

# **Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare**

Matteo Orlandini, Sara Rago e Paolo Venturi

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

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

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

---

# Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare

**Matteo Orlandini**

Università di Bologna, Dipartimento di Sociologia | [matteo.orlandini@unibo.it](mailto:matteo.orlandini@unibo.it)

**Sara Rago**

AICCON Ricerca | [sara.rago@unibo.it](mailto:sara.rago@unibo.it)

**Paolo Venturi**

Direttore AICCON | [paolo.venturi7@unibo.it](mailto:paolo.venturi7@unibo.it)

Maggio 2014

## Abstract

Il *paper* esamina il concetto di *co-produzione* quale processo di coinvolgimento dei cittadini nella produzione di servizi di welfare. A partire dall'osservazione dei cambiamenti in atto nel contesto socio-economico (differenziazione dei bisogni, evoluzione demografica, modificazione dei bisogni di natura qualitativa) e del relativo paradigma di sviluppo (cd. "sviluppo umano") all'interno del quale tale concetto si colloca, il presente lavoro analizza anzitutto l'origine e i principi fondamentali della co-produzione. Viene successivamente data evidenza alle fasi di progettazione di un servizio co-prodotto, anche attraverso l'approfondimento di due esempi, uno di valenza nazionale e uno di respiro internazionale. In conclusione, il concetto analizzato viene osservato in prospettiva futura, con particolare riferimento al ruolo che i soggetti del Terzo settore, in una logica di ridisegno dei servizi di welfare, possono assumere all'interno dei processi di co-produzione.

## Keywords

*Co-production, welfare, relazione, personalizzazione, comunità*

# 1. Ridisegnare le politiche di welfare

La necessità di ridefinire gli interventi pubblici nell'ambito dei sistemi di protezione sociale è diventata un'emergenza di primaria importanza da diversi anni, in particolar modo all'interno di una crisi globale che ha intaccato sia il piano economico-finanziario che quello sociale dei nostri paesi. Tale situazione deriva dall'agire combinato di due cause specifiche<sup>1</sup>: da un lato, la difficoltà in aumento nel dare risposte attraverso erogazioni monetarie centralizzate, che ha fatto emergere in pochi anni l'inadeguatezza dei sistemi di welfare come quello italiano (e più in generale dell'Europa continentale), incentrati maggiormente su erogazioni monetarie (pensioni, sussidi vari, redditi di cittadinanza, ecc.) che sull'offerta di servizi; dall'altro, la crescente differenziazione dei bisogni (a tutti i livelli: per generi, ambiti territoriali, ecc.) che ha reso via via sempre più inefficaci le risposte standardizzate offerte dalle pubbliche amministrazioni.

Inoltre, la differenziazione dei bisogni è particolarmente collegata all'evoluzione demografica: «da una parte, l'aumento della speranza media di vita attesa [...] ha causato un aumento della domanda di prestazioni previdenziali, sanitarie e sociali; dall'altra la diminuzione dei tassi di natalità, che riduce la popolazione attiva [...], ha esercitato una forte pressione sulla sostenibilità economica dei sistemi di protezione sociale»<sup>2</sup>. L'invecchiamento della popolazione e la progressiva erosione della quota di popolazione

**“La necessità di ridefinire gli interventi pubblici nell'ambito dei sistemi di protezione sociale è diventata un'emergenza di primaria importanza da diversi anni”**

attiva sono, dunque, i fenomeni che più impatteranno sul welfare del futuro.

All'evoluzione demografica si accompagna inoltre una modificazione dei bisogni di natura qualitativa. In particolare si osserva una maggiore complessità, derivante dalla crescente importanza degli aspetti immateriali dei servizi (e dei prodotti) acquistati, soprattutto rispetto alla dimensione identitaria e relazionale. Ciò che i cittadini chiedono oggi ai sistemi di offerta di prestazioni sociali è sostanzialmente quello che in letteratura economica rientra nell'approccio dello “sviluppo umano”<sup>3</sup>, ovvero un superamento del mero *welfare state* come conosciuto fino ad oggi a fronte di un nuovo orientamento allo sviluppo delle cd. *capabilities* (o capacitazioni). Secondo tale prospettiva «il benessere degli individui non deve essere misurato solo attraverso le variabili economiche di reddito, consumo e bisogni sociali, ma deve assumere una connotazione multidimensionale e più attenta agli aspetti qualitativi (*well-being* e non più *welfare*)»<sup>4</sup>.

L'implicazione diretta di questo approccio sul modello di welfare da adottare è l'assunzione di una prospettiva di maggior coinvolgimento cd. di *welfare plurale*, in cui alle organizzazioni della società civile viene riconosciuta una capacità di diventare collaboratori attivi nel processo di programmazione degli interventi e nell'adozione delle conseguenti scelte strategiche. Le organizzazioni appartenenti a tale sfera intervengono, oltre che sul lato dell'offerta, anche su quello della domanda, consentendo ad essa di strutturarsi ed organizzarsi per interloquire in modo autonomo con i soggetti di offerta e ciò allo scopo di affermare il principio secondo cui le attività prestate nei processi di riproduzione sociale riguardano anche la

<sup>1</sup> Venturi, P., Villani, R., *Nuovo welfare e valore aggiunto dell'economia sociale*, 2011, in [http://www.aiccon.it/File/2011/nuovo\\_welfare.pdf](http://www.aiccon.it/File/2011/nuovo_welfare.pdf)

<sup>2</sup> Lippi Bruni, M., Rago, S., Ugolini, C., *Il ruolo delle mutue sanitarie integrative. Le società di mutuo soccorso nella costruzione del nuovo welfare di comunità*, Bologna, Il Mulino, 2012.

<sup>3</sup> Sen, A.K., *La disuguaglianza*, Bologna, Il Mulino, 1994; Nussbaum, M., *Giustizia sociale e dignità umana*, Bologna, Il Mulino, 2002.

<sup>4</sup> Lippi Bruni, M., Rago, S., Ugolini, C., *op. cit.*

produzione di “significati” e non soltanto di *output*<sup>5</sup>.

La crescente domanda di processi democratici nella costruzione di un nuovo *welfare* inclusivo che nasca “dal basso” si traduce, quindi, nella necessità di avviare un processo di *co-produzione* attraverso la partecipazione dei cittadini nella costruzione dell’offerta di servizi di pubblica utilità<sup>6</sup>. Con l’inclusione dei cittadini nel processo produttivo di tali servizi, infatti, è possibile garantire la costruzione di un *welfare* caratterizzato da alti livelli di qualità, nonché democratico e capacitante. Un *welfare* dove i protagonisti sono plurali, come previsto anche dalla recente Carta della Responsabilità sociale condivisa del Consiglio d’Europa<sup>7</sup>: Stato ed enti pubblici e locali, imprese, organizzazioni della società civile e famiglie.

**“La più semplice definizione di co-produzione è: «le persone che usano i servizi contribuiscono a produrli»”**

## 2. Co-produrre servizi di welfare coinvolgendo gli utenti

### 2.1 La co-produzione dei servizi di welfare: definizione e attori del processo

Oggi il concetto-pratica di “co-produzione” sta vivendo una seconda giovinezza: nei sistemi di *welfare* scandinavo e liberale viene sempre più utilizzato per descrivere i nuovi approcci ai servizi pubblici. In contrasto con il modello classico di *welfare* che tratta le persone come semplici destinatari dei servizi, cittadini passivi sottoposti ad una catena gerarchica di comando, così come pure in contrasto con il modello neo-liberista che mette le persone nella posizione di consumatori attivi che

esercitano le loro scelte tra vari fornitori (pubblici, privati for profit o non profit), l’approccio alla co-produzione valorizza le capacità, l’esperienza e il supporto mutuale delle persone-utenti.

La più semplice definizione di co-produzione è: «le persone che usano i servizi contribuiscono a produrli»<sup>8</sup>. Per specificarla è possibile inserire almeno due caratteristiche. La prima è la *relazione* che si costruisce tra 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»<sup>9</sup>. L’altra caratteristica sono le abilità, le risorse, i beni di ogni singola persona che porta nel servizio: 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»<sup>10</sup>.

Una molteplicità di attività che compongono un servizio possono essere co-prodotte: dalla co-pianificazione (si pensi ad esempio alla partecipazione deliberativa), alla co-progettazione (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 co-erogazione (gruppi di supporto tra pari, attività gestite dagli utenti, ecc.) e alla co-valutazione (cioè *rating* realizzati dagli utenti).

All’interno del processo di co-produzione il cittadino passa da fruitore passivo di servizi

<sup>5</sup> Venturi, P., Villani, R., *op. cit.*

<sup>6</sup> Pestoff, V., “Hybrid Tendencies in Consumer Co-operatives: the case of Sweden”, in *The Co-operative Model in practice: International perspectives*, a cura di D. McDonnell e E. Macknight, Glasgow, Co-operative Education Trust, 2012.

<sup>7</sup> Recommendation CM/Rec(2014)1 of the Committee of Ministers to member States on the Council of Europe, “Charter on shared social responsibilities”.

<sup>8</sup> Needham C., *Co-Production: an Emerging Evidence Base for Adult Social Care Transformation*, SCIE, 2012, p. 4.

<sup>9</sup> Bovaird T., *Beyond Engagement and Participation – User and Community Co-Production of Public Services*, *Public Administration Review*, 67, p. 847.

<sup>10</sup> Loeffler E., *Governance International*, <http://www.govint.org/english/main-menu/our-services/engagement/co-production-tree.html>

(come accadeva negli anni '50-'60) o consumatore (anni '80-'90) a co-produttore (oggi). Infatti, i cittadini-coproduttori<sup>11</sup>:

- sono essenziali per far sì che un servizio vada avanti con i suoi requisiti (“gli utenti come fattore critico di successo”);
- conoscono cose che molti professionisti non conoscono (“gli utenti come persone pensanti”);
- hanno tempo ed energie che possono offrire per aiutare altri (“gli utenti come risorsa”);
- hanno diverse capacità che potenzialmente li rendono preziosi collaboratori per le loro comunità, non semplicemente dei questuanti che chiedono all'amministrazione pubblica di rendere buoni alcuni loro deficit (“gli utenti come titolari di risorse”);
- possono promuovere il valore di un servizio che ricevono, così che è più probabile che altri cittadini lavorino insieme a questi servizi e accettino il loro finanziamento (“gli utenti come testimonial”);
- possono coinvolgersi in relazioni collaborative, piuttosto che paternalistiche, con lo staff, con altri utenti dei servizi e con altre persone.

Se queste potenzialità si realizzano, allora con la co-produzione non possiamo più parlare di utenti di un servizio: non possiamo più pensare che la persona semplicemente usi un servizio, ma lo pensa, lo progetta, lo produce, lo utilizza e lo valuta. Si crea, allora, un nuovo senso di appartenenza costruita attorno ad un servizio di *welfare*.

Sia nell'età dell'oro del *welfare state* che nelle pratiche improntate al *New Public Management*, i servizi pubblici erano essenzialmente pensati e implementati come attività in cui i professionisti facevano per i

<sup>11</sup> Pestoff V., Brandsen T., Verschuere B., *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*, Routledge, London/New York, 2012.

cittadini e cercavano di ottenere risultati di *interesse comune*. Nella co-produzione i professionisti *fanno con gli utenti* e cercano di raggiungere risultati prima di tutto *personali*, centrati sulla singola persona. Nella co-produzione si accentuano le componenti di facilitazione e di catalizzazione di risorse del professionista, piuttosto che quelle di esecuzione di compiti.

La co-produzione può, quindi, essere interpretata come una nuova cultura e un nuovo stile di lavoro che pone al centro la relazione tra utente e professionista, aperta agli apporti delle reti sociali dell'uno (famiglia, amici, comunità, associazioni) e dell'altro (organizzazioni di appartenenza, reti di pari, enti locali), per la produzione di servizi personalizzati e personalizzanti, ossia costruiti con, a favore di, per la fioritura dell'utente stesso e della sua comunità di riferimento<sup>12</sup>.

**“La co-produzione può essere interpretata come una nuova cultura e un nuovo stile di lavoro che pone al centro la relazione tra utente e professionista”**

## 2.2 Le origini della co-produzione

Negli anni Ottanta Elinor Ostrom, futuro premio Nobel per l'economia, aveva sviluppato un'interessante prospettiva di ricerca e dato vita ad interventi nei paesi in via di sviluppo che coinvolgessero le persone nella produzione dei servizi pubblici<sup>13</sup>. I servizi tradizionali venivano (e vengono ancora oggi) pensati come una catena gerarchica unidirezionale: dal produttore al consumatore. Dal centro amministrativo (principale) parte un “ordine”, perentorio e oltremodo preciso, di produrre servizi di *welfare* ad alcune agenzie (agenti) che dovrebbero seguire, in tutto e per tutto, il “comando”. Il modello principale-agente, oltre ad essere

<sup>12</sup> Prandini R., *I servizi relazionali per la famiglia*, in E. Scabini e G. Rossi (a cura di), *Le parole della famiglia*, Milano, Vita & Pensiero, 2006, pp. 199-211; *Servizi relazionali sussidiari e (meta)riflessività. Il caso del “Giocoamico” di Parma*, in «Sociologia e politiche sociali», 2007, 10, 3, pp. 143-167.

<sup>13</sup> Ostrom E., *Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development*, in «World Development», 1996, 24, 6, pp. 1073-1087.

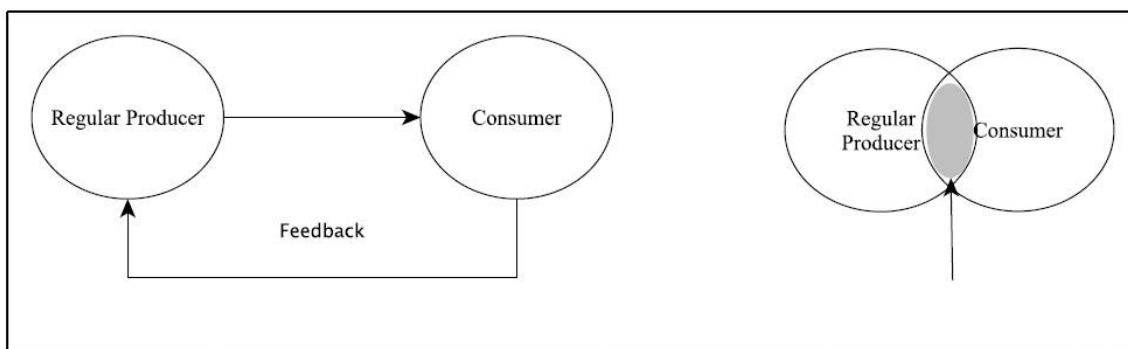


Fig. 1 – Modello tradizionale e modello di co-produzione nell'erogazione di servizi (Brudney e England 1983, 61)

fallimentare<sup>14</sup>, non corrisponde neppure a ciò che accade nella realtà. Ostrom e colleghi scoprono, infatti, studiando sul campo (in special modo i Dipartimenti di polizia) che:

- a. più che un solo attore con giurisdizione completa sono attive una pluralità di agenzie pubbliche e private che si dividono i compiti;
- b. più che lavorare solo sulla base di comandi gerarchici i *street-level bureaucrat* agiscono con alti tassi di discrezionalità;
- c. più che essere solo destinatari di servizi gli utenti ne sono co-produttori, partecipando attivamente alla loro costruzione.

Ecco, allora, nascere un modello diverso: l'ideazione, l'implementazione e la valutazione del servizio diventano il risultato di un processo collaborativo (fig. 1).

### 2.3 I principi fondamentali della co-produzione

I principi fondamentali della co-produzione riguardano essenzialmente la persona-utente, le sue relazioni di mondo vitale e i ruoli attinenti al servizio. Il primo riguarda l'abilità di riconoscere le persone come risorsa e investire

<sup>14</sup> Sabel, C., *Esperimenti di democrazia. Architetture di governance nella globalizzazione poliarchica*, Roma, Armando editore, 2012.

sulle capacità esistenti: «la co-produzione concepisce gli utenti dei servizi come attivi possessori di risorse piuttosto che beneficiari passivi»<sup>15</sup>. Il centro non è più il fallimento, lo svantaggio o la disabilità della persona; diviene fondamentale scommettere sulle sue capacità e sul come può utilizzarle. Il compito è quello di «trasformare la percezione delle persone da destinatari passivi dei servizi e oneri del sistema, a una in cui essi sono partner alla pari nel progettare ed erogare i servizi»<sup>16</sup>. Il punto di partenza è il riconoscimento e la crescita delle capacità personali già esistenti. Proprio per questo motivo la co-produzione è più

relazionale che transazionale: gli *outcome* dei servizi si ottengono attraverso *person-centred relationship*, piuttosto che con meccanismi sostitutivi o di scambio commerciale.

Il secondo principio riguarda *reciprocità, mutualità e reti di supporto tra pari*: «la ragione per cui i nostri attuali servizi sono così male attrezzati è che essi hanno largamente trascurato il sistema operativo sottostante da cui dipendono: l'economia sociale della famiglia e del quartiere»<sup>17</sup>. Proprio per ripartire da questa *core economy*, la co-produzione si

<sup>15</sup> Needham C., *Personal Co-Production*, London, LARCI, 2009, p. 3.

<sup>16</sup> Boyle D., Coote A., Sherwood C. e Slay, J., *Right Here, Right Now. Taking Co-Production into the Mainstream*, London, NESTA, 2010, p. 23.

<sup>17</sup> Boyle D. e Harris M., *The Challenge of Co-Production*, London, NESTA, 2009, 5.

sviluppa incentivando l'impegno, le relazioni reciproche e le responsabilità mutuali tra professionisti, utenti e famiglia. Essendo prevalentemente una metodologia di lavoro sociale, la co-produzione ha la necessità di trasferire la conoscenza e supportare il cambiamento: per queste finalità sfrutta le reti personali degli utenti e costruisce *network* tra pari.

Infine, *sfuocare le distinzioni di ruolo, facilitando piuttosto che erogando* è il terzo ed ultimo principio della co-produzione, la quale rende meno chiare le distinzioni tra professionisti ed utenti, così come tra produttori e consumatori di servizi. La co-produzione valorizza l'esperienza dei professionisti di prima linea a partire dal fatto che la stessa esperienza degli utenti è modellata quasi interamente sulla loro interazione con il "*front-office*". I primi sono chiamati a diventare più dei catalizzatori e dei facilitatori che dei meri esecutori e lo stesso è richiesto alle agenzie di servizi pubblici. Ai secondi viene domandato uno sforzo per l'acquisizione di nuove conoscenze ed abilità, re-investendo nel loro capitale umano.

***“Disegnare un servizio relazionale del nuovo welfare è un’opera che inizia con l’individuazione del bisogno della persona”***

## **2.4 La progettazione di un servizio co-prodotto**

Disegnare un servizio relazionale del nuovo *welfare* è un'opera che inizia con l'individuazione del bisogno della persona ovvero con la sua personalizzazione, processo a cui contribuiscono con il loro monitoraggio sia la famiglia che la comunità che i professionisti<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Duffy S., *The Future of Personalisation. Implications for Welfare Reform*, working paper, Sheffield, Centre for Welfare Reform in <http://www.centreforwelfarereform.org/uploads/attachment/225/futureofpersonalisation.pdf>. Prandini R., *Esperimenti di (nuova) democrazia: come salvare l'esperienza democratica nell'epoca della sua crisi*, in C. Sabel, *Esperimenti di democrazia. Architetture di governance nella globalizzazione poliarchica*, Roma, Armando editore, 2012, pp. 7-41.

Se quella persona può accedere al servizio per il bisogno manifestato, allora verranno identificate le sue risorse (personali, comunitarie, economiche, ecc.) grazie al lavoro della persona stessa, di una *équipe* poli-contestuale di professionisti e alla collaborazione della famiglia. Tramite forme prototipizzate di *planning* si costruisce poi il piano personalizzato su misura dell'utente.

A quel punto è a lui (o alla sua famiglia) che spetta la decisione di intraprendere quel percorso e il *care manager* ne verifica la compatibilità con il quadro sino ad ora delineato. Presa questa decisione, occorre organizzare i servizi che concorrono alla definizione del piano, tramite il *benchmarking* di esperienze simili, la scelta dell'utente tra diversi attori e stilando contratti personalizzati. In questa fase di *co-managing*, le associazioni di appartenenza possono essere utili nell'affrontare il problema delle asimmetrie informative.

La fase di erogazione del servizio o dei servizi ha lo scopo di capacitare la persona e le sue reti sociali, grazie ad un lavoro sociale co-prodotto e mutualmente sussidiario tra professionisti,

utente e comunità.

I servizi vengono, infine, valutati insieme: riflettere su ciò che si sta (ancora) facendo ed imparare dai tentativi e dagli errori, formalizzando i percorsi intrapresi, le modalità di lavoro ed i servizi inseriti nel piano. Infine, non resta che ripartire da capo, ripensando il servizio stesso.

## **2.5 Un esempio italiano di co-produzione: i Piani Personalizzati della Regione Sardegna**

I piani personalizzati sono la modalità attuativa della legge nazionale 162/1998 fatta propria dalla Regione Sardegna: un modello originale per migliorare la qualità della vita delle persone disabili con servizi su misura, co-decisi con i professionisti, valorizzanti le "risorse"



famiglia e la comunità<sup>19</sup>. Il punto di partenza all'alba degli anni Duemila era veramente difficile: in Sardegna le famiglie erano sole nell'affrontare la disabilità, mancavano servizi *ad hoc*, non c'era nessuna possibilità di scelta, l'unica alternativa alla cura *fai-da-te* era l'istituzionalizzazione. In quegli anni, le associazioni di disabili e dei loro familiari sono riuscite a ribaltare questa impostazione culturale e organizzativa. Con una battaglia ideale centrata sullo slogan "nulla per noi senza di noi e le nostre famiglie", l'ABC (Associazione Bambini Cerebrolesi) Sardegna ha realizzato concretamente l'idea del disabile come risorsa. Oggi, la persona disabile e la sua famiglia articolano (anche avvalendosi delle proprie associazioni) un piano personalizzato, indicando tramite due schede di valutazione: a) le condizioni di autonomia e di relazione del disabile e la situazione di gravità del destinatario (Scheda salute); b) la situazione sociale, scolastica o lavorativa, familiare, il carico e la programmazione degli interventi con relativo piano di spesa (Scheda sociale). Il punteggio ottenuto mostra la dimensione di bisogno e di progetto e ad esso viene associata una fascia di finanziamento, che la Regione approverà su invio dei Comuni. I piani personalizzati possono prevedere: servizio educativo, assistenza domiciliare, accoglienza presso centri diurni, soggiorno per non più di trenta giorni in un anno in strutture residenziali autorizzate, attività sportive e di socializzazione. La co-produzione viene, invece, attivata nella modalità di gestione dei piani. Ci sono, qui, due strade: o la gestione diretta a carico del Comune che invia un proprio operatore oppure la gestione in capo alla persona disabile o alla

***“Per i disabili e le loro famiglie la co-produzione significa (anche) uscire da un mondo di isolamento”***

sua famiglia. In quest'ultimo caso sono le famiglie a scegliere l'operatore di fiducia, a contrattualizzarlo (anche attraverso dei consorzi di cooperative), a formarlo, a redigere le valutazioni sul caso. In questi passaggi la famiglia è spesso supportata dalle associazioni familiari di disabili. Nella fase di svolgimento del servizio, il disabile e la sua famiglia possono inserire tutte le loro capacità e risorse fino ad allora rimaste tacite: «Abbiamo, per la prima volta, potuto, come genitori, trasferire su un progetto personalizzato tutte quelle conoscenze e buone prassi sperimentate negli anni con nostro figlio; ma, cosa più importante, le abbiamo condivise concretamente con la figura professionale più adatta alle esigenze socio-abilitative e affettive di G. Perché diciamo più adatta? Perché finalmente viene riconosciuta alla famiglia la possibilità di scegliere e valutare l'operatore che dovrà condividere con noi il percorso personalizzato per i nostri figli»<sup>20</sup>.

Per i disabili e le loro famiglie la co-produzione significa (anche) uscire da un mondo di isolamento in cui non si riesce a condividere con i professionisti i sentimenti, le conoscenze, le tecniche sperimentate. Quel sapere inutilizzato può diventare un nuovo modo da cui far ripartire i servizi.

## **2.6 Un esempio anglosassone di co-produzione: Local Area Coordination**

Local Area Coordination (LAC) è un approccio di lavoro sociale per supportare le persone con disabilità a vivere una vita buona rimanendo all'interno della propria comunità di origine<sup>21</sup>. Piuttosto che definire le persone sulla base dei propri bisogni e dei servizi che usano, LAC chiede alle persone che vita vogliono vivere e le supporta nelle loro aspirazioni.

<sup>19</sup> Prandini, R., *I piani personalizzati di sostegno a favore di persone con handicap grave. Il caso della collaborazione sussidiaria tra famiglia, terzo settore e Regione Sardegna*, in P. Donati e R. Prandini (a cura di), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, Milano, FrancoAngeli, 2006, pp. 323-360; Palmas, F., Polo, R., *Una scelta possibile. L'attuazione della l. 196/1998 in Sardegna*, in «Welfare Oggi», 2011, 3, pp. 65-71.

<sup>20</sup> Testimonianza di una famiglia sarda con un figlio disabile raccolta in Prandini (2006, 353).

<sup>21</sup> Boyle D., Slay J. e Stephens L., *Public Services Inside Out*, Londra, Nesta, 2010. Nesta, *People Powered Health Co-Production Catalogue*, Londra, Nesta, 2012.

«Piuttosto che chiedere alle persone cosa non andasse e poi pensare ai soldi, alle risorse e a come inserirle dentro ad un servizio per risolvere il loro problema, c'è una discussione diversa. I coordinatori partono chiedendo alle persone "cosa è per te una vita buona?" piuttosto che "di che servizio hai bisogno?". Invece di essere una discussione solamente sui soldi e sui servizi, riguarda i modi con cui le persone possono condurre la vita che vogliono, i modi pratici di garantire un aiuto [...] e l'importanza di concentrarsi sul mantenere le persone forti piuttosto che aspettare che cadano nelle loro crisi»<sup>22</sup>.

Il modello LAC è nato e si è sviluppato in Australia alla fine degli anni Ottanta. Da allora questo approccio si è diffuso in Canada, Irlanda, Scozia e Inghilterra. Il punto centrale è la figura del coordinatore, che agisce come il punto di contatto in un'area locale definita, supportando 50-60 persone e le loro famiglie. Il lavoro del coordinatore è quello di permettere alle persone con disabilità di esprimere le proprie capacità all'interno del contesto in cui vivono. Per fare questo la leva è lo sviluppo di reti personali e comunitarie che siano una risposta ai bisogni e alle aspirazioni degli utenti e che permettano la condivisione delle loro risorse e capacità.

**“La sfida posta dalla  
co-produzione alle  
organizzazione di Terzo settore  
è duplice:  
ideale e organizzativa”**

### 3. Prospettive future della co-produzione e ruolo del Terzo settore

Il *welfare* europeo si sta de-standardizzando, processi di personalizzazione dei servizi e di pluralizzazione degli attori di *welfare* stanno prendendo piede un po' ovunque, in particolare nel Nord Europa. In questo scenario di riforma, la co-produzione gioca un ruolo specifico: rendere significativo l'apporto alla creazione e all'erogazione dei servizi degli utenti e dei loro mondi vitali, *in primis* la famiglia e la comunità.

Da un lato, la co-produzione completa i percorsi di personalizzazione delle cure che rischiano di diventare esclusivamente forme di libertà di scelta e di individualizzazione. Dall'altro lato, essa re-introduce il tema della socialità, delle culture umanizzanti, della capacitazione nel (vasto) campo della necessaria commercializzazione delle organizzazioni civiche, for profit o non profit.

D'altro canto, la sfida posta dalla co-produzione alle organizzazioni di Terzo settore è duplice: ideale e organizzativa. Non solo dal lato dell'offerta, ma anche da quello della domanda, il nuovo sistema sociale deve sapersi rinnovare integrando la propria dimensione solidaristica con un rafforzamento della capacità delle persone, focalizzandosi sulle relazioni, in un sistema in cui il soggetto pubblico partecipa insieme alle organizzazioni non profit per fare in modo che la strutturazione dell'offerta avvenga a partire dall'espressione della domanda<sup>23</sup>. In tal senso, le organizzazioni della società civile necessitano di realizzare un cambiamento culturale, a

partire da un ripensamento dei concetti di innovazione, imprenditorialità, coesione sociale e sostenibilità. Si pensi, ad esempio, alle mutue sanitarie integrative e al ruolo di "collettori di domanda" da loro assunto

soprattutto in questi ultimi anni: esse possono essere interpretate quali strumenti di sussidiarietà sociale e sanitaria, aperti e volontari, che aggregano e rafforzano la domanda, raccolgono risorse volontariamente conferite e le ripartiscono in funzione dei bisogni espressi dalla base associativa, attraverso un'azione di responsabilizzazione dei cittadini-soci nei confronti dei modi, dei mezzi e dei costi della soddisfazione dei propri bisogni sanitari e sociali<sup>24</sup>. Nella stessa logica, la cooperazione sociale può organizzarsi per incontrare la domanda di assistenza dei

<sup>22</sup> Intervista ad un coordinatore australiano, Ralph Broad (Boyle et al., 2010, 20).

<sup>23</sup> Zamagni, S. (2010), *Nuovo welfare, sussidiarietà, Terzo settore*, in «Areté», 3, settembre-dicembre, pp. 5-9.

<sup>24</sup> Lippi Bruni, M., Rago, S., Ugolini, C., *op. cit.*

---

cittadini in maniera diretta e non mediata dialogo e la collaborazione con altre organizzazioni della società civile ed assumere così un ruolo partecipativo.

Il cambiamento in atto nel sistema di welfare passa dunque da un ripensamento dell'agire

esclusivamente dall'ente locale, attraverso il della pluralità soggetti che sono chiamati a co-produrre servizi di pubblica utilità per le comunità, mettendo insieme mezzi e fini della loro azione, ovvero co-operando per la costruzione di un nuovo welfare.

---

## Riferimenti bibliografici

**Bovaird, T.**, *Beyond Engagement and Participation – User and Community Co-Production of Public Services*, Public Administration Review, 67, p. 847.

**Boyle, D., Harris, M.**, *The Challenge of Co-Production*, London, NESTA, 2009, 5.

**Boyle, D., Coote, A., Sherwood, C., Slay, J.**, *Right Here, Right Now. Taking Co-Production into the Mainstream*, London, NESTA, 2010, p. 23.

**Boyle, D., Slay, J., Stephens, L.**, *Public Services Inside Out*, Londra, Nesta, 2010. Nesta, *People Powered Health Co-Production Catalogue*, Londra, Nesta, 2012.

**Council of Europe**, *Charter on shared social responsibilities*, recommendation CM/Rec(2014)1 of the Committee of Ministers to member States.

**Duffy, S.**, *The Future of Personalisation. Implications for Welfare Reform*, working paper, Sheffield, Centre for Welfare Reform, in <http://www.centreforwelfarereform.org/uploads/attachment/225/futureofpersonalisation.pdf>.

**Lippi Bruni, M., Rago, S., Ugolini, C.**, *Il ruolo delle mutue sanitarie integrative. Le società di mutuo soccorso nella costruzione del nuovo welfare di comunità*, Bologna, Il Mulino, 2012.

**Loeffler, E.**, *Governance International*, in <http://www.govint.org/english/main-menu/our-services/engagement/co-production-tree.html>.

**Needham, C.**, *Co-Production: an Emerging Evidence Base for Adult Social Care Transformation*, SCIE, 2012, p. 4.

**Needham, C.**, *Personal Co-Production*, London, LARCI, 2009, p. 3.

**Ostrom, E.**, *Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development*, in «World Development», 1996, 24, 6, pp. 1073-1087.

**Palmas, F., Polo, R.**, *Una scelta possibile. L'attuazione della l. 196/1998 in Sardegna*, in «Welfare Oggi», 2011, 3, pp. 65-71.

**Pestoff, V.**, «Hybrid Tendencies in Consumer Co-operatives: the case of Sweden», in *The Co-operative Model in practice: International perspectives*, a cura di D. McDonnell e E. Macknight, Glasgow, Co-operative Education Trust, 2012.

**Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B.**, *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*, Routledge, London/New York, 2012.

**Prandini, R.**, *I piani personalizzati di sostegno a favore di persone con handicap grave. Il caso della collaborazione sussidiaria tra famiglia, terzo settore e Regione Sardegna*, in P. Donati e R. Prandini (a cura di), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, Milano, FrancoAngeli, 2006, pp. 323-360.

**Prandini, R.**, *I servizi relazionali per la famiglia*, in E. Scabini e G. Rossi (a cura di), *Le parole della famiglia*, Milano, Vita & Pensiero, 2006, pp. 199-211.

**Prandini, R.**, *Servizi relazionali sussidiari e (meta)riflessività. Il caso del "Giocoamico" di Parma*, in «Sociologia e politiche sociali», 2007, 10, 3, pp. 143-167.

**Prandini, R.**, *Esperimenti di (nuova) democrazia: come salvare l'esperienza democratica nell'epoca della sua crisi*, in C. Sabel, *Esperimenti di democrazia. Architetture di governance nella globalizzazione poliarchica*, Roma, Armando editore, 2012, pp. 7-41.

**Sabel, C.**, *Esperimenti di democrazia. Architetture di governance nella globalizzazione poliarchica*, Roma, Armando editore, 2012.

**Sen, A.K.**, *La disuguaglianza*, Bologna, Il Mulino, 1994; Nussbaum, M., *Giustizia sociale e dignità umana*, Bologna, Il Mulino, 2002.

**Venturi, P., Villani, R.**, *Nuovo welfare e valore aggiunto dell'economia sociale*, 2011, in [http://www.aiccon.it/File/2011/nuovo\\_welfare.pdf](http://www.aiccon.it/File/2011/nuovo_welfare.pdf)

**Zamagni, S.**, *Nuovo welfare, sussidiarietà, Terzo settore*, in «Areté», 3, settembre-dicembre, 2010, pp. 5-9.

**AICCON**

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

**P.le della Vittoria 15**

**47121 Forlì (FC)**

**Italia**

**@AICCONnonprofit**

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