

TITOLO: La riallocazione (in)consapevole delle risorse e il tasso di copertura dei bisogni – il caso del Welfare in un Comune italiano di grandi dimensioni

AUTORI:

Francesco Longo, Associate Professor, Political and Social Sciences Department Bocconi University

Gianmario Cinelli, CeRGAS Bocconi Researcher

Eleonora Perobelli*, CeRGAS Bocconi Researcher: perobelli.eleonora@unibocconi.it – 345 8227131

Andrea Rotolo, CeRGAS Bocconi Researcher

TYPE OF PRESENTATION: Oral session

PANEL

ABSTRACT

Introduzione

La crisi finanziaria globale del 2008 ha suscitato forti dibattiti tanto politici quanto accademici (si veda ad esempio Pollitt, 2010; Peters, 2011; Peters et al., 2011). Inizialmente, le comunicazioni relative alla gestione della crisi e alle sue possibili soluzioni erano coordinate dai capi di Stato e da Istituzioni sovranazionali (UE, IMF; etc.). Dal 2009, quando la crisi ha iniziato a mordere il settore pubblico in ogni sua branca, la discussione ha cominciato ad emergere a livello locale (Overmans, 2017). Infatti, gli Enti locali sono tra le istituzioni più colpite dalle politiche di austerità adottate in risposta alla crisi finanziaria globale (Overmans, 2017).

Per i Comuni italiani, titolari di una quota rilevante di servizi sociali, la crisi ha portato da un lato alla riduzione della base fiscale, e parallelamente ad un aumento della domanda di servizi di Welfare (Barbera, Guarini, Steccolini, 2016). Nel settore dei servizi, è possibile assistere a diverse modalità di gestione della relazione tra contenimento della spesa e necessità di riforma per aumentare le risposte ai bisogni (Pollit, 2010) e gli Enti subiscono contemporaneamente la pressione di due tensori: da un lato, devono riuscire a realizzare un processo di riallocazione delle risorse per soddisfare bisogni emergenti (non avendo margini per entrate aggiuntive), superando gli ostacoli connessi alle inerzie organizzative e alla path dependency. Dall'altro, è indispensabile riuscire a misurare la capacità dei servizi di rispondere ai bisogni dell'utenza di riferimento in maniera efficace ed efficiente. Tale processo comporta notevoli sfide gestionali perché richiede il contributo di tutta l'organizzazione e competenze differenti.

Inoltre, la crisi finanziaria ha effetti ambigui sui processi di riforme manageriali: da una parte, le restrizioni di spesa limitano lo spazio per nuovi interventi; dall'altra, la situazione emergenziale consente di considerare opzioni più radicali, che non si sarebbero prese in considerazione in altri momenti storici (Pollitt, 2010). In questo contesto, risulta quindi particolarmente interessante indagare ciò che avviene negli Enti locali in risposta ad un contesto economico-finanziario che sembra non lasciare spazi di manovra per modificare il perimetro di risorse disponibili. Punto di partenza per questo ragionamento è la strategia dell'Ente, con riferimento a strategia dichiarata e strategia realizzata (Mintzberg, Waters, 1985), che possono coincidere solo in presenza di piena consapevolezza di ciò che accade all'interno dell'organizzazione. Infatti, non è sufficiente identificare una strategia dichiarata e effettuare una verifica sulla sua attuazione alla fine del ciclo di programmazione: l'implementazione della strategia va accompagnata costantemente, in modo da affrontare adeguatamente anche eventuali "strategie emergenti", che se non presidiate rischiano di minare gli intenti prefissati.

Pertanto, per indagare le risposte di un Ente locale in termini di strategia dichiarata e realizzata in tempi di crisi, verrà analizzato il caso della Direzione Politiche Sociali di un Comune italiano di grandi dimensioni, che risulta particolarmente interessante in quanto negli ultimi anni ha subito una forte riorganizzazione interna, passando da una struttura a silos (con fortissima specializzazione per target di utenza) ad una olistica (organizzata su sportelli unici, generalisti, capaci di prendere in carico complessivamente le famiglie o gli individui), attivando in maniera complementare servizi resi più organici e omogenei tra di loro.

Obiettivi

Alla luce di quanto premesso, il presente lavoro mira a contribuire al dibattito di *policy making* cercando di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- In un periodo storico di contenimento della spesa e aumento dei bisogni, qual è la risposta fornita dall'Ente locale? Contenimento della spesa sociale oppure ricerca di altre fonti di finanziamento? L'approccio è di *cutback management* oppure di riallocazione delle risorse esistenti?
- Nel caso vi fossero stati mutamenti nell'allocazione delle risorse, chi ha assunto la titolarità delle scelte e con quali strumenti ha perseguito le proprie decisioni? Con riferimento al suddetto processo, vi è stata comunicazione a stakeholder interni ed esterni all'organizzazione?
- Il tasso di copertura dei bisogni è uno strumento che guida la programmazione strategica dei servizi sociali?

Pertanto, **l'obiettivo dello studio è di indagare il processo di riallocazione delle risorse in un Ente locale di grandi dimensioni, tracciando il livello di consapevolezza del top e middle management in merito allo stesso.** Parallelamente, si intende verificare se e quanto il tasso di copertura dei bisogni è uno strumento guida nella programmazione ed implementazione dei servizi sociali, identificando infine un possibile **modello di cruscotto direzionale per la rilevazione della capacità dei servizi di rispondere ai bisogni dell'utenza di riferimento.**

Metodologia e risultati attesi

Per raggiungere gli obiettivi prefissati, verrà analizzato in profondità il caso della Direzione Politiche Sociali di uno dei maggiori Comuni italiani attraverso:

- Analisi ed elaborazione dei dati di spesa della Direzione per il periodo 2012-2017;
- Analisi dei documenti di pianificazione strategica della Direzione per il periodo 2012-2017;
- Interviste semi-strutturate con manager comunali
- Focus group con top e middle management

Successivamente, in reazione alla difficoltà di monitorare il grado di copertura dei bisogni da parte dei servizi comunali, verrà sviluppato e testato un framework che possa guidare gli Enti come cruscotto direzionale nella propria programmazione strategica. Lo studio permette di dare rilevanza alle dinamiche di revisione e riassegnazione delle risorse all'interno di un Ente locale, oltre a fornire un nuovo strumento di identificazione dei tassi di copertura del bisogno, basato su un'analisi delle linee di servizio dell'Ente e alle linee di attività ad essi associati.