

**Welfare Designer**

La figura professionale che progetta il welfare a partire dai bisogni

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO

Profilo professionale del welfare designer

Il documento di riferimento che descrive missione, attività, competenze, responsabilità e inquadramento della figura del welfare designer.

Versione 1.0 · Bozza in consultazione · 26 ottobre 2026 · Osservazioni entro il 31 gennaio 2027

1. Oggetto e finalità

Il presente documento descrive il profilo professionale del welfare designer: la missione, i principi di riferimento, le attività caratteristiche, i contesti di esercizio, le aree di competenza, le responsabilità e l'inquadramento normativo della figura.

Il profilo ha tre finalità. Offre a chi esercita la professione un riferimento comune, a partire dal quale riconoscersi e confrontarsi. Offre agli enti che intendono avvalersi di un welfare designer una descrizione chiara di ciò che possono attendersi. Costituisce infine la base per i documenti successivi, in particolare il Quadro delle competenze, la Carta dei principi e lo statuto dell'associazione professionale.

Il documento non attribuisce titoli né riserva attività: descrive una pratica professionale così come si è formata e si va consolidando.

2. Definizione della figura

Il welfare designer è il professionista che guida la progettazione di servizi, politiche e modelli di welfare a partire dai bisogni delle persone e delle comunità, coordinando enti pubblici, privati e del terzo settore e costruendo le condizioni organizzative ed economiche perché gli interventi durino nel tempo.

La figura applica il metodo del welfare design: osservare, comprendere, ipotizzare soluzioni, sperimentarle, misurarle e correggerle. Il suo punto di partenza non è l'offerta di servizi esistente, né un'opportunità di finanziamento, ma la domanda espressa da una popolazione o da un territorio e le risorse, spesso inutilizzate, che quel territorio già possiede.

Il welfare designer non eroga direttamente i servizi. Il suo contributo si colloca nel passaggio, frequentemente scoperto, tra la lettura di un bisogno e la messa in opera di una risposta sostenibile e verificabile.

3. Principi di riferimento

L'esercizio della professione si ispira a cinque principi.

1. **Partire dai bisogni.** L'analisi dei bisogni delle persone e dei territori precede ogni scelta sull'offerta di servizi e sulle fonti di finanziamento.
2. **Progettare con, non per.** Chi userà e chi gestirà un servizio partecipa alla sua costruzione, attraverso processi di progettazione partecipata e, dove previsto, di co-progettazione.
3. **Collegare prima di creare.** Le risorse già presenti su un territorio vengono riconosciute e messe in rete prima di aggiungerne di nuove.
4. **Pensare alla durata.** Il modello di sostenibilità economica e l'assetto di governance sono definiti insieme al servizio, non dopo la fine del primo finanziamento.
5. **Rendere conto del cambiamento.** Gli indicatori sono fissati all'inizio del percorso e i risultati sono restituiti ai finanziatori, agli enti coinvolti e alle comunità.

4. Attività caratteristiche

Le attività caratteristiche del welfare designer corrispondono alle sei fasi del metodo. Le fasi non costituiscono una sequenza rigida: si sovrappongono, possono ripetersi e si adattano alla scala dell'intervento.

- **Ascolto e lettura dei bisogni.** Raccolta e analisi di dati territoriali, interviste e incontri con persone, operatori e amministratori, al fine di individuare il bisogno reale e le persone a cui l'intervento si rivolge (analisi dei bisogni).
- **Mappatura di risorse e attori.** Ricognizione dei soggetti che già operano sul bisogno, delle risorse disponibili e delle connessioni mancanti (mappatura degli attori).
- **Progettazione con le comunità.** Conduzione di laboratori, tavoli e sperimentazioni in cui il servizio o il modello viene costruito insieme a chi lo gestirà e a chi ne beneficerà.
- **Modello economico e governance.** Definizione delle fonti di finanziamento, dei costi, dei ruoli decisionali e degli strumenti giuridici che regolano la collaborazione tra i soggetti coinvolti (partenariato).
- **Indicatori e teoria del cambiamento.** Costruzione della teoria del cambiamento e del piano di valutazione, con indicatori, fonti e tempi di rilevazione, quale base della

valutazione di impatto sociale.

- **Accompagnamento della realizzazione.** Supporto all'avvio, monitoraggio, correzioni in corso d'opera e rendicontazione verso finanziatori, enti e comunità.

5. Contesti di esercizio

Il welfare designer opera di norma nei seguenti contesti:

- **enti locali e ambiti territoriali sociali**, nella programmazione dei servizi, nei procedimenti di co-programmazione e co-progettazione e nei percorsi di amministrazione condivisa;
- **enti del terzo settore**, nell'avvio di nuovi servizi, nella riorganizzazione di servizi esistenti, nella costruzione di reti e nella definizione di sistemi di valutazione;
- **enti ecclesiastici e congregazioni religiose**, nella riconversione di opere e immobili e nella progettazione di servizi per la comunità (ente ecclesiastico);
- **fondazioni e altri finanziatori**, nell'orientamento delle erogazioni all'impatto e nell'accompagnamento dei progetti finanziati;
- **reti e partenariati**, nel coordinamento di più soggetti che collaborano su un problema comune.

La professione può essere esercitata in forma autonoma, come dipendente o collaboratore di un ente, o all'interno di organizzazioni di consulenza.

6. Aree di competenza

Le competenze della figura sono articolate in cinque aree, descritte nel Quadro delle competenze del welfare designer, che costituisce parte integrante del presente profilo:

1. lettura dei bisogni e dei territori;
2. normativa e istituzioni;
3. progettazione e facilitazione;
4. economia e governance;
5. valutazione e rendicontazione.

Il Quadro definisce, per ciascuna area, le competenze specifiche e tre livelli di padronanza.

7. Responsabilità e condotta

Nell'esercizio della professione il welfare designer:

- mantiene **indipendenza di giudizio** rispetto agli interessi dei singoli soggetti coinvolti, compreso il committente, quando questi contrastano con i bisogni rilevati;
- dichiara in modo **trasparente** ogni conflitto di interesse, in particolare quando ha rapporti con enti che potrebbero beneficiare delle scelte progettuali;
- osserva la **riservatezza** sulle informazioni raccolte presso persone, operatori ed enti, e tratta i dati personali nel rispetto della normativa vigente;
- **restituisce i risultati** del lavoro alle comunità e agli stakeholder coinvolti, non soltanto al committente;
- **non si sostituisce** alle professioni regolamentate, in particolare all'assistente sociale, e non svolge attività di presa in carico delle persone;
- fonda le proprie proposte su **evidenze** e indica con chiarezza le ipotesi non verificate.

8. Figure affini e confini

Il profilo si distingue da alcune figure con cui condivide una parte del campo di lavoro.

- **Assistente sociale.** Professione regolamentata dalla legge 23 marzo 1993, n. 84, con albo professionale, centrata sulla presa in carico delle persone e delle famiglie. Il welfare designer lavora sul disegno dei servizi e dei sistemi, non sui singoli casi.
- **Progettista sociale.** Si occupa della redazione e della gestione di progetti, spesso in relazione a bandi e finanziamenti. Il welfare designer interviene prima, sull'analisi dei bisogni e sul modello, e dopo, sulla durata e sulla valutazione.
- **Valutatore d'impatto.** Misura gli effetti di interventi già definiti. Il welfare designer integra la valutazione nella progettazione fin dall'inizio e può avvalersi di valutatori indipendenti.
- **Service designer.** Applica il service design a servizi di qualunque settore. Il welfare designer ne adotta il metodo nel campo del welfare, con i suoi attori, le sue norme e le sue fonti di finanziamento.

9. Inquadramento normativo

In Italia non esistono un albo né un percorso formativo riservato al welfare designer. La figura rientra tra le professioni non organizzate in ordini o collegi, disciplinate dalla legge 14 gennaio 2013, n. 4.

Ai sensi di tale legge:

- chi esercita la professione è tenuto a fare riferimento, in ogni documento e rapporto scritto con il cliente, agli estremi della legge stessa (art. 1, comma 3);
- i professionisti possono costituire associazioni professionali di natura privatistica, fondate su base volontaria, con il fine di valorizzare le competenze degli associati e garantire il rispetto di regole deontologiche;
- le associazioni possono rilasciare ai propri iscritti un'attestazione relativa, tra l'altro, alla regolare iscrizione, ai requisiti necessari alla partecipazione e agli standard qualitativi che gli iscritti si impegnano a rispettare (art. 7).

Il presente profilo è il documento di riferimento che descrive attività, competenze e responsabilità della figura ai fini della costituzione dell'associazione professionale.

10. Revisione del documento

Il profilo è identificato da un numero di versione e da una data. La versione 1.0 è pubblicata come bozza in consultazione: chiunque può inviare osservazioni alla redazione del portale nei modi indicati nella sezione dedicata.

Fino alla costituzione dell'associazione professionale, le revisioni sono approvate dalla redazione del portale, che dà conto delle modifiche apportate e delle osservazioni ricevute. Successivamente il documento sarà approvato e revisionato dall'assemblea dell'associazione, secondo le regole dello statuto.

Ogni versione precedente resta consultabile.

SCHEDA**Versione**

1.0

Stato

Bozza in consultazione

Data

26 ottobre 2026

Consultazione

Aperta fino al 31 gennaio 2027

A cura di

Redazione di Welfare Designer

OSSERVAZIONI

Le osservazioni sul documento si inviano alla redazione. Chi aderisce alla rete partecipa agli incontri di revisione.

REGISTRO DELLE VERSIONI

1.0 · 26 ottobre 2026 · Prima bozza, aperta la consultazione

COME CITARE

Welfare Designer, «Profilo professionale del welfare designer», versione 1.0, 26 ottobre 2026, <https://welfare designer.it/documenti/profilo-professionale/>.