



Towards We-Government: Collective and participative approaches for addressing local policy challenges

Grant Agreement number: 693514

**La pubblica amministrazione responsabile:
un caso di digital welfare**

Martina Visentin and Giulio Antonini

Author contact: Giulio Antonini, giuantonini66@gmail.com

Published in: *Revista Italiana di Public Management*
(<https://www.rivistaitalianadipublicmanagement.it/la-pubblica-amministrazione-responsabile-un-caso-di-digital-welfare/>)

La pubblica amministrazione responsabile: un caso di digital welfare¹

Martina Visentin* e Giulio Antonini**

Abstract

L'obiettivo di questo contributo – attraverso la presentazione di uno studio di caso, il progetto WeGovNow – vuole offrire una riflessione critica sulla pubblica amministrazione e il ruolo innovativo che può assumere nel welfare digitale, una forma di welfare che sta emergendo grazie all'approccio dell'innovazione sociale. Il progetto WeGovNow, finanziato grazie a Horizon 2020 (www.wegovnow.eu), sviluppa l'utilizzo di piattaforme tecnologiche che consentono il passaggio di paradigma dall'e-Government (cittadini utenti) al We-Government (cittadini partner) dando luogo a nuovi tipi di interazione nella co-produzione dei servizi rivolti al cittadino e nello sviluppo di approcci inclusivi e soluzioni innovative per lo sviluppo della comunità.

* Università degli Studi di Padova

** Istituto Universitario Salesiano di Venezia

-
1. Il seguente paper è frutto di una riflessione comune e di un lavoro condiviso. Si specifica comunque che Martina Visentin ha scritto i paragrafi 1, 2 e le riflessioni conclusive. Giulio Antonini ha scritto i paragrafi 3 e 4.

Una piattaforma inclusiva e accessibile a tutti i cittadini consentirà di segnalare problemi, suggerire miglioramenti, trattare temi di natura strategica, proporre soluzioni e votare suggerimenti concreti per azioni di politica locale in grado di compensare la carenza di risorse che ormai caratterizza i servizi pubblici. Sono 12 i partners di progetto:

Empirica (leader del progetto) | Città di Torino | Comune di San Donà di Piave | Fondazione Giacomo Brodolini | Funka Nu AB | Infalia PC | LiquidFeedback | London Borough of Southwark | Mapping for Change | Universität Heidelberg | University College London | Università degli Studi di Torino.

Il progetto, finanziato dalla Commissione Europea, è quindi incentrato sull'utilizzo di piattaforme tecnologiche per il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali che riguardano il miglioramento del territorio in cui vivono. La prima parte del paper illustra il contesto entro cui si muove la pubblica amministrazione, caratterizzato da un difficile rinnovamento fra processi di ricalibratura del welfare e pratiche di innovazione sociale. La parte centrale del paper vede la descrizione del progetto WeGov.Now che si costituisce come tema centrale attorno al quale si tenterà di delineare alcune pratiche – apprese grazie al progetto – che possono suggerire potenziali vie da percorrere per l'innovazione dell'attuale pubblica amministrazione.

Keywords: *welfare digitale, user empowerment, pubblica amministrazione responsabile, social innovation, collaborative production, open data.*

1. La pubblicazione amministrazione nel contesto del welfare attuale. Un difficile rinnovamento fra processi di ricalibratura e pratiche di innovazione sociale

Cio che comunemente definiamo come welfare sociale, cioè l'insieme degli interventi rivolti per lo più ad anziani non autosufficienti, persone con disabilità, famiglie in povertà e prima infanzia, si trova oggi, più che in passato, a convivere con costanti punti di criticità. In Europa assistiamo alla crescita di persistenti asimmetrie che mettono in discussione il cosiddetto modello sociale europeo (Ciarini e Pennacchi 2017). Gli stretti vincoli di bilancio presenti nelle agende nazionali rischiano di rendere stabile una forte divaricazione fra paesi stabili fiscalmente, che investono in risorse in risposta a bisogni sociali vecchi e nuovi e paesi che, in condizioni di bilancio più critiche, non hanno alternative al taglio della spesa sociale. In questo quadro i cosiddetti processi di ricalibratura del welfare² su cui era emersa negli anni precedenti

2. Per processi di ricalibratura del welfare intendiamo tutte quelle strategie di contenimento dei costi che aspirano ad attivare strategie di contenimento dei costi. Solitamente i processi di ricalibratura sono sia funzionali che distributivi. Quando si attua la ricalibratura funzionale si tende a soddisfare meno bisogni o a coprire meno rischi. Quando si tenta di attivare la ricalibratura distributiva si tende a riequilibrare la copertura tra gli aventi diritti e non (Ferrera 2012).

una convergenza, oggi appaiono molto indeboliti e con essi anche i processi di riforma, presenti, ad esempio, nell'approccio dell'investimento sociale (Esping-Andersen 2002; Hemerijk 2013; 2017; Crouch 2017). Le politiche sociali e il welfare sono sempre più pensati come un costo da rendere compatibile con i tassi di crescita dell'economia, non sono certo visti come una forma di investimento (Ferrera 2010; Ascoli, Ranci e Sgritta 2016). Portando lo sguardo al contesto italiano possiamo osservare che, da una parte, vi è una crescita della domanda sociale – dovuta alla mole crescente di invecchiamento della popolazione, alla riduzione delle risorse delle cure informali, all'aumento delle famiglie povere – dall'altra vi è un sotto-finanziamento del welfare stesso che favorisce uno squilibrio costante fra erogazioni monetarie e servizi in natura. Il dibattito sulle erogazioni monetarie spesso si polarizza fra chi sostiene che si spende troppo poco per il welfare (Gori 2014) e chi ritiene che si spende male (Longo 2016). I dati sulla spesa sociale italiana fotografano una situazione che «si discosta molto poco da quella degli anni Novanta, quando la crisi economico-finanziaria e quella politico-istituzionale avevano condotto all'approvazione di riforme del sistema pensionistico, sanitario, del mercato del lavoro e, nel 2000, dell'assistenza. Oggi, infatti, se la spesa sociale pubblica italiana (pari a circa il 29 per cento del PIL) è sostanzialmente in linea con la media UE, una spesa previdenziale ipertrofica (intorno al 17 per cento) si contrappone ancora agli scarsi investimenti nelle politiche del «nuovo welfare» (disoccupazione, famiglia, invalidità, politiche abitative ed esclusione sociale pesano tutte meno del 2 per cento)» (Maino 2012, 7-8). Il problema sullo sfondo rimane: nonostante le erogazioni siano molteplici, categoriali e polarizzate, esse tendono a non favorire l'equità essendo sia impostate su criteri di accesso e valutazione del bisogno disomogenei sia essendo prive di una verifica circa l'effettivo utilizzo. Sebbene molti concordino su questa lettura, i decisori pubblici continuano a preferire le prestazioni monetarie per la loro facilità d'uso e l'elevato ritorno, in termini di consenso, da parte dei cittadini. Diventa fondamentale quindi chiedersi se possiamo trovare delle linee guida per il cambiamento del sistema. È possibile intervenire sugli assetti istituzionali e organizzativi? Sulla suddivisione delle risorse e dei compiti? Sulle politiche e sui servizi? L'innovazione sociale, com'è noto, rappresenta una leva per immaginare nuovi scenari e nuove traiettorie di cambiamento. Data la strutturale crisi europea, vi è stata un'accelerazione nello sviluppo di esperienze, misure ed iniziative basate sull'innovazione sociale (Bepa 2013; Social Investment Package 2013). Come ricorda Maino nel Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia (2017), è cresciuto perfino il coinvolgimento di stakeholder privati nell'erogazione di misure di welfare e l'utilizzo di strumenti finanziari innovativi. Ci sono moltissime definizioni di innovazione sociale, e anche se non è oggetto di questo contributo offrirne una, vale la pena sottolineare che, in generale, per innovazione sociale si intende il miglioramento effettivo e duraturo della qualità di vita delle persone in termini di prodotti, servizi, e modelli che contemporaneamente rispondono a esigenze sociali in maniera più efficace delle alternative presenti e creano nuove relazioni sociali (Maino 2017, 21-22). L'innovazione sociale è tale allora se è in grado di generare vantaggi per una comunità anziché far crescere solo i guadagni di una parte degli attori

in gioco. L'innovazione sociale rappresenta quindi un valore aggiunto per la società se vengono però intenzionalmente utilizzate nuove e rinnovate forme di organizzazione e interazione fra gli attori al fine di rispondere alle sfide sociali. L'innovazione sociale sta dissolvendo i confini che separavano le sfere del welfare pubblico favorendo una cooperazione fra i diversi attori (Moulaert et al. 2013). La pubblica amministrazione, descritta nella tabella seguente, può diventare un soggetto di innovazione sociale se diventa capace di mutare le sue forme di governance, l'orientamento alla realtà, le figure della temporalità e il suo modo tipico di operare:

Tav. 1 Fasi di sviluppo della pubblica amministrazione
(Andersen 2016, 178 su rielaborazione di Prandini e Orlandini 2015, 356).

<i>Tipo ideale di Pubblica amministrazione</i>	<i>Forma di governance</i>	<i>Orientamento alla realtà</i>	<i>Orientamento temporale</i>	<i>Tipo di operazione</i>
I Fase Burocrazia (dal dopo Guerra, fino agli anni Sessanta, circa)	Regole/Controllo gerarchico	Casi e precedenti	Presente passato, forza della tradizione	<i>Decisione.</i> Il passato cerca di dare forma al presente
II Fase Amministrazione per settori (dalla metà degli anni Sessanta agli anni Settanta, circa)	Pianificazione per settore e tentativi di regolazione inter e intra-settoriale. Modello Principale-agente	Problemi che si affastellano nel presente	Presente del futuro. Si cerca di prevedere il presente che dovrebbe emergere nel futuro	<i>Pianificazione.</i> Nel presente si cerca di mettere in piano il futuro
III Fase Amministrazione di supervisione (dalla metà degli anni Ottanta fino a oggi)	Supervisione da parte di un Centro, di unità operative autonome e periferiche. Sussidiarietà. Modello poliarchico deliberativo	Futuro	Futuro del presente. Si cerca di agevolare le condizioni di possibilità che nel presente aprono orizzonti futuri	<i>Strategia.</i> Nel presente si cerca di operare in relazione al proprio ambiente per permettere a diversi futuri di «aprirsi»
IV Fase Amministrazione delle potenzialità (tendenze <i>in fieri</i>)	Potenzialità. Ogni unità opera per aumentare le potenzialità di tutti	Complessità indefinita e indefinibile	Futuro del futuro. Si cerca di rendere possibile il futuro del futuro	<i>Potenzializzazione.</i> Nel presente si cerca di rendere possibile un futuro del futuro

Come ha illustrato Andersen in “Il welfare delle potenzialità”, la pubblica amministrazione è passata da essere un'amministrazione di settore (la I° fase nella Tavola 1), suddivisa cioè per compartimenti ben definiti dove ognuno si occupa del proprio problema (lavoro, istruzione, sanità, ecc.) e articolata secondo il principio centro (ministero) – periferia (uffici di zona), ad un'amministrazione di supervisione (esplicitata nella III° fase),

il cui fine ultimo è quello di coordinare dall'alto l'auto-gestione delle istituzioni inferiori. Solo attualmente si assiste all'implementazione della cosiddetta amministrazione in cerca di potenzialità (la IV° fase), ossia un'amministrazione che esce dai propri confini tradizionali per stimolare le varie istituzioni a ridefinire e riflettere costantemente (su) i propri obiettivi, strumenti e identità. In questo modo l'intera pubblica amministrazione può diventare (e mantenersi) più flessibile sviluppando la capacità di tradurre l'incertezza del futuro in risorsa interna per nuove e inedite progettualità. Secondo Andersen si sta attuando l'ultima fase, quella dell'amministrazione delle potenzialità, dove fondamentali sono i processi continui di ibridazione fra forme organizzative inedite e logiche di azione che si costruiscono insieme agli attori in gioco e che non possono essere previste a priori. Ciò che è centrale in questa fase, e che vale la pena sottolineare qui, è l'evidenza di un certo ritorno sul welfare come investimento e non solo come costo. Se da una parte lo stato ha come funzione quella di regolare giuridicamente un campo di potenzialità emergenti che si auto-regolano, dall'altra la forma di collaborazione fra le diverse organizzazioni diventa la partnership (Andersen 2008). Il sistema di welfare si rivela quindi ormai «policontestuale, poliarchico e continuamente ibridato senza centro né vertice. Lo scopo è, da un lato, tenere aperti gli orizzonti del possibile scegliendo volta per volta cosa è meglio attualizzare; dall'altro, rendere i cittadini «capaci» di cogliere le opportunità e socialmente «attivi»» (Prandini e Orlandini 2015, 358-359). Il livello locale può diventare l'oggetto privilegiato di azione per agire sul livello nazionale. Può offrire il terreno per sviluppare innovazioni sociali capaci di diventare un bene per la società e, magari, rafforzare anche la capacità di agire e reagire alle sfide e ai problemi. Fra la crisi della finanza pubblica e l'aumento dei bisogni, il locale può agire per segnare delle traiettorie di miglioramento. Nello specifico, è la pubblica amministrazione che può giocare un ruolo privilegiato in tutto ciò sviluppando inediti scenari di welfare locale. In primis (Longo 2016) nella ricomposizione della domanda dei servizi. A fronte di un contesto estremamente frammentato (Kazepov e Barberis 2009; 2013) è importante sviluppare servizi capaci di aggregare la domanda e ricomporre le reti sociali. Ogni servizio di welfare potrebbe essere basato sul principio per cui la risposta al bisogno viene offerta insieme a più individui, più persone, più attori sociali generando connessioni e valorizzando risorse presenti nella comunità (Fosti et al. 2013). Successivamente sviluppando piattaforme di incontro sia fisiche che virtuali, basate su una logica inclusiva, capaci di autosostenersi per promuovere la ricomposizione sociale e la valorizzazione di reti sociali presenti e non nel territorio. Il pubblico può diventare così sia un promotore delle connessioni fra le persone, creando le condizioni per l'incontro, sia il redattore dei criteri di accesso per la tecnologia. Le risorse pubbliche, durante e dopo questo periodo di crisi, difficilmente aumenteranno. Dobbiamo diventare consapevoli della necessità di ragionare in maniera diversa nell'ideazione, produzione ed erogazione dei servizi. Le risorse devono essere utilizzate e ri-orientate meglio attraverso la compartecipazione dei cittadini. Insieme alla qualità degli operatori e lo sviluppo delle loro competenze, la pubblica amministrazione può avere un ruolo fondamentale nella valorizzazione di driver di cambiamento di cui il nostro Paese necessita. Date queste premesse, l'oggetto

di questo contributo, si pone come riflessione, a partire da uno studio di caso, sul ruolo della pubblica amministrazione a fronte dei cambiamenti illustrati fino a qui. Il paper è così organizzato: nel pr. 2 viene affrontato il ruolo potenziale della pubblica amministrazione per l'inclusione digitale a cui segue il pr. 3 che vede la presentazione dello studio di caso. La descrizione e l'analisi del progetto WeGovNow ci aiuterà a trarre delle indicazioni (pr.4) e delle riflessioni conclusive (pr.5) ad uso del lettore sul ruolo innovativo del settore pubblico.

2. Dall'Europa all'Italia, un framework per l'innovazione tecnologica nella pubblica amministrazione

La velocità del recente cambiamento tecnologico e la sua diffusione nelle società di tutto il mondo sono state straordinarie (Eriksen 2017). Oggi passiamo molto più tempo a comunicare e ad acquisire informazioni on line di quanto facessimo solo dieci anni fa. La proliferazione di telefoni cellulari a basso costo ha reso il divario tecnologico meno netto di quanto ci potremmo aspettare. A prescindere dal fatto che vengano usati per chiamare, inviare messaggi o navigare su internet, i telefoni cellulari estendono le reti di chi li utilizza. Velocemente e facilmente, attraverso sofisticati strumenti di software, produttore e consumatore si incontrano in una infrastruttura aperta e partecipativa attraverso cui interagire e scambiare beni e servizi, tangibili o intangibili. Al centro dei processi che abbiamo descritto precedentemente vi è l'innovazione tecnologica «affiancata da un sistema economico sempre più bisognoso di “ritagliare” e “inventare” beni e servizi sui desideri degli individui» (Prandini e Orlandini 2015, 354). Airbnb, Facebook, Alibaba, Uber, Coursera, Amazon sono solo alcuni esempi di quello che è il mondo della cosiddetta platform revolution (Parker et al. 2017). I platform studies sono emersi grazie al crescente interesse del pubblico – accademico e non - per le implicazioni della cosiddetta platform society. Gli studi sulle piattaforme sono emersi inizialmente dagli studi sui videogiochi e hanno avuto l'architettura del sistema informatico come oggetto principale di analisi su cui sono stati ideali i videogiochi, al fine di fornire nuove informazioni sul modo in cui piattaforme diverse (come Atari e Nintendo) hanno plasmato l'esperienza del gioco (Bogost e Montfort, 2009). Più recentemente, gli studi sulle piattaforme virtuali sono stati proposti come un altro utile quadro per analizzare l'uso e le implicazioni delle piattaforme online che funzionano efficacemente come infrastrutture pubbliche condivise (Plantin, Lagoze, Edwards e Sandvig, 2016; von Dijck, Poell e De Waal 2018, in corso di pubblicazione). Tuttavia, nessuno dei due campi ha il monopolio dello studio delle piattaforme e la gamma di discipline accademiche che studiano questi fenomeni sta ora tenendo il passo con la crescente gamma di servizi digitali descritti come “piattaforme” (Nash, Bright et al. 2016). Ogni piattaforma, in maniera diversa, attrae le più eterogenee tipologie di utenti e crea le più differenti forme di valore. Tuttavia tutte le piattaforme sono accomunate dal fatto che: i) l'obiettivo

principale è facilitare il matching fra domanda e offerta degli utenti; ii) capacitando gli utenti ad essere sempre più attivi nella piattaforma; iii) il business della piattaforma crea valore utilizzando risorse di cui non possiede la proprietà o il controllo; infine iv) il valore delle piattaforme deriva dalle comunità a cui danno vita. In linea con i trend di scenario, anche il mondo del welfare sta, sempre più frequentemente, facendo uso delle piattaforme. È un tipo di welfare che non si sostituisce a quello che conosciamo, basato essenzialmente sulla logica della prestazione, ma si affianca ad esso. Ciò significa costruire logiche di welfare diverse, riflettere sui punti di intersezione, i vantaggi che si possono creare, le risposte alternative al welfare tradizionale che si possono creare e produrre insieme. È un welfare che si definisce attorno al concetto di condivisione (Fosti 2016) e che, mutuando alcuni concetti dalla sharing economy, ha lo scopo di attivare risorse inedite. La contrazione delle risorse disponibili si impone sempre di più, così il welfare si sposta quindi nelle piattaforme e prova a rispondere alla sfida della sostenibilità in maniera diversa (Visentin 2018).

L'uso delle tecnologie informatiche finalizzato alla modernizzazione dell'apparato pubblico è iniziato da molto tempo. I tratti sono stati descritti dai processi di e-government e ora dall'e-governance (Rapporto Innovazione e Tecnologie Digitali in Italia, 2017, 20-22). La pubblica amministrazione è così chiamata a sviluppare processi di innovazione affinché venga favorito l'avvicinamento delle tecnologie ai cittadini, alle imprese, alle scuole in un'ottica di un crescente coinvolgimento per lo sviluppo e la diffusione delle cosiddette ICT skills. L'idea che sta alla base di questo lungo processo trova le sue radici già nelle linee guida approvate dal Consiglio Europeo di Feira nel 2000 con il piano eEurope 2002 e che oggi trova la sua realizzazione nella strategia Europa 2020 che – sostituendo la strategia di Lisbona – ha voluto rilanciare l'idea di una crescita intelligente per sviluppare una economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione attraverso la diffusione delle tecnologie dell'informazione. L'Agenda digitale Europea si occupa specificatamente di rilanciare la sfida della digitalizzazione: l'obiettivo dell'agenda digitale non è solo quello di fornire a ogni cittadino europeo un accesso online, ma è soprattutto quello di aiutare le persone a orientarsi nel mondo digitale e di – in ultima istanza – partecipare alla co-produzione di servizi percepiti come utili dagli utenti finali. Come ricorda Coletti (2013, 464) l'Agenda Digitale Europea è stato un passaggio fondamentale nel tentativo di modernizzazione della pubblica amministrazione perché ha cercato di affrontare le criticità implicite ed esplicite di questo processo: «dalla frammentazione dei mercati digitali, ai problemi legati all'interoperabilità, alla mancanza di investimenti nella rete, al digital divide sociale e culturale che ancora impedisce l'accesso alla rete di un'ampia fascia della popolazione». Tali criticità non hanno favorito lo sviluppo dei processi di digitalizzazione che, in Italia, sono in ritardo rispetto all'Europa. Lo strumento digitale ha un ruolo specifico grazie alla strategia di sviluppo e promozione dell'economia e delle culture digitali con il cosiddetto 'decreto crescita 2.0', ossia il decreto legge 18 ottobre 2012, 179). L'Italia ha adottato un'Agenda Digitale per potenziare la collaborazione fra amministrazioni, per favorire la trasparenza dell'azione pubblica e

la partecipazione di diversi soggetti allo sviluppo dell'economia e della cultura digitale. Ma alcune problematiche che non sono state affrontate riguardano il ruolo degli utenti (Coletti 2013, 465): i servizi della pubblica amministrazione non sono sempre sviluppati adeguatamente rispetto ai bisogni dell'utenza. Restano aperti i problemi che riguardano l'accesso e l'identificazione digitale attraverso gli appositi strumenti che sono rappresentati dalla carta d'identità elettronica, la carta dei servizi, la posta elettronica certificata, i pagamenti elettronici. Le regioni hanno cercato di rispondere a tali criticità ma – in un contesto di welfare già fortemente frammentato (Barberis e Kazepov 2013) – tale risposta non poteva che essere caratterizzata da disomogeneità, discontinuità e grossi rischi di disparità. Come si rileva dal Rapporto sull'Innovazione nell'Italia delle Regioni (2010), la maggior parte degli interventi avviati rientra nella sfera di azione dei livelli regionali che solitamente fanno riferimento a piani strategici pluriennali a cui devono seguire piani attuativi, protocolli di intesa ed accordi di programma per la precisa definizione degli obiettivi operativi. Dal Rapporto appare così che ogni regione abbia definito una propria strategia attuativa delle linee di indirizzo nazionale realizzando azioni di informatizzazione diverse rendendo così meno efficace la policy sul territorio nazionale (Rapporto sull'Innovazione nell'Italia delle Regione 2010, 62-77; 166-178; 277-347; Coletti 2013, 471). Sembra necessaria la creazione di un network regionale di coordinamento intra e infra-regionale per guidare questi processi che sembrano delinearsi in un mix fra approcci top-down e bottom-up, ma che rischiano però di perdere ogni spinta propulsiva all'innovazione data la discontinuità dei finanziamenti e la forte differenziazione regionale emersa (Coletti 2013, 479). A tal fine, il governo Gentiloni ha strutturato un piano triennale di sviluppo dell'informatica nella pubblica amministrazione (2017-2019) per realizzare «l'attuazione dell'Agenda digitale italiana richiede il coordinamento di molteplici azioni in capo alla pubblica amministrazione, alle imprese e alla società civile e necessita di una gestione integrata delle diverse fonti di finanziamento nazionali e comunitarie (a livello centrale e territoriale)». Il piano propone alle pubbliche amministrazioni di contribuire allo sviluppo e alla crescita dell'economia del Paese fornendo loro indicazioni su alcuni strumenti che permetteranno lo snellimento dei procedimenti burocratici, la maggiore trasparenza dei processi amministrativi, una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici e, non ultimo, la razionalizzazione della spesa informatica. Restano aperte e poco discusse le criticità insite in questi processi di innovazione digitale.

3. Pubblica amministrazione&inclusione digitale: un'applicazione empirica. Il caso del progetto WeGovNow (GA)

Il progetto WeGovNow 2016-2019 è finanziato dal programma europeo di ricerca e innovazione Horizon 2020 e nasce dall'idea di sperimentare, in alcune realtà locali (Città di Torino, Città di Londra - Southwark, Città di San Donà di Piave) l'utilizzo delle ICT

nell'ambito di processi di riorganizzazione della pubblica amministrazione, non più (e non solo) in termini di "e-government" ma tentando di affermare una prospettiva di "we-government", fondata sul concetto della partecipazione consapevole e responsabile sia dei cittadini sia degli attori pubblici e privati alla costruzione di politiche e nuovi modelli di servizi di "pubblico interesse" (www.wegovnow.eu).

I temi della partecipazione e della collaborazione hanno ispirato, in particolare a San Donà di Piave, la realizzazione del "Piano delle Opportunità Sociali" (POS), vale a dire un percorso di co-produzione di politiche pubbliche, introdotto dall'amministrazione comunale nel 2015, per costruire un più stretto rapporto tra i bisogni della popolazione, la qualità della vita delle persone e lo sviluppo economico della città, e per investire su:

- la riconversione e la valorizzazione delle risorse locali nella prospettiva di un più stretto rapporto tra welfare e sviluppo locale;
- lo sviluppo di nuovi modelli di servizi alla popolazione;
- il riorientamento della spesa nell'ambito della programmazione locale integrata in materia sociale e socio-sanitaria;
- l'attivazione di risorse complementari da enti pubblici e privati.

Più nel dettaglio, il Piano delle Opportunità Sociali ha visto la collaborazione di UNEBA nella rilettura dei costi del sistema di welfare municipale per aree di bisogno omogenee, della loro struttura storica, e dei principali rapporti con soggetti terzi. Inoltre, grazie al Centro di ricerche Giorgio Lago dell'Università di Padova, ha permesso la realizzazione di un percorso di analisi delle dinamiche dello sviluppo cittadino e di definizione dei temi ritenuti centrali per la qualità della vita della popolazione, al quale hanno partecipato, in più momenti, oltre 50 stakeholders pubblici e privati.

Il ripensare in forma partecipata alle questioni chiave per l'identità e lo sviluppo della città ispirandosi ad una visione comunitaria ha portato in evidenza tre "scenari":

1. la rigenerazione urbana, vale a dire il riuso dei grandi spazi e la rivitalizzazione del centro cittadino;
2. l'ageing, ispirandosi al paradigma della "age friendly city" come valorizzato dalla Commissione Europea nell'ambito della European Innovation Partnership on Active and Healthy ageing (EIPAH);
3. la crescita dei giovani come occasione di ripensare ai temi dell'educazione, della cittadinanza, della formazione e del lavoro.

Questi scenari, coprogettati grazie al Piano delle Opportunità Sociali, sono diventati, a San Donà di Piave, la base di contenuti e di relazioni strategiche utili per la definizione e la sperimentazione della piattaforma europea WeGovNow, la quale ha come obiettivi principali:

- a) Promuovere lo “user empowerment” inteso come processo di “capacitazione” del cittadino e delle sue diverse forme di rappresentanza a favore di una partecipazione attiva alla vita della società;
- b) favorire la produzione, su base collaborativa, di beni e servizi di pubblico interesse;
- c) facilitare il riuso degli open data al fine di aumentare le conoscenze e le informazioni utili alla costruzione di politiche e di servizi in chiave partecipativa.

La questione centrale del progetto WeGovNow ruota, in sostanza, attorno al ruolo che le ICT possono avere nella progettazione e nella costruzione di nuove politiche e servizi pubblici che si ispirano ad una dimensione europea della crescita sostenibile e dell’inclusione sociale a partire dallo sviluppo urbano, che è oggi un’occasione per tenere insieme le idee di spazio e di qualità della vita della popolazione con l’obiettivo di aumentare le possibilità di lavorare, di abitare, di studiare, di praticare sport, di muoversi e di vivere l’ambiente naturale, in salute. Quindi, ciò significa progettare i diversi spazi della città come ecosistemi funzionali alla nascita e allo sviluppo di relazioni tra le persone e tra le diverse organizzazioni.

Significa anche rifiutare l’idea che ci debbano essere aree della città “dedicate” agli anziani, ai giovani, agli immigrati, ai disabili, rincorrendo il mito dell’esclusivo, semplicemente perché l’esclusivo prelude all’esclusione e quindi alla solitudine, alla marginalità. I grandi e i piccoli spazi vanno pensati come “sistemi di relazioni” economiche, sociali, ed organizzative, nei quali condividere nuove responsabilità, politiche, tecniche, risorse e servizi.

Ripensare lo sviluppo urbano con lo sguardo rivolto allo sviluppo umano ha portato in evidenza l’esigenza di ripensare gli spazi (abitativi, urbani, edilizi, comunitari) in relazione alle politiche di welfare di comunità. Ecco perché, oggi, il POS funge oggi da indirizzo della rigenerazione urbana che è anche sviluppo della comunità e strumento di coesione sociale. Il welfare diventa, quindi, opportunità di lettura della condizione umana e di vita della propria comunità, grazie al quale le persone possono trovare risposta ai loro bisogni nelle diverse età e condizioni di vita, diventando a loro volta soggetti attivi. In questo contesto anche le ICT possono aiutare a costruire e moltiplicare relazioni utili contribuendo, quindi, a superare politiche sociali e relativi servizi oggi semplicemente inadeguati a fronte della complessità dei bisogni e delle aspettative di qualità della vita della popolazione.

Ciò significa “cercare” di superare la tradizionale e ancora vigorosa cultura delle politiche sociali intese come assistenza, riparazione e separazione a favore di politiche e servizi in grado di promuovere nuove relazioni sociali, economiche e organizzative in grado di tenere insieme, in una logica di sviluppo locale, le questioni legate allo sviluppo urbano e quelle legate allo sviluppo umano.

Da qui la centralità del tema della partecipazione e, quindi, dell’innovazione legata anche all’uso delle ICT come occasione di promuovere la partecipazione.

Occuparsi di salute, di lavoro, di casa, di diritti, di dignità delle persone, di promozione umana, rappresenta, infatti, una grande occasione per ricostruire nuovi legami sociali e per favorire una diversa composizione delle risorse, delle relazioni e dei servizi già presenti e attivabili nel sistema di welfare locale.

È, dunque, la questione delle relazioni e dei legami il punto di partenza per ripensare in chiave partecipativa e di co-produzione un welfare locale ancora oggi centrato sulle categorie di appartenenza della popolazione (anziani, disabili, minori, persone con problemi di salute mentale, di dipendenze, famiglie a rischio di marginalità sociale, immigrati...).

Un welfare ancorato alle prestazioni, espressione articolata di organizzazioni e di processi organizzativi volti a erogare il possibile, in maniera sempre più efficientista, a forte rischio di personalizzazione e burocratizzazione degli interventi, che perde di vista la natura relazionale dell’intervento sociale e che, quindi, riproduce disegualianze.

All’idea di ripensare il welfare in una “necessaria dimensione di comunità” hanno sicuramente contribuito, tra gli altri, il pensiero di Charles Taylor, di Marta Nussbaum e di Amartya Sen e, più recentemente, quello di Papa Francesco che nell’enciclica *Laudato Sii* afferma che “...*Non basta la ricerca della bellezza nel progetto, perché ha ancora più valore servire un altro tipo di bellezza: la qualità della vita delle persone, la loro armonia con l’ambiente, l’incontro e l’aiuto reciproco...*”.

Nella fatica di trovare una riconosciuta dimensione di “policy sociale” centrata sulle relazioni (e non sulle prestazioni) quale l’innovazione possibile nel welfare locale? Per rispondere a questa domanda ci può aiutare l’International Classification of Functioning, Disability and Health come declinato fin dal 2001 dall’Organizzazione Mondiale della Sanità, la quale descrive la disabilità come “esperienza umana” che tutti possono sperimentare.

Un’esperienza umana, dunque, non solo, ma disabilità come relazione che intercorre tra il funzionamento della persona e l’ambiente in cui la persona vive, persona e ambiente.

Se rileggiamo dunque le politiche sociali non solo per categorie (per il solo “funzionamento” dell’individuo perché anziano, perché disabile, perché senza lavoro...) ma alla

luce del paradigma della disabilità come esperienza umana e come relazione tra persona e ambiente di vita, ecco una chiave interpretativa per ripensare politiche e servizi partendo dalla centralità delle relazioni sociali, ecco l'innovazione.

In fondo fare politiche sociali significa occuparsi di casa, non solo come emergenza abitativa con tutte le criticità legate alla gestione dell'edilizia residenziale pubblica, ma come prospettiva di vita per i giovani e le famiglie, oppure come prospettiva di domiciliarità anche per chi è in condizione di fragilità a causa dell'età o per chi chiede di essere accolto.

Significa anche occuparsi del lavoro, non solo attraverso un sistema di deleghe ai centri per l'impiego, ai SIL o alle agenzie interinali, ma anche promuovendo a livello locale reti e alleanze tra più attori pubblici e privati in grado di lavorare insieme (ricomponendo risorse e responsabilità in nuove modelli di servizi) a favore di progetti personalizzati di inclusione sociale e lavorativa, come di fatto richiesto anche dalla misura nazionale di contrasto alla povertà denominata REI in vigore dal 1 dicembre 2017. Pensiamo ad esempio alla nuova frontiera rappresentata dal rapporto tra welfare territoriale (per tutti) e welfare aziendale (per alcuni).

Significa infine lavorare sulle relazioni familiari e sociali a partire da un rafforzamento dei processi educativi nei diversi contesti, formali e informali e dando forza e dignità alle reti solidali e di economia sociale.

Questo significa sostanzialmente assumere una dimensione di comunità alla base delle nuove politiche sociali. Comunità intesa come luogo di vita, di relazioni, di economia possibile, di bellezza, di identità e di cambiamento. Che sia paese, quartiere, frazione, città. Comunità come centro dell'agire nelle sue dimensioni di processo e di azione. Luogo reale e virtuale in relazione al quale promuovere, sperimentare economie e servizi in grado di coniugare le diverse condizioni di vita, le diverse risorse, le diverse capacità, le diverse conoscenze, le diverse forme di gestione di beni e servizi, i diversi attori.

E arriviamo dunque alle ICT e al loro ruolo nell'innovazione sociale.

La piattaforma WeGovNow permette ai cittadini e alle organizzazioni delle tre città pilota di creare e localizzare sulla mappa della città servizi, luoghi, ed eventi cittadini e/o di partecipare ad essi (firstlife). Permette di creare, discutere e votare proposte e iniziative di pubblico interesse (Liquidfeedback). Permette ai cittadini di segnalare all'amministrazione i malfunzionamenti e le problematiche sul territorio (Improve my city). Permette di creare mappe tematiche del proprio territorio (Mapping for change). Permette di incrociare le disponibilità a scambiare beni o servizi su base gratuita (Trusted Market Place).

Tutto ciò avviene su una mappa della città, della comunità. Se quindi ripensare il welfare è occasione di riaffermare la centralità delle relazioni sociali che intercorrono in una

comunità ecco che la piattaforma WeGovNow ci permette di rappresentare, comunicare e alimentare quanto avviene, ad esempio, in materia di rigenerazione urbana (usando la piattaforma per caricare i dati sul commercio, promuovere iniziative culturali, votare i migliori progetti di rivitalizzazione di una grande ex zona industriale, mappare i negozi vuoti, favorire iniziative di co-working e di riutilizzo di spazi pubblici).

Se pensiamo allo scenario dell'ageing, ecco che chiunque può contribuire a mappare i servizi di pubblica utilità nel quartiere, diffondere nuovi servizi alla persona, favorire una discussione pubblica su come rafforzare i servizi a favore della popolazione fragile, scambiare il proprio tempo in una logica di collaborazione e di dono.

Se pensiamo ancora allo scenario dei giovani, della loro crescita e del lavoro, WeGovNow permette di rappresentare gruppi di studenti, iniziative di aggregazione e di animazione, di creare mappe dei luoghi del divertimento, dello sport, della musica, dello stare insieme. Permette ancora alle imprese del territorio di rendersi visibili direttamente a tutti coloro che sono disponibili ad intraprendere un percorso di alternanza scuola – lavoro, un tirocinio, uno stage. Permette ancora alle imprese di essere in contatto diretto con le scuole, i giovani e gli studenti e, al tempo stesso, di rappresentare i propri asset (pensiamo ad un distretto del commercio o delle tecnologie) anche nei confronti di investitori e organizzazioni attive in nuove forme di business. Tutto questo ci dice che la piattaforma WeGovNow rappresentando in maniera dinamica e puntuale l'insieme delle relazioni possibili di una comunità (reale e virtuale), ci aiuta a ripensare le forme attuali del welfare locale e ci permette, grazie alla partecipazione di cittadini e organizzazioni, di rivedere i nuovi spazi e le nuove relazioni possibili, quindi ci può aiutare a dare forma e sostanza a possibili percorsi locali di innovazione sociale.

4. Per una pubblica amministrazione protagonista di un welfare responsabile. Indicazioni generali ad uso del lettore

I fenomeni sociali in cui siamo immersi ogni giorno (e che ci sfidano ogni giorno) sono sempre più interconnessi e diventa difficile immaginare soluzioni ai problemi di una comunità in maniera separata dal contesto. Se poi aggiungiamo il fatto che i sistemi sociali sono sempre più differenziati al loro interno e si connettono gli uni con gli altri, diventa ancora più arduo interpretare e leggere i fenomeni in cui siamo coinvolti. Ciò che quindi si vuole presentare qui non sono tanto delle conclusioni sul progetto presentato quanto invece delle indicazioni pratiche ad uso del lettore chiunque esso sia. Qui di seguito vengono esposte alcune riflessioni sulle condizioni di possibilità di innovazione di un pubblica amministrazione affinché possa diventare un attore protagonista di un welfare responsabile: «uno dei principali problemi a cui si trovano oggi di fronte i differenti sistemi di welfare nazionali è che i cittadini - sulla base delle loro differenze di natura economica, sociale, culturale

ed etnica – chiedono e rivendicano alle pubbliche amministrazioni preposte a fornire servizi di pubblica utilità, beni e servizi per l'appunto differenti»(Cesareo 2017,7). Nella speranza di non continuare a confondere per innovazione quegli elementi che invece sono solo cose nuove-intelligenti-interessanti che non fanno la differenza e non trasformano i sistemi, ma di rendere il tema dell'innovazione davvero rilevante rispetto alle esigenze di trasformazione del welfare, ci avviciniamo verso le prime riflessioni conclusive sul ruolo della pubblica amministrazione come promotore di cambiamento sociale. A sostegno di ciò vengono qui esplicitate le condizioni che hanno dato alla pubblica amministrazione di WeGovNow del Comune di San Donà di Piave la possibilità di muovere i primi passi verso un processo di reale innovazione sociale (e culturale).

Un primo passaggio fondamentale è stato quello di costruire una mappa cognitiva, quindi una vision comune sul sociale affinché ciò potesse permettere il passaggio da servizi di tipo assistenzialistico a nuovi modelli di servizi di tipo capacitante. Notoriamente un servizio di tipo assistenzialistico e basato sulla prestazione lega ad esso e chiude al contesto. Pensare invece i servizi come un'opportunità di ri-capacitazione della persona, che deve essere sempre collocata nel suo contesto di riferimento per non rischiare mai di essere dimenticato o escluso, può invece permettere la costruzione di soluzioni inedite. Ciò significa, per esempio, pensare interventi personalizzati, che creino legame e generino nuovi possibili mondi e connessioni. Questo tipo di passaggio richiede l'organizzazione di formazione interdisciplinare affinché venga condivisa la stessa vision sui problem della città. Per esempio, nel progetto, ha significato sia portare in aula i temi del welfare non in chiave riparativa ma capacitante sia portare soggetti diversi a interrogarsi insieme su questi temi. Ad esempio, è stata fatta formazione sul tema dell'ageing e nella stessa aula sono stati messi insieme servizi sociali del comune, associazioni di volontariato, operatori e tecnici di case di riposo, l'azienda dei trasporti, organizzazioni sindacali. È evidente la necessità di un grosso investimento di tipo informativo che si è legato alla realizzazione del superamento dell'impostazione di un welfare basato sulla standardizzazione. WeGovNow è diventato così lo strumento neutro attraverso cui facilitare il ripensamento dei servizi. Ciò ha significato:

- rivedere insieme l'utilizzo e la funzione degli spazi;
- dare visibilità a iniziative di aggregazione che entrassero nella piattaforma come patrimonio condiviso di conoscenze (first life è l'esempio di un passaggio da social network individuale a social network civico). Diventa necessario esplorare la cultura che sta alla base di un intervento: la ricerca di senso è il punto di partenza indispensabile per la costruzione di progetti realmente efficaci, che vadano oltre lo stato di bisogno e alimentino il desiderio di pensare il sociale oltre sé stesso. Questo significa pensare ad una nuova modalità di risposta, non legata solamente a logiche di prestazione e mero funzionamento, ma capace di implementare interventi volti all'

intercettazione precoce delle situazioni di bisogno, di non limitarsi a rispondere all'emergenza e che sia capace di promuovere processi di autonomia ed inclusione sociale. Ciò significa che la pubblica amministrazione deve compiere un preciso esercizio di interrogazione: deve sempre chiedersi qual è l'intenzione che si vuole produrre per i destinatari e la comunità locale. Per questo il progetto si basa su un orientamento sistematico mirato a connettere e valorizzare le risorse delle persone, delle famiglie e del territorio in una prospettiva comunitaria, attraverso il rafforzamento e la ritessitura dei legami e delle relazioni per impedire che, i servizi, si concentrino sulla quasi esclusiva attenzione alla presa in carico della persona, spesso dimenticandosi completamente del contesto dal quale proviene e che ha generato la situazione problematica. Un servizio che lavora in maniera sistemica dovrebbe impegnarsi nel transitare da una centratura sui luoghi della cura ad una rinnovata cura dei luoghi, per produrre inclusione e alimentare prassi di coesione sociale. Lavorare sui contesti e avere cura dei luoghi significa quindi conoscere il territorio e le sue risorse, significa realizzare un welfare contestuale attento alle vocazioni dei territori e a come queste possano entrare in gioco nella risposta attraverso la costruzione di un valore condiviso. Per un processo di cambiamento dei sistemi di welfare locale occorre ridefinire le identità e le funzioni dei protagonisti: il territorio, i destinatari dei servizi e gli operatori sociali. Questo ha portato quindi all'assunzione di un'ottica che non poteva che essere quella della co-produzione di un servizio.

Ripensare gli interventi di una pubblica amministrazione significa, come secondo passaggio, che tutti gli attori di un territorio devono essere messi nelle condizioni di poter contribuire. Questo concetto è stato espresso già nel 1996 dal premio nobel Elinor Ostrom, ma è solo recentemente che è tornato in auge (Orlandini, Rago e Venturi 2014) come possibile via per incentivare la partecipazione dei cittadini riequilibrando quelle asimmetrie di potere che impediscono loro di agire nella sfera pubblica. La più semplice definizione di co-produzione è: «le persone che usano i servizi contribuiscono a crearli» (Needham 2012, 4). Come ci ricorda Orlandini et al. (2014, 3), tale definizione non è sufficiente perché, per specificarla, è possibile inserire almeno due caratteristiche. La prima è la relazione che si costruisce fra tutti i membri di un servizio: «La co-produzione degli utenti e della comunità può essere definita come la fornitura di servizi tramite relazioni, regolari e di lungo periodo, tra fornitori professionali di servizi e relativa utenza o altri membri della comunità, dove tutte le parti danno un contributo sostanziale» (Bovaird, 847). La seconda caratteristica è rappresentata da tutte quelle capacità, abilità, risorse potenziali e latenti che ogni singola persona può portare nel progetto. Così, con la co-produzione «il settore pubblico e i cittadini fanno un uso migliore dei loro beni e delle loro risorse per raggiungere outcome migliori o una migliore efficienza» (Loeffer 2010). Ciò che viene co-prodotto è rappresentato da una grande variabilità di attività: si può passare «dalla co-pianificazione (si pensi ad esempio alla partecipazione deliberativa), alla coprogettazione (per esempio la consultazione degli utenti); dalla co-prioritizzazione

(i budget partecipati) al co-finanziamento (alcune forme di fundraising); dal co-management (ovvero la gestione comunitaria di beni comuni piuttosto che le scuole gestite da genitori) alla coerogazione (gruppi di supporto tra pari, attività gestite dagli utenti, ecc.) e alla co-valutazione (cioè rating realizzati dagli utenti)» (Orlandini et al. 2014, 3-4). All'interno del processo di co-produzione il cittadino passa così da essere un fruitore o consumatore passivo di servizi a diventare un reale co-produttore del servizio capaci di coinvolgersi (e non solo essere coinvolto) in concrete relazioni collaborative all'interno del progetto. Com'è noto, la pubblica amministrazione, per definizione si esprime attraverso atti pubblici. Partecipazione non è sinonimo di innovazione: per creare le condizioni di una maggior inclusione, il rafforzamento del contributo degli attori del territorio è avvenuto attraverso vari atti che hanno riconosciuto il valore e il contributo di WeGovNow alla definizione delle politiche. In concreto, i riconoscimenti sono stati i seguenti:

- riconoscimento in numerosi provvedimenti e atti pubblici della pubblica amministrazione (convenzioni, delibere giunta, consiliari, piattaforma per l'innovazione sociale firmata coi sindacati) in cui i temi di WeGovNow sono stati legittimati e riconosciuti.
- Premio Smau 2017: “La partecipazione di San Donà di Piave ad importanti progetti europei pone la città ad alti livelli, in quanto la mette al centro di una nuova progettazione partecipata, con una visione strategica di larga scala. Il fatto di essere lead partner di un progetto europeo Urbact III (City Centre Doctor in tema di rigenerazione urbana) oltre che partner del progetto WeGovNow insieme a realtà consolidate, grandi metropoli e importanti centri di ricerca, pone San Donà di Piave tra le best practices internazionali; realtà illuminate in grado di generare un nuovo modello di sviluppo della Città e della sua comunità, per realizzare lo scopo di fare di San Donà di Piave una San Donà d'Europa” (www.smau.it; www.sandonadipiave.net).

Il paradigma “smart city” o “smart cities” configura il luogo privilegiato di sperimentazione di piattaforme virtuali di servizi personalizzati e vicini ai cittadini. Com'è noto rappresenta una visione della città multidimensionale con una forte connotazione, da un lato, sull'elemento tecnologico, come fattore abilitante di uno sviluppo innovativo del sistema città e, dall'altro su uno specifico modello di sviluppo economico-sociale, contestualizzato nell'economia competitiva del mercato globale. Ma, ciò che ci ha insegnato, almeno fino a qui WeGovNow, è che la creazione di una o più piattaforme on line deve essere legata allo sviluppo dei *core* di una comunità. La realtà che incontriamo in un territorio è che, molto spesso, mancano le occasioni di incontro ma anche, più semplicemente, la conoscenza stessa delle realtà sociali, educative e quant'altro del territorio. Per questo motivo è indispensabile pensare alla piattaforma virtuale come a una nuova strategia o come a un metodo per progettare momenti di incontro, di ascolto e di riconoscimento reciproco. E non viceversa. Ciò si basa su un pensare che tutti i soggetti coinvolti, utenti e comunità locale innanzitutto, abbiamo un'enorme potenzialità di generare e

di creare legame ma sta alla pubblica amministrazione riconoscere queste potenzialità e trovare nuove strade per metterle in gioco e farle fiorire. Una società resa partecipe e responsabilizzata è il mezzo più potente per ri-concettualizzare i servizi in chiave relazionale, perché i servizi sono un bene comune ed è necessario coinvolgere attivamente i destinatari, i cittadini e gli attori locali sia nella fase di progettazione che di produzione (co-produzione) perché gli interventi possano essere proattivi, preventivi e di promozione. Dobbiamo chiederci come scongiurare il rischio che i servizi divengano rivolti a tamponare emergenze, creare ammortizzatori sociali e ridurre i rischi di situazioni già altamente compromesse. Le strutture non dovrebbero prendere in carico la persona ma lavorare con essa per rigenerare i legami già esistenti e crearne di nuovi, promuovere i processi di autonomia e inclusione sociale. Una modalità di risposta inclusiva deve avere un orientamento sistemico, connettere e valorizzare le risorse delle persone, delle famiglie e del territorio investendo in una prospettiva comunitaria, attraverso il rafforzamento dei legami e delle relazioni, investendo sui processi di mutuo aiuto e favorendo un miglior utilizzo delle risorse (pubbliche e private) e una maggiore corrispondenza tra problemi e soluzioni.

Un ultimo passaggio fondamentale è stato quello di pensare alla realizzazione del progetto cercando di andare oltre i classici confini del welfare. Ciò significa mettere insieme, in una visione comunitaria per lavorare con una diversa struttura di relazioni, attori che solitamente sono presenti nella produzione di servizi di welfare solo in chiave individualistica e spesso assistenzialistica. Attualmente si sta sperimentando una nuova progettualità in cui imprese e scuola si incontrano per colmare la distanza presente fra il mondo del lavoro e il mondo dell'istruzione. L' esempio concreto è il convenzionamento, da poco in essere, fra il comune e gli istituti superiori della città per l'utilizzo dell'alternanza scuola lavoro. In questo modo la piattaforma WeGovNow diventa il terreno privilegiato per dare corpo a diverse iniziative e servizi di pubblico interesse. Ciò offre la possibilità di creare valore per soggetti che sono solitamente fuori dal perimetro dell'intervento pubblico e che potrebbero trarre un beneficio da «un intervento pubblico perseguito con un registro culturale di tipo connettivo invece che con un registro culturale di natura prestazionale e meccanica» (Fosti 2016, 77).

Riflessioni conclusive

Abbiamo presentato – attraverso la descrizione di un progetto in corso – gli elementi che possono portare allo sviluppo di processi innovativi all'interno della pubblica amministrazione attraverso nuove pratiche di welfare digitale o smart welfare (Primo Rapporto sul Secondo Welfare, 2013). Ci siamo chiesti se le tecnologie sono in grado di accompagnare i processi di riorganizzazione dei servizi di pubblico interesse. Abbiamo tentato di delineare alcune condizioni in grado di facilitare questi processi (pr.4.1; 4.2; 4.3; 4.4). Re-

stano, altresì, aperte alcune riflessioni sulle criticità che implicano tali pratiche. La prima riflessione riguarda la natura della piattaforma sociale e la valutazione sulle sue caratteristiche di connessione e apertura. Una caratteristica chiave della piattaforma studiata è la sua capacità di collegare diversi gruppi, individui e organizzazioni, l'uno con l'altro, o con beni e servizi. Questa propensione alla connessione e all'apertura genera a sua volta una ricca base di ricerca: tutti gli utenti hanno la stessa opportunità di connettersi o di effettuare transazioni; quali dati possiamo raccogliere per esporre modelli di transazione o interazione; queste piattaforme sono davvero aperte e democratiche come sembrano? (Rosenblat, Levy, Barocas e Hwang 2017) studiando il caso del sistema di valutazione dei clienti di Uber, hanno osservato che opinioni distorte dei consumatori possono portare a discriminazioni sul posto di lavoro e quindi a opportunità molto disomogenee per i conducenti. Che cosa potrebbe accadere ai tecnici di una pubblica amministrazione? Diventa necessario aprire la questione del monitoraggio e della valutazione di questi processi. Una seconda riflessione, di cui tener conto e che nasce sulla scia della prima, riguarda l'operationalizzazione delle piattaforme sociali. Gran parte della ricerca su questo tema ha lo scopo di indagare le decisioni di codifica o di progettazione che modellano i modi in cui le piattaforme possono essere utilizzate. Più specificamente, data l'attenzione sulla capacità delle piattaforme di connettersi sopra descritta, diventa importante chiedersi in che modo queste decisioni di progettazione e codifica danno forma all'apertura della piattaforma e in che modo influenzano le nostre interazioni o transazioni. Lo fanno in modo trasparente o nascosto?

La terza e ultima riflessione solleva questioni empiriche e normative di regolabilità (Lesig 2006), ovvero la modalità/le modalità in cui le piattaforme possono essere regolate e, in caso affermativo, come sia possibile regolamentarle al meglio. La retorica della società della piattaforma promette apertura e connessione, mentre il design e la codifica di queste piattaforme, e le decisioni e i valori umani che stanno alla base di questi, incidono sulla loro capacità di fornire questi beni. I mercati sono stati tradizionalmente regolati dallo stato per proteggere i diritti dei lavoratori e dei consumatori, ridurre le esternalità negative e aumentare le tasse. Ma la platform society offre molte sfide a questo modello. La commercializzazione dei dati personali o della reputazione offre vantaggi a tutti? A molti? O pochi? L'efficienza prodotta da queste piattaforme migliora davvero le relazioni tra stato e cittadino? È davvero un progresso per la democrazia? Domande come queste non possono essere risolte in un singolo numero di rivista, per non parlare di un singolo articolo. Ma resta importante continuare a riflettere su questi temi a mano a mano che la società evolve sempre più velocemente.

Riferimenti Bibliografici

- Andersen N.Å., Pors, J.G. (2016), *Il welfare delle potenzialità: il management pubblico in transizione*, Milano, Udine, Mimesis.
- Ascoli U., Ranci C. e Sgritta G.B. (2015), *Investire nel sociale: la difficile innovazione del welfare italiano*, Bologna, Il Mulino.
- Bovaird T., *Beyond Engagement and Participation – User and Community Co-Production of Public Services*, Public Administration Review, 67.
- Bogost I. e Montfort N. (2009), *Platform Studies: Frequently Questioned Answers*, presented at the After Media – Embodiment and Context Digital Arts and Culture 2009, Arts Computation Engineering, University of California, December 12–15, Irvine, CA, escholarship.org/uc/item/01r0k9br.
- Coletti P. (2013), *L'innovazione digitale nella amministrazione pubblica: le azioni delle Regioni*, in *Amministrare*, Fascicolo 3, dicembre 2013.
- Consiglio dei Ministri (2017), *Piano Triennale 2017-2019 per l'informatica nella Pubblica Amministrazione*, consultabile in [pianotriennale-ict.it/piano/](http://pianotriennale-ict.it/it/piano/).
- Crouch C. (2017), *The social investment welfare state: what can it achieve?*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2/2017.
- Eriksen T.H. (2017). *Fuori controllo. Un'antropologia del cambiamento accelerato*. Torino, Einaudi.
- Esping-Andersen G. (2002), *Why we need a new welfare state*, Oxford, New York , Oxford university press.
- Ferrera M. (2010), *From the welfare state to the social investment welfare state*, Centro Einaudi, Laboratorio di Politica Comparata e Filosofia Pubblica, working paper n.1/2010.
- Ferrera M. (2012) (a cura di), *Le politiche sociali*, Bologna, il Mulino.
- Fosti G. (2013), *Rilanciare il welfare locale: ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti*, Milano, Egea, 2013.
- Fosti G. (2016), *Sharing welfare?*, in *Le politiche della condivisione: la sharing economy incontra il pubblico*, a cura di Emanuele Polizzi, Matteo Bassoli , p. 71-97.
- Gori C. (2014), *Il welfare sociale in Italia. Realtà e prospettive*, Roma, Carocci.
- Hemerijck A. (2013), *Changing welfare states*, Oxford , Oxford University.
- Hemerijck A. (2017), *The uses of social investment*, Oxford, Oxford University.
- Kazepov Y. (2009) (a cura di), *La dimensione territoriale delle politiche sociali in Italia*, Roma, Carocci.
- Kazepov Y., Barberis E. (2013), *Il welfare frammentato: le articolazioni regionali delle politiche sociali italiane*, Roma, Carocci.
- Lessig L. (2006), *Code Version 2.0*, New York, Basic Books.
- Loeffler E. (2010), *Governance International*, consultabile in www.govint.org/english/main-menu/our-services/engagement/co-production-tree.html.
- Longo F. (2016) (a cura di), *Welfare futuro. Scenari e Strategie*, Milano, Cergas Bocconi.

- Maino F. (2013), *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 17-46.
- Maino F. (2017), *Secondo welfare e innovazione sociale in Europa. Alla ricerca di un nesso*, Terzo Rapporto sul Secondo welfare, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 19-40, consultabile in [secondowelfare.it/edt/file/Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017 Versione integrale.pdf](http://secondowelfare.it/edt/file/Terzo_Rapporto_sul_secondo_welfare_in_Italia_2017_Versione_integrale.pdf).
- Ministro per l'innovazione e le tecnologie (2003), *Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia*, Ministro per l'Innovazione e le tecnologie, Ufficio Studi Roma: Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria, consultabile in bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=d8b57949-05dc-4806-baaa-cee82fde6894.pdf&uid=d8b57949-05dc-4806-baaa-cee82fde6894.
- Nash V., Bright J., Margetts H. e Lehdonvirta V. (2016), *Public Policy in the Platform Society*. In *Policy & Internet* on “The Platform Society,” arising from the journal’s IPP2016 conference held at the University of Oxford on September 22–23, 2016.
- Needham C. (2012), *Co-Production: an Emerging Evidence Base for Adult Social Care Transformation*, SCIE.
- Orlandini M., Rago S. e Venturi P. (2014), *Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare*, Quaderni Aicon, consultabile in www.aicon.it/wp-content/uploads/2017/01/co-produzione-welfare.pdf.
- Parker et al. (2016), *Platform Revolution, how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*, WW Norton & Co.
- Plantin J.-C., Lagoze C., Edwards P.N. e Sandvig C. (2016), *Infrastructure Studies Meet Platform Studies in the Age of Google and Facebook*, New Media & Society. [Epub ahead of print], doi.org/10.1177/14614448166661553.
- Prandini R. e Orlandini M. (2015), *Personalizzazione vs individualizzazione dei servizi di welfare: fasi, attori e governance di una semantica emergente*, in *Studi di Sociologia*, 4- 2015.
- *Primo Rapporto sul Secondo Welfare. 2013*, consultabile in [www.secondowelfare.it/edt/file/PRIMO RAPPORTO SUL SECONDO WELFARE IN ITALIA.pdf](http://www.secondowelfare.it/edt/file/PRIMO_RAPPORTO_SUL_SECONDO_WELFARE_IN_ITALIA.pdf).
- Riir (2014), *Rapporto sull'Innovazione nell'Italia delle Regioni. Osservatorio 2013-2014*, consultabile in [www.cisis.it/dir_allegati/progetti/riir/2013/RIIR OSSERVATORIO 2013 2014.pdf](http://www.cisis.it/dir_allegati/progetti/riir/2013/RIIR_OSSERVATORIO_2013_2014.pdf).
- Van Dijck J., Poell T. e de Waal M. (2018, in corso di pubblicazione), *The Platform Society*, Oxford, Oxford University Press.
- Visentin M. (2018), *L'assistente sociale fra pratiche on-line e off-line. Il caso dello Spazio We.Mi San Gottardo*, *La Rivista di Servizio Sociale*, 1/2017, pp.9-21.

Full Reference

Visentin, M. and G. Antonini. "La pubblica amministrazione responsabile: un caso di digital welfare." *Revista Italiana di Public Management*, vol.1, n. 2, pp. 194-213, 2018.



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement number 693514.