A cura di
Luciano Malfer

New Public Family Management

Welfare generativo, Family mainstreaming, networking e partnership

FrancoAngeli
tsm-Trentino School of Management

1801. *tsm-Trentino School of Management/Studi e Ricerche*

La **tsm-Trentino School of Management** è una Scuola, costituita dalla Regione autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol, dalla Provincia autonoma di Trento e dall'Università degli Studi di Trento, che opera nell'alta formazione per il settore pubblico e privato.

Per il migliore funzionamento dei Master e delle attività formative, vengono prodotti materiali di alto pregio scientifico e didattico destinati alla Pubblica Amministrazione e al comparto privato, in particolare turismo, arte e cultura. La collana raccoglie e propone questi contributi per alimentare con regolarità e garanzia di qualità la riflessione sulle problematiche del management, dell'alta formazione e dell'aggiornamento del personale in servizio, in particolare delle Pubbliche Amministrazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.Franco Angeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

A cura di
Luciano Malfer

New Public Family Management

Welfare generativo, Family mainstreaming, networking e partnership

FrancoAngeli
tsm-Trentino School of Management

Responsabile del Progetto: Paola Borz
Coordinamento tecnico ed editoriale:
Tiziana Coluzzi, Stefania Martini, Martina Marzari, Vesna Roccon, Adriana Zampa

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Sommario

Un welfare a responsabilità condivisa, *di Paola Borz* » 11

Introduzione
WELFARE E SVILUPPO LOCALE, *di Luciano Malfer*

1. Ecosistema del welfare territoriale » 17
1.1. Crisi economica e sostenibilità del welfare » 17
1.2. Nuovi paradigmi del welfare » 18
1.3. Sinergie tra territorio, azienda e famiglia » 29
1.4. Welfare e sviluppo locale » 34

2. Lo sviluppo sostenibile di comunità e il Family mainstreaming » 39
2.1. Lo sviluppo sostenibile di comunità » 39
2.2. Il Family mainstreaming » 44
2.3. New Public Family Management » 49
2.4. Welfare familiare e Distretti Famiglia » 51

Parte prima
STRUMENTI DI INNOVAZIONE SOCIALE E GIURIDICA

1. Reti e strumenti privatistici per la collaborazione pubblico-privato. I modelli contrattuali per l'attuazione del Distretto Famiglia Trento Collina Est, *di Chiara Ferrari e Paola Iamiceli* » 67
1.1. Il ruolo delle reti nel contesto delle politiche di sviluppo economico e sociale » 67
1.2. Reti e strumenti privatistici per la collaborazione » 71
1.3. Modelli contrattuali per la collaborazione pubblico-privato: il caso dei Distretti per la famiglia » 80

1.4. Una possibile architettura contrattuale multi-livello per la governance dei Distretti per la famiglia » 84
1.5. Alcuni profili rilevanti dell'accordo di partenariato e dell'accordo di progetto. La *governance* interna e il funzionamento del Distretto per la famiglia Trento Collina Est » 91
1.6. Conclusioni » 100

2. Partenariato, co-progettazione e innovazione sociale alla base dei Distretti per la famiglia, *di Michele Cozzio* » 101
2.1. Il partenariato pubblico-privato per l'innovazione sociale alla base dei Distretti per la famiglia » 101
2.2. L'articolazione contrattuale dei Distretti » 119
2.3. La realizzazione delle attività mediante forme di co-progettazione » 120

3. La parola al Distretto, *di Anna Giacomoni* » 126
3.1. Contestualizzazione storica » 126
3.2. L'accordo volontario di rete » 128
3.3. La costruzione dei servizi di welfare interaziendale » 132
3.4. La ricerca con il Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza di Trento » 137
3.5. L'accordo di partenariato » 141
3.6. Sperimentazione dello strumento e primo bilancio » 142

4. Costruire il benessere comunitario: famiglie, reti locali e capitale sociale, *di Pierpaolo Donati* » 145
4.1. Il progetto del benessere comunitario » 145
4.2. Le reti come produttori di capitale sociale (CS primario, secondario e generalizzato o civico) » 148
4.3. Il paradigma del lavoro relazionale » 150
4.4. Avere una visione relazionale: il Distretto Famiglia come effetto emergente di un processo di cambiamento morfogenetico » 151
4.5. Un modello di welfare relazionale generativo basato sulla sussidiarietà » 155

5. Valutare la rete dei Distretti Famiglia, *di Luciano Malfer* » 156
5.1. I Distretti Famiglia della Provincia autonoma di Trento » 156
5.2. Gli strumenti per valutare la rete » 158
5.3. Gli strumenti applicati » 163
5.4. Riflessioni conclusive: consapevolezza, cambiamento e nuove prospettive » 170

Parte seconda
WELL BEING E WELFARE GENERATIVO

1. La certificazione Family Audit, legge provinciale 2 marzo 2001, n. 1 "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità", *di Lucia Claus* » 175
1.1. Lo standard di certificazione Family Audit e le organizzazioni coinvolte » 175
1.2. Nascita e diffusione dello standard Family Audit » 176

2. La certificazione Family Audit. Un innovativo strumento di riprogettazione organizzativa e territoriale della Provincia autonoma di Trento, *di Mariangela Franch* » 193

Esperienze a confronto

1. Le attività estive inclusive, *di Elena Alessandrini* » 197
2. Per uno sviluppo sostenibile di comunità, *di Beatrice Andalò* » 203
3. Le persone protagoniste nel recupero del territorio, *di Mascia Baldessari* » 208
4. Il ruolo della partecipazione sociale del welfare generativo, *di Gian Paolo Barison* » 214
5. Prospettive nella declinazione della certificazione Family Audit: dalla singola organizzazione alla logica di rete, *di Stefania Bonazzi* » 220
6. Business, etica e strategie vincenti per il territorio, le aziende, le persone, *di Erika Brentegani* » 226

7. Un welfare territoriale tutto mio, *di Cristina Calzavara* » 232
8. Politiche di *well being*. Creazione di welfare generativo nel territorio di Alghero, *di Eleonora Cesarani* » 238
9. Come gli indicatori di benessere alternativi al PIL sono in grado di sensibilizzare e indirizzare verso uno sviluppo sostenibile, *di Valentina Cherubini* » 262
10. Un approfondimento sul tema del welfare familiare, *di Emma Cologna* » 268
11. Dal capitale familiare al capitale sociale. Il *coworking* delle libere professioniste e le competenze genitoriali a beneficio del territorio, *di Giuliana Corrado* » 273
12. Politiche di *well being*: tra storia e attualità, *di Elena Cozzi* » 278
13. Il *workfare* come traiettoria evolutiva del welfare tradizionale in chiave rigenerativa e di sviluppo di comunità, *di Roberto Degiorgis* » 285
14. *Becoming us*. Ripensare responsabilità e immaginari, *di Tiziana Gatto* » 293
15. Intervista a Copan SpA e proposta di un progetto di welfare generativo, *di Wilma Longhi* » 300
16. Il *cohousing* intergenerazionale e "di scopo", *di Luisa Mao* » 306
17. Sviluppo sostenibile di una comunità: il welfare aziendale, *di Amelia Maria Rita Matano* » 311
18. *De Senectute*. Invecchiamento attivo e welfare di comunità, *di Lorella Molteni* » 316
19. Welfare come frontiera di innovazione sociale: creare valore condiviso tra pubblico e privato, *di Patrizia Pace* » 322
20. Il volontariato d'impresa come esempio di welfare generativo, *di Fabiana Palù* » 330
21. Famiglia e sviluppo sostenibile, *di Alberto Quattrini* » 338

22. Capacitazione dell'anziano e capacitazione del territorio: Stato, aziende, famiglie e territorio fra conflitto e solidarietà generazionale, *di Cristina Rizzi* » 343
23. Welfare territoriale come motore di sviluppo locale, culturale ed economico, *di Francesca Torelli* » 351
24. Il ruolo delle famiglie e dell'associazionismo familiare all'interno del welfare mix trentino, *di Alessandra Viola* » 355

Appendice

Accordo di partenariato del Distretto per la famiglia di Trento » 361

La rete del Distretto Famiglia: questionario » 370

Un welfare a responsabilità condivisa

di Paola Borz
Direttrice generale di tsm-Trentino School of Management

Coniugare le politiche familiari con quelle orientate allo sviluppo sociale ed economico significa rileggere le connessioni territoriali, modificando profondamente la prospettiva dalla quale si misura la collettività e la sua capacità di rigenerarsi attivamente in chiave espansiva. Significa anche guardare alle persone nella loro dinamica trasformativa, tenendo in particolar modo presente la dimensione relazionale delle pratiche di scambio.

Una visione strategica innovativa che tsm-Trentino School of Management, realtà che opera nel campo della formazione e della ricerca attraverso le lenti del cosiddetto "modello di apprendimento continuo", persegue quotidianamente. L'attività di tsm è orientata all'accrescimento del capitale sociale – risorsa fondamentale per lo sviluppo della collettività – e alla definizione di strumenti capaci di rispondere positivamente ai bisogni emergenti di una società complessa, che si trova sempre più a dover fare i conti con l'aumento di famiglie e soggetti vulnerabili, con l'indebolimento dei legami sociali, con la diminuzione delle risorse finanziarie a disposizione delle istituzioni per far fronte alle numerose emergenze.

L'interpretazione e il governo di tali bisogni vengono intesi da tsm in una dimensione di processo, nella quale società e istituzioni si fanno complici, sviluppando forme di coordinamento multipolari, fondate sui valori della trasparenza, della comunicazione, della fiducia reciproca.

L'educazione alla "prossimità corresponsabile" – possibile quanto auspicabile risposta alle criticità sopra descritte – necessita infatti di un quadro d'azione flessibile, efficiente e di qualità, costruito implementando concre-

tamente pratiche relazionali e forme di cooperazione sinergiche, rispettose delle differenze e aperte alle contaminazioni provenienti anche dall'esterno. Tutto questo chiama in causa la capacità, da parte della classe dirigente e degli amministratori locali, di offrire supporto e orientamento a sostegno della costruzione di reti fra soggetti eterogenei, operanti congiuntamente per la tenuta generale del tessuto comunitario. Famiglie, aziende, istituzioni e categorie appartenenti al mondo del lavoro e della cooperazione sociale sono gli indiscussi protagonisti di quest'opera di sensibilizzazione formativa; su alcuni di essi tsm ha concentrato negli anni l'interesse.

Per sostenere la capacità propulsiva della popolazione, farla partecipare attivamente alla vita della comunità e svolgere al contempo un ruolo di primo piano nella promozione della felicità degli abitanti di un dato territorio, il primo passo da fare è diffondere uno spirito solidaristico e autoregolantesi, che operi all'insegna della valorizzazione di tutte le capacità umane presenti in un determinato spazio condiviso e plurale.

Facilitare il raggiungimento di questo obiettivo significa allora evidenziare l'importanza e la funzione dei beni relazionali, una risorsa fondamentale per ricomporre legami territoriali e senso di appartenenza, trasformando rivendicazioni riottose e necessità urgenti in energia positiva, capace di co-generare nuovi mondi da gestire in autonomia e piena consapevolezza.

Un ri-orientamento culturale basato sull'attenzione ai risultati e alle richieste effettive del territorio, propenso alla comunicazione e sensibile al peso del dialogo, della partecipazione e dell'empowerment. Dover gestire scenari inediti e alquanto articolati ha indirizzato nel corso del tempo tsm verso l'adozione di visioni ampie e ponderate, focalizzate prevalentemente sulle dinamiche che intervengono fra i diversi attori sociali e sull'importanza dell'acquisizione di competenze trasversali, oltre che naturalmente di quelle tecnico-specialistiche e manageriali.

Una sfida tuttora aperta e accolta nel campo d'azione della Trentino School of Management, impegnata nella soluzione di problematiche non familiari su sempre nuovi livelli di complessità informativa.

Anche le politiche attivate dal governo locale trentino vanno decisamente in questa direzione e rappresentano un tentativo, compiuto con successo, di messa in gioco di diverse azioni articolate su tematiche di largo interesse, per le quali vengono messi a disposizione strumenti e risorse. Una conferma ulteriore, questa, dell'avvenuta riconfigurazione del nostro

assetto organizzativo, teso alla creazione di legami sinergici e coordinati, anche a livello educativo.

È evidente che per attuare una condotta coerente alla gestione proattiva dei cambiamenti in corso, è necessario lavorare sulla qualità sociale delle singole amministrazioni e su tutti i soggetti coinvolti in tale trasformazione, andando insieme alla ricerca delle soluzioni più efficaci e convincenti. Per tale motivo il nostro paradigma operativo adotta dispositivi snelli e solidaristici, venendo incontro alle diverse esigenze presenti nella comunità. L'approccio *Family mainstreaming*, in tal senso, ridefinisce operativamente le politiche orientandole al benessere delle famiglie e al consolidamento della coesione sociale attraverso "lo slittamento" degli interventi che, da mero servizio reso alla popolazione, si trasformano in forme di partnership innovative, nate dal coinvolgimento e dalla partecipazione permanente della collettività coinvolta personalmente nel processo.

Parlare dunque di welfare generativo e networking significa lavorare per riattivare relazionalità dormienti, che permettano al singolo di rispondere con più facilità ai momenti critici del proprio percorso esistenziale e gli riconoscano dignità e senso; significa tessere reti, "ricamare comunità", scambiarsi informazioni e abilità. Significa insomma, riconsegnare ai territori tutta la centralità della loro implicita estensione semantica.

In tutto ciò Trentino School of Management è al fianco della Provincia autonoma di Trento e degli altri soggetti impegnati con forza e determinazione in tale indispensabile evoluzione. tsm lo fa concretamente anche all'interno della propria struttura, promuovendo con decisione l'adozione di soluzioni su misura, disponibili (o "accessibili") a tutti i propri collaboratori e a tutte le proprie collaboratrici e orientate verso un'organizzazione a intelligenza diffusa, senza mai dimenticare l'importanza di accrescere, giorno dopo giorno, forme di responsabilità individuale utili a rinvigorire la capacità auto-organizzativa della nostra comunità d'intenti.

Introduzione

Welfare e sviluppo locale

di Luciano Malfer

1. Ecosistema del welfare territoriale

1.1. Crisi economica e sostenibilità del welfare

Il periodo storico in cui viviamo si caratterizza per le grandi trasformazioni economiche, culturali, politiche e sociali: si tratta di vere e proprie sfide legate alla sostenibilità dei modelli di vita acquisiti nel tempo. Il sistema economico capitalistico è entrato in una grave crisi creando deficit di fiducia e di credibilità: l'ingegneria finanziaria ha dimostrato tutta la sua potenza, ma anche tutti i suoi limiti, e ampio è oggi il dibattito sui modelli di sviluppo del terzo millennio e sulle modalità di distribuzione della ricchezza[1].

La crisi economica propone con grande forza il dibattito sulla sostenibilità dei sistemi di welfare. I presupposti su cui negli anni passati si fondava la politica sociale sono crollati. I sistemi di welfare si sono sviluppati in un quadro economico e sociale che si caratterizzava per la presenza di crescita economica costante, di una popolazione giovane, di bisogni relativamente omogenei, di solide strutture familiari. Su queste basi i sistemi di politica sociale si sono espansi nel tempo e hanno raggiunto dimensioni sempre più consistenti. Le mutate condizioni economiche e sociali, il perdurare oltre ogni aspettativa della crisi economica, l'invecchiamento della popolazione, la differenziazione dei bisogni collegata ai processi di segmentazione sociale, la trasformazione sociale e demografica della famiglia, che le statistiche vedono composta da un sempre maggior numero di individui singoli o di coppie senza figli, impongono nuove riflessioni e un ripensamento delle architetture sociali esistenti.

[1] T. Piketty, *Il capitale nel XXI secolo,* Bompiani, 2014.

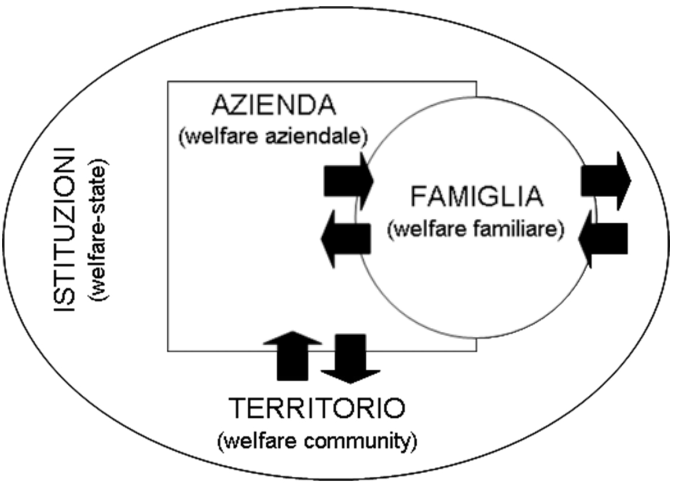
Oggi si parla sempre più di post-welfare. Con questo termine si identifica l'epoca nella quale il welfare-state fino ad oggi conosciuto vive una fase di drammatico cambiamento. Gli anni che verranno subiranno una drastica riduzione delle risorse da destinare al welfare pubblico.

Abbiamo però la possibilità di concepire tali sfide come opportunità e progettare nuove politiche che inquadrino la questione sociale come risorsa e non già come mero problema. Combattere la crisi significa ripensare i fondamenti su cui si basa il welfare senza però rinunciare ai valori fondanti dell'equità, della solidarietà e della coesione sociale. In questa situazione occorre individuare nuovi strumenti rispetto agli scenari futuri, ridefinire le modalità di ingaggio degli attori nell'arena del nuovo welfare secondo logiche sussidiarie e solidaristiche, ridisegnare l'architettura del modello di welfare e stabilire nuove alleanze pubblico-privato.

1.2. Nuovi paradigmi del welfare

Per far fronte ai bisogni emergenti vanno individuate – secondo approcci generativi – le modalità più adeguate per mobilitare risorse private aggiuntive prefigurando un secondo welfare, che si affianchi in maniera

Fig. 1 - "Ecosistema del welfare territoriale"



sussidiaria a quello pubblico coinvolgendo vecchi e nuovi attori economici e sociali. Non si tratta di sostituire spesa pubblica con spesa privata, ma di mobilitare risorse aggiuntive per dare risposte a bisogni crescenti in un contesto di finanza pubblica fortemente vincolato. Il welfare pubblico non può e non deve essere messo in discussione nella sua funzione redistributiva e di supporto alla mobilità sociale, ma va integrato con risorse esterne per dare risposte efficaci alla domanda sociale non soddisfatta.

Se il welfare pubblico è dunque destinato a contrarsi, diventa necessario trovare criteri, modalità e strumenti che favoriscano lo sviluppo ordinato e armonico delle forme di welfare privato. Nell'epoca del post-welfare, all'interno della cornice del welfare sussidiario[2], si possono identificare nuove traiettorie strategiche che, valorizzando la centralità del welfare familiare e le grandi potenzialità generative possono essere messe in campo dal welfare aziendale e dal welfare di comunità.

Si tratta di prefigurare un vero e proprio *Ecosistema del welfare territoriale* (vedi Fig. 1) che vede l'azione sinergica di quattro macro-attori: a) il *welfare pubblico* erogato dalle istituzioni pubbliche a favore dei cittadini meno abbienti secondo logiche di universalismo selettivo; b) il *welfare familiare* erogato direttamente dalle famiglie ai componenti della propria famiglia e alle reti parentali e amicali; c) il *welfare aziendale* erogato dalle organizzazioni pubbliche e private ai propri dipendenti con un'attenzione particolare anche ai propri clienti; d) il *welfare community* erogato dagli attori del territorio a favore dei cittadini e delle famiglie. I soggetti erogatori di servizi di welfare nel contesto dell'*Ecosistema del welfare territoriale* non sono alternativi ma, anzi, possono integrarsi e svilupparsi in forma generativa, offrendo di fatto un'ampia gamma di servizi e di opportunità a favore di cittadini, famiglie e aziende.

Ciascuno di questi quattro macro-attori svolge da sempre un'importante azione per perseguire il benessere di cittadini, lavoratori e famiglie e promuovere lo sviluppo territoriale. La cronica scarsità delle risorse fi-

[2] Il welfare sussidiario può rivelarsi un utile strumento per fronteggiare la crisi, in quanto interviene non solo sugli aspetti economici ma anche a livello di tessuto sociale. La valenza strategica del welfare sussidiario è la creazione di reti sociali dove il ruolo centrale e di coordinamento tra i diversi soggetti dovrebbe essere interpretato dall'autorità pubblica, che sempre più dovrebbe assumere il ruolo di soggetto generatore, moderatore e manutentore delle reti che di fatto rappresentano sempre più delle infrastrutture sociali strategiche per lo sviluppo di un territorio.