



Economia - Welfare, la sfida parte dai territori. Dello Russo (Unicoop): «Pubblico e privato insieme, ma la regia resti allo Stato»

Roma - 23 set 2026 (Prima Notizia 24) Dalla sanità di prossimità alle Case della Comunità, fino a un nuovo indicatore per misurare l'efficienza territoriale. La presidente di Unicoop propone un modello nel quale imprese, cooperative e Terzo Settore rafforzano il sistema pubblico senza sostituirlo: «I diritti sociali sono un bene comune, le risorse private devono diventare capacità pubblica».

Il confine da non oltrepassare è quello che separa la collaborazione dalla sostituzione. Da una parte un Servizio Sanitario Nazionale chiamato a difendere universalità ed equità, dall'altra un patrimonio di cooperative, imprese, Terzo Settore e comunità locali che può contribuire a portare assistenza più vicino alle persone. Nel mezzo c'è la grande partita del welfare dei prossimi anni. È su questo terreno che si inserisce la riflessione di Lucia Dello Russo, presidente di Unicoop, che propone di superare la tradizionale contrapposizione tra pubblico e privato per costruire un modello nel quale le diverse energie presenti sul territorio collaborino sotto una precisa regia istituzionale. Il punto di partenza è semplice ma tutt'altro che scontato: salute, assistenza e protezione sociale non possono diventare servizi accessibili pienamente soltanto a chi può permetterseli. «La tutela dei diritti sociali rappresenta il nucleo identitario della nostra comunità e richiede, oggi più che mai, una chiara stabilità di indirizzo», sottolinea Dello Russo. Il rischio, infatti, è che le difficoltà del sistema pubblico e la crescita delle forme di welfare aziendale finiscano per creare due velocità: chi dispone di strumenti integrativi attraverso il proprio lavoro e chi, invece, rimane completamente dipendente dalla capacità di risposta dei servizi pubblici. Ed è proprio qui che, secondo la presidente di Unicoop, deve intervenire la politica pubblica del welfare. «Non si tratta di delegare al mercato o alle sole dinamiche aziendali compiti che appartengono alla responsabilità universale delle istituzioni. Se interpretato in una logica puramente interna o esclusiva, il welfare aziendale rischia infatti di generare involontarie frammentazioni, escludendo proprio le fasce di popolazione che avrebbero maggiore necessità di protezione». La proposta guarda soprattutto alle piccole e medie imprese, che rappresentano una parte essenziale del tessuto produttivo italiano. L'idea è mettere insieme bisogni e risorse di più aziende, trasformando i singoli programmi di welfare in un sistema interaziendale e territoriale. Le imprese possono aggregare la domanda dei lavoratori, le cooperative sociali e gli altri soggetti qualificati possono organizzare i servizi, mentre le istituzioni mantengono la responsabilità della programmazione e della governance. Non un secondo sistema sanitario, dunque, ma una rete capace di aggiungere servizi e prossimità a quelli già esistenti. Un esempio è quello dei poliambulatori interaziendali. Una struttura nata inizialmente per rispondere alle necessità dei lavoratori potrebbe diventare un punto di produzione di capacità sanitaria aggiuntiva sul territorio, soprattutto

sul fronte della prevenzione, degli screening e delle prestazioni di primo livello. Il passaggio decisivo arriverebbe successivamente: collegare questa capacità alle Case della Comunità, facendo confluire progressivamente servizi, professionalità e risorse nella programmazione sanitaria e sociale territoriale. In altre parole, ciò che nasce dall'aggregazione di risorse private potrebbe diventare, attraverso accordi e una governance pubblica, un patrimonio utilizzabile più ampiamente dalla comunità. È questa la differenza che Dello Russo considera essenziale tra collaborazione e privatizzazione. «La cooperazione virtuosa si distingue nettamente dalla privatizzazione dei servizi essenziali: essa presuppone che l'autorità pubblica mantenga saldamente la regia strategica e la titolarità delle funzioni ad alto valore aggiunto, integrandole nella programmazione territoriale». Il modello potrebbe trovare applicazione in numerosi settori: prevenzione sanitaria nei luoghi di lavoro, screening, telemedicina, assistenza domiciliare, gestione delle patologie croniche e sostegno psicologico. Servizi che hanno un elemento in comune: funzionano meglio quando riescono ad arrivare alla persona prima che il bisogno diventi emergenza. È anche qui che il welfare di comunità può assumere una dimensione molto concreta. Un anziano fragile seguito a domicilio, un lavoratore che effettua uno screening senza dover rinviare per mesi, una persona con una patologia cronica monitorata attraverso la telemedicina significano non soltanto maggiore qualità della vita, ma potenzialmente anche minore pressione sulle strutture sanitarie più complesse. La questione, tuttavia, è dimostrare con dati verificabili che questa integrazione produca realmente benefici. Da qui nasce un altro elemento della proposta: il Quoziente di Efficienza Territoriale, pensato come indicatore per misurare la capacità aggiuntiva generata dalla collaborazione tra pubblico, privato e Terzo Settore. Non soltanto quanto denaro viene eventualmente risparmiato, ma soprattutto quanta assistenza in più viene prodotta. L'indicatore dovrebbe prendere in considerazione la capacità di effettuare prevenzione e diagnosi precoce, la tempestività degli interventi, la continuità dell'assistenza per le persone fragili e l'appropriatezza delle cure, verificando anche l'eventuale riduzione degli accessi impropri ai servizi ad alta intensità e l'impatto sulle liste d'attesa. Una misurazione che avrebbe senso soprattutto se accompagnata da un secondo passaggio: reinvestire nel sistema pubblico l'efficienza prodotta dalla rete territoriale. L'obiettivo finale è rafforzare i Livelli Essenziali di Assistenza e la capacità dei distretti sanitari, evitando che le risorse aggiuntive rimangano circoscritte alle singole aziende o alle categorie che possono beneficiarne direttamente. Dello Russo richiama, in questa prospettiva, anche gli strumenti messi a disposizione per favorire la conciliazione tra vita e lavoro e la crescita di una diversa cultura organizzativa nelle imprese. Ma pone una condizione: questi interventi devono essere considerati complementari, mai sostitutivi delle responsabilità pubbliche. La vera questione, alla fine, non riguarda soltanto chi debba erogare una prestazione. Riguarda chi deve poterla ricevere. Ed è probabilmente questo il nodo più delicato del welfare che verrà. La collaborazione tra istituzioni, imprese, cooperative e Terzo Settore può aumentare le risorse disponibili. Ma perché diventi davvero welfare di comunità occorre che ciò che nasce per una parte della popolazione riesca progressivamente ad aprirsi al territorio. «L'obiettivo – conclude Dello Russo – è far evolvere le risorse nate nelle singole imprese affinché escano da un perimetro chiuso e si offrano come bene comune per l'intera cittadinanza». Una prospettiva che prova a rovesciare la domanda tradizionale. Non

più soltanto quanto pubblico e quanto privato debbano esserci nel welfare italiano, ma come le risorse disponibili possano lavorare insieme senza mettere in discussione il principio universale su cui è nato il Servizio Sanitario Nazionale. Perché la sostenibilità economica resta una delle grandi sfide. Ma il metro con cui misurare il welfare continuerà inevitabilmente a essere un altro: la capacità di garantire assistenza anche a chi, da solo, non avrebbe gli strumenti per procurarsela.

di Luca Ferrante Mercoledì 23 Settembre 2026