

LUGLIO 2021

# Report di impatto sociale 2018-2021

## Il cambiamento generato da Welcare

welcare  
→



*Report a cura di Serena Miccolis, Sara Rago e Paolo Venturi*



AICCON  
c/o Scuola di Economia e Management  
Università di Bologna, sede di Forlì  
P. le della Vittoria, 15 – 47121 Forlì (FC)  
[ecofo.aiccon@unibo.it](mailto:ecofo.aiccon@unibo.it)

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>Struttura del report</b> .....	3
<b>Nota metodologica</b> .....	4
<b>1. I 5 “poli”: le dimensioni di valore e l’ecosistema relazionale</b> .....	6
<b>2. La catena del valore dell’impatto</b> .....	12
<b>2.1 Input</b> .....	13
<b>2.2 Attività e output</b> .....	14
<b>2.3 Il cambiamento generato: gli outcome</b> .....	16
<b>2.4 Il cambiamento generato: l’orientamento all’impatto</b> .....	24
<b>Sintesi delle evidenze dell’analisi</b> .....	28
<b>2.5 Innovazione e futuro</b> .....	29
<b>2.6 Il contributo di Welfcare agli obiettivi di sviluppo sostenibile</b> .....	31

## Introduzione

Welfare è un progetto del **Consorzio Sol.Co Verona** sostenuto dalla **Fondazione Cariverona** che si è proposto di sperimentare **nuove soluzioni di welfare in chiave comunitario** puntando sulla cooperazione tra Terzo Settore, istituzioni pubbliche e il mondo *for profit* e che, attraverso il coinvolgimento e la partecipazione da parte dei cittadini, intende affrontare in modo sistemico il tema della **conciliazione vita-lavoro**.

Il progetto, della durata di 3 anni (con 6 mesi di proroga a causa dell'emergenza Coronavirus), si configura come una prima sperimentazione di questo innovativo e particolare modello di intervento, proponendosi al contempo di diventare il nuovo modello di *welfare* comunitario e integrato replicabile e adottabile da diversi territori. In questa cornice si inserisce la partnership con AICCON che si è sviluppata attraverso due tipologie di supporto, complementari e integrate tra loro. La collaborazione ha preso avvio con una prima **giornata formativa sul tema della valutazione di impatto sociale** con tutto il *team* di progetto, momento propedeutico al successivo sviluppo del percorso di **coaching** in cui i/le *Welfare Community Manager* (WCM) hanno iniziato a riflettere sulla creazione del "polo" in termini di caratteristiche distintive e relazioni sul territorio<sup>1</sup>. A questa prima attività ha fatto seguito un'azione di *follow-up* avente un duplice obiettivo: da un lato, accompagnare la prima fase di attività di nascita e animazione dei "poli", mantenendo sempre l'impatto come chiave di lettura; dall'altro, proseguire nella **co-costruzione dell'impianto di valutazione e dei relativi indicatori**. A supporto di questa fase AICCON ha ideato e condiviso con i/le WCM una "cassetta degli attrezzi" composta da strumenti *impact-oriented* per la progettazione e la misurazione da utilizzare lungo tutto il percorso progettuale, poco oltre la metà del quale è stato realizzato un momento di **verifica intermedia**<sup>2</sup> che, grazie ad una prima rilevazione, ha permesso di realizzare un aggiornamento sullo stato di avanzamento delle attività progettuali – e nello specifico, vista la concomitanza della riunione con il primo *lockdown*, anche sulle rimodulazioni delle attività a causa dell'emergenza sanitaria – nonché a confrontarsi sulle evidenze provenienti dalla prima misurazione e sulle conseguenti necessarie modifiche da apportare alle attività. Infine, la **rilevazione** è stata integrata e replicata **al termine delle attività progettuali**<sup>3</sup>.

## Struttura del report

Dopo questa breve sezione introduttiva, il report si compone di 3 sezioni principali. La prima intende focalizzare l'attenzione sulle specificità dei 5 "poli" in termini di tratti identitari del progetto, le cd. **Dimensioni di Valore (DdV)**, così come declinati nello specifico sui territori, nonché sull'**ecosistema di relazioni** che caratterizza ognuno dei "poli".

---

<sup>1</sup> Si rimanda al paragrafo "1. I 5 poli: le dimensioni di valore e l'ecosistema relazionale" per un maggiore approfondimento.

<sup>2</sup> Una sintesi dei risultati e delle evidenze della verifica intermedia è stata inserita nell'Appendice.

<sup>3</sup> Si rimanda alla "Nota metodologica" per un maggiore approfondimento.

Nella seconda sezione del report sono sintetizzati i dati relativi al progetto organizzati seguendo la logica della cd. **catena del valore dell'impatto (CVI)**, strumento di analisi e sintesi del processo di produzione del valore delle attività progettuali. In questo modo sono state individuate le risorse (*input*) di diversa natura (monetaria, umane, non monetaria – tangibile/intangibile) che hanno alimentato le *attività* di cui si compone il progetto e che, nel breve periodo, sono state in grado di generare determinati esiti (*output*). Ampliando l'orizzonte temporale di osservazione, a partire da tali esiti, è stato possibile definire gli effetti di medio periodo (*outcome*), che hanno permesso di valutare l'efficacia del progetto. In ultima istanza, considerata la sovrapposizione tra i tempi di realizzazione del progetto e quelli di osservazione della trasformazione agita dall'organizzazione sul contesto di riferimento, si include solo una prima riflessione (e rilevazione) relativa alla capacità del progetto di contribuire in termini di cambiamento sostenibile di lungo periodo (*impatto*).

Con la sezione di chiusura si intende rilanciare ulteriormente la dimensione trasformativa del progetto attraverso l'evidenziazione di alcuni **elementi di prospettiva futura** e la riconnessione dei dati e delle evidenze di valutazione più rilevanti con gli *Obiettivi dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*<sup>4</sup> e relativi target, in modo da rileggere lo specifico contributo del progetto, che pur agendo a livello locale, si inserisce all'interno di questo importante *framework* globale.

## Nota metodologica

Come già accennato la **metodologia ideata da AICCON** articola la valutazione di impatto delle attività partendo da una riflessione a livello di organizzazione per poi focalizzarsi sulle vere e proprie attività oggetto di valutazione, osservate sia nella loro dimensione relazionale, che attraverso la costruzione (condivisa con i soggetti promotori) della cd. **Teoria del Cambiamento** (*Theory of Change - ToC*)<sup>5</sup>; sulla base dei contenuti declinati all'interno di questo strumento, si sviluppa un *set* di indicatori quali-quantitativi rilevanti e adeguati rispetto agli obiettivi valutativi stabiliti coerentemente alla tipologia di attività oggetto di analisi. Questa metodologia si colloca nella classificazione degli approcci di valutazione riconosciuta in letteratura<sup>6</sup> all'interno del *cluster* dei **modelli che si focalizzano sul processo** e integra, inoltre, un orientamento partecipativo del percorso valutativo.

Il *set* di indicatori quali-quantitativi si compone di due diverse tipologie di dati e informazioni raccolti, ovvero:

- una selezione rilevante basata sul patrimonio informativo relativo alle attività oggetto di valutazione già raccolto dall'organizzazione (**fonti secondarie**);

---

<sup>4</sup> <https://unric.org/it/agenda-2030/>

<sup>5</sup> Per un maggiore approfondimento sull'approccio, si rimanda direttamente a: Connell, J.P., Kubisch A.C. (1998), "L'Approccio della Teoria del Cambiamento applicato alla valutazione delle iniziative integrate di comunità: stato dell'arte, prospettive e problemi" in N. Stame (1998), *Classici della valutazione*, Milano, FrancoAngeli.

<sup>6</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda a: Bengo, I., Arena, M., Azzone, G., Calderini, M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24 e Stern, E. (2016), *La valutazione di impatto – Una guida per committenti e manager preparata per Bond*, Milano, FrancoAngeli.

- dati ottenuti attraverso **strumenti di rilevazione sviluppati *ad hoc* (fonti primarie)**. In particolare sono stati utilizzati:
  - nel corso dell'intero progetto, **database organizzato da AICCON**:
    - ogni polo ha tenuto traccia di:
      - tutte le attività realizzate e dei relativi esiti (*output*) ed effetti da queste generati e per quanto possibile rilevabili dalle figure dei/delle WCM;
      - tutti i soggetti (persone e organizzazioni) con cui il "polo" era in relazione; per quanto possibile il/la WCM ha raccolto anche i dati relativi agli esiti e i cambiamenti sperimentati dalle persone in condizioni di vulnerabilità lavorativa in contatto con il "polo";
    - la coordinatrice di progetto ha tenuto traccia dei dati relativi trasversalmente ai poli (ad esempio legati ai risultati in termini di replicabilità, generatività e welfare aziendale);
  - nella **verifica intermedia**:
    - questionari di indagine somministrati a:
      - beneficiari di attività con cui si è in relazione (tasso di risposta: 36%);
      - ETS ed enti religiosi con cui si è in relazione (tasso di risposta: 31%);
    - griglia di analisi organizzata da AICCON in modo da coprire i diversi temi presenti nelle categorie di *outcome* e di impatto e compilata da ogni WCM raccogliendo in diversi momenti di confronto il *feedback* fornito dalle amministrazioni locali sul progetto;
  - nella **verifica finale**:
    - **questionari di indagine** somministrati a:
      - **beneficiari di attività adulti** con cui si è in relazione (tasso di risposta: 12%);
      - **beneficiari di attività adolescenti e giovanissimi** con cui si è in relazione (tasso di risposta: 24%);
      - **ETS ed enti religiosi** con cui si è in relazione (tasso di risposta: 15%);
    - **4 interviste a rappresentanti delle istituzioni locali**<sup>7</sup>;
    - **3 interviste a rappresentanti delle scuole**<sup>8</sup>.

Tutti gli strumenti di rilevazione utilizzati e la sintesi delle evidenze della verifica intermedia sono state inclusi nell'Appendice.

<sup>7</sup> Una delle persone intervistate è stata segnalata da 2 WCM come rilevante su entrambi i territori.

<sup>8</sup> Una delle persone intervistate è stata segnalata da 2 WCM come rilevante su entrambi i territori, mentre non è stato possibile intervistare per motivi personali una rappresentante degli istituti scolastici segnalata come importante.

## 1. I 5 “poli”: le dimensioni di valore e l’ecosistema relazionale

Prima di scendere nel dettaglio delle attività oggetto di valutazione, in questa sezione si intende “perimetrare” l’azione di Welfcare all’interno dei 5 “poli” di riferimento, per ognuno dei quali vengono presentati:

### dimensioni di valore

- ovvero le qualità positive che identificano il “polo” e lo differenziano rispetto agli altri e/o ad altre iniziative avviate nello stesso ambito di intervento da altri soggetti; si tratta delle caratteristiche distintive dell’approccio di Welfcare, declinate però in maniera diversa in base alle differenze che caratterizzano i contesti territoriali e tenendo in considerazione il *know how* e l’esperienza pregressa dei 5 ETS *partner* di progetto e i talenti delle 5 figure di WCM

### ecosistema relazionale

- che intende qualificare le relazioni con i diversi soggetti che hanno influenzato o sono stati influenzati dalle attività progettuali (*stakeholder*) attraverso il livello di coinvolgimento che caratterizza il legame, aspetto centrale per la capacità del progetto di generare valore

L’esercizio di definizione è stato svolto dai/dalle WCM in fase iniziale e poi riproposto come verifica finale con il duplice obiettivo di contestualizzare le successive evidenze di analisi e di sottolineare scostamenti e variazioni rispetto a quanto ipotizzato nella fase di progettazione dei “poli” (figura 1a, 1b, 1c, 1d e 1e).

## Borgo Roma

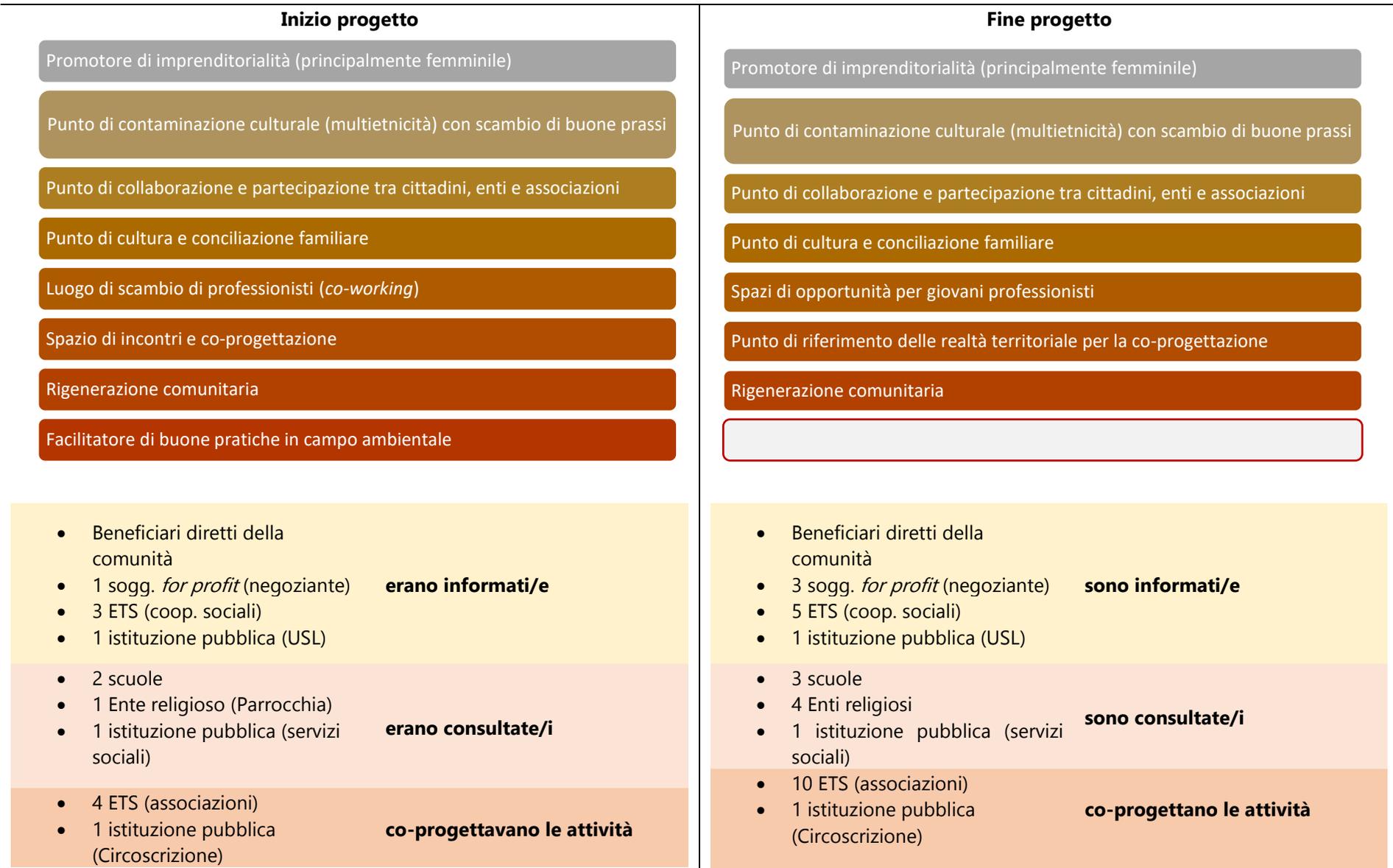


Figura 1a – Le dimensioni di valore e l’ecosistema relazionale del “polo” di Borgo Roma

## Parona

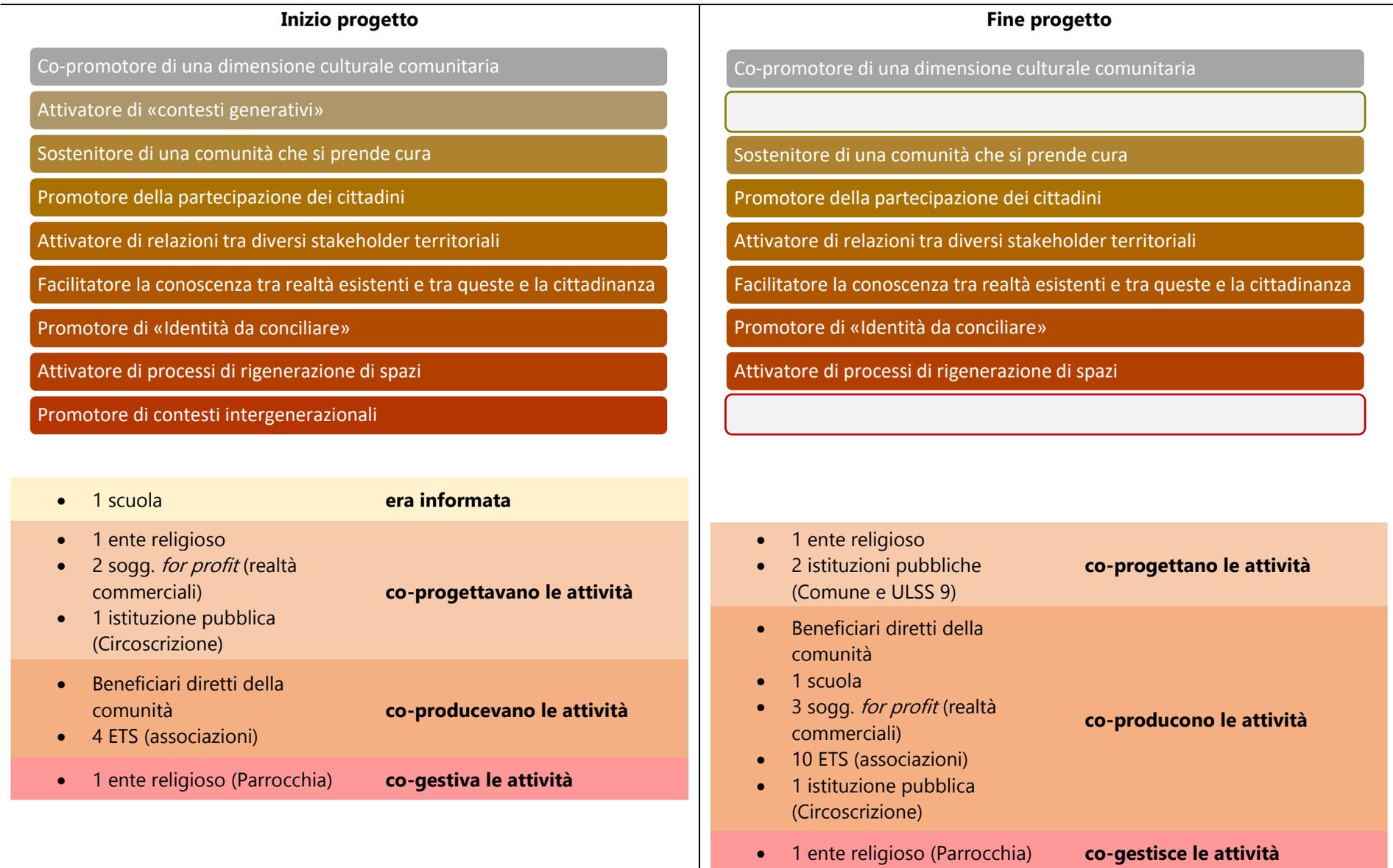
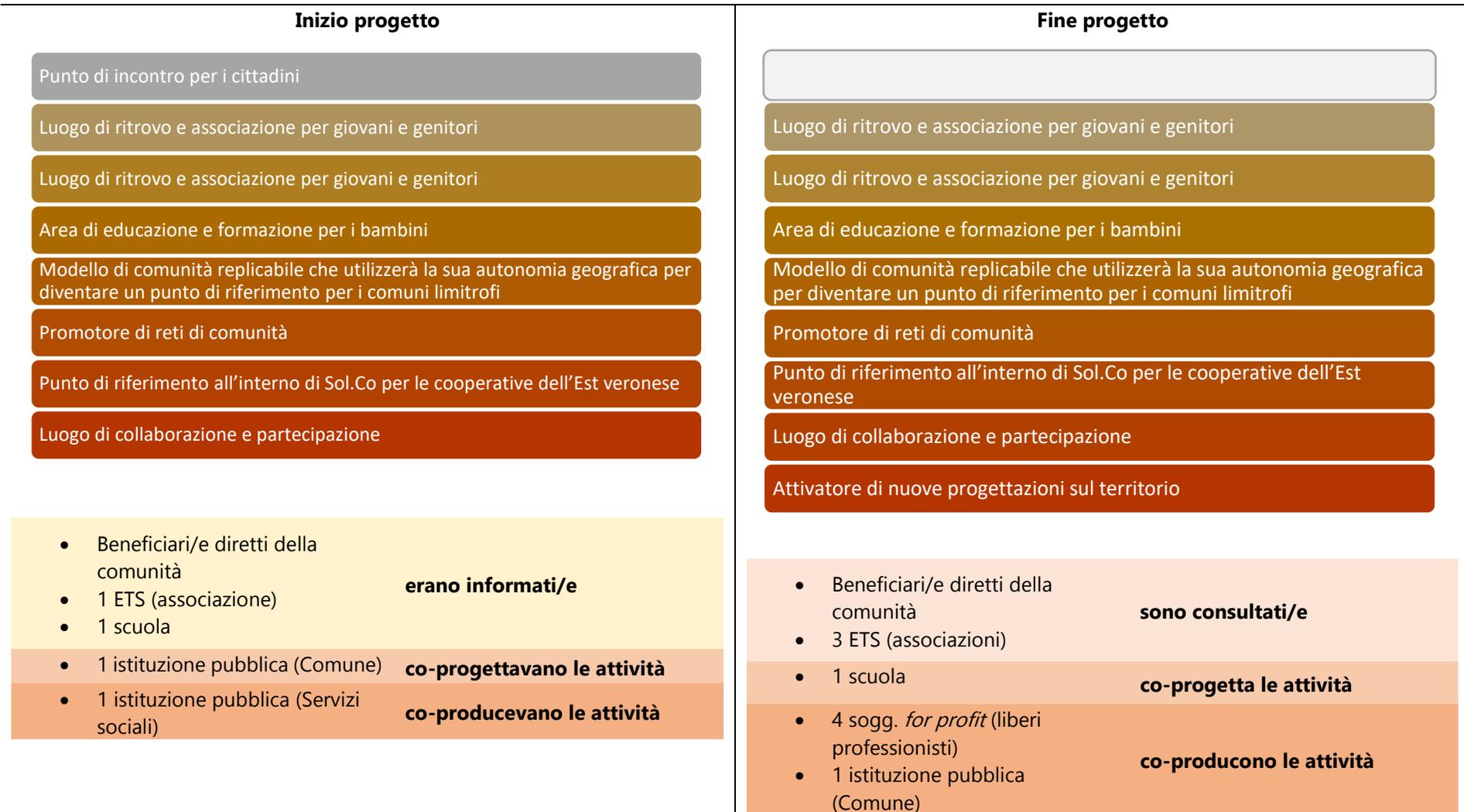


Figura 1b – Le dimensioni di valore e l’ecosistema relazionale del “polo” di Parona

## San Bonifacio



**Figura 1c – Le dimensioni di valore e l’ecosistema relazionale del “polo” di San Bonifacio**

## Saval

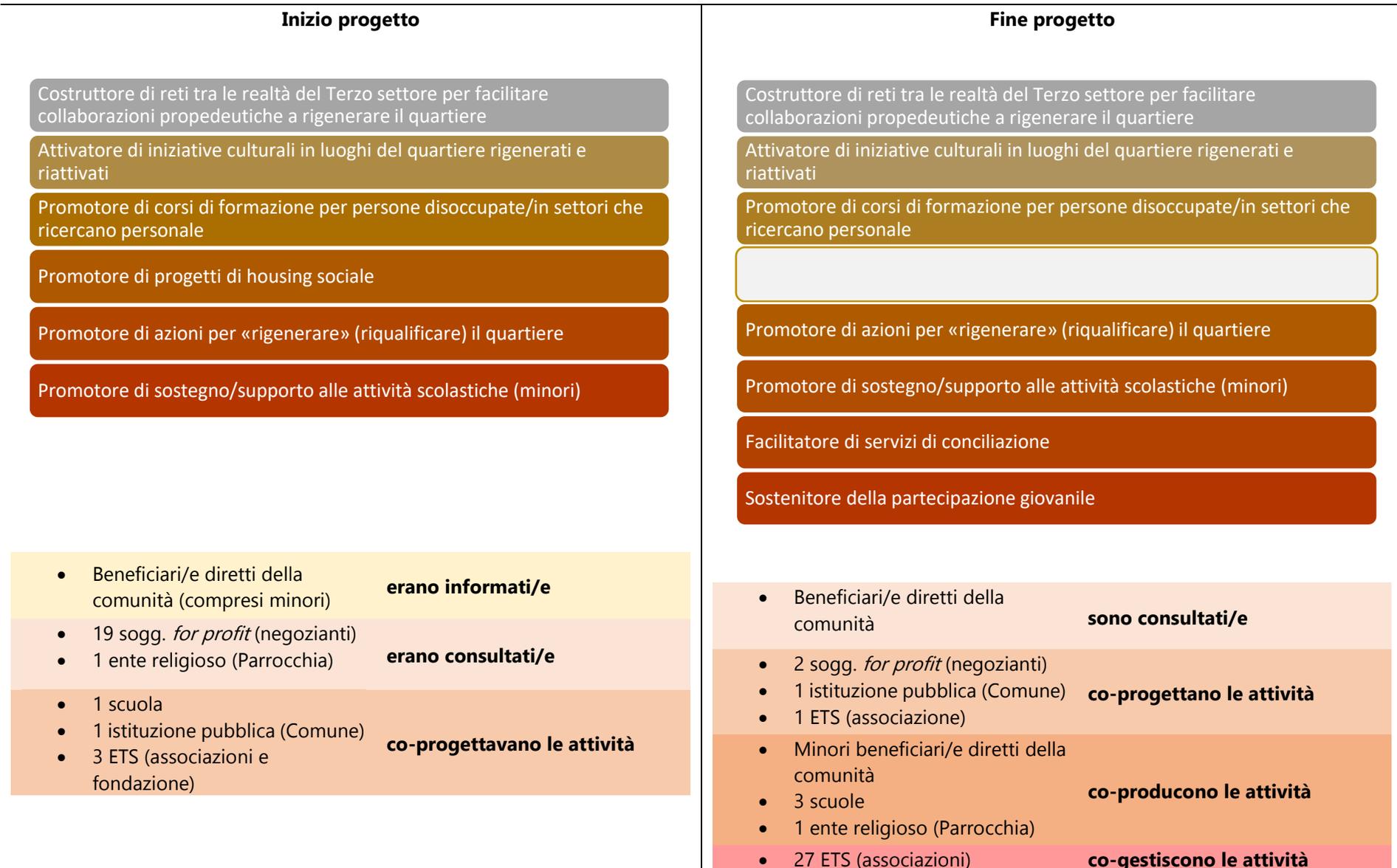


Figura 1d – Le dimensioni di valore e l’ecosistema relazionale del “polo” del Saval

## Villafranca

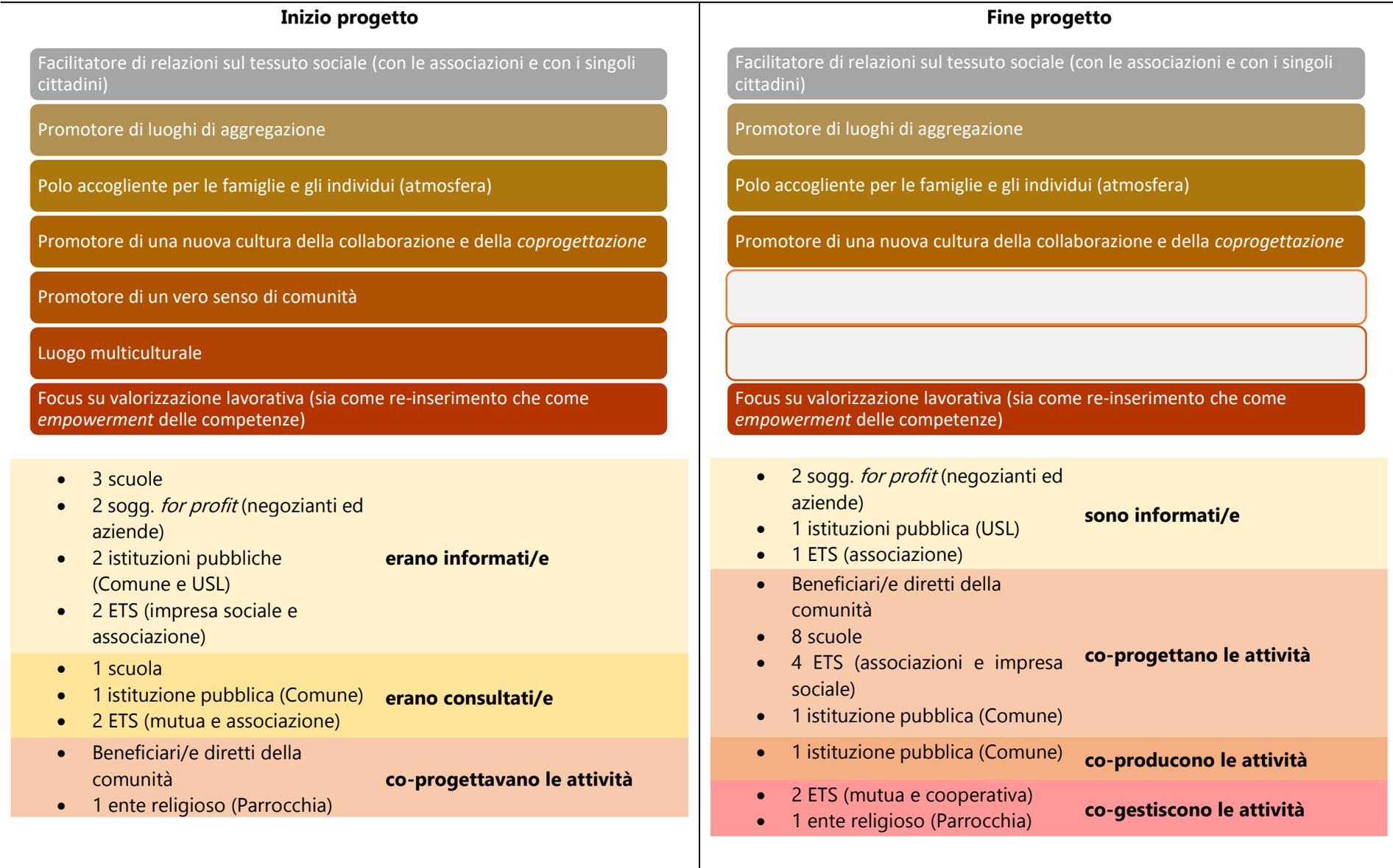
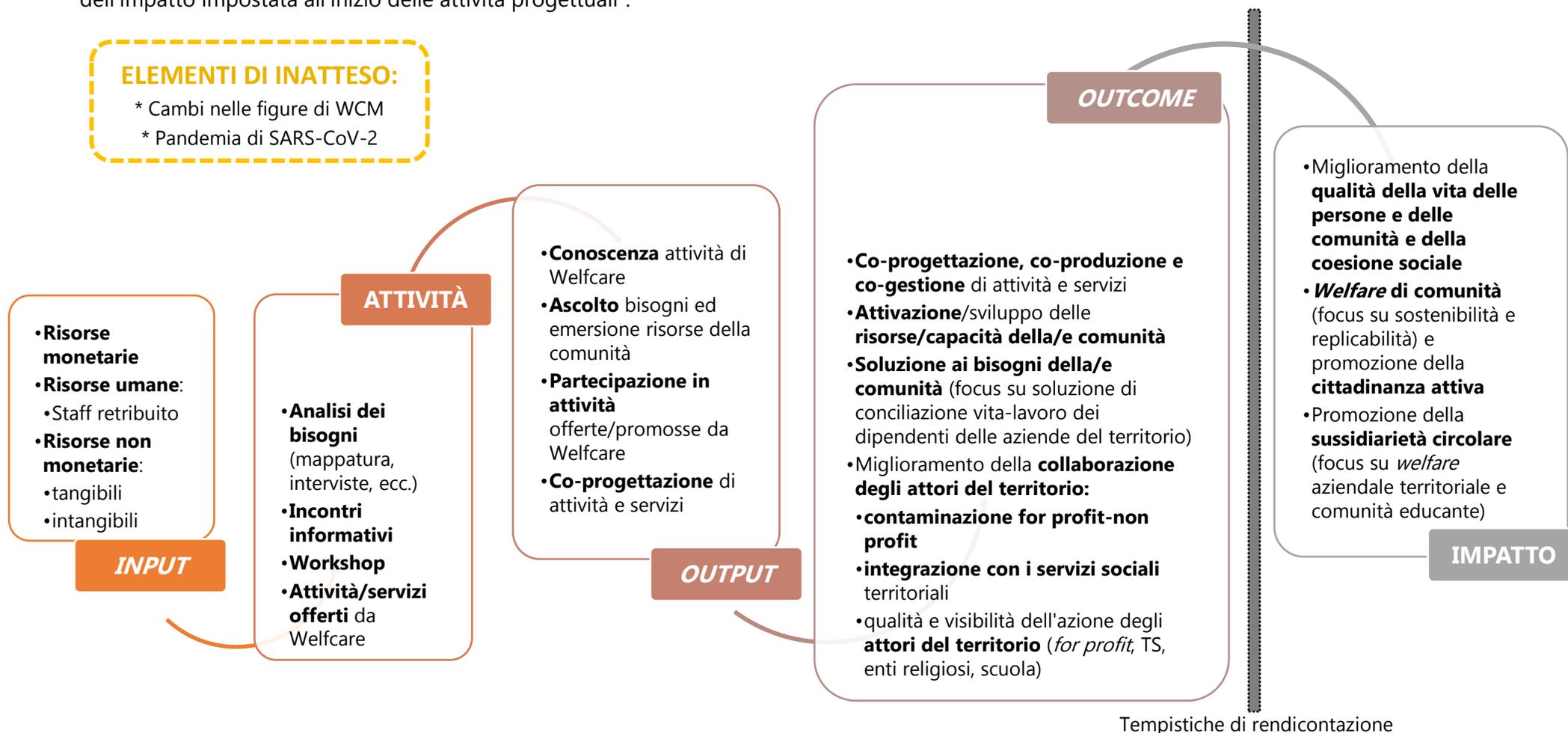


Figura 1e – Le dimensioni di valore e l’ecosistema relazionale del “polo” di Villafranca

## 2. La catena del valore dell'impatto

In figura 2 è sintetizzato il percorso di creazione del valore del progetto evidenziato e valutato attraverso lo strumento della catena del valore dell'impatto impostata all'inizio delle attività progettuali<sup>9</sup>.



**Fig. 2 – La catena del valore dell'impatto del progetto**

<sup>9</sup> Si evidenzia come la co-produzione e co-gestione di attività e servizi e la soluzione ai bisogni della/e comunità siano state considerati solo nella dimensione di *outcome*, sebbene in alcuni casi la co-produzione e co-gestione di alcune attività e servizi si realizzasse già sul breve periodo come esito dell'implementazione dell'attività in quanto obiettivo dell'azione stessa; un discorso simile è applicabile in alcuni casi specifici rispetto all'*outcome* relativo alla risposta ai bisogni.

## 2.1 Input

Le risorse monetarie utilizzate per il progetto equivalgono a 829.000 €, di cui circa il 70% corrisponde alla quota di finanziamento della Fondazione Cariverona (~580.000 €). La restante parte è suddivisa tra i promotori del progetto: Sol.Co Verona, Fondazione La Piccola Fraternità, C.P.L. Servizi, Spazio Aperto, Nuova Stella e Centro di Lavoro San Giovanni Calabria. L'intero *budget* è stato ripartito come visibile in figura 3.

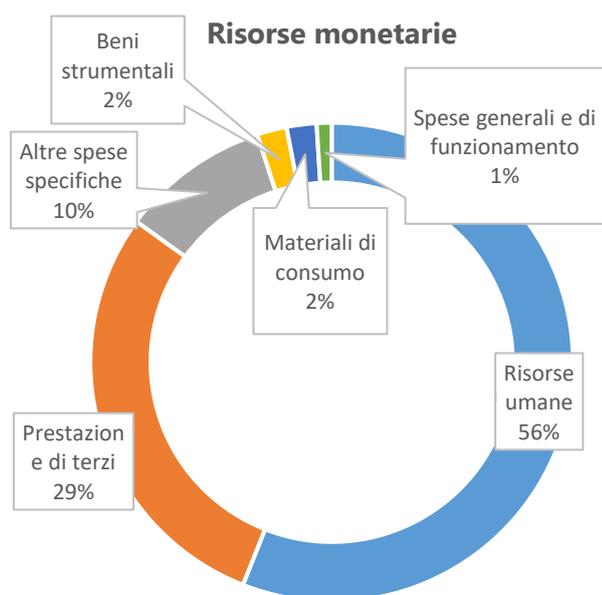


Fig. 3 – Le risorse destinate al progetto (*input*)

### Risorse umane:

- > Sol.Co. Verona:
  - >> 1 Coordinatrice di progetto per 20h/sett.
  - >> Segreteria e amministrazione per 4h/sett.
  - >> Comunicazione per 10h/sett.
- > Altre 5 organizzazioni promotrici:
  - >> *Welfare Community Manager* per 20h/sett.
  - >> Segreteria e amministrazione per 3h/sett.

### Risorse non monetarie:

- > **tangibili:** sedi dei "poli"
- > **intangibili:**
  - >> canali e *network* di comunicazione e relazione delle 6 organizzazioni promotrici
  - >> talenti e competenze del capitale umano impegnato nel progetto (sviluppate anche grazie alla formazione ricevuta)
  - >> esperienza e riconoscimento delle organizzazioni promotrici sul territorio

Più di metà del budget (56%) è stata dedicata al **capitale umano** delle diverse organizzazioni promotrici, *asset* fondamentale per l'innescare e lo sviluppo dell'intero progetto. In questo senso un'attenzione particolare è stata data alla formazione, testimoniata anche dal peso in termini economici delle consulenze/docenze (all'interno della voce di costo "Prestazione di terzi") – 17% del budget totale – e alla comunicazione del progetto – il 9% del totale è destinato a spese specifiche collegate alle attività di comunicazione (5%) e alle risorse umane Sol.Co a queste dedicate (4%). Infine gli spazi che hanno ospitato i 5 "poli", le esperienze pregresse, le relazioni e la fiducia acquisita nel tempo da parte delle 6 organizzazioni sul territorio costituiscono le cd. **risorse intangibili**, altrettanto centrali per il buon esito delle attività.

## 2.2 Attività e output

Nei 3 anni e mezzo di progetto i 5 poli sono stati **in relazione**<sup>10</sup> (fig. 4) con:

- 2.673 **persone**, con una prevalenza di minori (41%) e genitori (34%)
- 184 **realità/enti/organizzazioni**, con una prevalenza di Enti del Terzo Settore (46%)

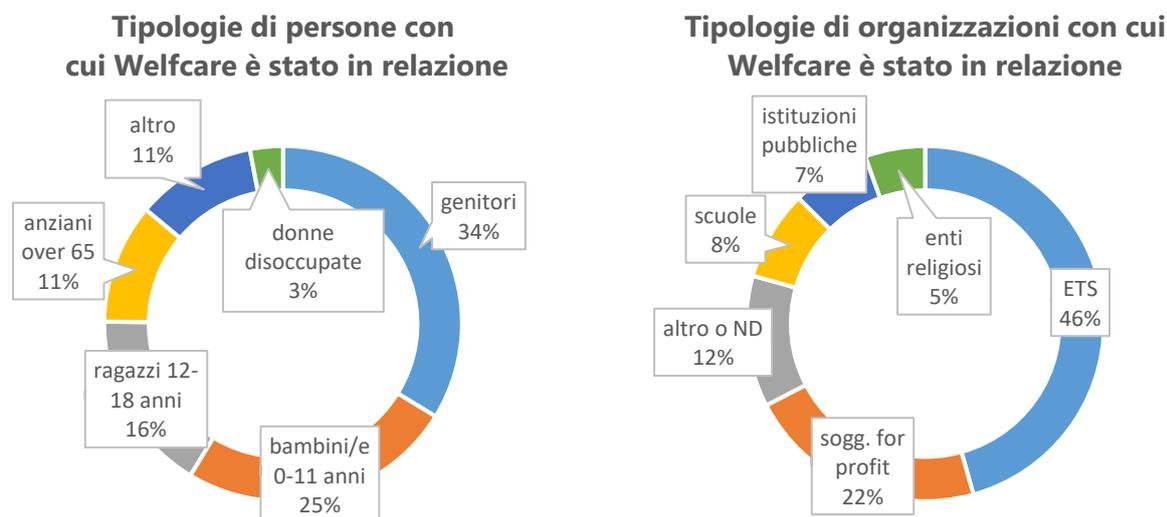


Fig. 4 – Persone e organizzazioni con cui Welfcare è stato in relazione nel corso del progetto

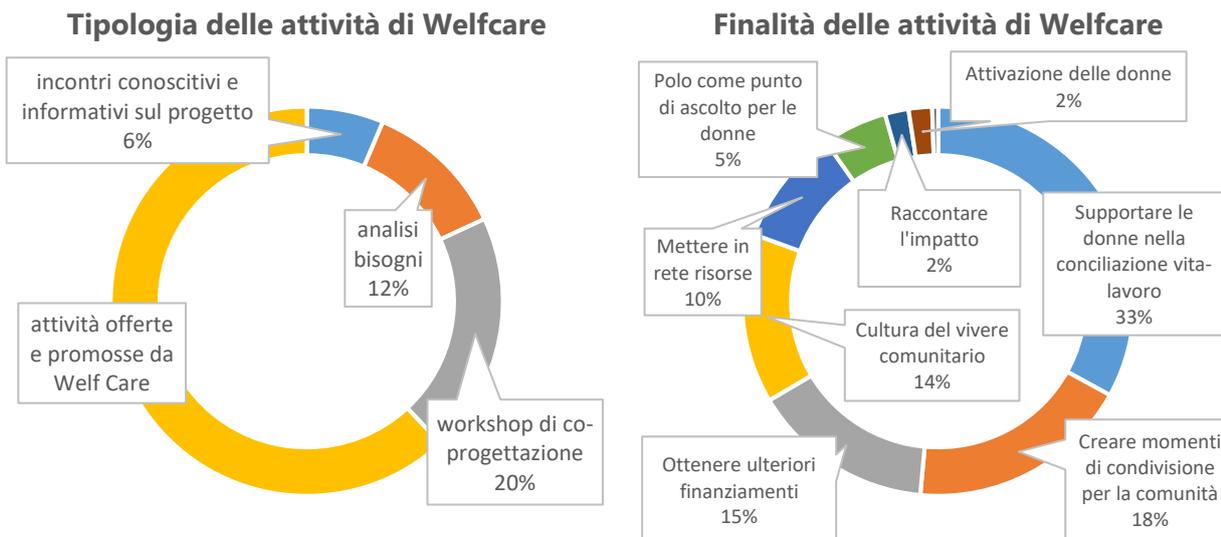
Un altro cardine del progetto era connesso alla volontà di prendersi cura, attraverso percorsi di riqualificazione professionale e inserimento lavorativo, anche di tutte quelle persone che, per assistere un familiare, hanno dovuto abbandonare il lavoro. In totale nei 3 anni e mezzo di progetto sono 316 le persone appartenenti alla comunità territoriale che contattano il "polo" o con cui Welfcare entra in relazione che si trovano in una **condizione di vulnerabilità socio-lavorativa**: di queste il 26% è disoccupato, mentre il restante 74%, pur non essendo disoccupato, vive comunque una situazione di fragilità legata alla precarietà, alle condizioni e/o alla soddisfazione lavorativa.

Nel corso del progetto sono state promosse da Welfcare 206 azioni di diversa tipologia e finalità: come visibile in figura 5, in un'attività su 3 (33%) l'obiettivo identificato dai/dalle WCM come primario è stato quello di supportare le donne nella conciliazione vita-lavoro; seguono in termini di frequenza le azioni per la creazione di condivisione per la comunità (18%) e per la diffusione della cultura della co-progettazione (15%).

Nell'82% dei casi si tratta di attività gratuite, mentre nel 3% veniva richiesto un contributo, ma con tariffe calmierate e agevolate per alcune fasce di partecipanti; infine, il 15% delle attività era a pagamento per tutti/e<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> In questa sede per "persone con cui i 5 "poli" sono stati in relazione" non si intende chi è stato generalmente intercettato dal progetto o ha usufruito di un solo servizio, ma quelle situazioni che si connotavano per una continuità di relazione, anche se breve, nel tempo sia rispetto alla partecipazione alle attività, che al contatto con i/le WCM; la costanza del contatto e della collaborazione in questo caso è stato anche il criterio per inserire le organizzazioni nel calcolo al secondo punto.

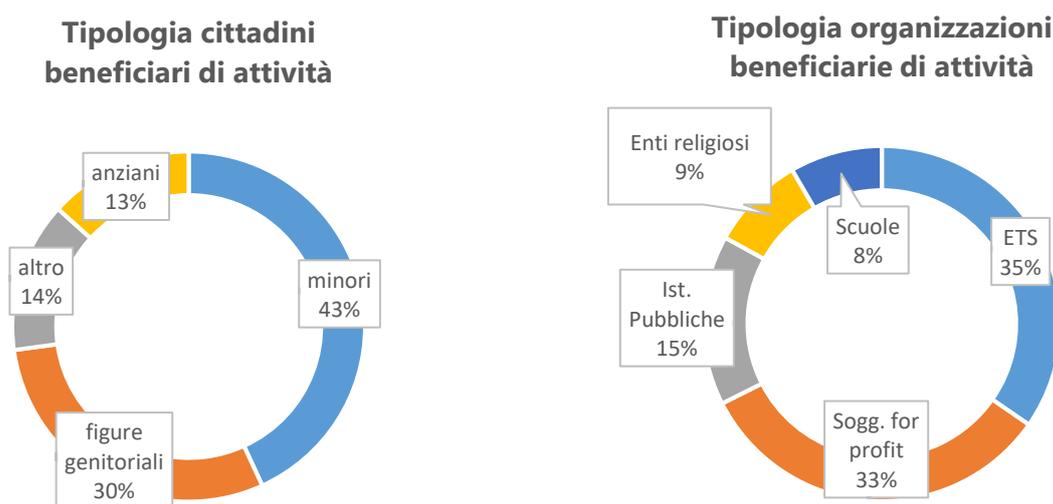
<sup>11</sup> Il dato non è disponibile per una sola azione su 206, mentre per 6 attività la richiesta di informazione non è applicabile (3%). Le percentuali presenti nel testo sono calcolate, quindi, sulle 199 azioni rimanenti.



**Fig. 5 – Tipologia e finalità delle attività di Welfcare**

Più della metà delle azioni (53%) avevano come destinatari diretti sia la cittadinanza che gli attori del territorio (ETS ed enti religiosi, istituzioni pubbliche, enti *for profit*, ecc.), mentre i beneficiari diretti di circa un'azione su 3 (32%) erano esclusivamente i cittadini e solo il 5% delle attività era destinata unicamente a organizzazioni<sup>12</sup>. Mediamente **in ognuna delle azioni realizzate, come destinatari diretti di attività**, si sono registrati (figura 6):

- 45 cittadini/e, in misura maggiore famiglie suddivise in minori (43% delle azioni) e genitori (30%);
- 11 organizzazioni, in *primis* appartenenti al mondo del Terzo settore (35%), seguite da quello *for profit* (33%) e a seguire dalle istituzioni pubbliche (15%).



**Fig. 6 – Persone e organizzazioni destinatarie dirette delle attività Welfcare progetto**

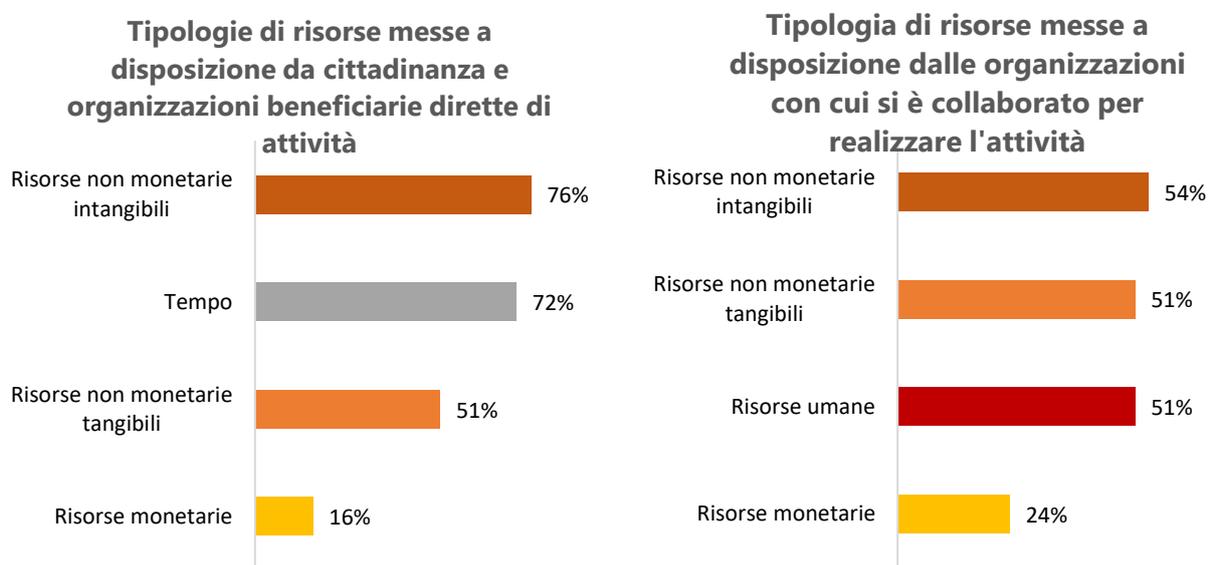
<sup>12</sup> Nei restanti casi (10%) le attività mappate dai/dalle WCM non aveva alcuna categoria di destinatario perché di tipo interno-organizzativo. Nel 3% dei casi il dato sulla tipologia di beneficiari diretti non era disponibile; le percentuali presenti nel testo sono calcolate, quindi, sulle 200 azioni rimanenti.

Nel 99% delle azioni c'è stata la collaborazione di altre organizzazioni<sup>13</sup>, nello specifico mediamente sono stati coinvolti circa 3 partner nella realizzazione di ognuna delle attività<sup>14</sup>: nella maggior parte dei casi si tratta di Enti del Terzo Settore (50%), seguiti dalle istituzioni pubbliche (17%) e da quelle scolastiche (10%)<sup>15</sup>.

### 2.3 Il cambiamento generato: gli *outcome*

Tra i risultati intermedi attesi e ottenuti si sottolinea la capacità del progetto di passare da una logica in cui i beneficiari di attività e i soggetti con cui si è in relazione sono considerati come portatori "passivi" di bisogni e/o meramente di interessi (*stakeholder*) a un **approccio maggiormente capacitante in cui cittadinanza e attori del territorio diventano veri e propri *asset*holder, ovvero "portatori di risorse"** di diversa natura. A testimonianza di ciò è possibile considerare che (figura 7):

- in più di metà delle azioni (54%) **almeno una categoria di beneficiari** (cittadinanza e/o organizzazioni) ha messo a disposizione delle attività risorse di varia natura<sup>16</sup>: gli **asset** maggiormente condivisi sono quelli **non monetari intangibili** (in più di 3 attività su 4 – 76%), seguite dal **tempo ulteriore a quello della semplice partecipazione all'attività** (72%) e dalle **risorse non monetarie tangibili** messe a disposizione in più della metà delle azioni (51%); solo nel 16% dei casi almeno una categoria di beneficiari contribuisce alla realizzazione dell'attività con un **apporto economico** (ulteriore rispetto al costo dell'attività).



**Fig. 7 – Le diverse categorie di risorse messe a disposizione delle attività da almeno una tipologia di beneficiari/e e di organizzazioni coinvolte**

<sup>13</sup> Nell'1% dei casi l'attività era promossa unicamente da Welfare. Nel 3% dei casi il dato non era disponibile; le percentuali presenti nel testo sono calcolate, quindi, sulle 200 azioni rimanenti.

<sup>14</sup> Il dato era disponibile nel 70% delle 198 azioni in cui c'è stata collaborazione con altri enti.

<sup>15</sup> Nei restanti casi: circa nel 9% hanno collaborato altre tipologie di organizzazioni, mentre nell'8% delle attività sono stati coinvolti enti religiosi e, infine, nel 6% delle azioni soggetti *for profit*.

<sup>16</sup> Nel 23% delle 206 azioni il dato non era disponibile e nel 10% l'informazione richiesta non era applicabile. Le percentuali presenti nel testo sono calcolate, quindi, sulle 138 azioni rimanenti.

- in più di 3 azioni su 5 (64%) **almeno un'organizzazione con cui si è collaborato** per la realizzazione dell'attività (non destinataria diretta di attività) ha condiviso risorse per il buon esito dell'azione; come visibile in figura 7, la tipologia di risorsa messa a disposizione maggiormente è di tipo **intangibile** (54%); con percentuali simili in più di metà dei casi (51%) le organizzazioni hanno contribuito all'azione con risorse **non monetarie tangibili e capitale umano**. Infine, in poco meno di un'azione su 4 (24%) il contributo è stato di tipo **economico**.

Rispetto a questa dimensione è bene ricordare anche come Welfcare abbia raccolto tramite l'attività **civic crowdfunding** circa 7.140€.

L'attivazione da parte delle diverse categorie di beneficiari diretti e partner di attività non si ferma alle risorse messe a disposizione, ma arriva fino ad un'**intensità di coinvolgimento nelle azioni che** appunto, come da obiettivo generale di progetto, permette di elaborare e promuovere soluzioni concrete ed efficaci attraverso la partecipazione di chi, ogni giorno e in prima persona, affronta quelle stesse problematiche e il contributo di tutti gli attori del territorio. Il livello di **collaborazione delle organizzazioni partner delle azioni** è stato elevato e ha interessato il 65% delle attività; nello specifico:

- il 49% delle azioni è stato co-progettato insieme;
- nel 47% dei casi c'è stata **co-produzione delle attività**;
- nel 40% delle azioni il loro ruolo è stato di **co-gestione delle azioni** stesse.

Inoltre, in più di metà delle azioni realizzate<sup>17</sup> (53%) **almeno una categoria di beneficiari** è stata coinvolta più attivamente attraverso le seguenti modalità:

- 4 di queste **azioni** su 5 (80%) sono state **co-progettate**;
- più di 2 azioni su 5 (43%) è stato co-prodotto;
- quasi 1 azione su 3 (29%) è stata co-gestita.

Considerando **sia le diverse tipologie di beneficiari che le organizzazioni partner** si desume che nel 74% delle 206 azioni ci sia stato un coinvolgimento attivo nella realizzazione delle attività, infatti:

- la co-progettazione ha interessato più di 3 azioni su 5 (62%);
- più di metà delle attività (53%) sono state co-prodotte;
- nel 45% dei casi c'è stata co-gestione.

I due elementi sopracitati (**attivazione e coinvolgimento**) **costituiscono l'approccio caratteristico del progetto** alla costruzione di una risposta sistemica ai bisogni del territorio e della/e comunità stesse. Welfcare risulta essere **maggiormente efficace** grazie all'adeguatezza dei contenuti dell'attività sviluppata a stretto contatto con beneficiari e attori del territorio e **altamente riconoscibile nelle modalità di azione** che partono sempre dalla valorizzazione di quanto già presente sul territorio e

*"La modalità con cui la figura del WCM si avvicina ai problemi è: c'è questo bisogno, troviamo insieme una soluzione! Welfcare può mettere a disposizione quello che ha, come ad esempio questo spazio, e tu?"*

*Graziana Bonomini, Presidente del Consiglio di Istituto 2 Saval Parona*

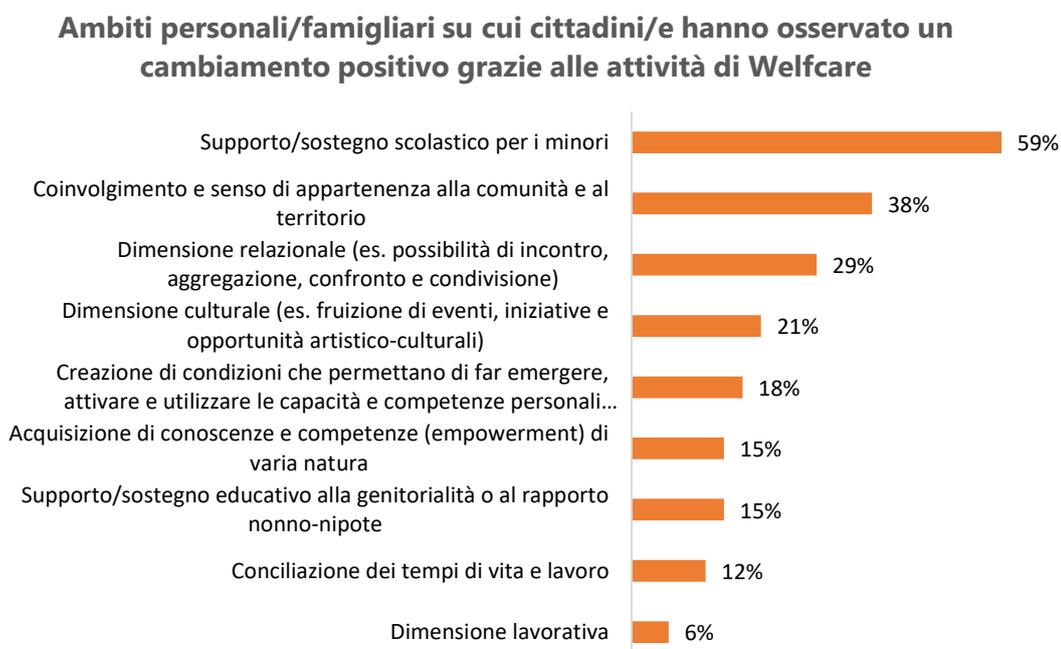
<sup>17</sup> Nel 19% delle 206 azioni il dato non era disponibile e nel 12% l'informazione richiesta non era applicabile. Le percentuali presenti nel testo sono calcolate, quindi, sulle 143 azioni rimanenti.

puntano sulla capacitazione, ovvero sulla creazione delle condizioni favorevoli affinché le risorse e le capacità possano essere utilizzate nell'azione. Dall'esterno, oltre ad essere evidenziato questo *modus operandi*, si sottolinea come un altro elemento distintivo e caratteristico di Welfcare sia la sua **funzione di innesco dei processi**, sia creando le condizioni sopramenzionate, ma soprattutto nella motivazione dei soggetti coinvolti nella risoluzione ai problemi.

*"Welfcare è stato un vero e proprio 'detonatore' di vari progetti che poi sono stati anche portati avanti dall'amministrazione locale. Ha sprigionato l'entusiasmo, l'energia e la voglia di fare necessaria per dare l'input a processi anche in fase embrionale. [...] Welfcare rende possibile le piccole e grandi cose importanti per le persone."*

*Dall'intervista a una delle rappresentanti dell'amministrazione locale*

Spostando l'attenzione sui cambiamenti osservati rispetto alla **situazione personale e familiare** dei **beneficiari delle attività di Welfcare**, il principale risultato evidenziato dai **cittadini** (adulti) è relativo al **supporto scolastico per i propri figli** (59% dei rispondenti). Anche dalla prospettiva delle istituzioni pubbliche il contributo di Welfcare all'attivazione e realizzazione di attività di doposcuola è stato fondamentale per sostenere le donne e le famiglie in generale nella conciliazione vita-lavoro; in sede di intervista si evidenzia anche l'apporto basilare del progetto nel proporre soluzioni creative anche in quelle situazioni caratterizzate da **carichi di cura diversi e/o ulteriori alla gestione di figli/e (es. persone con disabilità o anziani)**. Completano la "top 3" stilata a partire dalle risposte alla *survey* per la cittadinanza beneficiaria due effetti meno collegati al tema della **conciliazione vita-lavoro**, quali un maggiore coinvolgimento e senso di appartenenza alla comunità e al territorio e un aumento di opportunità relazionali e di aggregazione (figura 8).



**Fig. 8 – I cambiamenti di medio-lungo termine generati da Welfcare nella dimensione personale e familiare osservati dai beneficiari adulti rispondenti al questionario**

Per 27 delle 206 attività è stato anche possibile stimare il **risparmio generato per le famiglie** grazie a Welfare confrontando il costo (o la gratuità) delle attività di progetto con un costo *benchmark* territoriale:

Tipologia attività	N. attività per cui la stima è applicabile	Media risparmio per attività svolta
Gratuita	6	916 €
A pagamento, ma con tariffa calmierata o con agevolazioni per alcune fasce di beneficiari	3	941 €
A pagamento per tutti	18	757 €
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>778 €</b>

Spostando l'attenzione ai **risultati intermedi relativi al miglioramento della situazione delle persone che si trovano in condizione di vulnerabilità socio-lavorativa**, si osserva che:

- più della metà (52%) delle **persone disoccupate in relazione con Welfare viene "riattivata" dal punto di vista lavorativo**, dove con questa espressione si intendono quei casi in cui viene realizzata almeno un'azione di ricerca attiva del lavoro<sup>18</sup> (52%) e/o persone che trovano un'occupazione tramite tirocinio o altra forma contrattuale – situazione che riguarda quasi 1 beneficiario/a su 5 (17%)
- più di 2 **persone in condizione di vulnerabilità socio-lavorativa** su 5 (43%) mantengono (37%)<sup>19</sup> o migliorano la propria situazione (6%)<sup>20</sup>.

#### Ambiti comunitari su cui cittadini/e hanno osservato un cambiamento positivo grazie alle attività di Welfare



**Fig. 9 – I cambiamenti di medio-lungo termine generati da Welfare nella dimensione comunitaria osservati dai beneficiari adulti rispondenti al questionario**

<sup>18</sup> Per azione di ricerca attiva al lavoro a titolo esemplificativo si intende la compilazione, consegna e invio del CV, lo svolgimento colloquio, ecc.

<sup>19</sup> Ovvero riescono a mantenere il proprio lavoro.

<sup>20</sup> Ovvero cambiano il proprio lavoro, migliorando la condizione in cui si trovavano.

Relativamente, invece, alle trasformazioni osservate dai beneficiari sulla **dimensione comunitaria** i risultati in termini di **integrazione ed efficacia dei servizi/attività in grado di rispondere ai bisogni** della comunità sembrano essere stato raggiunto con differenze rilevanti a seconda del *target* di cittadinanza considerato: il 50% e il 40% dei rispondenti ha osservato questo risultato per quanto riguarda i bisogni, rispettivamente, **dei minori e delle famiglie**, mentre **percentuali molto inferiori** sono state osservate rispetto alle esigenze dei giovani tra i 18 e i 35 anni (7%) – si sottolinea che sulla base dell’opinione dei rispondenti questo rappresenta il risultato più carente. L’altra dimensione di cambiamento evidenziato dai rispondenti ha a che fare la **rigenerazione urbana** (26%); in questo ambito, oltre alla percezione positiva da parte dei beneficiari, si evidenzia anche come risultato la (ri)attivazione di 19 **luoghi comunitari**, tra edifici, piazze, giardini e a altri spazi urbani di varia natura grazie al progetto.



**Fig. 10 – Le “top 3” dei cambiamenti di medio-lungo termine generati da Welfcare nella dimensione comunitaria osservati dai beneficiari (giovannissimi) rispondenti al questionario**

Come già detto un **questionario**, rivisto nel linguaggio, ma con contenuti e obiettivi identici a quello rivolto alla cittadinanza adulta, è stato somministrato agli **adolescenti e giovanissimi** che hanno beneficiato delle attività del progetto. Sulla base delle loro risposte (figura 10), rispetto alla sfera personale, emerge nuovamente la centralità di Welfcare nell’aumentare il coinvolgimento nella vita del quartiere/luogo in cui i beneficiari vivono (58%) e il confronto e la conoscenza tra le persone (42%); i ragazzi e le ragazze non sembrano evidenziare il contributo del progetto rispetto alla dimensione scolastica, ma conferiscono grande importanza alla capacità di Welfcare di promuovere iniziative artistico-culturali (67%) altrimenti “lontane” dalla loro quotidianità e, in misura minore, spazi e tempi in cui poter mettere in pratica le proprie capacità e talenti (42%). Questo aspetto connesso alla capacitazione dei minori viene evidenziato anche dalle istituzioni scolastiche come fondamentale anche dalla loro prospettiva. Per quanto riguarda la dimensione comunitaria i ragazzi e le ragazze, in linea con l’opinione espressa dalla cittadinanza “adulta”, hanno osservato i migliori risultati per ciò che concerne la capacità trasformativa del progetto nel campo della rigenerazione e valorizzazione degli spazi (69%) – ambito grazie al quale e nel quale si sono potuti

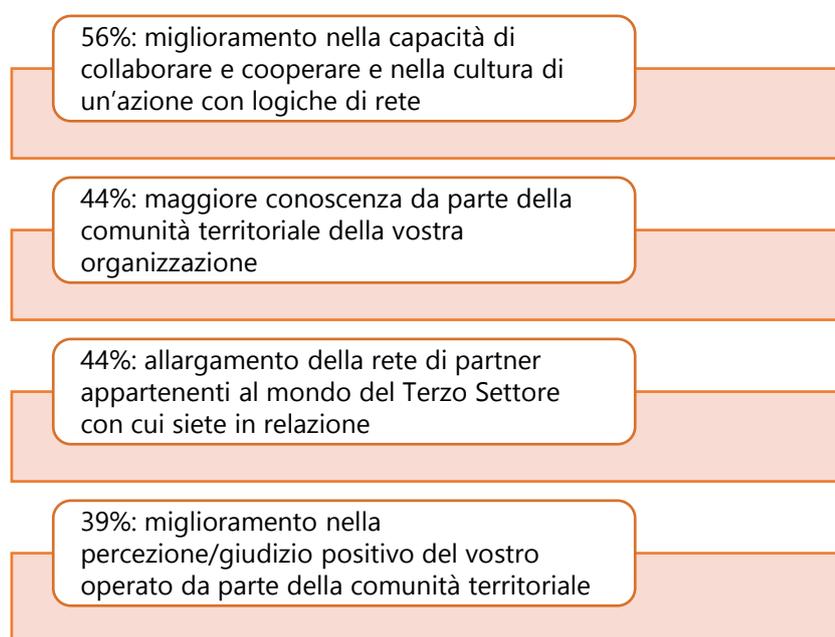
*“All’interno di questo progetto (le attività di Welfcare ndr) sono riusciti a valorizzare ragazzi che magari durante l’attività scolastica rimanevano un po’ ai margini e/o presentavano criticità comportamentali. [...] Abbiamo offerto la possibilità di essere protagonista nelle attività fuori da scuola a qualcuno che dentro alla scuola non lo è mai stato”.*

*Barbara Farina, Vicepreside dell’Istituto Comprensivo 11 Borgo Roma Ovest*

realizzare anche i cambiamenti personali di cui sopra; un/a giovane rispondente su 3 (67%) ha osservato un effetto anche in termini di maggiore unione tra le persone che vivono nel quartiere; viene confermata, inoltre, anche dai diretti interessati l'efficacia del progetto nel rispondere ai loro bisogni (54%).

Per quanto riguarda i **cambiamenti positivi sul medio termine che hanno interessato gli attori del territorio**, si evidenzia come in 3 anni e mezzo siano state avviate **collaborazioni continuative** su diversi aspetti del progetto con circa 150 soggetti (istituzioni pubbliche, *for profit*, Terzo settore, ecc.).

La promozione di **contaminazione tra *for profit* e *non profit*** sembra essere un **ambito** ancora **da sviluppare**, in particolare rispetto a quanto atteso in fase di pianificazione delle attività: complice anche l'avvento della pandemia da SARS-CoV-2, nel corso del progetto si è soltanto potuto iniziare a "gettare le basi" in tal senso. 3 "poli" su 5 hanno aumentato l'**intensità del coinvolgimento con i soggetti *for profit*** del territorio (esercizi commerciali di quartiere e imprese del territorio), mentre 2 hanno mantenuto il livello di coinvolgimento iniziale, ma con una diminuzione di soggetti con cui si è in relazione (fig. 1a, 1b, 1c, 1e e 1d). Con riferimento specifico al **welfare aziendale**, la cui promozione era tra le finalità di progetto, si segnala come Welfare sia entrato in contatto con 2 associazioni di categoria e 1 associazione di imprenditori a cui sono stati illustrati progetto e possibilità di adottare soluzioni di *welfare* per i dipendenti; da questi momenti di conoscenza preliminare sono nati alcuni incontri di approfondimento sul tema<sup>21</sup>. Sono, invece, 5 le aziende del territorio che sono state coinvolte attivamente nelle attività di progetto.



**Fig. 11 – Le aree di cambiamento osservato dagli ETS del territorio grazie a Welfare**

Per quanto riguarda invece il **mondo del Terzo settore**, le evidenze sembrano positive: 3 "poli" su 5 hanno **aumentato il livello di intensità della relazione** con questa tipologia di soggetti (fig. 1a, 1b, 1c, 1e e 1d), 1 "polo" ha mantenuto la stessa tipologia di coinvolgimento, ma ha aumentato il numero di enti coinvolti e nel restante "polo" si registrano lo stesso numero di soggetti con la medesima intensità di relazione. Come visibile in figura 11 gli ETS del territorio percepiscono che grazie al contributo di Welfare la propria organizzazione abbia

migliorato alcuni aspetti legati alla capacità di cooperazione (56% dei rispondenti), con un 44% che dichiara un ampliamento della rete di ETS e di visibilità sul territorio – maggiore conoscenza da parte della comunità territoriale (44%) e giudizio positivo dell'operato dell'organizzazione da parte della

<sup>21</sup> Non si conosce, tuttavia, l'eventuale traduzione di questo interesse nell'effettiva implementazione di un'offerta di welfare per i dipendenti.

cittadinanza (39%). Per quanto riguarda invece la percezione delle organizzazioni rispetto agli ETS del territorio, più di 3 rispondenti su 5 (61%) dichiarano migliorata la capacità di collaborazione e cooperazione del Terzo settore locale in generale<sup>22</sup>.

Anche spostando l'attenzione a un altro ambito della collaborazione degli attori del territorio, ovvero quello del **livello di integrazione con i servizi sociali e l'amministrazione locale**, le evidenze sembrano essere positive: in 3 "poli" su 5 il livello di coinvolgimento di questa categoria di *stakeholder* aumenta da inizio a fine progetto; in un "polo" rimane uguale, ma aumenta il numero di soggetti coinvolti, mentre nel restante caso la situazione rimane invariata (fig. 1a, 1b, 1c, 1d e 1e). Si segnalano inoltre anche **effetti inattesi rispetto al coinvolgimento e al livello di collaborazione con le scuole**, come confermato sia in sede di intervista che dal confronto tra l'ecosistema iniziale e finale: in 4 "poli" su 5 il livello di coinvolgimento è aumentato e nell'ultimo "polo" l'intensità rimane la medesima, ma aumenta il numero di istituti.

*"Welfare ci ha dato la possibilità di riflettere sull'importanza della cooperazione tra mondo delle istituzioni, politica e non profit. [...] Non è scontato trovare una realtà che si spenda solo sul livello locale, nel quartiere, mettendosi al servizio della comunità e delle istituzioni. [...] L'istituzione ha tanto da imparare, soprattutto a livello locale, siamo abituati a ricevere input, ma non a progettare e formulare insieme, a cooperare. Solitamente di fatto diamo 'solo' la nostra approvazione: abbiamo quasi un ruolo residuale, invece con Welfare anche le istituzioni possono essere 'propositive' [...]. Quello che abbiamo da imparare è che la politica deve e può fare di più sia come singolo, che in collaborazione con altri."*

*Nicola Terilli, Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Villafranca*

Per quanto riguarda la prima tipologia di *stakeholder* (istituzioni locali) emerge come il più grande apprendimento interno abbia avuto a che fare ancora una volta con la **capacità di Welfare di scardinare alcune dinamiche che caratterizzano il *modus operandi* dei soggetti pubblici**. L'orientamento alla co-progettazione e co-produzione dei servizi che distingue il progetto e in cui anche le istituzioni sono state coinvolte è stato l'antidoto per contrastare il rischio di bassa efficacia dei servizi, identificato anche in sede di intervista dai diretti interessati. Spesso le amministrazioni locali, infatti, per motivazioni varie (es. scarsità di organico) hanno difficoltà a presenziare costantemente il territorio e, quindi, a intercettare i bisogni prima che questi si traducano in problematiche che richiedono un intervento da parte loro, faticando pertanto a proporre attività in grado di rispondere alle reali esigenze emergenti "dal basso". L'offerta di servizi rischia, quindi, di essere improntata meramente su logiche assistenziali e ragionare per "compartimenti stagni" sul singolo cittadino e/o su bisogni frammentati, non considerandolo all'interno di una comunità e nella sua complessità e in termini di ricchezza di bisogni, capacità e possibilità di benessere (multidimensionalità).

<sup>22</sup> I dati fanno riferimento al questionario somministrato durante la verifica intermedia. Sono stati inseriti questi dati perché il tasso di risposta nella verifica finale è basso e, nello specifico, il 75% di ha completato la *survey* non ha risposto nello specifico a questa domanda. Per questo motivo non si è ritenuto che i dati fossero rappresentativi e da considerare nell'analisi.

*Welfare per noi (amministrazione locale, ndr) è stato un'opportunità perché ci permette di vedere il quartiere sotto un'altra lente. Prima la Circoscrizione dava contributi ad associazione molto spot, non in modo sistemico e solo su determinati target. [...] Ora invece, anche grazie all'approccio di Welfare che intende partire "dal basso" e abbattere gli steccati e i confini tra i singoli interventi e le diverse realtà, [...] si è creata davvero rete molto forte sul territorio. [...]*

*Elisa Dalle Pezze, Presidente della II Circoscrizione di Verona*

In questo senso vale la pena evidenziare anche come **il paradigma del *community management* promosso da Welfare abbia in qualche modo orientato anche un nuovo approccio dei servizi sociali e delle risorse umane che vi operano**. Ad esempio ciò è accaduto con alcune assistenti sociali che, anche grazie alla collaborazione con il progetto, nel corso del tempo hanno orientato maggiormente gli interventi sociali verso la **prevenzione** e verso le cd. **fasce grigie di utenza**, che se sostenute e intercettate in tempo attraverso interventi adeguati e personalizzati in chiave comunitaria (inclusione e coinvolgimento nel e del tessuto comunitario), permettono di evitare che la condizione di vulnerabilità diventi conclamata e più difficile da affrontare.

Per quanto riguarda, invece, il **coinvolgimento delle scuole** all'interno del progetto, gli elementi abilitanti che sono stati evidenziati hanno a che fare in *primis* con la **buona predisposizione** e la **sensibilità** dei/delle **dirigenti scolastici** e in seconda battuta con la **condivisione già in fase *ex ante*** delle azioni e della visione progettuale **con il corpo docente**, anche per evitare eventuali effetti inattesi di spiazzamento e competizione che inconsapevolmente possono innescarsi quando un nuovo soggetto con nuove attività e modalità di azione – talvolta anche più efficienti ed efficaci delle precedenti - si presenta in un nuovo territorio e/o in una nuova realtà scolastica.

Da entrambe le prospettive delle due tipologie di istituzioni pubbliche coinvolte nella verifica finale emerge come un altro elemento molto caratterizzante del progetto è dato dalla **capacità di lettura e ascolto del territorio**. Questa 'funzione di antenna di comunità' svolta dai/dalle WCM e, ancora più centrale durante i primissimi mesi dell'emergenza sanitaria e nei successivi della nuova normalità, rappresenta un prerequisito fondamentale sia rispetto alla **qualità delle relazioni con il territorio** (cittadinanza e organizzazioni) che per **garantire** la successiva **efficacia e sostenibilità** delle soluzioni messe in campo sulla base di quanto osservato.

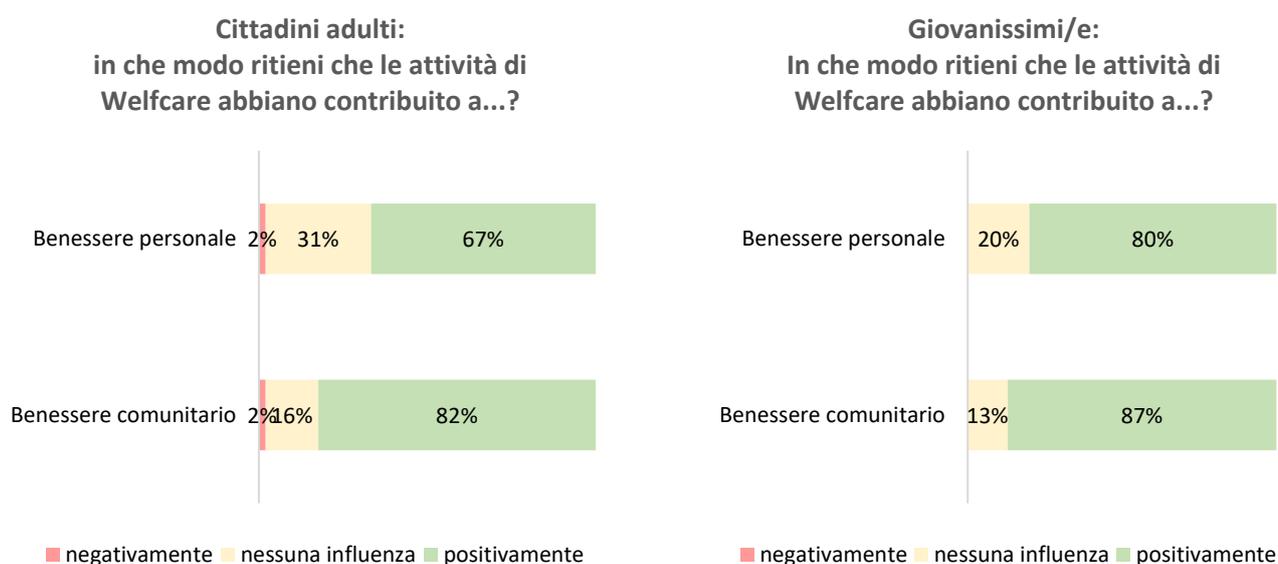
*Welfare e la sua capacità ri-generativa è stata e sarà fondamentale nell'era COVID. Ci viene richiesto di adattarsi ed essere flessibili e quella di Welfare è una squadra brava a progettare e ri-progettarsi. La loro capacità di 'leggere la comunità', ora cambiata, diversa da quella da cui sono partiti, sarà centrale.*

*Nicola Terilli, Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Villafranca*

## 2.4 Il cambiamento generato: l'orientamento all'impatto

Come già detto in questa sede è possibile solo iniziare a parlare di generazione di impatto in quanto il cambiamento sostenibile di lungo periodo nelle condizioni delle persone e del contesto richiede tempo sia in termini di realizzazione che, di conseguenza, di misurazione.

Basandosi su quanto emerge dalle risposte dei beneficiari diretti, il quadro rispetto al **miglioramento della qualità della vita delle persone e della coesione sociale** appare **positivo**: il contributo al **benessere comunitario** – registrato dall'82% dei rispondenti – sembra essere **anche più rilevante rispetto a quello personale** osservato, invece, da circa 2 cittadini/e su 3 (67%) che hanno compilato la *survey* (figura 12).



**Fig. 12 – Il contributo delle attività di Welfare al benessere personale e comunitario secondo la percezione dei beneficiari (giovanissimi e adulti)**

Anche **i ragazzi e le ragazze sembrano confermare sia l'impatto positivo del progetto** che la tendenza, seppure in misura più leggera, a evidenziare un contributo più rilevante in termini di benessere comunitario (87% risponde positivamente) rispetto a quello personale (80%).

Si segnala inoltre che il terzo e quarto ambito di cambiamento maggiormente evidenziato dalla cittadinanza adulta beneficiaria di attività e rispondente al questionario (figura 9) aveva a che fare con la **promozione di inclusione e coesione sociale** sul territorio. La **percezione da parte dei beneficiari adulti** di un impatto rispetto alla **promozione di welfare comunitario e cittadinanza attiva pare marginale** (figura 9). Probabilmente questa evidenza è dovuta sia alla giustificata scarsa conoscenza, soprattutto rispetto al primo tema, da parte dei rispondenti, ma soprattutto alla necessità di tempi lunghi per promuovere cambi di paradigma simili. Rispetto invece al secondo tema, è interessante notare come sia dalle evidenze derivanti dai questionari, che dalle interviste lo **sviluppo di cittadinanza attiva e di partecipazione alla vita comunitaria** sembra abbia **maggiormente interessato la componente giovanissima** della platea di beneficiari. È bene ricordare che questo specifico *target* si contraddistingue per caratteristiche e dinamiche molto differenti da quelle del volontariato classico, ad esempio maggiormente focalizzate sull'informalità, sulla non strutturazione dell'impegno – nessun volontario stabile è stato coinvolto nel progetto – e

sulla spinta di grandi valori universali come i diritti umani e civili, l'ecologia, e, allo stesso tempo, un volontariato molto basato "sull'io" e sulla dimensione emotivo-relazionale.

*"Un'altra trasformazione generata da Welfcare fa riferimento alle conoscenze da parte dei ragazzi delle medie di alcuni luoghi e zone del quartiere. In questo modo i ragazzi sono diventati più consapevoli che il quartiere è anche loro, [...] questo è il tuo quartiere: te ne puoi prendere cura!"*

*Beatrice Verzè, Consigliera della IV Circoscrizione di Verona*

Con la sperimentazione di Welfcare si intendeva proporre e testare un modello di intervento che eventualmente potesse essere replicato, dopo opportuna personalizzazione, anche in altri contesti territoriali (quartieri o comuni). In questo senso, le prime evidenze raccolte già a fine progetto sembrano essere molto incoraggianti:

- sono 5 le **organizzazioni interessate a replicare l'intero modello di Welfcare in contesti altri rispetto a quelli del progetto**: di queste 3 hanno manifestato la volontà e firmato una lettera di adesione al progetto e in un territorio, **già ora fine progetto, il modello è stato replicato**;
- 80 **organizzazioni** hanno, invece, contattato Welfcare perché **interessate a replicare alcuni elementi o metodologie del modello su altri territori**<sup>23</sup>, 11 di queste hanno già implementato alcuni elementi e metodologie del processo (in 10 casi su territori esterni a quelli su cui ha insistito Welfcare).

Un altro degli elementi che caratterizza l'approccio del welfare di comunità, e quindi di Welfcare, è la sua **dimensione generativa**; anche in questo le evidenze sembrano confermare questo aspetto come rilevante. In più di 1 caso su 4 (26%) la co-progettazione, co-produzione e/o co-gestione di iniziative ulteriori era già prevista all'interno della realizzazione dell'azione stessa<sup>24</sup>; nonostante nelle restanti 93 situazioni non fossero previste attività che si originassero dall'azione in questione, comunque in più di 1 caso su 4 (27%) sono nate iniziative ulteriori co-progettate (nel 71% dei casi), co-prodotte (nel 59%) o co-gestite (nel 41%) con i beneficiari diretti. **Dalle attività di Welfcare considerate**<sup>25</sup> **(comprendenti sia le azioni in cui era prevista la realizzazione di iniziative ulteriori che non) si sono originate** quindi **almeno**<sup>26</sup> **82 altre attività** con un moltiplicatore del valore di quasi 0,6: circa ogni due attività realizzate da Welfcare è "nata" una nuova azione co-progettata, co-prodotta e co-gestita con i/le beneficiari/e.

<sup>23</sup> Si tratta di una (sotto)stima di tutte quelle realtà che o hanno contattato direttamente la coordinatrice di progetto o erano presenti a incontri promossi da una rete dove erano presenti più realtà oppure a giornate di formazione sul tema.

<sup>24</sup> Nell'11% delle 206 azioni l'informazione richiesta non era applicabile. Nel 23% delle restanti 184 azioni il dato non era disponibile.

<sup>25</sup> In questo caso si intende il totale delle azioni per cui il dato era disponibile o applicabile ovvero 141.

<sup>26</sup> Si parla di almeno 82 iniziative perché in assenza del numero preciso di attività originate nei casi in cui era prevista la co-progettazione, co-produzione e co-gestione di azioni ulteriori si stima che sia nata una sola attività; mentre nel caso in cui il risultato sia stata inatteso è stato richiesto il dato puntuale.

#### Convenzioni tra Welfcare:

- 3 progetti innovativi sul territorio

#### Accordi formali di collaborazione con:

- 1 impresa sociale
- 3 cooperative sociali
- 1 associazione
- 2 parrocchie

150 collaborazioni

#### 5 gruppi informali nati:

- solo mamme
- genitori
- ragazzi/e

2 patti di sussidiarietà

**Fig. 13 – La capacità generativa e aggregativa di Welfcare**

questo punto si segnala inoltre come 3 "poli" su 5 a fine progetto hanno migliorato l'intensità di coinvolgimento di almeno una categoria di *stakeholder* fino ad almeno il livello di co-produzione.

In questo senso anche dalle istituzioni pubbliche viene sottolineato l'importante contributo di Welfcare nella promozione del principio di sussidiarietà circolare soprattutto in termini di visione di lungo periodo (anche per ciò che concerne la disponibilità e continuità di risorse); infine, Welfcare è stato anche lo stimolo necessario per rendere sempre più urgente e centrale, anche a detta degli intervistati, una riflessione sulle funzioni del soggetto pubblico e del mondo del Terzo settore **all'interno di un più ampio ripensamento del *welfare*** sempre più orientato non solo all'ideazione e realizzazione dei servizi alla persona, ma all'organizzazione delle risorse ed energie territoriali (*community organising & management*) e sulla più corretta ed efficace attribuzione del ruolo di "orchestrazione di innovazione sociale"<sup>28</sup> a una delle due tipologie di soggetti.

*Non è più l'associazione o singole energie che si muovono verso l'amministrazione, ma l'amministrazione che si muove verso quest'ultime"*

*Elisa Dalle Pezze, Presidente della II Circoscrizione di Verona*

<sup>27</sup> Dove per sussidiarietà circolare si intenda la di cooperazione e relazione virtuosa tra i cittadini - come singoli, associazioni, imprese - e lo Stato nella realizzazione e gestione, in questo caso, dei servizi alla persona che altrimenti non sarebbero possibili con l'obiettivo di ampliare, integrare e rendere maggiormente efficaci le soluzioni a disposizione e, in generale, di ripensare il modello di *welfare* del territorio.

<sup>28</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda a: Maiolini, R., Giudici, A., Venturi, P., (2019), "Orchestrare l'innovazione per creare valore sociale", *Sviluppo & Organizzazione*, 285, pp. 40-44. Disponibile alla pagina: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/21867/1/2019%20%28MAIOLINI%2C%20GIUDICI%2C%20VENTURI%29%20Orchestrare%20innovazione%20e%20valore%20sociale.pdf>

*“Welfare ha insegnato agli attori del territorio, noi compresi, la centralità di mettersi a disposizione delle competenze dei cittadini e l’importanza della non autoreferenzialità che spesso caratterizza il Terzo settore [...]. Le vecchie e nuove problematiche rese ancora più evidenti dal COVID dicono che un ente da solo non ce la puoi fare a rispondere al bisogno e che devi colmare il tuo gap rispetto a risorse e competenze, elementi che magari altri hanno. Ciò avveniva già prima della pandemia ed ora è solo accelerato [...]: Welfare sta trovando la chiave giusta per far sì che le associazioni si integrino e razionalizzano anche gli sforzi. [...] Integrare le sensibilità delle comunità e la professionalità degli ETS del territorio è l’unico modo per mettere in campo progetti che durino nel tempo, anche a prescindere dalle amministrazioni comunali.”*

*Nicola Terilli, Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Villafranca*

Ciò che emerge dalla voce delle scuole rispetto all’applicazione del principio della sussidiarietà circolare sui temi legati all’educazione, sposando quindi la prospettiva della **comunità educante**, è la **“funzione ponte” svolta da Welfare tra il mondo scolastico e quello extrascolastico**, centrale per la produzione di **risultati positivi di lungo termine sia sui ragazzi e le ragazze, che in termini di relazione con le famiglie**. Questo lavoro di raccordo e rammendo tra le parti è stato ancora più fondamentale per “non perdere il filo con le famiglie”<sup>29</sup> e i/le giovani – soprattutto nelle situazioni di maggiore fragilità – durante il primo *lockdown* come testimoniato anche dalla voce delle scuole per le quali è stato fondamentale poter avere a disposizione un “aiuto così personale e personalizzato sulle diverse situazioni [...] sempre pronto a intercettare le difficoltà dei bimbi che stavamo perdendo”<sup>30</sup>. Spesso, infatti, le attività promosse da Welfare sono andate a integrarsi direttamente nei percorsi didattici grazie alla cura delle relazioni e alla sinergia sviluppata dal progetto tra i diversi attori della comunità educante, ad esempio promuovendo incontri periodici di confronto tra docenti ed educatori del doposcuola. Così facendo si è riusciti nel corso del progetto a costruire una **relazione di fiducia con gli istituti scolastici** che ha permesso una **maggiore apertura e permeabilità** degli stessi, concretamente possibile e realizzata nel periodo pre-Coronavirus e più in termini ideali e di buona predisposizione allo stato attuale, a causa delle normative a contrasto di COVID-19 che non autorizzano attività di soggetti esterni all’interno degli istituti scolastici; a testimonianza della qualità di questa relazione viene sottolineato come per ovvie ragioni la maggior parte delle attività si sia fermata durante i mesi più critici della pandemia, ma che non appena possibile poi siano riprese, in alcuni casi anche “accelerando” – si segnala ad esempio l’attivazione di un secondo servizio di dopo scuola. A partire da questo legame il progetto ha poi puntato sulla creazione e sviluppo di alleanze tra scuola, servizi sociali, Terzo settore e famiglie, così come poi incoraggiato anche dal “Piano Scuola Estate 2021”.

<sup>29</sup> Dall’intervista a Graziana Bonomini, Presidente del Consiglio di Istituto 2 Saval-Parona.

<sup>30</sup> Da un’altra intervista a una rappresentante degli istituti scolastici coinvolti.

## Sintesi delle evidenze dell'analisi

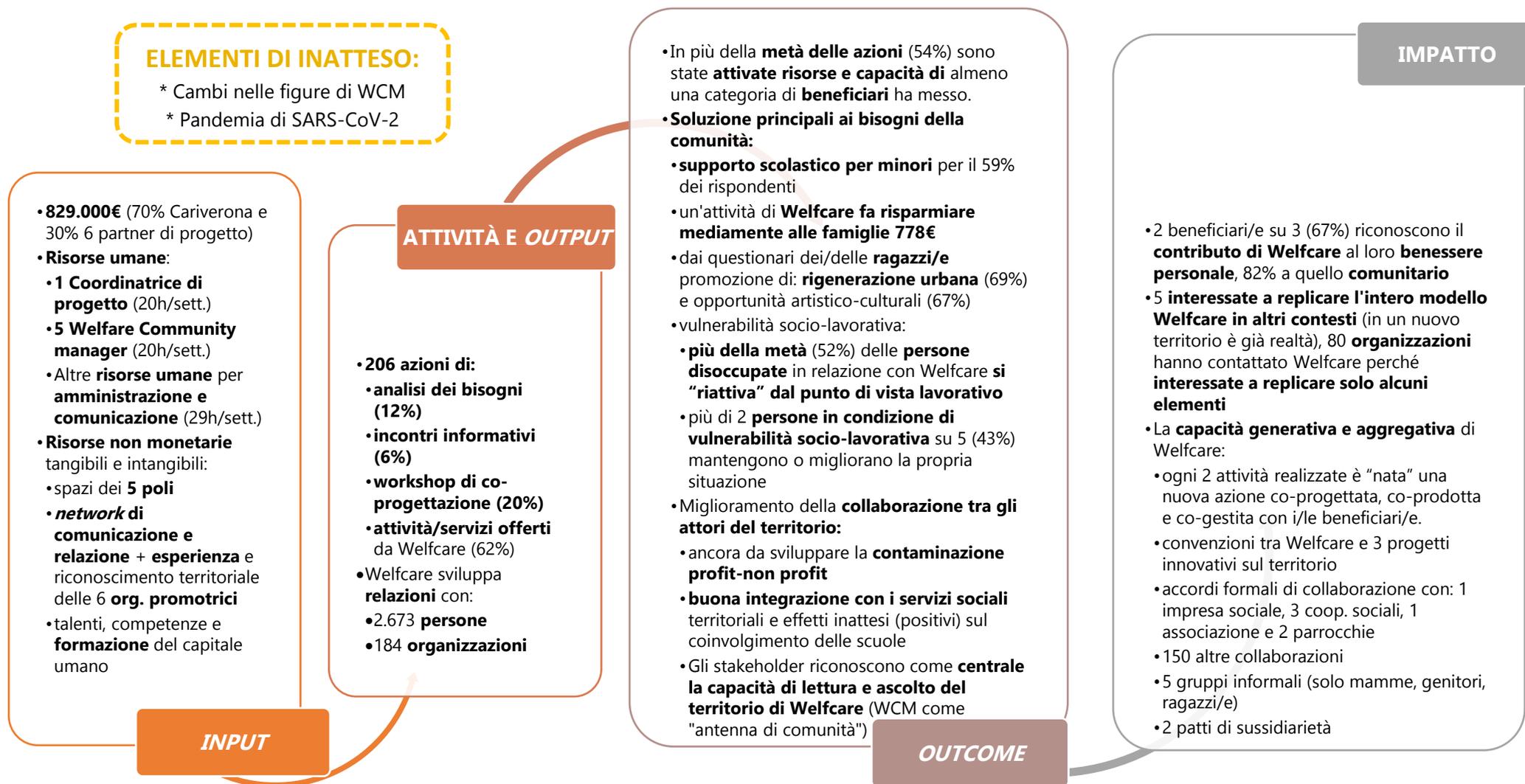
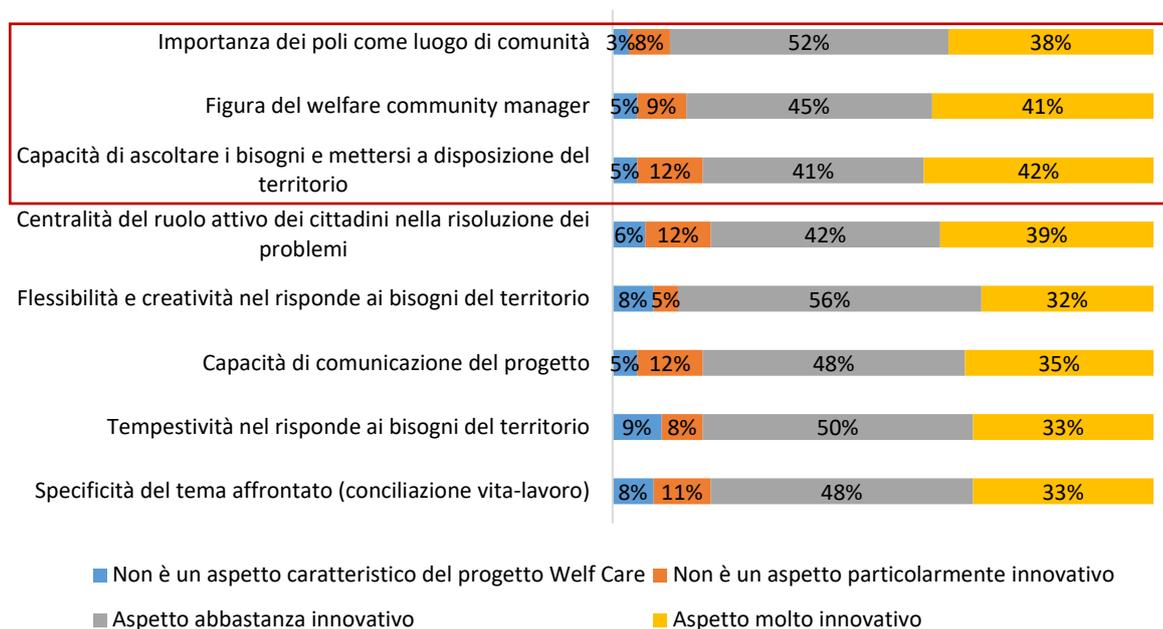


Fig. 14 – Dati ed evidenze del progetto Welfcare

## 2.5 Innovazione e futuro

### Gli ambiti di innovazione di Welfcare secondo i/le cittadini/e



**Fig. 15 – La percezione dei beneficiari adulti rispondenti al questionario sull’innovazione promossa da Welfcare**

Come visibile in figura 15, la “top 3” degli ambiti di innovazione individuata dalle risposte dei/delle cittadini/e beneficiarie di attività vede al primo posto l’importanza di avere al centro del progetto come perno, da un lato, spazi che grazie al progetto diventano luoghi comunitari e, dall’altro, la figura del/la *Welfare Community manager*; inoltre, viene considerata come innovativa la vocazione di Welfcare la predisposizione all’ascolto e al mettersi al servizio del territorio e infine anche i cittadini stessi riconoscono l’innovazione nella risposte ai bisogni individuate a partire dall’attivazione e proattività della cittadinanza.

### Secondo te perché Welfcare è diverso dagli altri servizi che hai frequentato?



**Fig. 16 – La percezione dei beneficiari adulti rispondenti al questionario sull’innovazione promossa da Welfcare**

Anche la voce dei/delle giovanissimi/e coinvolte in Welfcare conferma queste dimensioni di innovazione (figura 16): secondo i ragazzi e le ragazze i tratti distintivi del progetto hanno a che fare con il protagonismo della cittadinanza alla vita del luogo in cui vivono, la centralità all'interno del progetto del vivere, nonché il lavoro sugli spazi di comunità e la capacità di coinvolgere le persone nelle attività promosse.

Sulla base delle evidenze di questa prima analisi e dell'opinione dei diversi *stakeholder* coinvolti nella valutazione, le traiettorie e i temi di sviluppo futuro, spesso legate agli ambiti di innovazione di cui sopra, sono sintetizzati in figura 17.



**Fig. 17 – Alcuni elementi che potrebbero essere utili allo sviluppo futuro di Welfcare**

## 2.6 Il contributo di Welfare agli obiettivi di sviluppo sostenibile

Nel 2015, le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 obiettivi (Sustainable Development Goals – SDGs), articolati in 169 Target, da raggiungere entro il 2030. Gli SDGs intendono **collegare il principio di sostenibilità con lo sviluppo economico, ambientale e sociale** e offrire un **quadro di valutazione dello stato di avanzamento** dei Paesi **rispetto agli impegni presi** (figura 18).

### GOAL

### CONTRIBUTO SPECIFICO DEL PROGETTO

1 SCONFIGGERE LA POVERTÀ



Il progetto contribuisce ad assicurare che tutti gli uomini e le donne, in particolare i poveri e i vulnerabili, abbiano uguali diritti riguardo alle risorse economiche, così come l'accesso ai servizi di base, le risorse naturali e i servizi finanziari, tra cui la microfinanza (1.4).

4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ



Welfare intende assicurarsi che tutte le ragazze e i ragazzi raggiungano gli adeguati risultati di apprendimento (4.1) con un'attenzione particolare allo sviluppo della prima infanzia (4.2). Welfare inoltre contribuisce a promuovere: l'acquisizione, da parte di giovani e adulti, delle competenze necessarie, incluse le competenze tecniche e professionali per l'occupazione (4.4) e un'educazione allo sviluppo sostenibile (4.7). Si focalizza, inoltre, sull'eliminazione della disparità di genere e sul contrasto alla disuguaglianza che interessa le fasce di popolazione più vulnerabile (4.5).

5 PARITÀ DI GENERE



Il progetto vuole contribuire al riconoscimento e alla valorizzazione della cura e del lavoro domestico non retribuito attraverso la fornitura di servizi pubblici, le politiche infrastrutturali e di protezione sociale e la promozione della responsabilità condivisa all'interno della famiglia e a livello nazionale (5.4) e promuovere la piena ed effettiva partecipazione del genere femminile e pari opportunità per la leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica (5.5).

8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA



Welfare contribuisce a promuovere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore (8.5).



Il progetto contribuisce a potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, status economico o altro (10.2).



Welfare grazie alle sue azioni di rigenerazione urbana contribuisce a migliorare l'accesso universale a spazi sicuri, inclusivi e accessibili, verdi e pubblici, in particolare per le donne e i bambini ed anziani (11.7).



Il progetto incoraggia e promuove efficaci partenariati tra soggetti pubblici, pubblico-privati e nella società civile, basandosi sull'esperienza e sulle strategie di accumulazione di risorse dei partenariati (17.17).

**Fig. 18– Il contributo del progetto Welfare agli SDGs**