, così come previsto dal cd. principio di *sussidiarietà circolare* secondo il quale le tre principali categorie di soggetti che compongono la nostra società (Pubblica Amministrazione, Terzo settore e imprese for profit) debbano concorrere, attraverso la condivisione di obiettivi e operatività, alla costruzione di un sistema di offerta in ambito sociale.

Nella prospettiva di un'efficace azione di contrasto alle cd. «trappole di povertà relazionale» o *vulnerabilità*, ovvero al verificarsi di situazioni di scarsità relazionale in cui sempre più persone oggi vengono a trovarsi (Venturi, Rago, 2012)<sup>7</sup>, lo sviluppo di servizi in grado di

---

<sup>7</sup> Venturi P., Rago S. (2012), *Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità*, AICCON Short Paper, Forlì.

---

aggregare la *domanda* attraverso la *mutualizzazione* di *bisogni complessi* e la relativa costruzione di un'offerta *personalizzata* e *flessibile* risulta essere indispensabile. All'interno di questa traiettoria di sviluppo, fondamentale è il ruolo giocato dal Terzo settore, nelle sue molteplici componenti, a supporto in particolare di situazioni legate a «disabilità e non autosufficienza» (tabella 2).

Tab. 2 – Il Terzo settore a supporto della disabilità e la non autosufficienza

|                               |               |
|-------------------------------|---------------|
| Associazione non riconosciuta | 14.501        |
| Associazione riconosciuta     | 7.006         |
| Cooperativa sociale           | 5.170         |
| Ente ecclesiastico            | 1.412         |
| Fondazione                    | 1.334         |
| Altra istituzione non profit  | 338           |
| Comitato                      | 195           |
| Società di mutuo soccorso     | 97            |
| <b>Totale</b>                 | <b>30.053</b> |

Fonte: Istat (2011)

## 5.1. Nuovi modelli per lo sviluppo di progetti comunitari e la prospettiva del «Durante noi»

Diverse le esperienze che a livello locale, all'interno del mondo del Terzo settore, hanno preso vita negli ultimi anni per trovare risposte ai problemi connessi alla disabilità e al "Dopo di noi". Nelle Marche, a Pesaro, è nata una *fondazione di partecipazione* (Fondazione "Noi Domani")<sup>8</sup> i cui soci sono una cooperativa sociale (Labirinto) e un'associazione di familiari di disabili (Associazione "Insieme"), che conta 50 persone. Nel 2014 è stato avviato un progetto di residenzialità temporanea e autonomia (per 3/4 giorni a settimana) dal titolo "Prove di volo".

In Toscana, a Firenze, attraverso l'associazione "I ragazzi del sole" si stanno sperimentando gruppi-appartamento i cui locali sono dati in *comodato d'uso* da parte del Comune. Tale

---

<sup>8</sup> [www.noidomani.it](http://www.noidomani.it)

---

sperimentazione consente di effettuare una valutazione per preparare i ragazzi a percorsi di residenzialità. Sempre a Firenze, la Fondazione "Ora Con Noi"<sup>9</sup> ha in atto una sperimentazione che prevede la residenzialità di persone disabili anche nei fine settimana, attraverso due opzioni in termini di soluzioni abitative: 2 moduli residenziali oppure comunità-alloggio (in merito a quest'ultima modalità, il servizio partirà nel 2018). Ciò che è stato rilevato finora è, tuttavia, un problema di fiducia da parte delle famiglie rispetto alle sperimentazioni in essere.

A Bologna, l'esperienza della Fondazione "Don Mario Campidori"<sup>10</sup> nasce dalla volontà di tenere insieme tre elementi: le famiglie di persone con disabilità, il tempo libero messo a disposizione dalla cittadinanza e il mondo del volontariato. Il combinato disposto di questi elementi si concretizza nel progetto "Villaggio senza barriere", dove le famiglie trascorrono una parte della vacanza nel villaggio insieme ai ragazzi con l'obiettivo di creare *luoghi* in cui sviluppare *relazioni*, che spesso mancano nella quotidianità delle famiglie con disabili. Ad oggi, 150 ragazzi volontari trascorrono il loro tempo libero (una settimana generalmente) con queste famiglie. Il Villaggio si compone di 30 appartamenti, sale comuni, parco, ecc. (in fase di completamento le strade interne). La Fondazione non ha sviluppato rapporti con la Pubblica Amministrazione. Oltre a questi alloggi, la Fondazione "Don Mario Campidori" dispone di altri 2 appartamenti in seminario (da ristrutturare) che verranno poi animati con attività a cura della Fondazione e un altro appartamento donato a maggio 2017 da una famiglia bolognese. La più grande necessità espressa dalla Fondazione oggi, quindi, non è tanto in termini di spazi ma di *risorse umane* in grado di farli diventare *luoghi* attraverso l'interazione con le persone disabili e le loro famiglie, che spesso vertono in una situazione di disagio rispetto al tema del "Durante e Dopo di Noi".

A Forlì, attualmente il Consorzio di Solidarietà Sociale ha in essere un progetto intitolato "Why Not"<sup>11</sup> che affronta il tema del "Durante Noi": nato nel 2013 con l'obiettivo di sperimentare azioni innovative per le persone disabili proposte direttamente dalle famiglie,

---

<sup>9</sup> [www.oraconnoi.it](http://www.oraconnoi.it)

<sup>10</sup> [www.simpatiaeamicizia.it](http://www.simpatiaeamicizia.it)

<sup>11</sup> [www.cssforli.it/progetti.aspx?pag=67](http://www.cssforli.it/progetti.aspx?pag=67)

---

il progetto, dopo una prima fase di sperimentazione avviata su un intervento legato all'autonomia abitativa, è oggi in grado – grazie anche al contributo della Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì – di promuovere una serie di azioni più articolate e diffuse, anche in risposta ai bisogni di sollievo. Il problema principale non è legato alla disponibilità delle strutture bensì alla sostenibilità e alla diffusione di una cultura adeguata relativamente a questo tema (ciò è particolarmente vero per le famiglie “più anziane”, che si trovano a dover affrontare quasi contemporaneamente la questione del “Durante Noi” insieme a quella del “Dopo di Noi”). I servizi offerti all'interno del progetto “Why Not” si rivolgono esclusivamente ad una domanda pagante privata: è richiesta, infatti, alle famiglie una compartecipazione alla spesa, attraverso tariffe calmierate, diversificate per tipologia di intervento. Ad oggi sono circa 70 le persone con disabilità che sul territorio forlivese partecipano al progetto. La sperimentazione era partita dall'attivazione di micro-convivenze in quella che viene chiamata “Casa Luciana”, dove micro-gruppi di persone convivono abbattendo così i costi legati all'abitazione e rendendo il progetto sostenibile. Di fatto, tutt'oggi il più grande *problema* da affrontare a livello di società è quello *culturale*: da un lato, rispetto alle famiglie, relativamente alle quali è necessario pensare a modalità di accompagnamento nella mutualizzazione dei bisogni, compito all'interno del quale forte deve essere il ruolo del Terzo settore; dall'altro, rispetto alle istituzioni (soprattutto locali), che devono necessariamente cambiare il proprio approccio rispetto al tema discusso e sviluppare la loro conoscenza relativamente ai molteplici strumenti che oggi sono a disposizione per dare risposte concrete al problema della disabilità.

## 5.2. Il Progetto «Trust in Life»

All'interno di questo scenario, in parte orientato dalla Legge nazionale e in parte composto dalle diverse esperienze che nei singoli territori vengono avviate attraverso l'operato dei soggetti del Terzo settore, più o meno in *partnership* con altri attori pubblici o privati, si inserisce il progetto “Trust in Life” promosso da UBI Banca, Anffas e Gruppo Cooperativo CGM. Tale esperienza vede il coinvolgimento di UBI Trustee, la prima Trust Company

---

autorizzata da Banca d'Italia, il cui obiettivo è quello di supportare i propri clienti che dispongono di un patrimonio nella sua gestione, in collaborazione con la figura degli *amministratori di sostegno*. Il trust UBI si caratterizza per il fatto che alla scadenza temporale del contratto stipulato una parte viene data in beneficenza. In aggiunta alle attività standard, il trust UBI offre controllo e monitoraggio estesi alla qualità dei servizi. Il servizio che UBI Trustee offre viene ottimizzato dalla possibilità per le famiglie dei disabili di essere all'interno di una rete di soggetti che mette in campo le proprie competenze specifiche e tecniche: anche la figura dell'amministratore di sostegno, inizialmente "solo" nella gestione di questo tipo di servizio, ora diventa parte di un gruppo di decisori e viene anch'esso valutato, innescando un meccanismo virtuoso di crescita delle competenze.

Il progetto "Trust in Life" è un progetto totalmente fondato sulle competenze per, da un lato, promuovere progetti frutto di percorsi di co-produzione degli stessi e della condivisione di esperienze dei singoli attori e, dall'altro, contribuire alla diffusione della conoscenza dei principali temi del «Durante e Dopo di Noi». La novità principale di questo progetto risiede nella possibilità di superamento del *trust* individuale e operare attraverso o una forma di *trust* di progetto o una forma ancora più mutualistica di *trust*, chiamata *trust* di comunità o multi-beneficiario. La *ratio* che guida lo sviluppo dello strumento del *trust* verso la sua evoluzione "comunitaria" è quella di voler superare le difficoltà di molte famiglie relativamente all'insufficiente disponibilità di patrimonio e mutualizzare il bisogno e la relativa risposta attraverso la gestione di più beneficiari nell'ambito di un unico progetto (*trust di progetto*) o destinando il patrimonio residuo a favore di un trust di comunità o multi-progetto che a sua volta lo indirizza a favore di terzi.

---

## 6. Sperimentazione in corso/2: l'agricoltura sociale

Ai sensi della Legge 141/2015, art. 2, le attività di agricoltura sociale che perseguono la promozione della multifunzionalità delle imprese agricole e delle cooperative sociali (fatturato da agricoltura sociale maggiore del 30%) si suddividono in quattro categorie:

- a) inserimento socio-lavorativo dei lavoratori con disabilità e di lavoratori svantaggiati;
- b) prestazioni e attività sociali e di servizio per le comunità locali mediante l'utilizzazione delle risorse dell'agricoltura;
- c) prestazioni e servizi che affiancano e supportano le terapie mediche, psicologiche e riabilitative;
- d) progetti finalizzati all'educazione ambientale e alimentare, alla salvaguardia delle biodiversità e alla diffusione della conoscenza del territorio.

Secondo il Rapporto di Rete Rurale Nazionale-MIPAAF-CREA (2017)<sup>12</sup> l'inserimento lavorativo, con il 71%, è l'attività maggiormente sviluppata, mentre si attestano al di sopra del 30% le altre categorie di attività di educazione ambientale, attività terapeutiche ed i servizi per le comunità locali. In Italia le attività di agricoltura sociale vengono perseguite principalmente da realtà aventi forma giuridica di cooperative sociali, le quali rappresentano il 46% del totale degli attori. Seguono l'azienda individuale con il 19%, le società e gli enti del Terzo Settore entrambi con il 12%, mentre gli enti pubblici ed altre forme di cooperativa rappresentano rispettivamente il 6% ed il 5% dei soggetti operanti nel settore in questione. Rispetto alla tipologia delle attività svolte, le cooperative sociali realizzano in prevalenza attività di manutenzione del verde, punto vendita aziendale e trasformazione dei prodotti, attività caratterizzate dall'elevata capacità inclusiva per l'inserimento lavorativo e sociale delle fasce più deboli, rispecchiando dunque i valori della cooperazione stessa. Le attività svolte dalle aziende agricole vertono principalmente sull'ospitalità agrituristica, la

---

<sup>12</sup> Rete Rurale Nazionale-MIPAAF-CREA (2017), *Rapporto sull'agricoltura sociale in Italia*, <https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/2%252Fa%252Fc%252FD.c06a93198f444ec40e2d/P/BLOB%3AID%3D18108/E/pdf>

---

ristorazione, la fattoria didattica ed il turismo sociale, attività che necessitano per il loro sviluppo capacità imprenditoriali dei loro promotori.

Intrecciare una profonda *rete di relazioni* è elemento fondamentale nella logica di interscambio culturale e di competenze tra le varie tipologie di attori del mondo dell'agricoltura sociale. In tal senso le cooperative sociali sono tra i soggetti esterni maggiormente coinvolti (28%) grazie all'esperienza di lunga durata nel campo dell'agricoltura sociale e alla loro forma giuridica. Altrettanto richieste sono le associazioni di volontariato che svolgono un importante ruolo catalizzatore dei bisogni del territorio (15%).

L'impatto sociale di questo tipo di esperienze risulta essere particolarmente rilevante soprattutto in chiave collettiva, sia in termini di miglioramento della qualità della vita dei destinatari degli interventi grazie alle azioni di supporto alla gestione della vita quotidiana, riabilitazione, inclusione sociale e, se applicabile, formazione e inserimento lavorativo, sia in termini quantitativi come risparmio generato per la pubblica amministrazione sulla spesa pubblica. Confrontando l'investimento economico per la gestione/cura del singolo soggetto in struttura (socio-assistenziale, detentiva, ecc.) con i costi di realizzazione di un intervento di agricoltura sociale che coinvolge la stessa persona il vantaggio economico prodotto risulta evidente; a ciò si aggiunge il risparmio dovuto ai cambiamenti positivi sperimentati dai beneficiari che si generano a partire dall'intervento, ad esempio vengono registrati tassi di recidiva più bassi tra quei detenuti inseriti in programmi di agricoltura sociale o un miglioramento nell'acquisizione di competenze e autonomia tra i soggetti con disabilità o in condizioni di disagio coinvolti.

Un altro aspetto positivo che emerge dalle esperienze di agricoltura sociale esistenti sul territorio nazionale è dato dalla nascita di accordi e collaborazioni non scontate in termini di categorie di soggetti coinvolti e di obiettivi perseguiti. Si tratta di *partnership* con:

- imprese for profit, per migliorare alcune logiche della filiera di vendita in un'ottica win-win, da un lato è garantita la sostenibilità economica e lo sviluppo delle realtà di agricoltura sociale, dall'altro il reperimento da parte dei soggetti profit di un prodotto

---

che sia in grado di rispondere alle richieste dei consumatori sempre più responsabili ed esigenti in termini di standard qualitativi ed etici dei prodotti);

- istituzioni nel co-finanziamento di bandi utili per promuovere il tema dell'agricoltura sociale, coinvolgendo un numero sempre più alto di soggetti e dando vita a nuovi progetti in questa direzione;
- altre realtà operanti nell'ambito dell'agricoltura sociale per stabilire legami di reciprocità e condividere strumenti, competenze e buone pratiche.



# AICCON

Associazione Italiana per la promozione  
della Cultura della Cooperazione e del Non Profit

P.le della Vittoria 15

47121 Forlì (FC)

Italia

[@AICCONnonprofit](#)

**[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)**