

**Welfare Designer**

La figura professionale che progetta il welfare a partire dai bisogni

DOCUMENTO DI RIFERIMENTO

Quadro delle competenze del welfare designer

Le cinque aree di competenza della figura, articolate in competenze specifiche e in tre livelli di padronanza.

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

Come leggere il quadro

Il quadro descrive le competenze che caratterizzano la figura del welfare designer, organizzate in cinque aree. Ogni area indica le competenze specifiche che la compongono; ciascuna competenza può essere posseduta a uno di tre livelli di padronanza.

- **Base.** Il professionista applica la competenza con la supervisione di un collega più esperto, in incarichi circoscritti e con strumenti già definiti.
- **Autonomo.** Il professionista conduce in autonomia incarichi di media complessità, sceglie gli strumenti adatti al contesto e risponde dei risultati verso il committente.
- **Esperto.** Il professionista progetta sistemi complessi che coinvolgono più enti e più fonti di finanziamento, forma e supervisiona altri professionisti e contribuisce alla definizione degli standard della professione.

I livelli non sono gradi gerarchici: una stessa persona può essere esperta in un'area e autonoma o di base in un'altra. Il quadro è parte integrante del Profilo professionale.

Area 1. Lettura dei bisogni e dei territori

Comprendere il bisogno reale di una popolazione o di un territorio, distinguendolo da quello presunto, e riconoscere le risorse già presenti. È l'area da cui dipende la qualità di tutto il lavoro successivo.

- Raccogliere e interpretare dati territoriali e amministrativi (demografia, servizi, piani di zona, osservatori).

- Condurre interviste, focus group e ascolto strutturato con persone, operatori e amministratori (analisi dei bisogni).
- Costruire una mappatura degli attori, delle risorse e delle relazioni di un territorio.
- Individuare le interruzioni nei percorsi delle persone tra un servizio e l'altro.
- Restituire la lettura dei bisogni in forma condivisibile con i soggetti coinvolti.

Area 2. Normativa e istituzioni

Conoscere le regole e le istituzioni che governano il welfare e il terzo settore, per collocare correttamente ogni intervento e scegliere gli strumenti giuridici adeguati.

- Conoscere la disciplina del terzo settore e le forme giuridiche degli enti.
- Applicare gli istituti dell'amministrazione condivisa: co-programmazione, co-progettazione, accreditamento.
- Orientarsi nel sistema dei servizi sociali: livelli di governo, ambiti territoriali, programmazione.
- Conoscere le specificità degli enti religiosi e del loro patrimonio (ente ecclesiastico).
- Trattare i dati personali raccolti nel rispetto della normativa vigente.

Area 3. Progettazione e facilitazione

Trasformare la lettura dei bisogni in un disegno di servizio costruito insieme a chi lo gestirà e a chi lo userà, conducendo processi in cui soggetti diversi lavorano a un obiettivo comune.

- Progettare e condurre processi di progettazione partecipata e tavoli di co-progettazione.
- Facilitare gruppi di lavoro composti da enti, operatori e destinatari, gestendo divergenze e conflitti.
- Definire prototipi e sperimentazioni su piccola scala prima dell'avvio a regime.
- Costruire e formalizzare partenariati tra enti.
- Applicare i metodi del service design al contesto del welfare.

Area 4. Economia e governance

Assicurare che un servizio o un modello possa durare oltre il primo finanziamento, stabilendo chi paga, chi decide e chi risponde.

- Costruire piani economici pluriennali e stimare costi fissi e variabili.

- Comporre un mix di fonti di finanziamento: risorse pubbliche, fondazioni, tariffe, patrimonio degli enti (modello di sostenibilità).
- Progettare assetti di governance per reti e partenariati, con regole decisionali e di uscita.
- Scegliere lo strumento giuridico adeguato alla collaborazione: convenzioni, accordi, reti, associazioni temporanee.
- Leggere e preparare la documentazione economica richiesta da finanziatori pubblici e privati.

Area 5. Valutazione e rendicontazione

Definire fin dall'inizio il cambiamento atteso e il modo di riconoscerlo, e restituire i risultati a chi finanzia, a chi gestisce e alle comunità.

- Costruire una **teoria del cambiamento** con i soggetti coinvolti.
- Definire indicatori di prodotto, di esito e di impatto, con fonti e tempi di rilevazione.
- Impostare sistemi di monitoraggio proporzionati alla scala dell'intervento.
- Condurre o commissionare una **valutazione di impatto sociale**, secondo le linee guida vigenti.
- Curare la **rendicontazione** verso finanziatori, enti e comunità, anche attraverso il bilancio sociale.

Uso del quadro

Il quadro è pensato per quattro usi.

- **Autovalutazione.** Chi esercita la professione può collocarsi, area per area, su uno dei tre livelli e individuare le competenze da rafforzare.
- **Percorsi formativi.** Enti di formazione e università possono costruire o riconoscere percorsi che coprono una o più aree, indicando il livello atteso in uscita.
- **Incarichi degli enti.** Un ente che intende avvalersi di un welfare designer può descrivere l'incarico in termini di aree e livelli richiesti, e verificare le competenze dei candidati su questa base.
- **Attestazione.** Quando l'associazione professionale sarà costituita, il quadro costituirà il riferimento per gli standard qualitativi e per l'attestazione rilasciata agli iscritti ai sensi della legge 14 gennaio 2013, n. 4.

Il quadro è pubblicato come bozza in consultazione e segue le regole di revisione del Profilo professionale.

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, «Quadro delle competenze del welfare designer», versione 1.0, 26 ottobre 2026, <https://welfaredesigner.it/documenti/quadro-delle-competenze/>.