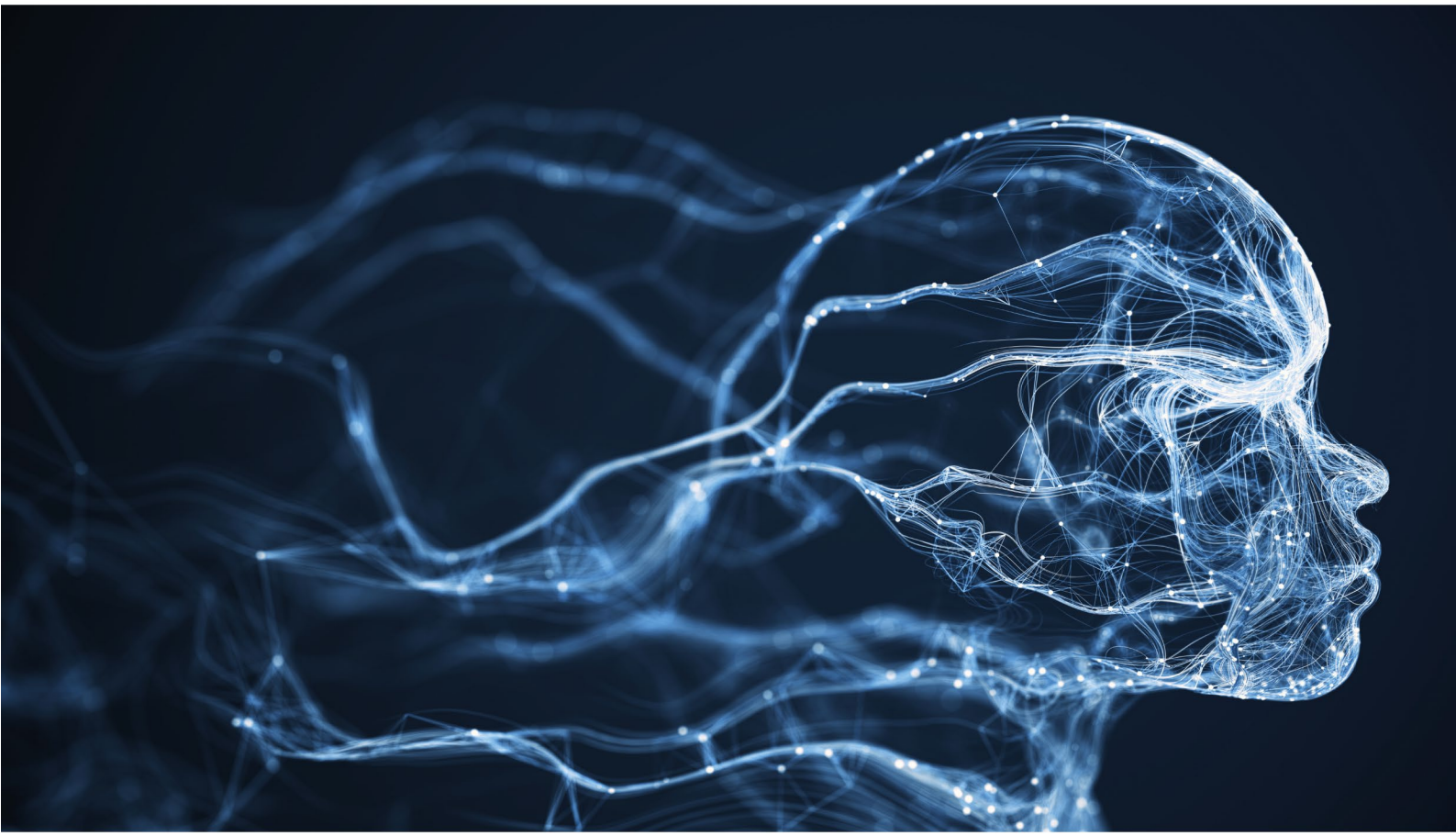
Consorzio Consolida

girasole impresa sociale

con il finanziamento di Foncoop



TRANSIZIONE DIGITALE E INNOVAZIONE ARMONICA PER IL WELFARE TERRITORIALE

Position paper del progetto "Girasole 5.0"

a cura di Antonio Viscomi
con contributi di Lorenzo Guerra e Flaviano Zandonai

Prima versione del 7 ottobre 2025

Questo progetto nasce dalla collaborazione con i nostri partner – CGM ed Entopan, think tank internazionale che ha promosso la nascita di Harmonic Innovation Ecosystem - nell'ambito del piano formativo "Digital Mindset e strategie cooperative per l'innovazione dei servizi di welfare territoriale", finanziato dall'Avviso 61 Strategico "Fare rete per costruire competenze e rafforzare i territori" di Fon.Coop.

CONSORZIO NAZIONALE cgm

ENTOPAN

HARMONIC INNOVATION group

1. La transizione digitale impatta in modo significativo su modelli e forme di welfare e sull'erogazione dei servizi sociali. È ormai abituale parlare di *digital welfare state* o di *digital welfare community*. Questo paper focalizza l'attenzione su tre dimensioni fondamentali:

- la professionalità degli operatori sociali,
- l'organizzazione del lavoro all'interno delle strutture,
- i processi democratici locali.

L'introduzione del digitale nei sistemi di welfare ha carattere ambivalente. Da un lato, assicura efficienza dell'organizzazione, personalizzazione dei servizi e potenzialità inclusive; dall'altro, presenta rischi di tecnocrazia, depersonalizzazione della relazione d'aiuto e marginalizzazione delle fratture digitali. Per queste ragioni, l'integrazione del digitale nei servizi sociali non può essere considerato un processo meramente tecnico o tecnologico, ma semmai un fenomeno socio-tecnico che richiede una governance attenta, eticamente orientata e co-progettata con professionisti e cittadini, per evitare che l'efficienza economica sovrasti, fino ad obliarli, i valori del lavoro sociale.

2. Il settore dei servizi sociali è tradizionalmente basato sulla relazione interpersonale, sulla fiducia e su processi decisionali discrezionali. L'avvento delle tecnologie digitali (Big Data, IA, IoT, LLM) rappresenta una frattura culturale e una discontinuità operativa. È bene però ricordare sempre che l'abbrivio verso forme di e-government è dato, prima ancora che dall'emergenze pandemiche, dalle esigenze di razionalizzazione della spesa pubblica, di miglioramento dell'accesso ai servizi e di potenziamento della trasparenza. Tuttavia, la transizione non è neutra. Essa incorpora visioni specifiche dell'utente (come "cliente" o "consumatore"), del professionista (come "erogatore" o "case manager") e della comunità (come "rete" da attivare). Da qui le opportunità e le criticità. La digitalizzazione altera significativamente il nucleo della professionalità degli operatori sociali chiamati oggi ad operare come *knowledge worker* digitali utilizzando sistemi informativi, gestendo dati sensibili in piattaforme cloud, utilizzando strumenti per la tele-assistenza e l'assessment a distanza. Da ciò l'esigenza di una *digital literacy* specialistica, idonea ad integrare competenze tecniche con la consapevolezza etica dei bias algoritmici e della protezione della privacy. Le esperienze in Australia di Centrelink e in Olanda del sistema SyRI dovrebbero essere studiate a fondo. In contesti del genere, il pericolo insito

Questo progetto nasce dalla collaborazione con i nostri partner – CGM ed Entopan, think tank internazionale che ha promosso la nascita di Harmonic Innovation Ecosystem - nell'ambito del piano formativo "Digital Mindset e strategie cooperative per l'innovazione dei servizi di welfare territoriale", finanziato dall'Avviso 61 Strategico "Fare rete per costruire competenze e rafforzare i territori" di Fon.Coop.
Consorzio Nazionale cgm ENTOPAN HARMONIC INNOVATION group

nella automazione è che processi complessi (si pensi alla valutazione del bisogno) vengano standardizzati in check-list digitali e algoritmi predittivi. Questo può erodere la discrezionalità professionale, il giudizio clinico ed etico applicato al caso singolo, riducendo il professionista a un mero esecutore di procedure predefinite (con un effetto di *digital deskilling*) o addirittura a unità superflua per la totale remissione della valutazione a sistemi algoritmici. Ma può, al contempo, offrire opportunità di arricchimento professionale (e quindi di *upskilling*), liberando da compiti amministrativi ripetitivi, permettendo di dedicare più tempo alla relazione diretta e ad attività ad alto valore aggiunto. Inoltre, i dati aggregati possono supportare decisioni più *evidence-based*, aiutare a mappare i bisogni del territorio in tempo reale e favorire un lavoro di rete più efficace.

3. Queste trasformazioni, già in atto e potenziali, si collocano in un quadro evolutivo del welfare particolarmente rilevante, soprattutto se si guarda ai sistemi di protezione sociale attivi a livello locale e incentrati principalmente su servizi sociali, educativi sociosanitari e di politiche di inclusione lavorativa. Si tratta infatti di sistemi di offerta nati ed evoluti all'interno di un quadro di policy che oggi appare sollecitato da una molteplicità di fattori di segno, se non opposto, contraddittorio. Tra i principali si possono ricordare:

- il "disassamento" dell'integrazione verticale tra welfare locale e ambiti territoriali meso (regionale) e macro (nazionale, europeo) per effetto del quale diventa sempre più complesso attivare circuiti di trasferimento e generazione di risorse, anche per quanto riguarda l'innovazione tecnologica; a fronte di queste difficoltà si segnala comunque la costruzione di nuovi "ambiti" territoriali che danno vita a sistemi di servizi in parte inediti e attraverso partenariati, anche in questo caso non del tutto riconducibili agli schemi del passato recente, tra settore pubblico, terzo settore, filantropia e imprenditoria locale;
- l'affermarsi, seppur con modalità ambivalenti e ancora in modo non sistematico, di modelli di "amministrazione condivisa" del welfare territoriale sia in sede programmatoria che di progettazione; all'interno di questi assetti si delineano spazi inediti per percorsi di innovazione aperta a base tecnologica che coinvolgano gli "addetti ai lavori" ma anche altri soggetti comunitari, oltre a ecosistemi d'innovazione che però presentano livelli di maturazione e capacità di intervento assai diversificati nei diversi territori contribuendo così a generare ulteriori disuguaglianze interne;

Questo progetto nasce dalla collaborazione con i nostri partner – CGM ed Entopan, think tank internazionale che ha promosso la nascita di Harmonic Innovation Ecosystem - nell'ambito del piano formativo "Digital Mindset e strategie cooperative per l'innovazione dei servizi di welfare territoriale", finanziato dall'Avviso 61 Strategico "Fare rete per costruire competenze e rafforzare i territori" di Fon.Coop.
Consorzio Nazionale cgm ENTOPAN HARMONIC INNOVATION group

- la crescita della "biodiversità istituzionale" del welfare grazie alla nascita, negli ultimi decenni, di forme organizzative, principalmente riconducibili al terzo settore ma non solo (ad esempio società benefit, startup a vocazione sociale, ecc.), che possono svolgere il ruolo, a determinate condizioni, di vettori o "società veicolo" di un'innovazione tecnologica che sia il più possibile armonica rispetto al sistema dei servizi di interesse collettivo, alle comunità locali e agli assetti di governance locale.

4. Il territorio di Lecco rappresenta, da questo punto di vista, una buona pratica di welfare territoriale dove l'amministrazione condivisa rappresenta non un'innovazione marginale o settoriale, ma il criterio generale che ne fonda l'impianto in termini gestionali, di governance e, in senso lato, politico culturali. La natura evolutiva di questa esperienza consente ai soggetti che la animano di acquisire sensibilità profonde e peculiari rispetto alle traiettorie di sviluppo e alle sfide da affrontare anche attraverso il driver dell'innovazione tecnologica. Tra queste si possono ricordare:

- la necessità ripensare i servizi esistenti finalizzata a favorire il superamento della rigidità dei confini organizzativi e tematici, in grado di generare contesti relazionali significativi tra servizi, beneficiari e comunità; in quest'ottica, i servizi diventano più porosi rispetto ai contesti, aperti alla co-costruzione con le persone, in grado di adattarsi nel tempo;
- la presenza interventi che non si "materializzano" necessariamente come prestazioni di servizio e che spesso abitano luoghi della comunità (fisici e simbolici) non codificati come "spazi del bisogno", promuovendo modalità di presa in carico diffuse, flessibili e di prossimità, con una forte valenza comunitaria e generativa, servizi a bassa soglia capaci di intercettare domande nuove e/o inascoltate;
- la diffusione di figure di attivazione comunitaria: funzioni e ruoli da implementare tra le competenze degli operatori sociali e dei volontari con l'obiettivo di promuovere, attraverso i servizi, legami sociali, partecipazione, inclusione e capacità generativa dei territori, agendo come facilitatori tra servizi, persone e contesti di vita;
- un ripensamento dei meccanismi di presa in cura attraverso l'innovazione nei modelli di accompagnamento e coaching, orientati alla continuità, alla prevenzione della frammentazione e alla personalizzazione, valorizzando le risorse delle persone e dei contesti;

Questo progetto nasce dalla collaborazione con i nostri partner – CGM ed Entopan, think tank internazionale che ha promosso la nascita di Harmonic Innovation Ecosystem - nell'ambito del piano formativo "Digital Mindset e strategie cooperative per l'innovazione dei servizi di welfare territoriale", finanziato dall'Avviso 61 Strategico "Fare rete per costruire competenze e rafforzare i territori" di Fon.Coop.
Consorzio Nazionale cgm ENTOPAN HARMONIC INNOVATION group

- la possibilità di costruire sistemi informativi e di dotarsi di infrastrutture tecnologiche in grado di sfruttare al meglio le adiacenze tra i diversi soggetti coinvolti, anche per quanto riguarda l'emersione di innovazioni e di competenze di innovazione (change-maker) che possono più facilmente configurarsi come beni comuni.

5. L'introduzione del digitale, da questo punto di vista, riconfigura strutture, processi e culture organizzative. Anche in tal caso, rischi ed opportunità si intrecciano in modo significativo. Da un lato, le piattaforme promettono maggiore efficienza nel flusso delle pratiche, nella comunicazione interna e nella reportistica, ma sopportano il rischio di una intensificazione del lavoro per via della compresenza di carichi tradizionali e di nuove attività digitali (monitoraggio continuo delle piattaforme, compilazione di moduli digitali complessi) con conseguente sovraccarico cognitivo e *information overload*. Al contempo, la possibilità di operare da remoto offre flessibilità e permette interventi più tempestivi (es. videochiamate) ma, al contempo, vulnera la dimensione collegiale del lavoro sociale, basata sulla consulenza informale tra colleghi, sulla condivisione di esperienze e sulla supervisione. Da qui il rischio di isolamento professionale e di indebolimento del supporto organizzativo. Su altri versanti, occorre ricordare che i sistemi informativi introducono una cultura della misurazione e della performance (KPI, tempi di risposta, tassi di soddisfazione) che aumenta l'accountability, ma rischia di deviare l'obiettivo dagli esiti di benessere della persona (outcome) alla mera produttività quantificabile (output), in un'ottica di *new public management*.

6. Il concetto di comunità di welfare digitale ha implicazioni dirette sulla democrazia locale e la cittadinanza attiva. Si evidenziano a tal proposito tre questioni. Anzitutto, è vero che le piattaforme abilitano un accesso 24/7 ai servizi, informazioni e gruppi di mutuo aiuto, favorendo l'empowerment di utenti e caregiver, ma persiste il rischio di creare o aggravare forme di esclusione per chi è privo di competenze digitali, connettività o dispositivi adeguati (anziani, poveri, migranti). La *welfare community* rischia così di diventare una comunità per soli cittadini digitalmente abili. In secondo luogo, sistemi digitali possono potenziare i processi partecipativi (attraverso consultazioni online, budget partecipativi digitali, co-design di servizi) dando voce a un numero più ampio di cittadini; tuttavia, la partecipazione digitale rischia di essere più superficiale e meno

Questo progetto nasce dalla collaborazione con i nostri partner – CGM ed Entopan, think tank internazionale che ha promosso la nascita di Harmonic Innovation Ecosystem - nell'ambito del piano formativo "Digital Mindset e strategie cooperative per l'innovazione dei servizi di welfare territoriale", finanziato dall'Avviso 61 Strategico "Fare rete per costruire competenze e rafforzare i territori" di Fon.Coop.
Consorzio Nazionale cgm ENTOPAN HARMONIC INNOVATION group

deliberativa di quella faccia-a-faccia, richiedendo modelli di facilitazione appositi per essere efficace. In terzo luogo, la raccolta sistematica di dati sui cittadini più vulnerabili solleva questioni sui rischi di *social surveillance* e di potenziale controllo sociale. La fiducia, base della relazione di aiuto, potrebbe essere compromessa dalla percezione di essere costantemente monitorati, così come il dataismo - cioè la credenza che i dati possano catturare tutta la complessità del bisogno sociale – appare essere una minaccia alla visione olistica della persona. Più in generale, occorre considerare in che modo la stessa struttura e funzione di una comunità, intesa almeno nella forma tradizionale di *gemeinschaft*, si trasformi in relazione allo sviluppo delle tecnologie digitali e agli effetti antropologici della dematerializzazione delle relazioni in ordine alla comprensione stessa dell'esperienza umana nell'era digitale.

7. All'interno di questo quadro di piattaformizzazione del welfare è possibile collocare investimenti e attese anche del terzo settore e dell'impresa sociale. Negli ultimi anni, infatti, questi soggetti hanno tentato di emanciparsi dal ruolo di meri fornitori (provider) delle piattaforme, soprattutto per quanto riguarda il welfare aziendale. Questo tentativo si è basato principalmente sul controllo dei "mezzi di produzione", ovvero sulla costruzione di proprie piattaforme di welfare digitale attraverso le quali perseguire due traiettorie trasformative. La prima è consistita nel tentativo di arginare la deriva del welfare aziendale in termini di mero trasferimento economico attraverso fringe benefit e voucher promuovendo un'offerta di "welfare nobile" caratterizzato da servizi non a mero consumo prestazionale ma a base comunitaria, in grado di fare empowerment rispetto a bisogni e potenzialità dei fruitori. La seconda direttrice ha riguardato il tentativo di infrastrutturare digitalmente l'offerta di servizi di welfare territoriale a fini non di mero efficientamento e controllo attraverso i dati, ma soprattutto per allargare e rendere più inclusivo il welfare anche a favore di persone e comunità che, sempre più numerose, sono "fuori dai radar" dell'offerta pubblica. Gli impatti di questi investimenti non sono ancora del tutto definiti ma, va ricordato, che nel frattempo si stanno affermando nuove culture d'uso del welfare in ambiente digitale che potranno rappresentare un'ulteriore spinta allo sviluppo, contrastando in questo modo modalità di fruizione sempre più legate a "bonus" economici sporadici e da consumo compulsivo intorno ai quali non è possibile costruire

Questo progetto nasce dalla collaborazione con i nostri partner – CGM ed Entopan, think tank internazionale che ha promosso la nascita di Harmonic Innovation Ecosystem - nell'ambito del piano formativo "Digital Mindset e strategie cooperative per l'innovazione dei servizi di welfare territoriale", finanziato dall'Avviso 61 Strategico "Fare rete per costruire competenze e rafforzare i territori" di Fon.Coop.
Consorzio Nazionale cgm ENTOPAN HARMONIC INNOVATION group

dei veri e propri "piani di cura" o "progetti personalizzati" che prevedano una qualche attivazione anche da parte dei beneficiari e delle loro reti sociali.

8. La transizione digitale nel welfare è dunque un campo di tensioni da governare con equilibrio. Anche in questo caso è possibile segnalare alcuni elementi su cui focalizzare l'attenzione.

La digitalizzazione risponde a una logica sistemica (efficienza, controllo, standardizzazione) che entra potenzialmente in conflitto con la logica della pratica professionale (discrezionalità, complessità, relazione). È necessario un dialogo costante tra *policy maker*, tecnologi e professionisti per progettare sistemi che supportino, non sostituiscano, il giudizio umano.

L'implementazione delle tecnologie deve seguire il principio *ethics-by-design*. Ciò significa integrare fin dalla progettazione dei sistemi i principi del lavoro sociale: giustizia sociale, privacy, equità, autonomia e beneficenza. Sono necessari codici deontologici aggiornati e forme di audit algoritmico per non perdere mai di vista il fine del lavoro sociale stesso.

La transizione digitale richiede notevoli investimenti non solo in hardware e software, ma soprattutto nel capitale umano (formazione continua dei professionisti) e nell'infrastruttura sociale (presidi territoriali, facilitatori digitali, programmi di inclusione digitale per i cittadini).

9. Questi principi richiedono un ripensamento in senso armonico dell'innovazione costruendo ecosistemi basati non sull'estrazione ma sulla condivisione del valore prodotto. Il terzo settore e l'impresa sociale possono svolgere in tal senso un ruolo "armonizzatore" attraverso percorsi di innovazione dove la creazione e soprattutto l'adoption tecnologica rappresentano spazi di apprendimento utili a introdurre principi etici e di inclusione "by design" e non solo come "sottoprodotto" spesso legato a finalità promozionali e di marketing da parte dei provider tecnologici. L'assunzione di questo ruolo richiede però un cambio di postura anche da parte delle organizzazioni sociali che sono chiamate a crescere in termini di consapevolezza e capacità in modo da agire un ruolo di game changer all'interno di catene di produzione del valore e di innovazione tecnologica che, nonostante le promesse di una maggiore attenzione alle loro implicazioni

Questo progetto nasce dalla collaborazione con i nostri partner – CGM ed Entopan, think tank internazionale che ha promosso la nascita di Harmonic Innovation Ecosystem - nell'ambito del piano formativo "Digital Mindset e strategie cooperative per l'innovazione dei servizi di welfare territoriale", finanziato dall'Avviso 61 Strategico "Fare rete per costruire competenze e rafforzare i territori" di Fon.Coop.
Consorzio Nazionale cgm ENTOPAN HARMONIC INNOVATION group

sociali, non stanno rispondendo a questo obiettivo mantenendo un ruolo forte come moltiplicatore di disuguaglianze che contribuiscono a mettere ulteriormente in crisi i sistemi di welfare.

Rispetto all'assunzione di questo ruolo un aspetto merita particolare rilevanza ovvero la qualità del proprio capitale umano. Le organizzazioni del terzo settore e dell'impresa sociale hanno rappresentato sé stesse, più di altre istituzioni, come soggetti centrati sulle persone, sulle loro competenze e capacità, ma anche (e soprattutto) sulle loro motivazioni e aspirazioni al cambiamento. Negli ultimi anni questo circuito virtuoso ha conosciuto un "inceppamento" legato a una molteplicità di fattori – salariali, gestionali, generazionali, culturali – che oggi vede i soggetti sociali affrontare una crisi nel loro mercato del lavoro e, in senso più ampio, nei principali "bacini" di volontariato e attivismo. La trasformazione digitale e tecnologica in generale, può rappresentare non solo un mero "reskilling" delle competenze allineandole a quelle di altri settori in chiave di "efficientamento", ma può diventare, come intende fare il progetto "Girasole 5.0", l'occasione per fare in modo che la transizione digitale sia "human centered" anche guardando a chi il welfare contribuisce a farlo attraverso i servizi e il lavoro comunitario contribuendo così a riprodurne i significati e a rafforzarne la legittimità sociale.

10. In conclusione, poiché la digitalizzazione non è un optional, ma un processo ineluttabile, la costruzione di una Digital Welfare Community autenticamente al servizio del benessere collettivo rappresenta una delle sfide più cruciali per il futuro del welfare state e in particolare per il welfare locale. La sua riuscita, tuttavia, non dipenderà tanto dal perfezionamento tecnologico, ma dalla capacità di *embeddedness* sociale e istituzionale. Per evitare derive tecnocratiche e disumanizzanti, è necessario che il digitale sia pensato e costruito come uno strumento abilitante al servizio dei valori fondativi del lavoro sociale: la promozione dei diritti, della giustizia sociale e della dignità della persona. La sfida è quindi prima di tutto culturale, più che tecnica, e chiama in causa la responsabilità collettiva di tutta la comunità (amministratori, professionisti e cittadini) nel plasmare un futuro digitale del welfare che sia insieme efficiente, equo e profondamente umano.

Questo progetto nasce dalla collaborazione con i nostri partner – CGM ed Entopan, think tank internazionale che ha promosso la nascita di Harmonic Innovation Ecosystem - nell'ambito del piano formativo "Digital Mindset e strategie cooperative per l'innovazione dei servizi di welfare territoriale", finanziato dall'Avviso 61 Strategico "Fare rete per costruire competenze e rafforzare i territori" di Fon.Coop.

Consorzio Nazionale cgm · ENTOPAN · Harmonic Innovation group

Bibliografia

Battistoni F., Quaggiotto G., Zandonai F. (2024), "Ridisegnare le meso istituzioni dell'economia sociale per affrontare l'incertezza. Il caso del Consorzio nazionale CGM", *Studi Organizzativi*, 2024/1, pp. 112-128.

Cicione F., De Biase L. (2021), *Innovazione armonica. Un senso di futuro*, Soveria Mannelli, Rubbettino – Entopan.

Consorzio Consolida (2023), *Bilancio sociale di rete, 30 anni di cooperazione sociale nel lecchese*.

Stanghellini A., Gillini G.M., Brunod M. (2025), *Co-progettazione sociale e beni comuni. Significati, pratiche e prospettive*, Trento, Erickson.

Viscomi A. (2020), *Dall'io al noi. Persone, comunità e impegno condiviso*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

Questo progetto nasce dalla collaborazione con i nostri partner – CGM ed Entopan, think tank internazionale che ha promosso la nascita di Harmonic Innovation Ecosystem - nell'ambito del piano formativo "Digital Mindset e strategie cooperative per l'innovazione dei servizi di welfare territoriale", finanziato dall'Avviso 61 Strategico "Fare rete per costruire competenze e rafforzare i territori" di Fon.Coop.

Consorzio Nazionale cgm · ENTOPAN · HARMONIC INNOVATION group