



dossier



Le sette virtù della coprogettazione

Partnership pubblico e Terzo settore
per costruire un welfare differente

Rivista a cura dei Centri servizi per il volontariato di:
Bologna, Brescia, Cremona, L'Aquila, Lazio, Marche,
Messina, Milano, Palermo, Rovigo, Torino e CSVnet Lombardia



Centro Servizi per il Volontariato
della provincia di Bologna

www.volabo.it



BRESCIA VOLONTARIATO
Centro Servizi per il Volontariato di Brescia

www.csvbs.it



CISVOL
cremona
CSV - Centro di Servizio al Volontariato

www.cisvol.it



Centro di Servizio per il Volontariato
della provincia dell'Aquila

www.csvaq.it



Centri di Servizio per il
Volontariato del Lazio

www.volontariato.lazio.it



CSV Marche
Centro Servizi per il Volontariato

www.csv.marche.it



www.cesvmessina.it



CENTRO SERVIZI PER IL VOLONTARIATO - CITTÀ METROPOLITANA DI MILANO

www.ciessevi.org



www.cesvop.org



CENTRO SERVIZI
PER IL VOLONTARIATO



Coordinamento Regionale
dei Centri di Servizio per il Volontariato



Vdossier

rivista periodica

dei Centri di servizio per il volontariato di: Bologna, Brescia, Cremona, L'Aquila, Lazio, Marche, Messina, Milano, Palermo, Rovigo, Torino e CSVnet Lombardia

Ottobre 2016

anno 7

numero 2

ISSN2239-1096

Registrazione del Tribunale di Milano

n. 550 del 01/10/2001

Editore

Associazione Ciessevi

piazza Castello 3

20121 Milano

tel. 02.45475856

fax 02.45475458

email comunicazione@ciessevi.org

www.ciessevi.org

Direttore Responsabile

Ivan Nissoli

Redazione

Paola Atzei

Elisabetta Bianchetti

Paolo Marelli

Marta Moroni

Alessandro Prandi

Alessandro Seminati

Paola Springhetti

Hanno collaborato:

Felice Addario

Jamil Karim Amirian

Francesco D'Angella

Silvano Falocco

Cinzia Migani

Tina Miggiano

Alessandro Pozzi

Immagine di copertina:

foto © 123RF Limited

elaborazione grafica Elisabetta Bianchetti

Progetto editoriale

Paolo Marelli

Progetto grafico

Francesco Camagna

Simona Corvaia

Stampa

Fabbrica dei Segni coop. Sociale

via Baranzate 72/74 20026 Novate Milanese (MI)

Stampa in carta certificata FSC (Forest Stewardship Council) che garantisce tra l'altro che legno e derivati non provengano da foreste ad alto valore di conservazione, dal taglio illegale o a raso e da aree dove sono violati i diritti civili e le tradizioni locali.

Inchiostri derivati da fonti rinnovabili (oli vegetali).

È consentita la riproduzione totale, o parziale, dei soli articoli purché sia citata la fonte.

Si ringraziano inoltre gli autori e gli interlocutori per il prezioso contributo a titolo gratuito.

L'editoriale

Sussidiarietà: in viaggio dall'individuale
al collettivo e ritorno

PAGINA **5**

L'analisi

Una partnership innovativa
Ma in Italia si è diffusa a macchia di leopardo

PAGINA **9**

Relazioni

Il coraggio di "perdere" tempo per costruire rapporti solidi
tra enti pubblici e non profit

PAGINA **23**

Esperienza di relazioni

Bergamo, una "città leggera"
Case e rete sociale ai disabili grazie alla forza del dialogo

PAGINA **28**

Flessibilità

Dalla sostenibilità alla generatività
ecco come "ripensare" la progettazione sociale

PAGINA **33**

Esperienza di flessibilità

La carica degli empori solidali
Così il volontariato lotta contro le nuove povertà

PAGINA **41**

Competenze

Il progettista sociale:
verso una definizione delle abilità e capacità

PAGINA **45**

Reti generative

Aggregazione e condivisione
sono un processo da costruire, coltivare e curare

PAGINA **53**

Valutazione

Bene comune e sussidiarietà:
perché misurare l'impatto degli interventi sociali

PAGINA **62**

Esperienza di valutazione

Quando il welfare è "in azione"
risorse per 27 progetti grazie a Fondazione Cariplo

PAGINA **69**

Il tempo

Progetto Territorio Europa
e quella "linea" che separa cooperazione e collaborazione

PAGINA **72**

Esperienza del tempo

Reti stabili e flessibilità:
alleanza non profit e Asl per la salute mentale

PAGINA **79**

Prospettiva

Obiettivi sociali e coprogettazione
negli appalti pubblici

PAGINA **84**



L'editoriale

Sussidiarietà: in viaggio dall'individuale al collettivo e ritorno

Quando il legislatore nel 2000 ha emanato la legge 328 era intenzionato ad attribuire alle forme di aggregazione sociale un ruolo di guida e protagonismo nei sistemi di assistenza e dei servizi sociali integrati erogati dagli enti e dai soggetti accreditati. Con questa scelta è stata messa al centro l'idea di sussidiarietà della nostra costituzione, che va ben oltre il semplice sostegno o il lasciar fare a cittadini e associazioni nell'occuparsi di questioni collettive, ma che incentiva la capacità imprenditiva dei soggetti nell'essere parte attiva sulla gestione delle questioni comuni. È stata chiesta, quindi, un'azione, non solo critico-speculativa, ma propositiva per realizzare appieno l'idea di attivazione sociale che promuove la partecipazione e l'azione di cittadinanza. Questo ha permesso, nella teoria, di uscire dall'oscura e incoerente logica della contribuzione-fruizione per entrare in una più virtuosa ipotesi di responsabilità-appropriazione. Tutto questo in contesti che sono sempre più piccoli (i comuni singoli o aggregati in ambiti territoriali), ma che agiscono in coabitazione con i contesti macro (le Regioni e lo Stato), portando ad

accrescere le difficoltà di comunicazione tra il singolo e il collettivo. A fare da sfondo a tutte queste dinamiche è il ridelinearsi di un nuovo welfare che chiede ai soggetti una maggiore partecipazione. Partecipazione che si sviluppa negli spazi di aggregazione sociale dove i singoli possono condizionare le scelte sulle politiche del proprio territorio. Questa direzione porta con sé la crescita di una maggiore azione di responsabilità del singolo che, in passato, era ad appannaggio dei cosiddetti “corpi intermedi”.

La domanda di oggi è come dare cittadinanza alle istanze che arrivano direttamente dai singoli o dai gruppi che decidono di non utilizzare forme istituite: come questi soggetti agiscono o possono agire in modo sussidiario?

Da sempre il mondo del volontariato e del Terzo settore sono stati pionieri nella lettura di problemi e bisogni sociali, diventando anticipatori di idee e di visioni che poi il settore pubblico ha istituzionalizzato e trasformato in azioni concrete per individui e società.

Ma qual è la caratteristica più importante degli enti associativi che il legislatore voleva sostenere e amplificare? La capacità di essere soggetto osservatore, parte integrante del tessuto sociale e del contesto. La prossimità, la vicinanza ai cittadini, ha permesso al Terzo settore, e al volontariato in particolare, di vivere in prima persona i problemi, costatandone tutte le sfaccettature: da quelle negative relative al bisogno o mancanza, a quelle positive relative alle opportunità e risorse disponibili. Ed è proprio questo particolare punto di osservazione che ha permesso di costruire, ideare e progettare, soluzioni complesse che hanno messo al centro la comunità su cui si interveniva, in continua oscillazione tra necessità individuale e collettiva.

In questo senso il legislatore ha visto nel volontariato il partner ideale per completare le progettazioni pubbliche: le cosiddette politiche sociali. Ma la caratteristica di osservatore privilegiato si è sviluppata oltre ogni attesa iniziale, anche se, purtroppo, la possibilità di incidere in modo significativo sulle progettazioni integrate attraverso lo strumento della concertazione è stato insufficiente. La mancanza di alcune competenze tecniche, l'eccessiva frammentazione degli enti, la difficoltà di unire l'azione diretta, lo spazio per la progettazione, hanno depotenziato le grandi possibilità offerte da questa sfida.

Su alcuni territori, in particolare, e in alcuni periodi, questi diciassette anni della legge 328/00 hanno portato a parziali e discontinue realizzazioni della concertazione, trasformando alcuni enti di Terzo settore in puri soggetti erogatori di servizi, senza nessuna possibilità di poter contare ed essere protagonisti della loro progettazione.

Oggi, invece, sarà sempre più importante riappropriarsi di questa funzione “perduta” per entrare nelle dinamiche virtuose della progettazione sociale.

Gli anni di crisi hanno ispirato la rinascita di nuovi legami tra pubblico e privato sociale, non più nella logica della sostituzione o integrazione, recuperando il potere della visione, del desiderio e dell’idea.

Diventa quindi interessante indagare in quali luoghi e su quali temi questi viaggi sono diventati veri spazi di comunicazione e (co)progettazione tra singoli/gruppi ed enti pubblici e con quali meccanismi è stata incentivata la partecipazione e l’attivazione.

Il dialogo è un vero e proprio percorso di progressivo avvicinamento, non solo verso una meta o un obiettivo, ma anche verso un’ibridazione delle visioni e degli intenti. E allora una ulteriore focalizzazione sulle storie ci può aiutare.

In questo numero di Vdossier sviluppiamo quelle che abbiamo definito “le sette virtù della (co)progettazione”: le relazioni, la flessibilità, le abilità e capacità, le reti generative, la valutazione, il tempo e la prospettiva. E, insieme al racconto di alcune esperienze, ci aiuteranno a codificare dubbi e domande su ciò che ancora rimane aperto, inesperto e non codificato.

Cerchiamo così di capire quali qualità e meccanismi di funzionamento possiamo praticare per interpretare meglio le mappe (se non addirittura le costellazioni, in una navigazione più a vista) che orientano il nostro stare dentro ai processi di cambiamento.

A questo proposito sono stati preziosi e importanti i suggerimenti, i consigli, le riflessioni di alcuni esperti del settore che, per questo motivo, ringraziamo: Felice Addario, Jamil Karim Amiriam, Francesco D’Angella, Ugo De Ambrogio, Cecilia Guidetti, Silvano Falocco, Tina Miggiano e Alessandro Pozzi. Il loro contributo, come i loro spunti di analisi, sono stati fondamentali per chiarire alcuni aspetti e per sviluppare idee sull’argomento. 🙏



L'analisi

Una partnership innovativa Ma in Italia si è diffusa a macchia di leopardo

di **Elisabetta Bianchetti**

Un nuovo concetto nella partecipazione alle politiche sociali, quello della co-progettazione - che ridefinisce il rapporto tra enti pubblici e soggetti del Terzo settore - è introdotto in Italia con la legge numero 328 del 2000.

Negli anni Ottanta e Novanta, tanti studiosi, funzionari pubblici e operatori sociali sottolineavano i vantaggi degli approcci partecipativi in termini di valore aggiunto e di potenzialità per la realizzazione di sistemi di welfare. Allo stesso tempo alcune teorie, relative alla partecipazione nell'ambito della comunità civile, si concentravano sull'idea che il coinvolgimento degli attori nei processi decisionali, riguardo alle questioni collettive, portassero importanti benefici

La coprogettazione tra enti pubblici e terzo settore non è stata applicata in tutte le regioni. Ecco la mappa dei suoi vantaggi disegnata da De Ambrogio e Guidetti

sociali diretti e anche di natura economica e politica.

Secondo gli studiosi Colombo e Gargiulo (nel paper "Tra retoriche della partecipazione e opacità delle dinamiche istituzionali. I

discorsi dei documenti di programmazione sociale di alcune grandi città italiane” presentato alla Conferenza di Espanet del 2012) la legge 328/2000 ha rappresentato il punto di arrivo di un processo di localizzazione del welfare partecipativo grazie al Dpr 616 del 1977 che affidava ai comuni le competenze di gestione anche in campo sociale, prima svolte da uffici nazionali. Successivamente, con la riforma del Titolo V della Costituzione, le Regioni hanno acquisito in modo esclusivo il potere decisionale sulle politiche sociali, potendo così decidere se rimanere nel solco tracciato dalla legge 328/2000 o se, viceversa, costruire forme alternative di welfare locale (Annalisa Gualdani, “La legge 328 dopo la riforma del Titolo V della Costituzione”. In “La riforma dei servizi sociali in Italia. L’attuazione della legge 328 e le sfide future”, a cura di Cristiano Gori, Carocci, 2004).

Il processo di localizzazione

A questo punto, per le Regioni che hanno fatto propri i principi contenuti nella Legge quadro sul sistema integrato di interventi e servizi sociali, è diventato centrale il processo di localizzazione dei diritti, attraverso lo strumento dei Piani di Zona. Eppure le esperienze legate alla Legge 328/2000, come emerge da alcune ricerche (Cataldi - Gargiulo e De Ambrogio), mostrano come i soggetti che sono riusciti a “entrare” nei luoghi della programmazione spesso non hanno realmente partecipato alle decisioni, ma sono stati semplicemente consultati: «In sintesi, se i cittadini, di fatto, sembrano essere quasi sempre esclusi dalla partecipazione ai processi decisionali dei Piani di zona, le associazioni del Terzo settore appaiono tanto più incluse quanto più sono strutturate e istituzionalizzate. Tali associazioni, comunque, anche quando sono incluse, spesso sono coinvolte in un ruolo ancillare», quello della gestione dei servizi sociali e non della loro progettazione o della definizione delle modalità integrate di intervento.

Da queste premesse, legate al termine “progettazione partecipata” si è passati poi al concetto di “co-progettazione”. Secondo Ugo De Ambrogio, sociologo, presidente Irs (Istituto per la ricerca sociale), docente all’Università Bicocca di Milano, nel libro scritto a quattro mani con la collega Cecilia Guidetti, dal titolo “La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore” (Carocci Faber, 2016), si

tratta di una modalità di relazione diversa che intende promuovere il cambiamento costruendo un'idea di welfare differente, nella quale si rivedano i modelli fin qui adottati.

Un'autentica partnership

L'innovazione consiste nel fare un passo avanti rispetto al passato, dal rapporto committente-fornitore ad una vera e propria partnership dove progettualità, operatività e responsabilità sono condivise dall'inizio alla fine. Infatti, in passato, è accaduto che la parte iniziale del percorso progettuale non ha previsto il coinvolgimento di tutti i partner, chiamati solo in un secondo momento, quello dell'affidamento e della gestione.

La co-progettazione è quindi «una modalità di lavoro congiunto fra pubblico e privato che investe l'intero processo di costruzione di una politica sociale dalla fase di ideazione a quella di progettazione vera e propria, a quella gestionale, di intervento, fino alla sua valutazione». Inoltre «la co-progettazione è un'occasione di incontro fra soggetti diversi che ha potenzialità generative se costruiscono fra di loro un legame positivo che li valorizzi entrambi e che produca valore aggiunto».

Ma in cosa è diverso questo tipo di rapporto rispetto al passato? I due studiosi rispondono che la cifra specifica è «la corresponsabilità con relativa assunzione dei rischi; non si tratta più, come nelle precedenti forme, di utilizzare risorse pubbliche date a priori, ma di integrare le risorse esistenti e trovarne e investirne di nuove per promuovere percorsi virtuosi di sviluppo sociale». E non riguarda più soltanto i Piani di Zona, diffusi in quasi tutte le Regioni, ma per citare alcuni esempi anche bandi europei e italiani, contratti di quartiere e patti territoriali. Il Terzo settore, quindi, è passato da puro fornitore di servizi e attività negli anni Ottanta, a soggetto presente nei tavoli tematici dei Piani di Zona dagli anni Novanta in poi fino al 2010, dopo la crisi, come partner nei tavoli coprogettuali.

Dopo vent'anni dalla legge 328, complice anche la crisi e gli stimoli favoriti dalla progettazione europea, trova attuazione il principio che vede enti locali e del privato sociale finalmente alla "pari" che modifica "il carattere dei loro "contratti" e li invita a coprogettare,

facendo i conti con nuove modalità operative e interorganizzative e con innovative strategie relazionali da mettere in campo”.

Non a caso, De Ambrogio e Guidetti citano il dizionario Garzanti, alla voce partenariato: «Un accordo di partecipazione a un’impresa fra due o più enti o Paesi, per il raggiungimento di obiettivi comuni”, il partner è a tutti gli effetti il “socio in un’attività». Co-progettare dunque è fare progettazione partecipata fra soci. “Non è più semplicemente (come avveniva per i Piani di Zona) essere consultati e dire la propria per fornire un’opinione a un tavolo al fine di favorire decisioni che saranno poi prese da altri; coprogettare, invece, è assumersi onori e oneri di un’impresa alla pari con i propri soci”, sostiene De Ambrogio.

Nei Piani di Zona invece l’ente pubblico si limitava a consultare i partecipanti ai tavoli, ma progettava in proprio e il Terzo settore riceveva poi i risultati di un lavoro fatto da altri. Secondo uno schema di Paolo Fareri, “Rallentare. Il disegno delle politiche urbane” (opera pubblicata da Franco Angeli nel 2009 e menzionata dai due sociologi), la partecipazione vera e propria prevede «la definizione collettiva di finalità, obiettivi e metodi della progettazione ed elaborazione di decisioni condivise. Mentre gli attori esprimono interessi e competenza rispetto al problema e sono disponibili ad assumersi responsabilità e rischi di impresa».

Gli elementi cruciali della coprogettazione

Secondo De Ambrogio e Guidetti sono due gli elementi cruciali della co-progettazione:

- la rappresentatività del Terzo settore: nei rapporti con l’ente pubblico dovrà costituire aggregazioni di soggetti (Associazione temporanea di scopo o Associazione temporanea di imprese);
- la suddivisione di compiti e funzioni, onori e oneri e anche cofinanziamenti.

Il successo di progettazioni territoriali efficaci è caratterizzato soprattutto da “contratti” che prevedano «corresponsabilità e reciprocità fra partner, all’interno dei quali si possano concordare i comuni obiettivi di lavoro e, partendo dalle aspettative di ciascuno, i ruoli che saranno ricoperti all’interno del progetto e i relativi compiti e responsabili-

tà. Inoltre è fondamentale determinare tempi e carichi di lavoro». Quindi una buona progettazione è la base per costruire dei percorsi virtuosi.

La fotografia

Ma qual'è la situazione attuale nel nostro Paese? Le Regioni hanno sviluppato normative e strumenti differenti negli accordi con il Terzo settore, contraddistinte o da accordi di collaborazione (art. 119 del D.Lgs. 267/2000 "Testo unico enti locali") o da accordi procedurali (art. II della legge 241/1990). Queste Regioni sono: Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Marche, Molise, Piemonte e Puglia. La Regione Veneto invece prevede il conferimento della titolarità della produzione ed erogazione di servizi sociali, anche attraverso la concessione (Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture D.Lgs. 163/2006). La legge 328/2000 prevede come strumenti di attuazione l'accreditamento e l'istruttoria pubblica di coprogettazione. Quest'ultima è stata confermata anche nella delibera dell'Autorità nazionale anticorruzione (32/2016) che lo riconosce quale strumento per la definizione di attività e interventi complessi, tra amministrazioni e privato sociale, in una logica di partenariato.

L'accreditamento, con tutti i limiti di rigidità, ha comunque favorito alcune esperienze di progettazione condivisa nelle quali il Terzo settore ha potuto portare la propria esperienza e visione generando una serie di servizi di qualità. Mentre l'istruttoria pubblica di coprogettazione è un rapporto che non nasce sulla base della gestione di un servizio, bensì dalla sua progettazione, rimanendo la fase realizzativa in qualche modo sullo sfondo. Purtroppo le disposizioni normative al riguardo sono frammentarie e delegate alla legislazione regionale che entra nel merito degli indirizzi procedurali attraverso "provvedimenti deboli" come deliberazioni delle giunte, definizione di linee guida o decreti dei direttori generali. Ne consegue che non essendo riconducibile all'appalto o ad altre forme contrattuali, non dà luogo ad un corrispettivo in cambio di una prestazione. Il libro "La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore" propende per l'ipotesi di un "Regolamento locale per la coprogettazione" che «non

debba assolvere solo il ruolo di stabilire delle regole procedurali, ma anche esplicitare e stabilire i principi ispiratori dei rapporti di sussidiarietà dell'ambito territoriale. Questo attraverso una procedura di istruttoria pubblica, criteri di valutazione e modalità di scelta dei soggetti coprogettanti e la compartecipazione ai costi della coprogettazione, che costituiscono in qualche modo gli elementi più delicati del processo sin qui descritto».

Provvedimenti normativi regionali					
Regione	Norma	Modalità di affidamento	Oggetto	Procedura	Strumento
Emilia Romagna	L.R. 2/2003	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Specifiche problematiche sociali o forme sperimentali di intervento		
Friuli Venezia Giulia	L.R. 6/2006	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Sperimentazione di nuove offerte e/o di nuovi modelli gestionali per l'erogazione di servizi	Procedura a evidenza pubblica	Accordo endoprocedimentale legge 241/1990 ex art.11
Liguria	L.R. 42/2012	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Preferibilmente nell'ambito dei processi di programmazione e progettazione sociale partecipata	Procedura preferibilmente non competitiva a evidenza pubblica	Accordo endoprocedimentale legge 241/1990 ex art.11
Lombardia	Dgr 25 febbraio 2011 (IX/1353)	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Definizione progettuale di iniziative, interventi e attività caratterizzati da innovatività, sperimentali e miglioramento della qualità	Procedura di selezione pubblica	Accordo endoprocedimentale legge 241/1990 ex art.11

Provvedimenti normativi regionali					
Regione	Norma	Modalità di affidamento	Oggetto	Procedura	Strumento
Marche	L.R. 32/2014	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Iniziative innovative o sperimentali	Procedura di selezione pubblica	
Molise	Regolamento di attuazione della L.R. 1/2004	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Interventi innovativi e sperimentali	Pubblico confronto con garanzia di principi di trasparenza, parità di trattamento e pubblicità	
Piemonte	Dgr 22 maggio 2006 (79-2953) in attuazione della L.R. 1/2004	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Progetti innovativi e sperimentali	Procedura a evidenza pubblica nel rispetto dei principi di trasparenza, par condicio e concorsualità	Accordo di collaborazione del Dgls 267/2000, ex art.119
Puglia	L.R. 19/2006	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Specifiche problematiche sociali o forme sperimentali di intervento		

Fonte: "La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore" Carocci Faber, 2016


A che punto siamo

Quanto descritto finora non può che generare un quadro confuso e indefinito dove la parola "coprogettazione" è usata più come pretesto e non come processo. «Succede, allora, che alcuni Comuni decidano di avviare percorsi di coprogettazione con il Terzo settore locale senza prima domandarsi se si tratta dello strumento giusto per il tipo di intervento che intendono realizzare e senza sapere con precisione cosa fare e come organizzare il percorso di individuazione dei partner, di progettazione e di realizzazione; spesso, anzi, lavorando in partenariato con le organizzazioni del privato sociale solo nella fase strettamente progettuale, per poi procedere come in una qualsiasi altra forma di affidamento, appalto o esternalizzazione». La coprogettazione invece è «allo stesso tempo uno strumento amministrativo e

un metodo di lavoro» e per un ente pubblico «intraprendere la strada della coprogettazione non significa solamente modificare le proprie procedure amministrative, ma rivedere complessivamente il modo in cui si producono gli interventi sociali, dal momento in cui vengono ideati al momento in cui si conclude la loro realizzazione».

Il ruolo del Terzo settore

Secondo De Ambrogio e Guidetti, la coprogettazione è uno strumento e un metodo che apre scenari interessanti sia per le modalità nuove di rapporto con gli enti pubblici sia per la possibilità di creare alleanze all'interno dello stesso Terzo settore e con altri soggetti del territorio. Sono molte però le difficoltà sperimentate in questi anni, e lo dimostra l'esperienza dei Piani di zona, di un passaggio dalla gestione alla corresponsabilità degli interventi. Una delle più ricorrenti è relativa alla richiesta frequente che arriva dall'ente pubblico, affinché le organizzazioni non presentino proposte progettuali in forma singola ma attraverso la costituzione di aggregazioni formalizzate (RTI o ATI). «La dimensione del partenariato, in sé, non costituisce alcuna novità: cooperative sociali e consorzi agiscono frequentemente tramite partnership di vario tipo e dunque sono avvezzi a ciò che questo comporta. Tuttavia, nella coprogettazione, questa dimensione di partenariato, è raddoppiata e richiede l'affinamento di modalità di raccordo tra gli enti del Terzo settore coinvolti, che consentano di rapportarsi all'ente pubblico come un soggetto unico. La questione non è banale, perché apre alla necessità di regolare e gestire una dinamica di rappresentanza tra soggetti autonomi che hanno caratteristiche organizzative, gestionali e culturali differenti e che magari si trovano, su altri terreni, anche a essere concorrenti tra loro. Ne deriva che i processi di coprogettazione si rivelano particolarmente impegnativi perché richiedono uno sforzo di partecipazione che non sempre è compensato sul piano economico, e costituisce quindi un investimento a tutti gli effetti». Ed è proprio questa assunzione dei rischi una delle difficoltà che emerge guardando la coprogettazione dal punto di vista del Terzo settore, legata allo sforzo di superare logiche e modelli di intervento consolidati. Per De Ambrogio la prospettiva che permette di superare questi ostacoli «non può basarsi unicamente su un piano etico e

valoriale, secondo cui la coprogettazione costituisce un modo concreto per partecipare alla costruzione delle politiche sociali e all'innovazione del welfare, perché questo ne limiterebbe la portata e la partecipazione a quelle organizzazioni che sono spinte da una forte dimensione valoriale nel loro agire e rischierebbe, nel tempo, di perdersi nelle fatiche e nelle energie profuse nella gestione dei processi. Credo invece che, in questa fase di sperimentazione dello strumento, sia importante per gli enti del Terzo settore sforzarsi di individuare e misurare il valore aggiunto che la coprogettazione porta con sé, per le organizzazioni stesse e per i cittadini che usufruiscono dei servizi e degli interventi. Partecipare attivamente alla definizione delle proposte progettuali, all'articolazione degli interventi e al loro monitoraggio e valutazione fianco a fianco all'ente pubblico può costituire, per le organizzazioni un'importante occasione di apprendimento sia di competenze tecniche sia di conoscenza di meccanismi istituzionali che può potenzialmente far crescere le organizzazioni e fornire spunti e strumenti spendibili in altri contesti». 

GRANDANGOLO

Ugo De Ambrogio, Cecilia Guidetti

La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore

Carocci Faber, 2016

Paolo Fareri

Rallentare. Il disegno delle politiche urbane

Franco Angeli, 2009

Lucia Boccacin

Le partnership sociali: concettualizzazione ed evidenze empiriche

Franco Angeli, 2010

Ivo Colozzi, Pierpaolo Donati

Terzo settore e valorizzazione del capitale sociale in Italia: luoghi e attori

Franco Angeli, 2006

Luca Fazzi

Terzo settore e nuovo welfare in Italia

Franco Angeli, 2013

Cristiano Gori

La riforma dei servizi sociali in Italia. L'attuazione della legge 328 e le sfide future

Carocci, 2004

web

www.espanet-italia.net

GLI OTTO PRINCIPI PROGETTUALI DELL'ECONOMISTA ELINOR OSTROM

La coprogettazione è uno dei modelli elaborati da Elinor Ostrom (1933-2012), economista statunitense e premio Nobel nel 2009, e illustrati nel suo libro “Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, 1990 (trad. italiana “Governare i beni collettivi”, Marsilio, Venezia, 2006). In questo volume, dopo aver analizzato una serie di esperienze sulla gestione dei beni comuni, la studiosa americana ha elaborato otto principi progettuali (*design principles*) che spiegano la buona riuscita e i positivi risultati ottenuti da tali esperienze.

Tanto che questi criteri possono essere “adottati” come modelli di riferimento nella coprogettazione.

1. Chiara definizione fisica dei confini. Il primo principio evidenzia la necessità di definire in modo sostenibile i confini della coprogettazione. Confini geografici relativi all'ampiezza del contesto territoriale interessato; confini tematici relativi alle problematiche sociali affrontabili con la coprogettazione; confini sociali relativi all'individuazione di coloro che possono usufruire delle risorse collettive costituite dai servizi prodotti in coprogettazione e messi a disposizione della comunità.

2. Congruenza tra le regole di appropriazione e di fornitura e le condizioni locali. Il secondo principio sottolinea l'esigenza di stabilire chiari indirizzi per orientare l'utilizzazione delle risorse messe a disposizione per l'attuazione del welfare locale. A partire dalle specificità economiche e sociali del contesto territoriale, la realizzazione di servizi in coprogettazione deve fondarsi su un congruente equilibrio tra le risorse impiegate per garantire un adeguato accesso ai servizi dei cittadini (appropriazione) e quelle utilizzate per sostenere la produzione stessa dei servizi (fornitura). Questo tema è cruciale per lo sviluppo del sistema

di welfare locale, in quanto sono da regolare interessi non immediatamente convergenti. Cittadini che sono in difficoltà economica possono, infatti, legittimamente aspettarsi dei servizi di sostegno al reddito che comportino trasferimenti monetari o contribuzioni dirette alle spese sostenute, mentre cooperative o associazioni che si occupano di problemi abitativi o lavorativi possono legittimamente aspettarsi la possibilità di usufruire di risorse collettive per sostenere progettualità che richiedono l'esercizio di attività lavorative remunerate. Non necessariamente le aspettative dei diversi soggetti sono tra loro in contrasto ma, per evitare inopportuni squilibri, la coprogettazione deve regolare con attenzione l'utilizzazione delle risorse comuni per garantire contemporaneamente in modo soddisfacente l'accesso ai servizi e la realizzazione delle necessarie attività di produzione.

3. Metodi di decisione collettiva. Il terzo principio pone al centro dell'attenzione il tema del potere, evidenziando la necessità di sostanziare l'indirizzo democratico e partecipativo della coprogettazione strutturando processi decisionali improntati alla collegialità. In uno specifico contesto territoriale i diversi attori della coprogettazione (enti locali, soggetti del Terzo settore, cittadini), cioè i produttori e gli utilizzatori dei servizi realizzati, devono poter contribuire a definire, e all'occorrenza modificare, le regole che orientano la funzionalità complessiva del sistema operativo istituito dalla coprogettazione stessa.

4. Controllo. Il quarto principio ha a che fare con la natura stessa della coprogettazione, che realizzandosi attraverso l'apporto di più soggetti che operano all'interno di un sistema di relazioni non gerarchizzato richiede un efficace e costante esercizio di funzioni di controllo. Occorre quindi individuare il soggetto al quale affidare questa responsabilità (può essere un organismo collegiale di direzione della coprogettazione

o un altro soggetto composto dai diversi attori della coprogettazione ma che non esercita altre responsabilità organizzative), che dovrà in particolare controllare le modalità con cui sono utilizzate le risorse collettive e i comportamenti di coloro che usufruiscono dei servizi rispondendo del loro operato alla comunità.

5. Sanzioni progressive. Il quinto principio scaturisce dalla necessità di proteggere la coprogettazione attraverso l'applicazione di sanzioni a coloro che violano norme operative condivise. Questo principio evidenzia la necessità di esercitare in modo rigoroso le funzioni di responsabilità gestionale anche in situazioni critiche, nella consapevolezza che sistemi che si sviluppano all'interno di logiche di autogoverno non possono minimizzare comportamenti che potrebbero generare conseguenze più gravi.

6. Meccanismi di risoluzione dei conflitti. Il sesto principio sollecita l'attivazione di dispositivi per trattare in modo rapido e precoce i conflitti che possono insorgere tra destinatari di servizi o tra destinatari e operatori. Considerando le tensioni conflittuali aspetti naturalmente ricorrenti nelle intense interazioni che si sviluppano nelle esperienze di produzione di servizi, lo sviluppo di competenze e di metodologie dedicate al loro trattamento costituisce un requisito essenziale per fare in modo che la coprogettazione possa proporsi come prospettiva capace di sviluppare un welfare relazionale.

7. Riconoscimento dei diritti di organizzarsi. Il settimo principio richiama la necessità di promuovere la partecipazione dei cittadini e dei destinatari dei servizi in attività di verifica e indirizzo della coprogettazione, riconoscendo loro rappresentanze e favorendo l'espressione di loro contributi.

8. Organizzazioni articolate su più livelli. Infine, l'ottavo principio pone l'attenzione sulla dimensio-

ne organizzativa della coprogettazione, richiamando la necessità di sviluppare adeguate articolazioni proporzionate all'ampiezza dei contesti territoriali e alla molteplicità dei temi sociali affrontati. In particolare, quando la coprogettazione affronta diverse problematiche sociali in contesti territoriali ampi, per garantire le necessarie cooperazioni e valorizzare le autonomie operative dei diversi soggetti occorre sviluppare un'articolazione organizzativa su più livelli concentrici.

Questi principi progettuali sono gli elementi che hanno prodotto - nei casi studiati da Ostrom - delle istituzioni solide che si sono adattate ai cambiamenti interni o esterni per durare nel tempo. Volontario rispetto delle regole condivise e fiducia tra i partner quindi sono le chiavi del successo che permettono alle istituzioni comunitarie di funzionare.

Come sostiene Ostrom in *Governare i beni collettivi* «Invece di una sola soluzione a un solo problema, sostengo che esistono molte soluzioni per far fronte a molti problemi diversi tra di loro. Le soluzioni istituzionali ottimali non possono essere progettate facilmente e imposte a basso costo da autorità esterne; la “messa a punto delle istituzioni” è un processo difficile, lungo e conflittuale che richiede informazioni affidabili sulle variabili temporali e ambientali, nonché un vasto repertorio di regole accettabili dal punto di vista sociale e culturale».

Non a caso il motto di Elinor Ostrom è: “No Panacea”, cioè non regole uguali per tutti, né soluzioni valide per tutti i casi; anzi, non sempre la soluzione è garantita.



Relazioni

Il coraggio di “perdere” tempo per costruire rapporti solidi tra enti pubblici e non profit

di **Paolo Marelli**

«**N**ella coprogettazione occorre avere il coraggio di perdere tempo nelle relazioni fra enti pubblici e del Terzo settore, sapendo che non è mai tempo perso. Perché il ritorno che se ne avrà, sarà solo a vantaggio dell’ottima riuscita di ciascun progetto». È la lezione che l’esperienza ha insegnato a Sergio Palazzo, che da quindici anni è al timone del Cbi (Coordinamento bergamasco integrazione) ed è stato uno dei pionieri della coprogettazione con il Comune di Bergamo, enti locali e organizzazioni del non profit sul fronte della disabilità. «La coprogettazione è come una santa alleanza», aggiunge Palazzo, che è il primo a sapere che per siglarla «bisogna esercitare l’arte della pazienza, della diplomazia e del dialogo.

Pazienza, dialogo e tenacia: ecco i segreti per saldare legami con le istituzioni, punto di partenza e di riferimento per una coprogettazione articolata su tre livelli

Altrimenti non si superano difficoltà, incomprensioni e steccati. Bisogna smussare gli attriti e le asperità non prendendo le situazioni di petto». Ma Palazzo non rinuncia an-

che alla critica. In particolare nei confronti del Terzo settore: «Il non profit impari a rispettare i ruoli altrui e a far rispettare i propri. Metta da parte quel comportamento rivendicativo e sia più disposto a collaborare. Ma soprattutto impari a essere più tenace nel raggiungere i propri obiettivi».

Insegnamenti acquisiti sul campo quelli di Palazzo, consigli che vengono dal basso, da chi tutti i giorni porta sulle spalle il suo mattone della solidarietà per costruire il bene comune. Una lezione sul tempo da dedicare a relazioni, rapporti e interazioni con istituzioni e non profit che ben si sposa con l'attività di studio e di ricerca portata avanti da anni sul tema della partnership fra pubblico e Terzo settore da Ugo De Ambrogio e Cecilia Guidetti. E che i due sociologi hanno condensato in un volume ("La Coprogettazione", Carocci Faber 2016) fondamentale per conoscere la materia in questione in tutti i suoi molteplici aspetti.

Per i due studiosi la coprogettazione «comprende molto più del semplice "progettare insieme" poiché si realizza attraverso la costruzione di un quadro di riferimento condiviso, l'individuazione di priorità di intervento, la definizione della strada migliore per perseguirle e degli specifici ruoli e responsabilità dei diversi soggetti coinvolti, per poi arrivare alla loro implementazione e realizzazione, il tutto nel quadro di una relazione di partnership». Ma come si fa una buona coprogettazione? Che cosa ci fa dire che essa è tale, e che cosa la rende "reale" e diversa dalle altre forme di collaborazione tra enti pubblici e organizzazioni del Terzo settore?

I tre piani della coprogettazione

Il tempo investito dalle organizzazioni di volontariato e, più in generale, dagli enti non profit, nelle relazioni tanto all'interno del perimetro del Terzo settore, quanto più all'esterno con le istituzioni locali e non, riveste un ruolo chiave anche alla luce della ripartizione su tre livelli della coprogettazione, così come è formulata da De Ambrogio e Guidetti. Suddivisione che costituisce la strada maestra da seguire. I due sociologi, infatti, distinguono tre piani che forniscono un'utile metodologia coprogettuale:

1. istituzionale, che attiene alla definizione e al mantenimento di

- una relazione di paritarità tra i diversi soggetti coinvolti;
2. progettuale, nel quale la coprogettazione è finalizzata alla definizione condivisa di obiettivi, strategie di intervento e relative azioni;
 3. gestionale, operativo e finanziario, spesso chiamato anche della cogestione, che attiene allo sviluppo e alla realizzazione di quanto progettato.

«Allo stesso tempo - continuano i due studiosi - distinguere diversi livelli della coprogettazione aiuta a identificare con chiarezza quale partecipazione è richiesta in ognuno di essi per le associazioni coinvolte (ente locale e del Terzo settore): il livello istituzionale della coprogettazione prevede il coinvolgimento dei rappresentanti politico-istituzionali delle organizzazioni (gli amministratori, i dirigenti e i presidenti degli enti non profit); il livello progettuale prevede la partecipazione, da ambo le parti, di tecnici con funzioni di responsabilità e coordinamento, capaci di assumere un'ottica progettuale e strategica in linea con le indicazioni politico-istituzionali della propria organizzazione; il livello gestionale è costituito dagli operatori, siano essi del pubblico o del privato sociale, che sono poi le persone deputate a realizzare concretamente gli interventi».

«È chiaro - fanno notare De Ambrogio e Guidetti - che questa distinzione tra chi definisce gli orientamenti strategici, chi progetta e coordina e chi realizza non sempre avviene in modo rigoroso, considerando che spesso sia i Comuni sia le realtà non profit sono dotati di un organico limitato, in cui le persone ricoprono contemporaneamente diversi ruoli».

Il livello istituzionale

Il livello istituzionale della coprogettazione è strategico sia perché attiene a «negoziare fra pubblico e soggetti non profit le forme e le modalità dell'inclusione del Terzo settore nella rete integrata dei servizi sociali»; sia perché instaura e disciplina «rapporti di collaborazione fra pubblica amministrazione e soggetti del Terzo settore che intendono condividere le responsabilità della funzione sociale; e infine perché realizza «forme di collaborazione mediante messa in comune di risorse, non solo economiche, tra pubblica amministrazio-

ne e Terzo settore per l'attuazione di progetti e obiettivi condivisi». Inoltre, facendo leva su una buona dote negoziale da ambo le parti, il livello istituzionale della coprogettazione è importante perché serve anche ad allineare la vision che le diverse associazioni hanno rispetto all'oggetto di intervento e ad accordarsi su una strategia condivisa. Quel che è certo è che, come spiegano De Ambrogio e Guidetti, «l'elemento complicato di questo livello di coprogettazione è dato dal fatto che Comune e organizzazioni del privato sociale partono da due punti diversi»: nell'avviare una coprogettazione, il primo ha già «individuato un campo o una priorità di intervento, e l'ha fatto sulla base di considerazioni di tipo tecnico o politico». Le seconde, che devono «allinearsi» con l'ente pubblico, «si trovano a dover intervenire su un terreno da gioco definito da altri, ed è importante che sia consentito loro di disporre di tutte le informazioni e gli strumenti per capire “a che gioco stanno giocando”, per esempio attraverso la condivisione di dati completi relativi al fabbisogno, o alle risorse fino a quel momento utilizzate o, ancora meglio, di valutazioni approfondite degli interventi realizzati».

Il livello progettuale

Senza buone relazioni ne risentirebbe anche il livello progettuale, in cui si definiscono le concrete proposte operative di intervento della co-progettazione. Ma soprattutto si gettano le basi per la corresponsabilità e contitolarità degli interventi, in una logica di piena collaborazione e cooperazione a tutti i livelli fra pubblico e Terzo settore. Non a caso, da entrambe le parti, coloro che prendono parte a questa fase sono dei tecnici con ruoli di coordinamento e responsabilità.

Ma che cos'è necessario al livello progettuale perché funzioni e sia efficace? Ci sono alcuni ingredienti di tipo relazionale che sono necessari per una buona coprogettazione:

1. Persone motivate e capaci di rappresentare adeguatamente la propria organizzazione: i percorsi progettuali richiedono tempo e pazienza nel lavoro di definizione e ridefinizione del progetto stesso.
2. La fiducia e la capacità di confronto senza pregiudizi reciproci tra enti pubblici e realtà del non profit.

3. L'amministrazione pubblica deve smarcare il livello progettuale dalla "politica", affinché ci si focalizzi soltanto sui contenuti tecnici dell'intervento.
4. La definizione chiara, all'inizio e durante, di ruoli, funzioni e responsabilità in capo a ciascun soggetto.

Il livello gestionale

Buone relazioni sono cruciali anche per il livello gestionale, operativo e finanziario della coprogettazione. Ciò significa far sì che la relazione di partenariato tra pubblico e Terzo settore sia concreta su più livelli:

- gestionale, con decisioni concordate in relazione allo sviluppo del progetto;
- operativo, attraverso l'intervento congiunto per la realizzazione di attività, azioni, servizi;
- finanziario, per mezzo di una corresponsabilità anche sotto il profilo economico, attraverso anche campagne di fund raising.

Relazioni orientate alla cogestione si traducono anche nel superamento di una stretta ripartizione tra soggetti che realizzano gli interventi e soggetti che si occupano di indirizzarli e controllarne l'attuazione. Ecco perché sono cruciali la presenza di un co-coordinamento paritario tra Comune e soggetti partner del non profit; la costituzione di una direzione tecnica e organizzativa del progetto allargata e mista; il co-coordinamento delle azioni da parte di rappresentanti del Comune e del Terzo settore; la creazione di una équipe di operatori delle due parti che realizzano concretamente gli interventi.

Da ultimo, per quanto concerne l'aspetto economico, c'è da sottolineare che di per sé la coprogettazione non ha lo scopo di aumentare le risorse. Anche perché il cofinanziamento non è un suo elemento essenziale. Semmai il cofinanziamento può essere non il fine ma un valore aggiunto. Del resto, la coprogettazione permette l'integrazione delle risorse disponibili dell'ente pubblico o derivanti da altri enti coinvolti (per esempio, le fondazioni), con il capitale sociale messo in campo dal Terzo settore sia come conoscenze e competenze; sia come sedi e strutture, e infine con le sue reti di relazioni nell'ambito del fundraising. 🙌

Esperienza di relazioni Bergamo, una "città leggera" Case e rete sociale ai disabili grazie alla forza del dialogo

di **Paolo Marelli**

Si chiama "La città leggera": è il progetto di «una rete per l'autonomia e la residenzialità delle persone con disabilità a Bergamo». Con nove appartamenti messi a disposizione (otto di proprietà del Comune e uno della Cooperativa sociale L'impronta) per prendersi cura di chi è più fragile. Non solo dando loro una casa, ma anche costruendo attorno a queste abitazioni un tessuto sociale di prossimità, affinché queste persone più deboli non siano dimenticate. Eppure, l'obiettivo da perseguire, non è soltanto una semplice lotta alla solitudine. Piuttosto un capillare lavoro per la piena integrazione e inclusione nella vita di quartiere di 35 ragazzi disabili, tutti maggiorenni. Come? Grazie all'apporto e all'impegno del volontaria-

Voluto da Comune e non profit, premiato da Anci e Sodalitas, sostenuto da Fondazione Cariplo, un progetto di solidarietà per le persone più fragili fa scuola in Italia

to, delle parrocchie, dell'Asl. Così come con la regia del Consorzio Solco Città aperta e con il sostegno di Fondazione Cariplo, da sempre in campo a favore della solidarietà e

sussidiarietà. Bergamo, dunque, “città leggera” con un’iniziativa di co-progettazione all’avanguardia in Italia, che rappresenta una modalità innovativa per favorire la corresponsabilità a diversi livelli: gestionale, della lettura dei bisogni e nella costruzione delle risposte. Tanto che questo progetto ha ricevuto un importante riconoscimento a livello nazionale: è stato selezionato tra i quattro migliori del “Cresco Award”, un premio ideato da fondazione Sodalitas e Anci e al quale hanno partecipato 344 progetti provenienti da tutto il Paese. Ma Bergamo anche “città aperta” perché abile e capace di costruire e intrecciare relazioni e rapporti fra istituzioni pubbliche, enti locali e organizzazioni non profit. Legami saldi che, nel corso del tempo, sono fioriti in un progetto diventato modello di riferimento lungo la Penisola. E che, proprio facendo leva sulla forza del dialogo, ha avuto sia solide basi di partenza, sia carburante nel motore per continuare il suo cammino.

Il solco iniziale, però, va rintracciato in “Senzacca-Lavoro di comunità”. Un’iniziativa lungimirante. Perché ha fatto germogliare la sensibilità nei confronti della disabilità a Bergamo. Promosso dal Comune in co-progettazione con il Consorzio Solco Città aperta, è nato con lo scopo di promuovere la cultura dell’inclusione in dodici quartieri della città, di favorire delle esperienze concrete che migliorino la qualità della vita delle persone con disabilità e la capacità di accoglienza delle comunità, di attivare le risorse presenti nei differenti contesti cittadini.

Allo stesso tempo, in questo percorso di sviluppo di “La città leggera” sono stati cruciali anche i progetti e i servizi realizzati sul territorio dal 1992 dalla Cooperativa sociale “L'impronta” di Seriate (Bg): dalla “Cà librata”(2006) alla “La casa dei colori” (2013) passando per la “Casa di Luigi” nel 2008.

Con tali premesse, la città di Bergamo, sostiene Maria Carla Marchesi, assessore comunale alla Coesione sociale, «era matura per sostenere un’iniziativa abitativa rilevante per persone disabili», con un partner importante come la “Fondazione Casa Amica” - immobiliare sociale di Bergamo. Non a caso, il progetto “La città leggera” si incardina sui concetti «di crescita armoniosa della persona disabile nella sua globalità (dal diritto a stare nella propria comunità a contatto con le

proprie reti famigliari e sociali al coinvolgimento attivo della persona disabile); di responsabilità della comunità nei confronti delle persone e delle famiglie che vivono in un determinato territorio; della famiglia come luogo di solidarietà sociale e relazionale tra le generazioni e portatrice di risorse e non solo di bisogni».

Gli otto obiettivi

Se questa è la filosofia ispiratrice del progetto, gli obiettivi che esso si pone sono i seguenti:

1. promuovere azioni per sviluppare sinergie tra pubblico e privato e attivare collaborazioni con il Comune e l'Asl con il privato sociale (cooperative, associazioni di volontariato, fondazioni, parrocchie) che ne condividono lo spirito e le finalità e che riconoscono alle persone con disabilità i diritti di cittadinanza che una società civile si impegna a garantire.
2. Realizzare i lavori di ristrutturazione e adeguamento degli immobili destinati al progetto ed arredo degli stessi.
3. Creare un sistema territoriale di residenzialità diffusa leggera a favore di persone con disabilità; abitare in uno degli appartamenti coinvolti nel progetto sarà una tappa entro il più generale progetto di vita della persona con disabilità e della sua famiglia.
4. Accompagnamento delle famiglie all'autonomia dei e dai figli attraverso un lavoro da condurre con i famigliari.
5. Conduzione del lavoro con i territori al fine di radicare in essi le realtà residenziali, in quanto rappresenta la reale possibilità di sperimentare l'autonomia da parte di una persona con disabilità, grazie alle relazioni e agli appoggi che può offrire, senza i quali non potrebbe, nei fatti, vivere l'autonomia.
6. Ideazione di progetti di vita individuali con le persone con disabilità che saranno i protagonisti coinvolti nelle attività previste dal progetto; esse abiteranno o fruiranno degli appartamenti diffusi nei quartieri.
7. Rendere accessibile, sotto il profilo economico, l'esperienza residenziale che rappresenta un importante ostacolo e prevalente deterrente per le famiglie: anche quelle maggiormente propense a far fare esperienze di vita adulta e autonoma ai propri figli, si

sottraggono davanti alle rette onerose. Il progetto “La città leggera” intende consentire al maggior numero di persone adulte con disabilità della città di poter vivere un’esperienza residenziale. Per tale ragione, l’accessibilità e, dunque, l’applicazione di rette calmierate si rende necessario.

8. Rendere sostenibile, sotto il profilo economico, il progetto nel tempo significa dargli continuità e consentire a un sempre maggior numero di persone di farne esperienza. In considerazione dell’elevato investimento – da parte del Comune di Bergamo, del promotore e dei partner e dei territori – e del numero consistente delle realtà residenziali coinvolte nel sistema territoriale che si costituirà, l’obiettivo della sostenibilità economica degli appartamenti è più che mai fondamentale. Per perseguirlo, il Comune di Bergamo intende proseguire l’investimento sul progetto, anche negli anni successivi alla conclusione, nell’ambito della co-progettazione.

Le prospettive

Enunciati i suoi obiettivi, quali sono le prospettive per il futuro di questa iniziativa?

«Questo progetto - spiega Danilo Bettani, responsabile co-progettazione del Consorzio Solco Città Aperta - si è sviluppato sia grazie alla sinergia e al confronto continuo che si sono instaurati tra pubblico, privato e non profit; sia in virtù delle relazioni costruite sul territorio cittadino ed alla fiducia creata negli anni dal Comune, dal Terzo settore con territori e famiglie. Ecco perché, è considerato parte, a tutti gli effetti, di una progettualità più complessa».

Cosa si sentono di consigliare gli artefici di “La città leggera” a chi volesse intraprendere una simile strada? «Il nostro progetto - continua Bettani - esige una forte sinergia tra livelli di responsabilità politica, dirigenziale, di responsabilità dell’amministrazione locale. Inoltre necessita di un Terzo settore corresponsabile, flessibile e disposto a collaborare.

Infine è stato strategico che il Comune abbia alimentato negli anni un rapporto di fiducia con le persone disabili, le loro famiglie ed il territorio». 🙌



Flessibilità

Dalla sostenibilità alla generatività ecco come “ripensare” la progettazione sociale

di **Jamil Karim Amirian**

Alcuni termini sono sempre più discussi rispetto alla progettazione sociale, termini come sostenibilità, generatività, flessibilità, partecipazione. Cosa determina che un progetto sociale vada oltre i propri confini naturali? Cosa permette che non costituisca un'azione limitata, ma inneschi cambiamenti continuativi e più ampi, basati su una reale partecipazione?

Per anni, come progettisti, abbiamo provato a costruire e costruito metodi che fossero esplicitamente orientati a realizzare la progettazione come processo attivo e condiviso, realmente comunitario, in cui ogni attore potesse veder riconosciuto il proprio ruolo e i propri interessi; ma come sempre accade, i metodi e gli strumenti, per quan-

La progettazione sociale, oltre a dare risposte immediate, è chiamata a sviluppare un nuovo senso di efficacia, coesione e potere, recuperando un senso di comunità attiva

to intelligenti, sono risultati spesso insufficienti.

Probabilmente la questione della sostenibilità sociale dei progetti sta più a monte e non può essere affidata a

metodi oppure normative, riguarda lo stesso modo di intendere la progettazione sociale.

Una definizione di progetto

Vi sono infatti dei problemi e delle questioni implicite e meno facili da trattare. Proviamo a rintracciarle in una definizione di progetto.

Un progetto è: un'«impresa complessa, unica, con un inizio e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli indipendenti di costi-tempi-qualità» (R.D. Archibald, *Project Management*, Franco Angeli, Milano 2004); «un progetto è l'insieme di attività correlate attraverso le quali si intende raggiungere una situazione di destinazione modificata e migliore rispetto alla situazione di origine o di partenza» (dal sito www.sordelli.net).

Colpiscono le parole “pianificazione e controllo”, “chiaro e predefinito”, “vincoli”, “destinazione modificata”... Rimandano a un “tenere le redini” di un cavallo altrimenti imprevedibile e ingestibile.

Sembra esserci l'idea implicita che la codifica chiara di obiettivi, processi e ruoli faciliti l'impegno comune verso un risultato condiviso. Come se il progetto fosse un'impresa da compiere, una meta da raggiungere, una direzione chiara per cui tutti devono contribuire.

Volendo utilizzare una metafora, è come se un gruppo di scalatori dovesse impegnarsi a raggiungere la cima di una montagna, con un percorso stabilito in cui si tratta di collaborare per uno scopo comune. Questa idea ha certamente un grande valore ed è molto utile in tante situazioni in cui “disperdere” le energie metterebbe a rischio la riuscita finale; ma, come insegnano alcune tradizioni filosofiche, certe rappresentazioni sociali non sono mai innocue e, se non trattate con attenzione, possono diventare controproducenti.

In una concezione di progettazione come pianificazione e controllo di risultati chiari, si tende a privilegiare gli aspetti visibili (prodotti, obiettivi, indicatori) e a vedere come strumentali e meno rilevanti gli aspetti invisibili, di processo e impliciti che si sviluppano nei progetti. Anche nel glossario e nelle definizioni provenienti dall'ambito del non profit che la codifica e la chiarezza siano indicati come criteri

fondanti della progettazione sociale. Il rischio di questa idea è che si finisca per pensare a cosa realizzare, senza preoccuparsi di cosa succede mentre le cose si realizzano, ovvero del come vengono realizzate e soprattutto, del come vengono vissute da chi le realizza. In questa prospettiva, si tende a pensare che un progetto di successo sia quello che raggiunge i propri obiettivi, conformemente alle regole e ai costi previsti. Pensiamo ai report di valutazione finali: vi vengono spesso riportati dati, numeri, prodotti visibili, mentre sono poche le storie personali, i racconti delle relazioni che si sono consolidate, lo sviluppo di situazioni impreviste, un po' come se si trattasse prevalentemente di rendicontare indicatori, anche se spesso poco capaci di descrivere cosa è realmente accaduto.

Sembra che la progettazione sociale venga rappresentata prevalentemente come funzione di traduzione operativa di principi generali, priorità politiche e finalità predefinite. Nata in un periodo di slancio e impegno creativo al cambiamento, la progettazione sociale finisce per assomigliare ad uno strumento di realizzazione, controllata, di decisioni già negoziate e assunte altrove.

Lo stesso sistema di programmazione e finanziamento dei progetti sociali si basa su una valutazione ex ante ed ex post, in cui gli enti finanziatori sono interessati a utilizzare criteri oggettivi rilevabili, sia per poter scegliere quelli da finanziare, sia per poter difendere le proprie scelte. Questo sistema ha contribuito a creare anche dinamiche di competizione tra enti, per cui i progetti tendono a diventare strumenti di promozione e tutela di sé, piuttosto che occasioni di ripensamento e scoperta.

Il progetto? Un sistema di relazioni

Ma vi sono fattori che riguardano proprio la stessa metodologia di progettazione e il modo in cui è spesso intesa.

Un progetto è infatti anche un sistema di relazioni caratterizzate da dinamiche e processi interattivi che sostengono lo sviluppo del progetto, venendo a loro volta modificate in questo sviluppo. Si stabiliscono così rapporti, ruoli, confronti tra volontà, incontri tra differenti idee o interessi. Abbiamo visto la definizione di progettazione come attività rivolta al «raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefi-

nito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo». Questo assunto è sempre utile? I progetti sociali sono imprese in cui occorre controllare e motivare i protagonisti a raggiungere la meta?

I contesti sociali non sembrano riducibili a un'idea simile, ma è più realistico vederli come ambienti fortemente dinamici e imprevedibili, che attivamente interagiscono durante i progetti.

Sebbene la direzione possa essere predefinita in termini generali, proseguendo la metafora, i progetti sociali sembrano più simili a esplorazioni in un bosco, in cui non si tratta di seguire un percorso, ma di crearlo, processo in cui risorse e ostacoli sono costantemente da scoprire e verificare, tenendo unicamente come riferimento la direzione. In questo senso, la sostenibilità *ex post*, cioè il fatto che una comunità possa proseguire nell'investire in un progetto anche dopo il suo termine naturale, non deriva unicamente dal valore in sé del modello di intervento sperimentato e validato, ma anche da quanto la comunità si è sentita parte della sperimentazione, ha visto riconoscere le proprie istanze, ha costruito processi di collaborazione, ha vissuto il potere di migliorare il proprio contesto sociale.

La sostenibilità è data prevalentemente dalla sperimentazione di una azione comune, da un rinnovato senso di condivisione e reciproca consapevolezza. Non si sperimenta un modello progettuale, ma la capacità di collaborare da parte di tutti i soggetti coinvolti (enti finanziatori, attuatori, destinatari, portatori di interesse), secondo un processo in cui siano valorizzate le differenti volontà e necessità e in cui nessuno assume il ruolo di "garante e controllore del progetto", attribuendo agli altri soggetti il ruolo di esecutori.

Il rapporto tra progettazione e potere

Si tratta di operare quindi uno spostamento di prospettiva. Il primo tema da focalizzare è il rapporto tra progettazione e potere, ovvero la funzione regolativa e normativa di comportamenti e decisioni. Immaginiamoci un progetto che abbia come principale azione una campagna di promozione e che, durante la realizzazione, molti volontari non svolgano le attività decise nei tempi e nei modi scritti nel progetto. È una situazione particolarmente faticosa da reggere per chi assume responsabilità della gestione, perché sente venir meno il patto

di fiducia sia con i volontari che con la comunità.

In questa situazione si può assumere un ruolo di controllo, per cui, magari alla prossima assemblea, “richiamare agli impegni presi”, riprendere pubblicamente chi non era stato coerente con quanto deciso.

Oppure fare una scelta diversa e porsi in una posizione di esplorazione, comprensione, valorizzazione di divergenze. Ad esempio, utilizzando quanto successo come occasione di verifica della motivazione dei volontari e di comprensione di cosa sta succedendo nell’associazione, piuttosto che come problema o fallimento.

Certamente può essere difficile accettare che un progetto non realizza quanto stabilito, soprattutto se questo può comportare costi rispetto all’immagine di affidabilità dell’associazione. Ma l’immagine non è tutto, occorre essere in grado di promuovere dinamiche di ripensamento e cambiamento e vedere in queste delle preziose risorse per la vita associativa in futuro.

Gestire il potere significa anche saper trattare il tema dei conflitti. I progetti sono organizzazioni intrinsecamente conflittuali, nel senso che, stabilendo decisioni predefinite, si prestano costantemente a ripensamenti, tensioni tra interessi diversi, differenze interpretative delle responsabilità e del lavoro, oltre che dei valori e delle direzioni.

Cosa fare di questi conflitti?

Durante una riunione tra vari attori, durante una fase particolarmente critica, il responsabile di un progetto che prevedeva un partenariato piuttosto complesso e che stava avendo divergenze, decise di richiamare tutti all’aderenza a quanto era scritto nel progetto con una frase che suonava più o meno così: «Il progetto è chiaro, sono chiari gli obiettivi ed i ruoli, quindi basta leggere». Si procedette quindi a riprendere quanto scritto per dirimere le controversie.

Anche in questo caso, ci si era concentrati sul realizzare quanto stabilito, a costo di lasciare impliciti e irrisolti i conflitti tra partner. Lo sforzo del responsabile era quindi di spingere l’impegno di tutti all’esecuzione, mentre non si era sentito in alcun modo chiamato ad esplorare i motivi del conflitto e a utilizzarlo. Preso com’era dall’urgenza dei risultati, aveva messo in secondo piano le relazioni.

Una riunione di questo tipo può avere esiti molto diversi, a seconda del modo e degli scopi per cui è utilizzata. “Far valere quanto scritto” può dare un messaggio relazionale molto significativo ed avere un impatto rilevante rispetto alla possibilità di comprensione e innovazione; “quanto scritto” appartiene ad una rappresentazione notarile dei rapporti, in cui alla fine le persone sono chiamate ad aderire agli accordi presi, più che essere legittimate nel produrre nuove idee.

Anche in questo caso, il modo in cui la riunione è gestita e in generale sono gestiti i rapporti durante il progetto ha il potere di aumentare o inibire la componente produttiva ed esplorativa dei progetti.

Il richiamo agli impegni costituisce il tipo di relazione che spesso intercorre nei rapporti con gli enti finanziatori.

Ricordo il tono utilizzato in una riunione da parte della responsabile di un dipartimento pubblico che aveva finanziato un progetto in cui i tempi stavano slittando, un atteggiamento tra la minaccia e il rimprovero. Praticamente, incontrando noi soggetti attuatori non ci fece nemmeno una domanda, limitandosi a comunicarci i rischi economici a cui stavamo andando incontro e quanto il nostro progetto fosse reputato fallimentare.

Cosa passava per la testa di quella responsabile? Che tipo di rapporto stava proponendo?

Sembrerebbe avesse in mente un modello in cui il dipartimento era l'appaltante e il gruppo delle realtà private era l'esecutore, così come può avvenire in qualsiasi affido di opere pubbliche o quando si commissiona ad una ditta la ristrutturazione della propria casa: i ritardi sono visti come venir meno agli accordi e si ritiene utile una modalità minacciosa per forzare gli esecutori manchevoli a comportarsi in modo adeguato alle richieste del committente.

Non voglio sminuire le pressioni, in termini di risultati da rendicontare, da parte di chi ha responsabilità, soprattutto dopo aver finanziato un progetto (scegliendolo al posto di altri), ma l'uso del potere per “richiamare agli impegni” assume come presupposto implicito che chi non sta rispettando i tempi semplicemente non lo voglia fare. In questa idea, si perde completamente la preziosa occasione di capire come e perché gli attuatori (per altro professionisti adulti ed esperti), hanno avuto difficoltà, cosa è cambiato, quali altre volontà si stanno

opponendo, quali interessi diversi possono essere ricomposti in una nuova riprogettazione, magari con obiettivi più realistici e più vicini alle richieste degli utenti, piuttosto che del finanziatore.

Lo sviluppo di quel progetto finì, comprensibilmente, per avere tratti comici. A seguito della riunione, tutto il partenariato si impegnò a realizzare i risultati stabiliti e pretesi dalla direttrice nei tempi giusti, gli utenti furono, per quanto possibile, obbligati a partecipare alle attività, gli esiti numerici e gli output riportati nei report finali furono del tutto in linea con quanto scritto nel progetto e il valutatore esterno espresse un giudizio totalmente positivo.

La direttrice, c'è da immaginarsi, fu soddisfatta di poter inserire anche questo tra i progetti di successo, del tutto presa da questa logica di produzione che poco ha a che fare con la realtà.

Il progetto si concluse, ma gli enti non furono motivati a presentare altre proposte e soprattutto ad utilizzare quell'occasione per sviluppare nuove idee, più in sintonia con le domande dei contesti che nel frattempo erano state preziosamente suscitate. Gli utenti, comprensibilmente, rinforzarono la propria convinzione che le amministrazioni sono unicamente interessate a promuovere se stesse.

Il progetto è un mezzo e non un fine

Favorire sostenibilità ex post e generatività durante i progetti, in altri termini fare in modo che le comunità coinvolte ne assumano più direttamente la responsabilità significa, innanzitutto, vedere negli stessi progetti un mezzo e non un fine.

Significa introdurre nella progettazione sociale la funzione di esplicitazione dei conflitti e delle contraddizioni, promuovere la distribuzione del potere, presidiare ed evidenziare gli scostamenti da quanto programmato, significa utilizzare le decisioni assunte per attivare confronti, non semplicemente eseguirle.

In questa prospettiva, si può agire anche e soprattutto verso il consolidamento delle relazioni, più che verso la realizzazione delle attività, verso le finalità prospettiche, più che verso i risultati tangibili a breve tempo, verso l'apertura di possibilità, più che verso pochi e chiari obiettivi.

Un progetto è uno dei modi in cui una comunità si può organizzare

per rispondere utilmente alle proprie domande sociali; non ci sono possessori di volontà più rilevanti delle altre, ma si tratta di un sistema che può o meno efficacemente collaborare e in cui ogni imposizione di potere ha come conseguenza una possibile perdita di partecipazione.

In tal senso, non sono i risultati predefiniti che devono essere valorizzati e utilizzati come criterio, ma lo stesso protagonismo della comunità nel perseguire le proprie finalità. Si può dire che un progetto che abbia la capacità e la legittimazione di ripensarsi possa indicare la volontà dei partecipanti di appropriarsene.


Un progetto di successo, in questa ipotesi, è quello in cui in primo luogo si è promosso il dialogo e si sono strette alleanze per esplorare nuovi sviluppi, si è creata una rete relazionale che ha dimostrato di essere aperta alla gestione produttiva dei conflitti e quindi che si pone come base per l'innovazione.

Una nuova fase della progettazione

Sembra che si stia entrando in una nuova fase della progettazione sociale, in cui, più che realizzare interventi per obiettivi definiti, sembra importante offrire contesti di condivisione di potere e fiducia nella possibilità di cambiamento.

Ormai la società si sta evolvendo e il disagio sembra non essere confinabile in particolari categorie, in cui da un lato stanno le amministrazioni e dall'altro gli utenti, mentre il privato sociale e gli operatori sono chiamati a realizzare servizi efficaci.

L'ultima rilevazione del Censis sullo stato sociale del Paese, conferma che la deprivazione coinvolge anche famiglie che sono al di sopra della soglia di povertà, le cui energie e risorse (anche economiche) sono trattenute e non investite e in cui sembra perdersi la proiezione sul futuro.

La società italiana sembra attraversata dalla sfiducia molto più che dalla povertà, una sfiducia che è premessa per ulteriore esclusione. La progettazione sociale è chiamata, oltre che a dare risposte efficaci immediate, a sviluppare un nuovo senso di efficacia, di coesione e di potere, in cui ogni soggetto possa innanzitutto contribuire al recuperare il senso di comunità attiva. 

Esperienza di flessibilità La carica degli empori solidali Così il volontariato lotta contro le nuove povertà

di **Cinzia Migani**

Confronto, creatività, fiducia, innovazione, accessibilità: sono queste alcune parole condivise in occasione del primo Festival regionale del Coordinamento degli empori solidali emiliano-romagnoli tenutosi a Cervia a settembre del 2016¹. Parole che esprimono ciò che sta alla base dei percorsi progettuali che hanno dato vita ai diversi empori solidali e al loro Coordinamento in Emilia Romagna, per dare risposte ai bisogni dei “nuovi poveri”. I processi attivati nei diversi contesti locali hanno coinvolto cittadini, volontari, operatori, gruppi formali e informali e reti organizzate. Tutti portatori di esperienze, saperi e competenze, non sempre direttamente compatibili tra loro, e tutti animati dalla voglia di cimentarsi in gran-

Una rete innovativa di “market della solidarietà” si è diffusa in Emilia Romagna per aiutare le famiglie meno abbienti. E per valorizzare anche le relazioni umane

di idee con un pensiero comune: sostenere le migliaia di famiglie e persone che oggi si trovano a vivere situazioni difficili.

¹ Festival Regionale Empori solidali. Sintesi di un lavoro di squadra in www.pergialtri.it

I “nuovi poveri” in crescita

L'importante numero dei “nuovi poveri”, in costante crescita dal 2010, (Rapporto Istat) le loro peculiari caratteristiche, l'affaticamento dei servizi causato da più motivi, compresi quelli legati alla cultura organizzativa, nonché da ragioni economiche, hanno aperto la strada, con gli empori solidali, a nuove e innovative sperimentazioni co-progettate con i soggetti del territorio: enti pubblici, associazioni e organizzazioni del terzo settore ed ecclesiali, imprese del privato e del privato sociale. Oggi gli empori attivi in Emilia Romagna sono 14² ognuno frutto di un percorso progettuale specifico i cui esiti sono sempre andati al di là degli obiettivi, e delle azioni prestabilite. Partendo da progettualità e gestioni operative, da un lato hanno “prodotto” servizi, risposte dirette; dall'altro, nel territorio hanno riattivato relazioni e condivisione in pratiche di comunità, e all'interno delle reti, hanno generato processi di scambio di conoscenze e prassi e costruzione di appartenenze multiple, fino alla comunità di pratiche della rete regionale.

Il “viaggio di istruzione”

Fra le sperimentazioni più riuscite, “contagiose” e generative vi è quella del “viaggio di istruzione”: una sorta di pellegrinaggio di gruppo finalizzato a visitare gli empori nati per primi nel territorio regionale, a Parma e a Modena, o quelli nati in regioni limitrofe, come a Prato in Toscana. I diversi viaggi di istruzione collettivi con volontari e operatori delle diverse organizzazioni hanno rappresentato il terreno fertile per far crescere la fiducia reciproca, per scoprire le diverse competenze e per sviluppare una narrazione collettiva, il confronto con gli altri. Ma soprattutto hanno maturato la convinzione e la motivazione che l'impresa di costruire l'emporio si potesse intraprendere, così come quella di convivere con l'ansia degli spazi vuoti. È in questi pellegrinaggi che, partendo dall'esperienza maturata con il Progetto dell'Emporio sociale di Modena, Portobello coordinato dall'Associazione Servizi per il Volontariato, si è iniziato a mettere a fuoco l'idea che i beneficiari dei servizi potessero mettere a disposizione i loro

² Sul totale degli empori presenti nelle città dell'Emilia-Romagna, a giugno 2016, 12 risultavano già attivi, 5 in fase d'avvio e 3 in fase di progettazione. Il personale impiegato nelle 12 strutture attive è di 458 addetti di cui 16 sono dipendenti e 442 volontari.

talenti in attività di volontariato. Ovviamente si trattava di un invito e non di un vincolo o di una facilitazione all'accesso dei servizi (vedi "Nuove frontiere del volontariato. Cercare, trovare e fidelizzare i donatori di tempo" di L. Lugli).

Il progetto di Case Zanardi

Successivamente anche a Bologna, il progetto di Case Zanardi, composto da una articolata e composita rete di progetti (www.casezanardi.it), coordinata dall'Istituzione Serra Zanetti del Comune di Bologna, poteva contare sull'emporio - nato su stimolo progettuale di una rete coordinata da Volabo, dal Forum del Terzo Settore provinciale, dalle associazioni di volontariato e da alcune cooperative della grande distribuzione. Dal confronto e lavoro congiunto delle organizzazioni non profit è stata messa a fuoco l'idea che l'impoverimento causato dalla perdita di lavoro ridimensionava la qualità della vita delle persone, non solo a causa della riduzione dei beni primari, quanto piuttosto per le ridotte opportunità relazionali e sociali determinate dal cambiamento di stato, da occupato a inoccupato. È in questo contesto che è stato messo a punto un altro progetto, volto a valorizzare le competenze apprese o rimesse a fuoco attraverso il volontariato³. Passo dopo passo oggi la rete regionale è forte del sapere che viene di volta in volta alimentato:

- dalle nuove reti che si mettono in movimento a livello locale, per promuovere percorsi progettuali di politiche e interventi attraverso, ma non solo, la messa a disposizione di beni primari e relazionali;
- dall'impatto positivo che sta producendo lo sviluppo di comunità competenti, capaci di prendersi cura delle persone in svantaggio⁴;
- dai gruppi di lavoro regionali, che a partire da progettazioni sostenibili e sostenute dal sistema di rete non profit, profit (là dove presente) e pubblica amministrazione, stanno portando il loro contributo alla definizione delle parole chiave dei piani operativi socio sanitari della Regione Emilia Romagna. 🙌

³ CVol, il libretto delle competenze del volontario in <http://www.volabo.it/16/cvol-libretto-delle-competenze-del-volontario/>

⁴ J. K. Amiriam, La progettazione sociale. Esperienze e riflessioni, Franco Angeli, 2012



Competenze

Il progettista sociale: verso una definizione delle abilità e capacità

di **Paola Atzei**

L'associazione Italiana Progettisti Sociali ha attivato un percorso culturale e “progettuale” che risponde ad esigenze molto attuali per gli operatori sociali che negli anni hanno sviluppato competenze altamente professionali ma di cui non c'è ancora un riconoscimento formale. Ci facciamo raccontare dal presidente Antonio Finazzi Agrò come stanno raccogliendo

Riconoscimento e certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali: parla Antonio Finazzi Agrò, presidente dell'Associazione dei progettisti sociali

la “sfida” delle direttive Europee e della normativa italiana nella direzione del riconoscimento e certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali di apprendimento esperienziale.

Per entrare nel sistema delle competenze del progettista sociale partiamo da una definizione, chi è il progettista sociale?

E' una figura che assume la funzione di permettere ad una comunità di agire per il proprio miglioramento. È un operatore sociale che

interviene principalmente con lo scopo di favorire l'impegno da parte degli altri soggetti del territorio e di favorire l'attivazione di risorse potenzialmente disponibili.

Il progettista sociale ha quindi uno sguardo prospettico e sistemico.

Ha uno sguardo prospettico perché, nelle situazioni in cui si trova, il suo impegno è orientato a costruire possibilità di cambiamento fondato su valutazioni realistiche di quello che è attuabile a breve termine, come premessa per successivi sviluppi. Ha uno sguardo sistemico, perché individua ed esplicita connessioni tra soggetti diversi, come associazioni, realtà private, enti pubblici, locali o distanti (ad esempio, realizzando nel proprio territorio progetti finanziati da Direzioni generali europee). Un progettista sociale è proteso all'animazione e all'attivazione di cambiamenti, piuttosto che ad una funzione esecutiva o di tutela delle situazioni esistenti.

Si può dire che la figura del progettista sociale sia ancora poco riconosciuta nelle potenzialità di un ruolo nato soprattutto dal fare "strategico" del

mondo non profit. Ma come si sono sviluppate competenze che vanno oltre la tecnica?

Si tratta infatti di una figura relativamente nuova e poco definita, soprattutto sul piano della codifica delle competenze. Il progettista sociale è un prodotto storico del cambiamento avvenuto nell'ambito della cittadinanza attiva e del non profit. Da una fase movimentistica, legata a rivendicazioni e appartenenze ideologiche, si è passati ad una fase in cui sempre più l'impegno è stato tradotto in azione diretta, la richiesta di cambiamento generale in azioni limitate e definite con obiettivi, la partecipazione generica in progettazione organizzata. Il volontariato ha svolto un ruolo di precursore e i Centri di servizi per il volontariato hanno accompagnato questi processi di cambiamento, sostenendo lo sviluppo di competenze di progettazione e le reti sociali che la realizzavano.

I volontari e gli operatori si sono trovati ad organizzarsi secondo istanze e processi poco chiari, se non contraddittori: da un lato garantire l'efficacia dei servizi e degli interventi - dimensioni tipiche del mondo aziendale - dall'altro preservare la componente solida-

ristica e comunitaria. Come coniugare efficacia organizzativa e partecipazione, garanzia dei servizi e innovazione costante, sopravvivenza economica delle organizzazioni e attenzione ai cambiamenti dei bisogni degli utenti? Si tratta di una sfida ancora inedita, che richiede la crescita organizzativa delle associazioni e più in generale di tutte le realtà non profit e lo sviluppo di nuove figure che assumano un compito specifico e nuovo anche nel fornire soluzioni metodologiche, ognuno nel proprio contesto.

Nella propria sperimentazione molti hanno sviluppato soluzioni interessanti, ma spesso legate a condizioni contingenti e senza la possibilità di un processo approfondito di sistematizzazione e analisi di ruoli, competenze e strumenti del progettista sociale.

E in questo scenario, otto anni fa è nata l'Associazione Italiana Progettisti Sociali.

Forse è questa condizione di precarietà di fondo che ha motivato la costituzione della Associazione Italiana di Progettisti Sociali, che ha come scopo generale quello di costituire un luogo di confronto, visibilità, conoscenza

e pensiero per tutta una comunità professionale nata e cresciuta direttamente sul campo. APIS è quindi la comunità di coloro che si trovano a svolgere il ruolo di progettista sociale e che sentono l'utilità di dargli evidenza e voce, una comunità creata dal basso e che trova la propria componente di maggiore innovazione e ricerca nelle esperienze concrete.

Tra le varie attività e progetti che portate avanti, avete quindi intrapreso la strada del riconoscimento e decodifica delle competenze che contraddistinguono il progettista sociale.

In una società che vede la crisi di organismi intermedi, che vede crescere la sfiducia nelle istituzioni e in generale nella convivenza, in cui prevale il ritirarsi nel privato e il disimpegno, la funzione di promozione di legami e di iniziative collettive è sempre più attuale e vitale.

Ed eccoci arrivati ad un'altra "scoperta", che poi è stata una conferma: il progettista sociale ormai è una professione distinta, non è sovrapponibile a nessuna delle altre esistenti, né tantomeno alla loro somma. Possiede molte delle competenze di altre figure, ne ha molte di specifiche

e soprattutto ha la capacità di integrare in modo inedito modelli operativi, strumenti, campi disciplinari anche molto lontani.

Quella dell'identità professionale rappresenta una delle questioni più sentite tra i soci di APIS, anche perché meno trattate sia nel dibattito teorico, sia nei riferimenti normativi o di definizione nei vari repertori delle qualifiche. Per affrontare questo tema, la scelta è stata quella di attivare un percorso partecipato in cui i soci sono stati chiamati a identificare i principali elementi della propria attività.

Si è partiti dall'assunto che solo la comunità potesse essere legittimata a validare i contenuti di una figura che non può essere semplificata in ambiti disciplinari aprioristicamente scelti e riferibili a un corpus unico di tradizioni teoriche.

Un gruppo di lavoro interno ha quindi coordinato un confronto con gli operatori a livello nazionale, in cui sono state recepite, sintetizzate e poi successivamente validate le proposte dei soci.

Si è trattato di un primo progetto APIS, in cui sono state descritte una serie di dimensioni per delimitare la funzione: attitudini personali, conoscenze, competenze,

contesti di attività, prodotti. Tali dimensioni sono state a loro volta incrociate con alcune funzioni generali: consulenza strategica, coordinamento e gestione progettuale, elaborazione progettuale.

Il processo di codifica e confronto ha permesso di dare evidenza al lavoro ancora semi sconosciuto, ma, a nostro avviso, enormemente prezioso che molti colleghi portano avanti, alla loro capacità di gestire situazioni notevolmente complesse e spesso non decifrate dalle mappature concettuali più comuni.

Si è poi deciso di avviare una seconda fase, tramite l'interlocuzione con una serie di soggetti esterni.

Avete quindi portato il confronto fuori dalla "comunità" dei progettisti sociali?

Il passaggio alla fase di "visibilità pubblica" ha creato alcuni dubbi interni alla comunità: definendo le competenze dei progettisti, non si rischia di appesantire e imbrigliare qualcosa che è direttamente determinato dalla capacità di ogni singolo operatore? Non si rischia di limitare l'iniziativa, la creatività e la tipica capacità di adattamento dei progettisti? Non si rischia di codificare

anche le attese dei committenti e normare le possibilità di azione dei progettisti?

La conclusione è stata che solo se si cerca di identificare e promuovere le competenze più rilevanti messe in atto dai progettisti sociali, si contribuisce realmente a consolidarne la funzione, permettendo la crescita delle organizzazioni e il miglioramento dei servizi.

Questo, certo, comporta che il percorso di definizione avvenga in modo concertato, aperto a revisioni, costantemente validato nelle pratiche, e non divenga un vincolo formale. Qui si è compiuta un'altra scelta, che riteniamo propria dei principi della progettazione sociale: coinvolgere ogni risorsa potenzialmente sintonica, anche se appartenente a sistemi organizzativi molto diversi, anzi, facendo della capacità di promuovere alleanze una delle nostre specifiche più importanti.

Abbiamo avviato un dialogo con UNI, l'Istituto Unico della Normazione, un sistema tradizionalmente distante dalle nostre organizzazioni, provando a percorrere il tortuoso cammino dell'individuazione e normazione delle competenze del progettista sociale dentro le cornici

normative della Legge 4 del 2013 su "Disposizioni in materia di professioni non organizzate", della Legge 92 del 2012 sulla Riforma del lavoro e i relativi decreti attuativi. Sono stati, inoltre, coinvolti il Forum Nazionale del Terzo Settore, il Ministero del Lavoro e l'Isfol (oggi Inapp) per costituire un primo gruppo di confronto, destinato ad allargarsi.

Isfol e Ministero sono infatti i soggetti chiamati a realizzare quanto previsto dall'Art. 4 della Legge 92, per la validazione degli apprendimenti acquisiti in contesti non formali e informali e per la definizione del sistema nazionale di certificazione delle competenze, e dal decreto legislativo n. 13 del 2013 che ne descrive e stabilisce i criteri di attuazione.

State lavorando in sintonia con il sistema del Repertorio Nazionale delle Qualifiche e con l'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni?

Abbiamo già raggiunto un'importante tappa nel progetto di normazione. UNI ha concordato con il gruppo di lavoro il progetto operativo per dare visibilità e trasparenza alle competenze. E' stata definita una prima versio-

ne, secondo lo schema tassonomico utilizzato dall'Istituto, che scompone la figura professionale in una versione di base e in versioni con specializzazioni. Sia la versione base, sia le varie specializzazioni sono a loro volta articolate in "processi", ovvero in complessi di attività distinti, che compongono la figura in oggetto. Per ogni processo sono poi indicate le "attività" che lo costituiscono e le "competenze" che lo rendono possibile. Ogni singola competenza è ulteriormente analizzata per "abilità", che rappresentano capacità più elementari che consentono l'esercizio di quella competenza, e "conoscenze" teoriche corrispondenti. Applicare questo schema alla figura del progettista sociale, che internamente ad APIS avevamo già articolato dettagliatamente, non è stato semplice, anche se si è trattato di un lavoro molto utile.

Lo schema propone una figura base e tre indirizzi specialistici: il primo riguarda la progettazione di interventi e servizi socio-assistenziali e socio-sanitari; il secondo la progettazione formativa; il terzo la progettazione di interventi di cooperazione internazionale allo sviluppo.

La figura di base è comunque un

professionista dotato di capacità molto elevate e complesse, corrispondenti a 7 processi e 20 competenze; gli indirizzi sono caratterizzati da un numero variabile di competenze aggiuntive, che non superano le 9 per ogni indirizzo.

Per quanto impegno sia stato messo nel tentativo di semplificare e far corrispondere a processi operativi elementari ogni competenza, di fatto si tratta sempre di competenze notevolmente articolate. La professionalità del progettista sociale si basa innanzitutto su un'attitudine mentale, che è quella di leggere gli elementi del contesto come risorse, piuttosto che come ostacoli o problemi. Per risorse intendiamo ciò che può essere utilizzato in un processo di collaborazione, volto al miglioramento delle situazioni e traducibile in risultati.

E' una dimensione forse difficile da "valutare" ma, al di là della certificazione della qualifica, cruciale per il ruolo di attivatore di risorse e facilitatore di cambiamenti. Cosa significa in concreto?

Proviamo a fare un esempio. Un'amministrazione emana un Avviso per finanziare progetti di

associazioni di volontariato; l'avviso prevede la compilazione di un formulario abbastanza complicato. All'interno di un'associazione si discute sull'opportunità di presentare un progetto e si esprime una critica verso le richieste burocratiche delle amministrazioni che impongono troppi vincoli e mettono in difficoltà il volontariato.

Il progettista sociale potrebbe scegliere la veste dell'esperto ovvero "mi occupo io di tutte questi tecnicismi e vi farò vincere il progetto", oppure vedere in queste idee e nei vari attori in campo, possibili risorse.

Ad esempio, utilizzando una prima versione semplificata del formulario per avviare un percorso di riflessione sul progetto, per poi provare a tradurre le idee e le decisioni dei volontari nelle categorie e linguaggi dell'amministrazione e le indicazioni e le richieste dell'amministrazione nelle categorie e linguaggi dei volontari. Mentre svolge questo processo, può verificare se qualcuno è interessato a collaborare e identificare possibili aree di attività da svolgere in partenariato; può attivare altre realtà del territorio e presidiare le riunioni perché producano nuove

sinergie integrabili nel progetto. Per far tutto questo deve possedere una serie di competenze e strumenti finalizzati, in sintesi, a permettere l'incontro tra differenti richieste e vincoli: capacità organizzative che favoriscano la collaborazione; comunicative che permettano lo scambio tra realtà diverse; oltre che rappresentative per creare sintesi che possano essere un riferimento per gli attori. Questa notazione presenta alcune criticità, soprattutto in rapporto all'impegno di APIS a dare visibilità di una funzione fin qui poco definita.

Sembrerebbe, infatti, che gran parte delle competenze e del lavoro dei progettisti sociali non possa essere codificato con descrittori di output, in altri termini, non possa univocamente avere risultati predefinibili e misurabili, come richiederebbero le esigenze dei più recenti repertori di competenze. Questo problema tocca gran parte delle competenze legate all'area trasversale e relazionale, in cui, per definizione, gli output dipendono dalla specifica e contingente situazione interattiva e non possono essere prestabiliti senza perdere la componente creativa e partecipativa. Consapevoli delle difficoltà da

affrontare per la definizione delle competenze certificabili per l'auspicata qualifica professionale del Progettista sociale, qual è la peculiarità del vostro approccio? Il percorso di definizione delle competenze è un lavoro ancora iniziale, che speriamo dia modo di avviare processi di miglioramento e di ulteriore confronto. Il percorso avviato da APIS, ha probabilmente il merito del metodo e degli assunti che lo fondano. Un metodo che si pone principalmente in una prospettiva di scoperta di quello che gli operatori hanno compreso tramite l'esperienza diretta, promuovendone la messa a sistema e lo scambio. Per questo ci auspichiamo che venga condiviso il nostro approccio che intende fornire a chi lavora sul campo, il potere di identificare e validare le competenze che ritiene più utili alla funzione e ai propri contesti organizzativi. Un processo che vuole partire dalla realtà esperienziale, con il confronto degli altri soggetti del sistema, per svilupparne un'analisi e una sistematizzazione metodologica. Ogni altra operazione corporativa o direttiva, che stabilisca dall'alto o da lontano quali siano le competenze del progettista sociale ci sembra rischiosa

ed autoreferenziale e, per questo, contraria all'idea di progettazione sociale in cui ci riconosciamo.



GRANDANGOLO

Remo Siza
**Progettare nel sociale.
Regole, metodi e strumenti
per una progettazione
sostenibile**
Franco Angeli, 2016

Costantino Cipolla
**La progettazione sociale
nella web society**
Franco Angeli, 2015

Jamil K. Amirian
**La progettazione sociale.
Esperienze e riflessioni**
Franco Angeli, 2012

Maurizio Serofilli
**Promuovere la progettualità
del volontariato. Riflessioni
sulla progettazione sociale
dei centri di servizio per
il volontariato in Emilia
Romagna**
Franco Angeli, 2001

web
www.progettistisociali.it



Reti generative

Aggregazione e condivisione sono un processo da costruire, coltivare e curare

di **Felice Addario** e **Francesco D'Angella**

Come questo numero di *Vdossier* ben esemplifica, il tema della co-progettazione e del “far rete” è diventato oggi un tema centrale.

A partire dagli imperativi dell'Unione Europea sul tema della sussidiarietà e della governance, passando per le teorie economiche della cooperazione sino ad arrivare ai contributi sociologici sull'innovazione e sul capitale sociale, tutti sembrano d'accordo nell'affermare che “fare insieme” generi maggiore valore economico, sociale e culturale.

Far rete permette infatti di aggregare risorse umane ed economiche distanti tra loro favorendo reciprocità e produttività.

Dalla prossimità e dall'abitudine a condividere pensieri, ipotesi ed

Questo tema è diventato oggi centrale nella coprogettazione: far rete permette di aggregare risorse umane ed economiche distanti tra loro favorendo reciprocità e produttività

esiti può inoltre crescere la riflessività degli attori. Da un lato migliorando la capacità di lettura del contesto presente ed il senso delle

azioni messe in campo, dall'altro irrobustendo gli "sguardi al futuro" grazie alla condivisione di prospettive.

I vantaggi del networking toccano trasversalmente tutti i campi della società.

Dall'esperienza più tradizionale dei distretti industriali sino ai settori più recenti della new economy e della sharing economy in tanti hanno messo in luce il valore delle reti nei settori economici.

Così come sono in molti a sostenere che per far fronte ai problemi sociali, resi più profondi dalla recente crisi economica, è impensabile lasciar agire ogni singolo attore-produttore di welfare in maniera indipendente e disarticolata da una visione e da un progetto organico.

Lo stesso discorso sul Welfare Locale si fonda sull'idea che solo integrando la pluralità di logiche, risorse e competenze di differenti attori (pubblici, del Terzo Settore ma anche del profit) nella presa in carico delle vulnerabilità sociali si ha la possibilità di farvi fronte poiché esse intrecciano complesse dinamiche di ordine economico, sanitario e psicosociale.

Ma se da un punto di vista accademico, retorico e normativo tutti son d'accordo nel promuovere il lavoro in rete, più complesso è provare a comprendere come mai nella realtà quotidiana si fa tanta fatica a costruire e preservare "network generativi" nel tempo. Tradurre i desideri nel quotidiano è infatti impresa non sempre facile.

Costruire network

Collaborare in rete non è un punto di partenza o qualcosa decretabile "per atto", ma l'arrivo di un percorso complesso in cui dimensioni affettivo-relazionali, economiche e culturali sono intrecciate. Ed inoltre, dopo la costruzione di una rete, non esiste un "arrivo" ma solo un processo da coltivare nel tempo.

Tale processo è faticoso perché implica una continua mediazione e ricucitura di regole cooperative ed aspettative reciproche nel tempo. Secondo il sociologo Richard Sennett (2012) il "collaborare" è iscritto nelle nostre specificità genetiche e filogenetiche di animali umani. Ma tale capacità deve essere alimentata e, per farlo, necessita di alcuni presupposti.

A quali condizioni si rende possibile fare rete? L'ipotesi che facciamo

è che le condizioni debbano essere almeno tre: se c'è un riconoscimento reciproco; se c'è convenienza e reciprocità fra le varie parti; se si condivide un orizzonte di senso e un'intenzionalità.

Ri-conoscimento reciproco

Secondo il filosofo Friedrich Hegel ogni uomo è caratterizzato da un innato desiderio di essere riconosciuto dai suoi pari. Tale desiderio fa da sfondo a tutta la vita degli individui.

Non è però immediato che l'altro sia disposto a riconoscerci e ad apprezzarci come desideriamo. Anche solo la sua indifferenza è fonte di sofferenza. E tale sofferenza può trasformarsi in rancore o nella rimozione dell'altro.

Il desiderio di riconoscimento porta dunque con sé l'eventualità del conflitto e della rimozione che s'innescano quando gli esseri umani rifiutano di riconoscersi reciprocamente, rifiutano la relazione e tendono, di conseguenza, a chiudersi in sé stessi.

Fare networking laddove le persone e i gruppi sono tra loro in conflitto o "distanti" è impresa molto ardua. L'uscita dall'autoreferenzialità e il riconoscimento reciproco possono esser facilitati dalla condivisione di spazi per l'incontro in cui, tramite il dialogo e il "fare insieme", potersi raccontare, confrontare, scontrare, ricomporre. Far emergere differenze, similitudini, conflitti e desideri aiuta a riconoscersi e a rappresentarsi l'altro favorendo prossimità e abbassando i livelli di tensione e pregiudizio.

Lavorare sul piano relazionale ed emotivo è parte essenziale per far crescere l'idea che incontrarsi con l'altro possa significare "convenienza reciproca" e "condivisione di un orizzonte di senso".

Convenienza reciproca

In una società in cui l'idea e la pratica della competizione per il perseguimento dell'utilità individuale sono ben radicate, è spesso difficile fidarsi dell'altro e mettere in comune risorse.

Colonizzati da diffidenze e logiche di mercato, anche se riconosco l'altro e sono disposto a scambi, il rapporto viene spesso inteso come strumentale. L'altro è per me strumento e mezzo per perseguire valore, di solito a breve termine.

Collaboro, aiuto, condivido solo a patto di vederne un'utilità personale rapida, non dilazionata.

All'opposto c'è invece la "convenienza reciproca". "Con-venire" proviene dal latino e significa "venire insieme": venire da più parti in un medesimo luogo e per una medesima ragione e fine. Dunque riunirsi e concordare un'utilità comune uscendo dalla propria utilità autoreferenziale.

Ciò significa ridurre le dinamiche competitive ri-negoziando nel tempo le regole che permettono di cooperare anche quando l'altro, o noi stessi, siamo in situazione di debolezza. Nella fiducia di poter coltivare un rapporto di mutuo-supporto e reciproca crescita che alimentano aspettative future.

Convenienza reciproca vuol dunque sottolineare l'importanza del vedere e condividere un'utilità comune nel tempo con l'altro superando la concezione dell'"homo homini lupus".

Condividere un orizzonte di senso

Collaboro dunque se, nella prossimità, conosco e ri-conosco l'altro e se insieme a lui son capace di condividere e negoziare nel tempo un'utilità comune con delle aspettative reciproche.

Se il primo passaggio ricalca dinamiche psicosociologiche ed affettive ed il secondo una dimensione socioeconomica, la terza condizione investe invece l'orizzonte culturale e politico. Io collaboro con l'altro se ciascuno di noi attribuisce valore e significato a quanto facciamo insieme.

Ciò significa condividere insieme quali sono i problemi, le strategie e le prospettive. Ovvero condividere la cornice di senso e la visione entro cui interpretare le ragioni e le modalità della collaborazione. Anche questo non pare scontato nella società odierna fatta non solo di distanze sociali ma anche di frammentazione di pensieri, narrazioni, prospettive.

A partire da quali ragioni dobbiamo cooperare? In che direzione vogliamo andare? Come riformuliamo le nostre azioni?

Porsi insieme queste domande è fondamentale. Eppure spesso sono tenute sottotraccia e poco esplicitate perché son domande che espongono al conflitto ed alla scissione.

Ma rimuoverle o tenerle latenti impedisce il generarsi di un'energia di gruppo capace di sentire in quanto si fa non solo valore economico ma anche un potenziale culturale e politico che può dar vita a network culturali generativi.

Coltivare network generativi

Per rendere possibile la collaborazione occorre dunque costruire queste tre condizioni: riconoscersi reciprocamente, trovare una reciproca convenienza, condividere il senso dell'agire. Nel dibattito sulle reti si tende spesso ad accentuare le considerazioni di ordine economico ed organizzativo dando per scontato gli aspetti affettivo-relazionali del riconoscimento e sottovalutando la dimensione socio-culturale del senso.

La nostra tesi afferma invece l'idea che se il networking non alimenta prospettive culturali ma si limita solo a "gestire" la struttura ordinaria e presente, la rete rischia di collassare o quantomeno di affievolire il suo potenziale generativo.

Rischia di collassare perché il lavoro di rete è costoso se ci si pone come unico obiettivo quello di gestire il presente ma non di progettare il futuro. Riduce la generatività perché diventa un network strumentale per coagulare maggiori risorse e non per riformulare insieme ipotesi, azioni, prospettive promuovendo produzione di senso e significato.

Sottovalutare la dimensione culturale è un errore. E questo è tanto più vero nelle reti di Welfare dove la ristrettezza economica si affianca alla fatica del lavoro di cura che spesso, senza essere investita di valore socio-culturale e politico, può consumare le energie rapidamente.

Un antidoto può esserci dato da due buone pratiche del lavoro di rete: l'apprendimento e l'aspirazione.

Coltivare network di apprendimento e di aspirazione

L'apprendimento di cui vogliamo discutere ha a che fare col *sense-making* (Weick 1995) ovvero con la capacità di singoli e gruppi di afferrare, connettere, smontare e rimontare segni e "fatti" dell'esperienza provando da un lato a dargli senso, significato e valore, dall'altro a

cogliere e valorizzare le ambiguità. L'apprendimento così inteso non ha molto a che vedere con l'istruzione rispetto ad un sapere tecnico specifico quanto piuttosto con "l'imparare ad imparare" (Argyros & Schon 1996) da declinarsi attraverso le capacità riflessive e di pre-visione.

Se l'agire quotidiano è fatto di pragmatiche ed abitudini, la riflessione è un riconsiderare l'esperienza passata alla luce di un sapere e sentire critico che, reinterrogando costantemente i "fatti", prova a proporre slittamenti nello sguardo e nelle azioni del presente.

La capacità di pre-visione intreccia invece futuro, presente e passato allenando singoli e gruppi a rappresentarsi i processi e gli esiti prima che questi accadano. *Sensemaking*, riflessività e capacità di pre-visione non sono saperi tecnici acquisibili una volta per sempre ma impongono una costante pratica individuale e collettiva in cui l'assumere una dimensione di ricerca è prioritario rispetto all'esigenza di dare risposte, trovare sicurezze, assimilare ambiguità.

Ed è a partire da questa dimensione di ricerca che è possibile "comprendere altrimenti", fare nuove ipotesi, "sperimentare l'inedito", innovare, aspirare.

L'aspirazione (Appadurai 2004) ci mostra invece un duplice movimento: il "tirare a sé" e il "soffiare fuori di sé". Da un lato aspirare ha il senso dell'incorporare quanto l'esperienza e la nostra storia di singolo, organizzazione o rete ha da inscriverci ed insegnarci, dall'altro esprime il desiderio e il senso di possibilità di questo corpo di lanciarsi verso l'esterno, verso il futuro. Permettendogli così di poter pensare, progettare e realizzare il non-ancora.

Condizione per alimentare il senso-del-possibile di una rete, è la costante "pratica dell'obiettivo" in cui gli esiti che ci si propone di raggiungere riescono, di volta in volta ed almeno parzialmente, a materializzarsi.

Apprendimento ed aspirazione migliorano inoltre la plasticità e la resilienza di singoli, gruppi e reti rispetto a cambi di rotta del contesto esterno o interno.

L'apprendimento e l'aspirazione collettiva

L'apprendimento e l'aspirazione, oltre a riguardare i singoli e i loro

modi di immaginare e fare, sono caratteristica anche di organizzazioni e reti non solo come somma delle parti.

Anzi, sembrerebbe che maggiori capacità di apprendimento e aspirazione di organizzazioni e reti di cui i singoli fan parte siano il modo più efficace di promuovere la crescita individuale in quanto rendono i loro ambienti più dinamici, visionari, generativi. Ed entrambe svolgono un'altra funzione fondamentale che ha a che fare con fattori relazionali ed emotivi.

Il lavoro di network è faticoso. Non dobbiamo infatti dimenticare che i soggetti hanno, da un lato una vita personale che può intrecciare difficoltà biografiche di diversa natura, dall'altro dinamiche e vincoli della vita professionale ordinaria che non sempre sono agiate. Tali variabili non sono ininfluenti e contribuiscono a limitare le energie e la disponibilità dei soggetti.

E il lavoro di rete, aldilà delle retoriche, è faticoso.

Perché costringe a prendere parte, a riconoscere l'altro nelle sue differenze, a negoziare. Perché espone al conflitto e alle proprie fragilità. Perché rompe gli equilibri, le abitudini e le sicurezze dei soggetti.

Il networking produce “detriti” emotivi “urticanti” e le persone non sono sempre disposte ad accogliere ulteriori fattori destabilizzanti. La tesi che qui vogliamo sostenere è che se non si investe nell'apprendimento, nell'aspirazione e nelle motivazioni per stare insieme, tali detriti rischiano costantemente di implodere favorendo chiusure, conflitti, scissioni.

Solo se i soggetti danno valore a ciò che fanno insieme e guardano al processo come opportunità di crescita è possibile rigenerare energie per “bonificare” il campo dalle resistenze e difficoltà quotidiane.

Note conclusive sulla cura dei network generativi

In conclusione ci pare opportuno fare alcune osservazioni relative alla dimensione del potere.

A nostro parere non è possibile coltivare dei network culturali se le organizzazioni ed i singoli non sono disposti a ridimensionare gli assetti istituzionali e gerarchici.

Se nei momenti di riflessione e di progettazione la leadership ed i ruoli vengono agiti gerarchicamente e non per la ricerca di senso, il

processo di rielaborazione collettiva non potrà riformulare il futuro ed il presente ma solo riprodurre, in un eterno ritorno, l'infertile dittatura delle procedure, dell'ordine dall'alto, della routine.

I network culturali richiedono maggiore orizzontalità e prossimità il che significa non agire ruoli prescritti ma mettersi in gioco in quanto persone con biografie, esperienze, posizioni ed idee.

Solo mettendo al centro una dimensione esplorativa e meno dissimmetrica si permette agli individui di esprimersi, condividere, confliggere e negoziare più creativamente.

Ed in questo modo si può anche dar spazio alla crescita di leadership locali, più decentrate ed eterogenee, fondate sulla conoscenza e meno su autorità formali. Non è tuttavia nostra intenzione sostenere che un'indifferenziata orizzontalità sia l'ingrediente giusto.

L'ultima questione spinosa riguarda infatti il tema della governance. Chi si prende cura delle reti generative? Ovvero, come si governa la rete?

Come abbiamo cercato di illustrare, fare networking non è un atto ma un complesso processo in cui, oltre le opportunità, occorre tenere sempre presenti le fatiche che vanno oltre la sola dimensione economica ed organizzativa.

Come ci si prende cura dei fattori emotivi e relazionali nel tempo? Come rendere costantemente fertile la dimensione esplorativa di ricerca e di senso?

Tali domande devono fare i conti col fatto che quando la passione, come in amore, riesce ad essere innescata, spesso non vive per lungo tempo.

Per tale ragione riteniamo che il compito della governance non sia tanto l'oculata gestione delle risorse ma quello, ben più difficile e delicato, di provare a fertilizzare costantemente le condizioni dell'effervescenza relazionale e culturale.

Ed anche qui solo una dimensione di ricerca e di servizio può rendere possibile prevedere ed immaginare quali leadership, dispositivi organizzativi, cornici culturali e strategie possono rendere un network generativo e sostenibile nel tempo.

Questo nostro contributo ha cercato di ricostruire una breve fenomenologia delle condizioni che rendono possibile il far rete nel tempo.

Ci è sembrato interessante far emergere soprattutto le difficoltà provando a ad evidenziare quei “principi di realtà”, spesso oscurati dalle trattazioni sul tema, per rendere ragione della fatica che il networking richiede.

Restiamo però fortemente convinti che attivare e curare reti generative sia la strada giusta da percorrere per ricucire lo sfilacciato tessuto di persone, pensieri e risorse in cui oggi viviamo.

E prendersi cura delle reti è, in fondo, un lavoro di abile sartoria artigiana. 🍷

GRANDANGOLO

Arjun Appadurai
**The capacity to aspire:
Culture and the terms of
recognition**

In Culture and public action,
Stanford University Press,
2001

Chris Argyris, Donald A. Schön
**Organizational Learning: A
Theory of Action**

Addison and Wesley
Publication 1996
trad. it. **Apprendimento
Organizzativo. Teoria, metodo
e pratiche**
Guerini e Associati, 1998

Richard Sennett
**Together: The Rituals,
Pleasures, and Politics of
Cooperation**

Yale University Press, 2012
trad. it. **Insieme. Rituali,
piaceri, politiche della
collaborazione**
Feltrinelli, 2012

Richard Sennett
The Craftsman
Yale University Press, 2008
trad. it. **L'uomo artigiano**
Feltrinelli, 2008

Karl E. Weick
**Sensemaking in
Organizations**
SAGE, 1995

Karl E. Weick
**Making Sense of the
Organization (vol.1)
The Impermanent
Organization (vol.2)**
Wiley-Blackwell, 2000

Georg W.F. Hegel
Fenomenologia dello spirito

Axel Honneth
**La lotta per il
riconoscimento**
Il Saggiatore, 2002

Valutazione

Bene comune e sussidiarietà: perché misurare l'impatto degli interventi sociali

di **Alessandro Pozzi**, Istituto italiano di Valutazione

La riflessione che si intende proporre in questo capitolo concerne la contestualizzazione delle pratiche di valutazione -ed in particolare di valutazione di impatto- in seno alle esperienze progettuali sviluppate secondo logiche di coprogettazione. Come ben evidenziato nei precedenti contributi, la coprogettazione rappresenta una modalità di lavoro congiunto fra pubblico e privato che investe l'intero processo di costruzione di una politica sociale, dalla fase di ideazione a quella di progettazione vera e propria, a quella gestionale e di realizzazione dell'intervento (De Ambrogio, Guidetti, 2016). All'interno di questo processo, la valutazione riveste un ruolo di primo piano, sia per le sue peculiarità rendicontative (necessità pratica

La lettura dell'impatto è uno dei pilastri delle attività di "controllo" e rendicontazione sui risultati ottenuti e su come sono state spese le risorse della collettività

e deontologica di rendere conto alla collettività dei risultati dell'intervento e di come le risorse sono state spese), sia per le sue peculiarità formative (individuare in corso d'opera

ciò che non funziona ed ipotizzare soluzioni migliorative), tanto che il tema del “controllo” (esteso a quello più ampio della valutazione) rappresenta uno degli otto pilastri dei modelli di coprogettazione indicati dalla economista premio Nobel Elinor Ostrom nel volume *“Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action”* (Cambridge University Press, 1990) che ancor oggi viene adottato come modello di riferimento per le prassi di coprogettazione. Tra le diverse forme di valutazione, quella afferente all’impatto rappresenta la più complessa e di difficile attuazione in quanto connessa alla verifica degli obiettivi generali dei progetti e alla quantificazione dei cambiamenti (nelle modalità di produzione di servizi e, più in generale, nella governance dei sistemi di welfare) che le esperienze di coprogettazione generano nel contesto territoriale in cui sono inserite (Vecchio L., Miglioretti M., Colombo M., 2016). Tali cambiamenti sono per loro natura difficilmente misurabili in quanto presentano forti interdipendenze con fattori esogeni all’azione progettuale, sono di lungo periodo (si manifestano oltre il termine del ciclo di vita del progetto) e sono il più delle volte caratterizzati da un elevato grado di intangibilità. Prevedere la valutazione di impatto comporta dunque una pianificazione delle risorse distribuite in un tempo mediamente più lungo della vita dell’intervento e deve contemplare il ricorso a metodi di ricerca in grado di “isolare” gli effetti del progetto da tutte le variabili esterne che nel frattempo possono aver inciso sul contesto di intervento.

Quel nesso causale fra progetto e cambiamenti

Negli ultimi anni si è fatta strada anche nelle scienze sociali l’idea che sia possibile stabilire con esattezza la sussistenza di un nesso causale tra il progetto (o la politica) attuata ed i cambiamenti osservati, pervenendo all’identificazione del contributo netto del progetto, separato da altri fattori - estranei all’azione - che impattano comunque sui destinatari finali, sulle loro condizioni o comportamenti. In quest’ottica, l’impatto di un progetto può essere definito come la differenza tra ciò che è accaduto a valle della sua realizzazione (situazione fattuale) e ciò che sarebbe accaduto se quella stessa politica non fosse stata realizzata (situazione controfattuale). La ricostruzione

e la successiva misurazione dei cambiamenti intercorsi, può dunque avvenire mediante l'osservazione della situazione contro fattuale, ovvero attraverso la creazione di un gruppo di controllo composto da soggetti molto simili a quelli esposti all'intervento (questi ultimi sono detti collettivamente gruppo sperimentale). Tale separazione ha lo scopo di comprendere se i cambiamenti che si osservano tra i destinatari siano "merito" del progetto (e le risorse ad esso dedicate siano dunque "ben spese") o non siano piuttosto dovuti a modifiche da ricondursi ad altri fattori contestuali.

Nonostante la letteratura consideri il metodo sperimentale quale uno degli approcci più attendibili per valutare gli effetti di una politica pubblica, si registrano nel nostro Paese una scarsità di esperienze valutative che si ispirano a tale approccio. Tale mancanza è da ricercarsi in ragioni di tipo etico (la disponibilità di campioni di controllo non è scontata, specie in riferimento a target di ricerca sensibili) in difficoltà di ordine tecnico o logistico (le ricerche di tipo sperimentale hanno in genere costi superiori rispetto ad altre tipologie di ricerca valutativa) e, in ultimo, in una cultura valutativa ancora sottodimensionata che spesso inibisce l'investimento di risorse volte a valutare la reale efficacia degli interventi.

Benché dunque il disegno sperimentale sia contemplato con enfasi nella letteratura metodologica e sia suffragato da sperimentazioni condotte in altre realtà (in primis, quella anglosassone) non si può nascondere la sua difficile realizzabilità di fatto quando si lavora nell'ambito delle politiche sociali, ed in particolare quando vi è una corresponsabilità nella gestione degli interventi (come spesso accade nella co-progettazione), le prestazioni sono caratterizzate da una forte componente emotiva e relazionale (si pensi ai progetti di carattere educativo), le modalità di segnalazione e presa in carico sono per lo più informali, la natura dei destinatari è rappresentata da individui con un elevato grado di fragilità o disagio e vi è un'impossibilità (etica e deontologica) di assegnare casualmente gli utenti in due gruppi distinti. Sebbene, dunque, il quadro di realtà che caratterizza gli interventi in co-progettazione dissuada, il più delle volte, dal rigoroso utilizzo di metodologie controfattuali, riteniamo che la ricostruzione - anche quantitativa - del valore aggiunto dell'intervento possa avve-

nire attraverso una commistione di approcci e metodologie che tengano conto sia della dimensione più positivista-sperimentale della valutazione (Rossi P., Freeman H., 1982), che consentono ovvero di verificare e misurare il raggiungimento degli obiettivi, sia di quella più costruttivista (Fetterman, 2001), in grado cioè di ricostruire i cambiamenti in corso d'opera e rendere visibili la produzione di valore per le persone, le organizzazioni e la comunità in genere.

Il Quadro logico di progetto

Sul primo versante, uno degli strumenti che forse più di altri costringe la rete di partner a ragionare per obiettivi e risultati attesi, è rappresentato dal Quadro Logico di progetto. Il Quadro Logico (in inglese *logical framework* o *logframe*) è uno strumento fondamentale del *project management*. In sede di ideazione, il suo utilizzo consente di sintetizzare in un'unica matrice tutta la struttura dell'iniziativa che si intende realizzare. La prima colonna del Quadro Logico identifica la logica dell'intervento, ovvero l'insieme di obiettivi (generali e specifici), risultati e attività che - a diversi livelli - illustrano la ragion d'essere del progetto e ne riassumono la strategia operativa. Per ciascuna azione vengono inoltre identificati degli indicatori (di realizzazione) che consentono la quantificazione delle attività previste, così come per ciascun obiettivo specifico vengono individuati degli indicatori di risultato (di output).

A livello più generale, anche all'obiettivo (o agli obiettivi) generale corrispondono degli indicatori di outcome, che si propongono di misurare l'impatto dell'intervento nel medio-lungo periodo. Per ciascuno di questi parametri vengono identificati dei valori di sufficienza attesi che potranno essere utilizzati in sede di monitoraggio come soglie di allerta, il superamento dei quali darà origine a misure di auto-correzione. Mentre gli indicatori di realizzazione, fortemente ancorati alle attività che il progetto si propone di realizzare, e gli indicatori di risultato, ancorati invece all'esito di tali azioni e all'effetto da queste prodotte, sono di per sé facilmente identificabili, la costruzione degli indicatori di impatto (outcome) può risultare più difficoltosa. Questo perché, come osservato in premessa, gli obiettivi generali sono per loro natura meno definiti rispetto agli obiettivi

specifici, sono di lungo periodo (si manifestano dopo il termine del progetto) e sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione progettuale.

Gli indicatori di impatto

In una prospettiva di co-progettazione, anche la costruzione degli indicatori di impatto richiede la partecipazione attiva dei partner, che saranno chiamati ad interrogarsi su quali evidenze -meglio di altre- sono in grado di esprimere e attestare un effettivo cambiamento nel contesto sociale in cui il progetto interviene (“cosa ci consente di dire che il progetto ha raggiunto i suoi obiettivi?”, “Quali evidenze dobbiamo considerare per poter dire che l'intervento è stato efficace?”). Vi sono, a tal riguardo, alcune tecniche di esplicitazione che possono favorire l'emersione di un pensiero comune attorno all'impatto di un progetto. Tra queste, una tecnica di certificata efficacia è rappresentata dalla Scala delle Priorità Obbligate (SPO) che consente di gerarchizzare, attribuendone un valore ordinale, gli indicatori contenuti in un paniere precedentemente selezionato tramite lo strumento del brainstorming o del gruppo nominale (Bezzi, Baldrini, 2006).


Una volta individuati gli indicatori di outcome e i relativi valori attesi, e inseriti questi all'interno del Quadro Logico, sarà necessario prevedere un loro monitoraggio periodico, con l'intento di favorire una comparazione longitudinale dello stato di avanzamento delle attività, ed ipotizzare altresì che la rilevazione possa seguire la conclusione delle attività per un periodo medio-lungo (ad esempio un biennio), in quanto è questo il lasso di tempo necessario per poter osservare dei cambiamenti significativi sul contesto. In questo quadro, l'impiego del Logical Framework ed il suo aggiornamento periodico rappresenta un supporto fondamentale per il monitoraggio del progetto, così come la sua rilettura al termine del ciclo di vita dell'intervento favorisce la ricostruzione dell'impatto, nella misura in cui i dati - inseriti in una logica di tipo interpretativo - consentono l'attribuzione di valore ad uno specifico evaluando (Stame, 1998). L'esclusivo impiego di approcci basati sulla verifica di conformità tra quanto inizialmente progettato e quanto effettivamente realizzato (ovvero centrati prevalentemente sul delivery system e con un'opzione generale a favore del

quantitativo), rischia però di essere poco funzionale alla misurazione dell'impatto degli interventi sviluppati secondo logiche di co-progettazione che, per loro natura, non sono "oggetti fissi e imm modificabili" bensì processi che costruiscono progressivamente opzioni, possibilità e percorsi di cambiamento differenti. Una strategia che consente di ricostruire lo stato di attuazione degli obiettivi del progetto, valorizzando altresì "le innovazioni, gli adattamenti in corso d'opera e le soluzioni individuate" (Lichtner, 1999) è quella di accostare la verifica del Quadro Logico con strumenti in grado di approfondire i cambiamenti che intercorrono nel contesto, grazie all'attuazione del progetto. Una tecnica che ben si adatta a questo scopo è la *Most Significant Change*, sviluppata da Rick Davies e Jess Dart all'inizio degli anni Duemila per la valutazione di progetti complessi, in particolare nell'ambito della cooperazione internazionale (Davies & Dart, 2005). La *Most Significant Change* (MSC) è una forma partecipativa di valutazione che consiste nella raccolta di storie di cambiamenti significativi da parte dei soggetti che sono stati coinvolti nel programma. La MSC si basa sul principio che le narrazioni (scritte e orali) prodotte dai soggetti che vivono il territorio in cui insiste l'intervento (si pensi ad un quartiere, ad una piccola città, ma anche ad una scuola, una struttura residenziale) rappresentano una risorsa importante per l'identificazione dei cambiamenti -previsti e imprevisi- apportati dal progetto, ma anche un potente strumento per apprezzare l'evoluzione -sociale, culturale, economica- che ne è derivata.

La raccolta delle testimonianze

La raccolta delle narrazioni avviene attraverso l'impiego di metodi partecipativi di osservazione diretta (interviste, storytelling, diari di bordo, delphi group) che consentono la raccolta delle testimonianze dei diversi gruppi di beneficiari (Stame, Lo Presti, 2013). È in questa logica che amministratori, operatori dei servizi, insegnanti, ma anche semplici cittadini, possono essere sollecitati a raccontare la propria esperienza, narrare eventi significativi che li hanno visti coinvolti e riflettere attorno ai cambiamenti apportati dall'intervento. Una volta che le storie sono state raccolte, esse vengono valutate e selezionate da un ulteriore gruppo di stakeholder a vario titolo interessati ai

risultati della rilevazione (quali, ad esempio, i rappresentanti dei diversi partner) con l'intento di ricostruire gli outcome che possono essere considerati più rilevanti, cercando altresì di approfondire come e perché si sono prodotti. L'obiettivo è pervenire alla definizione di un congruo numero di storie in grado di far emergere i risultati (positivi o negativi) conseguiti dal progetto.

La proposta di calibrare la misurazione dell'impatto, affiancando la costruzione di indicatori di outcome all'impiego di approcci più marcatamente qualitativi, nasce dalla constatazione che le finalità che la valutazione intende perseguire si focalizzano sulla necessità di definire e analizzare una serie di elementi causali rispetto all'efficacia e all'impatto delle esperienze di coprogettazione. In tal senso, la riflessione che emerge dall'impiego di metodi qualitativi (come la MSC) favorisce uno scambio aperto e interattivo con i beneficiari dell'intervento e consente un approfondimento dei loro livelli di interpretazione soggettiva, nell'ambito di un approccio di tipo costruttivista, che tende a valorizzare il potenziale partecipativo, dialogico e riflessivo della valutazione. 

GRANDANGOLO

Claudio Bezzi, Ilaria Baldrini
Il brainstorming. Pratica e teoria

Franco Angeli, 2006

Rick Davies
The Most Significant Change Technique – A Guide to Its Use

Davies and Dart, 2005

Marco Brunod, Mario Moschetti, Emanuela Pizzardi
La coprogettazione sociale. Esperienze, metodologie e riferimenti normativi

Erickson, 2016

Maurizio Lichtner
La qualità delle azioni formative

FrancoAngeli, 1999

David M. Fetterman
Foundations of Empowerment Evaluation: Step by Step

SAGE, 2001

Steffen Bohni Nielsen, Rudi Turksema, Peter van der Knaap
Success in Evaluation: Focusing on the Positives (Comparative Policy Evaluation)

Transaction Publishers, 2015

Esperienza di valutazione Quando il welfare è "in azione" risorse per 27 progetti grazie a Fondazione Cariplo

di **Alessandro Pozzi**

La recente diffusione delle pratiche di coprogettazione, connessa ad una cultura valutativa ancora poco sviluppata nel nostro Paese (non tutte le esperienze di co-progettazione necessariamente sono state oggetto di valutazione) e alla tempistica di medio-lungo termine necessaria a valutare l'impatto dei progetti, sono fattori che rendono al momento complessa l'identificazione di esperienze di valutazione di impatto degna di nota.

Se si registrano, infatti, esempi di valutazione di outcome di progetti di rete (sviluppati però secondo logiche amministrative diverse da quelle della co-progettazione), così come interventi di valutazione di processo e/o risultato (ma non di impatto) di progetti in co-progettazione, la letteratura scientifica non contempla un repertorio consolidato di questo tipo di esperienze.

Con un finanziamento di 27 milioni di euro, nelle sue tre edizioni, il bando ha attivato sperimentazioni e innovazioni nei sistemi di welfare locale

Un esempio che ben si presta ad essere illustrato in questo contesto, sebbene anch'esso condotto al di fuori delle logiche normative della co-progettazione, è da

ricercarsi nella valutazione dei progetti territoriali condotti nell'alveo del programma "Welfare di Comunità e Innovazione sociale" di Fondazione Cariplo.

Nelle sue tre edizioni, il bando ha finanziato 27 progetti in Lombardia e nelle province di Novara e Verbania, per un importo di circa 27 milioni di euro.

Attraverso il bando sono state attivate sperimentazioni triennali orientate ad innovare i sistemi locali di welfare, rafforzando la dimensione comunitaria degli interventi, realizzando nuove forme di alleanza tra pubblico e privato e arricchendo il sistema di programmazione territoriale di attori "non convenzionali" del cosiddetto secondo welfare (aziende, associazioni di categoria, fondazioni).

Sebbene, dunque, sul piano normativo questi progetti non possono ascrivere alle logiche di co-progettazione, la caratteristica di corresponsabilità che permea il rapporto tra pubblico e privato e la pianificazione partecipata degli interventi, che vede il Terzo settore non più solo come "ente gestore" ma parte attiva nell'assunzione di decisioni circa le modalità di allocazione delle risorse, accomuna sotto molteplici aspetti gli interventi Welfare in Azione a molte delle esperienze di co-progettazione illustrate nei precedenti capitoli.

La valutazione di queste progettualità, tutt'ora in corso, è presidiata da Istituto italiano di Valutazione e dall'agenzia Codici Ricerche che - per conto della Fondazione - stanno conducendo attività di accompagnamento valutativo nei confronti dei partenariati che prendono parte al programma.

Tale accompagnamento contempla la realizzazione di una serie di attività finalizzate a ricostruire il quadro degli interventi svolti nei diversi territori (attraverso schede di monitoraggio compilate semestralmente e la costruzione di un Quadro Logico di progetto), a favorire lo scambio ed il mutuo apprendimento tra gli operatori (mediante l'attivazione di Comunità di Pratiche tra i referenti dei diversi progetti) e, in ultima istanza, a far emergere i cambiamenti intercorsi nei territori attorno alle tematiche sulle quali dovrebbe essere fondato il processo di rinnovamento delle politiche di welfare auspicato da Fondazione Cariplo (innovazione delle politiche sociali, welfare comunitario e governance partecipata dei servizi).

La definizione degli oggetti da porre al centro del processo valutativo ha consentito di operativizzare ogni risultato atteso, trasformandolo in elementi da osservare nel corso del tempo per comprendere come si sono evoluti. A titolo di esempio, tra gli indicatori trasversali impiegati, ci sono la convergenza delle risorse pubbliche attivate sui temi del progetto, la percentuale di persone intercettate dal progetto sulla popolazione target stimata, il ritorno dell'investimento in fundraising (costo di ogni euro investito in fundraising), il valore economico dell'attivazione dei cittadini, le performance dei processi di governance.

L'individuazione di oggetti di valutazione trasversali ai progetti ha consentito di apprezzare le differenze e generare informazioni sia internamente ad ogni intervento (dove ciascuna annualità diventa la baseline rispetto alla quale valutare gli scostamenti dell'anno successivo), sia trasversalmente alle 27 progettualità (per le quali la presenza di indicatori comuni diviene elemento attorno al quale operare un benchmarking).

Un ulteriore elemento di osservazione comune è rappresentato dall'impatto dei progetti sulle reti (istituzionali, sociali, relazionali) dei territori nei quali intervengono.

Nel corso del triennio, infatti, i progetti partecipano alla riconfigurazione dei sistemi di welfare locali contribuendo a ridefinire le relazioni tra gli attori che vi fanno parte e a costruirne di nuove.

L'impatto dei progetti su questi sistemi relazionali è stato misurato attraverso l'impiego della *Network Analysis*, condotta in avvio di attività e alla conclusione del triennio di intervento.

Oltre a descrivere la composizione delle reti esistenti (quali organizzazioni sono coinvolte, quali sono le relazioni tra di loro, quali sono gli attori che hanno un ruolo particolarmente significativo e centrale) la *Network Analysis* ha consentito di apprezzare le differenze in termini di numerosità degli attori, densità delle relazioni, grado di specializzazione e diversificazione, centralità e grado di connessione.

La valutazione dei progetti è tutt'ora in corso e sta producendo delle evidenze significative che vengono annualmente utilizzate per la progettazione degli interventi. 🍷

Il tempo

Progetto Territorio Europa e quella "linea" che separa cooperazione e collaborazione

di **Tina Miggiano**

Coprogettazione è diventata una di quelle parole-ombrello, che coprono esperienze e visioni non univoche, anzi, a volte decisamente diverse tra loro.

E che, come spesso succede ai concetti ampi, nella prassi subiscono dei processi di riduzione, o forse sarebbe meglio dire di definizione strutturata per fini di esemplificazione, che li rendono usurati ancora prima che ne vengano esplorate tutte le possibilità. È con questa riduzione che, a volte, bisogna fare i conti, quando si lavora con gli enti pubblici.

Una riduzione importante riguarda le fasi dei progetti di co-progettazione. Ritengo ci sia quasi una linea di confine, un margine impor-

La qualità della coprogettazione si gioca su una preparazione che richiede tempo e impegno. E nella quale è difficile coinvolgere le istituzioni

tante, tra la fase in cui si definisce il progetto e si inizia ad attuarlo, e la fase subito precedente, che è quella della costruzione del retroterra di relazioni tra i soggetti che dovrebbero essere protagonisti

del processo stesso. Questa linea ideale è uno spartiacque di qualità tra il senso di quel “co” e il senso di progettazione. Se la co-progettazione inizia prima della linea, sarà veramente tale, se inizia dopo sarà un processo di costruzione di un partenariato strumentale alla costruzione del progetto.

La linea spartiacque

È la seconda ipotesi quella che si verifica più spesso: l’istituzione lancia un bando per rispondere al quale enti e associazioni organizzano un partenariato, che però corre il rischio di manifestare elementi di debolezza, in particolare perché non c’è un background maturo e le relazioni non sono solide, ma appunto strumentali, dettate dalla necessità e dall’interesse particolare.

La ricaduta è che la sostenibilità del partenariato può risultare scarsa: ci si mette insieme per costruire una risposta al bando ma dopo con molta probabilità ci si saluta.

Non si aprono sviluppi successivi a lunga scadenza ed è un peccato, perché partenariati veri e durevoli possono essere importanti per lo sviluppo del territorio. La fase che precede la nostra linea ideale, dunque, è fondamentale: si tratta di operare sulle interazioni e sulla capacità di lavorare insieme e di includere in questo tutti gli attori protagonisti e co-protagonisti, capacità che non è mai scontata, ma si può apprendere e si può migliorare.

La capacità prima su cui si dovrebbe puntare è la capacità di collaborare: se non si sa collaborare difficilmente si può fare insieme una buona progettazione.

Ma per fare bene insieme una progettazione si devono presidiare tre elementi, importanti ai fini della costruzione della capacità di collaborare e spesso trascurati nei processi pure validi ma tecnocratici di costruzione di progetti.

La gestione del tempo

Collaborare implica la disponibilità a impegnare il proprio tempo (riunioni, impegni organizzativi... ce ne vuole tanto). La disponibilità a investire tempo è proporzionale all’interesse reale (l’interesse non può essere solo dichiarato).

La gestione dei luoghi

Collaborare implica individuare dei luoghi e organizzarli perché l'incontro sia fruttuoso. In questa prospettiva è fondamentale il setting con cui si costruiscono i rapporti: occorre cioè individuare metodologie e forme che diano a tutti quanti la possibilità di parlare e di farlo alla pari.

Esistono setting di collaborazione tra pari, ad esempio il World Cafè, tra almeno altri dieci che ne verrebbero in mente, che suggeriscono come costruire eventi che, per come sono anche fisicamente organizzati, facilitano l'elaborazione di idee favorendo l'abbassamento dei confini di ruolo: non ci sono "io che parlo e tu che ascolti", ma siamo tutti insieme attorno a un tavolo tondo. No quindi all'aula magna, sì al caffè preso insieme.

La gestione delle competenze e dei ruoli di ciascuno

Sembra scontato ma non lo è: capita che si lavori su quello che si vuole costruire e non si esplicitino le competenze già acquisite, le risorse che si possiedono e che possono diventare importanti per la co-progettazione. Serve una fase di emersione di tutto questo (cosa che per altro contribuisce a generare processi di riconoscimento e di fiducia su cui però non approfondiamo in questa sede).

In sostanza, bisogna sapere che cosa c'è sotto la punta dell'iceberg (cioè sotto il progetto).

La differenza tra cooperare e collaborare

A questo punto avanzo e rilancio una distinzione che da lungo tempo accompagna le mie riflessioni sui processi di progettazione: si tratta di una distinzione quasi semantica tra cooperazione e collaborazione. I due termini non sono sinonimi e, anche se spesso sono considerati tali e usati indifferentemente, oppure si assegna più valore alla cooperazione che alla collaborazione, io penso il contrario.

Cooperare si riproduce in "operare con", richiama più il fare azioni insieme, fare pezzi di lavoro insieme, fare operazioni insieme ma assumendo che ciascuno operi su una parte di processo.

Collaborare si riproduce in "lavorare con" cioè lavorare insieme, aver premura insieme di svolgere un lavoro e non una singola operazione,

conoscere tutto il processo ed esserne tutti protagonisti e responsabili.

Collaborare è un processo che inizia prima della linea, in un “prima” in cui si fanno insieme le scelte: si decide insieme come operare, si accetta che ci si sostiene tutti verso il raggiungimento dello scopo: se si inizia dopo la linea si coopera, con un conduttore “forte” che controlla processo.

Come abbiamo accennato, è quello che avviene più spesso quando le istituzioni pubbliche avviano una co-progettazione: iniziano dopo la linea, pubblicando un avviso o un bando e dando un tempo breve per rispondere.

Così si salta tutta la fase del confronto e del dibattito, che è una fase sicuramente faticosa, ma anche costruttiva, che contiene maggiori risorse di creatività e di innovazione. Le alleanze costruite per rispondere ai bandi sono partenariati di progetto fondati sulla co-operazione, sono utili e funzionali, ma una co-progettazione che sia anche sostenibile e innovativa deve crescere sul terreno lavorato dalla collaborazione.

Una partecipazione inclusiva

La co-operazione è stata, fino ad ora, la prassi abituale anche della Regione Lazio. Lo scorso anno è iniziato il lavoro per adottare – come altre Regioni hanno già fatto – le linee guida per la co-progettazione. Il documento provvisorio (“Dal partenariato pubblico/privato alla co-progettazione per un nuovo welfare generativo e di comunità”, approntato all’Assessorato alle Politiche sociali, sicurezza e sport) prevede che i processi di co-progettazione si articolino in quattro fasi, la prima delle quali riguarda “la selezione del soggetto o dei soggetti con cui sviluppare le attività di coprogettazione”.

Ora, se da una parte è evidente e corretto che un ente pubblico deve dotarsi dei criteri nell’individuazione dei soggetti con cui co-progettare, dall’altra si pone un rischio, cioè che si costruiscano modalità di partecipazione non inclusive, limitate a un certo numero di soggetti “forti”. Pensiamo alle associazioni di volontariato: tutte sono soggetti portatori di interessi, ma alcune sono più “deboli”: per vari motivi non sempre riescono prendere voce, ad esprimere il proprio parere, il

proprio punto di vista, la propria proposta. Altre sono più forti perché già accreditate, riconosciute come “esperte”.

Il rischio è che solo le seconde abbiano diritto di parola e vengano ascoltate e che non ci sia la possibilità di crescere per altri soggetti, che invece sono risorse importanti per il territorio e possono essere elementi di innovazione.

Ciò che va fondato su un buon sistema di accreditamento, anche con criteri stringenti, è la fase di gestione dei servizi – che richiede requisiti precisi – ma non sarebbe corretto negare ad alcuni l’opportunità di esprimere la propria posizione di soggetto presente e attivo sul territorio.

I Laboratori per imparare a progettare

In questo quadro – cioè avendo da una parte istituzioni pubbliche che puntano più al partenariato che alla co-progettazione, e dall’altra un grande numero di associazioni poco attrezzate per entrare in processi di vera co-progettazione – il Cesv (Centro di Servizio per il Volontariato del Lazio) ha sviluppato il progetto “Territorio Europa” i cui obiettivi sono:

- aiutare le organizzazioni di volontariato e il Terzo settore ad affrontare costruttivamente la programmazione europea 2014-2020, superando le difficoltà che impediscono loro di accedere alle opportunità e alle risorse;
- promuovere e far crescere sul territorio alleanze e partenariati strategici fra le diverse realtà del Terzo settore, dell’imprenditoria e degli Enti Locali, non solo per adempiere alle necessità connesse alla progettazione, ma per utilizzare le risorse disponibili in un’ottica di sviluppo locale;
- leggere le esigenze e le risorse presenti nei diversi territori della Regione, per elaborare un’ipotesi di trasformazione locale, che metta insieme le opportunità presenti ed i finanziamenti possibili, provenienti da diverse fonti ad iniziare da quelli previsti dall’UE.

Centrale per il progetto quindi è l’idea che le reti di collaborazione sono necessarie non solo in senso strumentale (accedere ai fondi stanziati attraverso i bandi), ma soprattutto per lo sviluppo del territorio,

che ha bisogno di una capacità progettuale ampia e stabile nel tempo. L'obiettivo a lungo termine è arrivare a una progettazione strategica locale, definendo un vero e proprio Piano di sviluppo territoriale da promuovere localmente. Per questo la spina dorsale del progetto sono i Laboratori territoriali: luoghi di incontro, confronto, analisi dei bisogni del territorio, elaborazione di proposte, ma soprattutto di costruzione di reti stabili. Dove insomma si fa tutto quel lavoro che viene prima della famosa linea di confine. E dove, anche, si attrezzano le associazioni e gli enti “deboli” e si acquisiscono le competenze per lavorare insieme.

Gli otto Laboratori hanno fino ad ora coinvolto circa duecento associazioni ed enti di Terzo settore e hanno vinto per ora quattro bandi europei attraverso la programmazione regionale.

Se gli enti pubblici non prendono il caffè con il volontariato

Il risultato vero però non sta nel numero dei bandi vinti, ma nello sviluppo delle capacità di co-progettazione da parte del territorio e per il territorio, quelle stesse capacità che possono produrre sì progetti finanziabili, ma anche progettualità sostenibili perché sostenute dalle comunità che le hanno progettate. Il limite più grosso è che, nonostante i Laboratori fossero pensati anche per coinvolgere gli enti pubblici, questi non si sono resi disponibili. La frase tipica che spesso si sente quando si interloquisce con taluni di loro è: “Interessante, teneteci informati”.

Eppure anche a loro e proprio a loro sarebbero utili. Alla Regione, che troverebbe finalmente un luogo di dialogo continuativo, ma anche alle diramazioni periferiche – alcuni Comuni soprattutto – che rimangono spiazzati quando la Regione nei bandi impone la collaborazione con il Terzo settore e non hanno sviluppato relazioni o sperimentato modalità di collaborazione con esso. Talvolta si incrociano Comuni che su questo tema non si sono attivati, e non solo non collaborano, ma neanche cooperano.

Insomma, da una parte abbiamo un associazionismo abituato – anche troppo – a riunirsi e dibattere, anche se a volte è tecnicamente poco competente sulla progettazione; dall'altra gli enti locali periferici, che non hanno sviluppato competenze di collaborazione; in mezzo

la Regione che ha sposato invece la linea della cooperazione. Uno degli obiettivi del progetto Territorio Europa è mettere tutti allo stesso tavolo per prendere il caffè insieme.

Co-progettare non vuol dire gestire

Prima di concludere, vorrei puntualizzare un altro tema, che si riaggancia a quello dei soggetti “deboli” nella progettazione. Nel Terzo settore, molti sostengono che non è compito del volontariato gestire i servizi e che quindi esso non ha un ruolo nei processi di co-progettazione avviati dagli enti locali. Condivido la prima parte dell’affermazione, ma non la seconda. È vero infatti che, attualmente, in genere chi progetta prima, poi gestisce anche. Ma non è detto che debba essere così.


Il volontariato ha caratteristiche da cui discendono potenzialità importanti: ad esempio una capacità di lettura in tempo reale del territorio, di osservazione immediata che integra e a volte dà senso ai dati raccolti; una capacità di inventare risposte ai bisogni che avviano innovazione.

Per questi motivi può partecipare ai processi di co-progettazione, anche se poi non gestirà direttamente i servizi, così come può anche partecipare alla valutazione. In fondo, il partenariato non è una equiparazione dei ruoli, ma una integrazione tra soggetti complementari. Anche per questo il paziente lavoro dei Laboratori territoriali del progetto Territorio Europa ha un senso. In fondo, attraverso Territorio Europa è come se il Cesv avesse arato il terreno per una vera co-progettazione.

I laboratori hanno costruito il tavolo, con la speranza che gli enti pubblici decidano di sedervisi per bere il caffè insieme.

Fino ad ora, nel Lazio, abbiamo visto molte volte attivarsi azioni di consultazione.

È vero che quando i numeri sono altissimi (solo le associazioni iscritte all’Albo regionale sono 2000) è difficile organizzare la partecipazione e potrebbe sembrare più efficiente diffondere un documento su cui si chiedono i contributi.

Ma lo sviluppo del territorio chiede vera co-progettazione e che tutte le parti coinvolte si attrezzino e si rendano disponibili. 

Esperienza del tempo

Reti stabili e flessibilità: alleanza non profit e Asl per la salute mentale

di **Paola Springhetti**

Una lunga storia di collaborazione tra associazioni e Asl: una collaborazione che si allarga e si approfondisce, fino a diventare vera e propria co-progettazione. Si svolge alle porte di Roma, nella zona dei Castelli romani, in quella che oggi si chiama Asl Roma 6, ma che fino all'anno scorso era la Asl Roma H.

La ricostruiamo con l'ingegner Arturo Loffredo, che è presidente dell'associazione Alchimia (che da quasi quindici anni opera nell'ambito della salute mentale) e della Consulta Dipartimentale per la Salute Mentale.

I primi progetti comuni

Una prima esperienza è nata proprio da un progetto proposto da Alchimia, nel 2010. «Volevamo realizzare il progetto Sabato Club, sul modello di un'esperienza francese. Era disegnato per creare opportunità di incontro e inclusione per le per-

Alle porte di Roma una lunga storia di collaborazione tra associazioni e Asl si allarga e si radica fino a diventare una vera e propria esperienza di coprogettazione

sone fragili, nel fine settimana: dal lunedì al venerdì le persone in difficoltà avevano attività e riferimenti (il Centro di Salute Mentale, il Centro diurno, attività sportive), ma trascorrevano il sabato e la domenica a fumare e a guardare la televisione».

Il progetto ha avuto tre attori: gli enti pubblici (la Regione che ha messo i fondi, il Comune come stazione appaltante); l'associazione, che ha disegnato ed attuato il progetto; il Centro di salute mentale di Frascati, che ha dato supporto nella scelta e nell'accompagnamento delle persone. «L'esperienza è stata in qualche modo esemplare, perché ognuno ha avuto il proprio ruolo: l'associazione intercetta un bisogno del territorio, costruisce un progetto con i servizi sanitari e sociali, che danno una mano per quanto riguarda le loro specifiche competenze».

A questa prima esperienza, ha fatto seguito nel 2011-2012 il progetto "Tutti fuori" che ha coinvolto, oltre ad Alchimia, al CSM e ai servizi sociali di Frascati, anche due cooperative. «Si trattava di una serie di interventi che si integravano tra loro: la cooperativa sociale Agricoltura Capodarco faceva un laboratorio di cucina, la cooperativa Arcobaleno attività sportive, Alchimia attività ludico-ricreative culturali nel fine settimana. E intanto la rete si allargava e si arricchiva».

Un problema: la mancanza di strategia

Poi sono arrivati i tagli, particolarmente drammatici in una Regione come il Lazio, dove la sanità è stata commissariata. «Non ci sono più stati fondi pubblici nei Piani di zona per queste attività. E questo ha evidenziato un problema: la mancanza di una strategia concordata tra enti pubblici e Terzo settore.

Invece una strategia a livello regionale o locale, che dia una prospettiva nel tempo, almeno tre anni, è indispensabile. Nella nostra associazione ci sono persone che vivono da sole: quando le attività terminano per loro è una perdita, un lutto. Si trovano nuovamente sole. Noi abbiamo cercato di continuare, ma senza fondi non è stato facile garantire continuità. Anche la collaborazione con la Asl è continuata, ma senza strategia comune bisogna reinventarsi continuamente, e diventa impossibile fare un percorso».

Nonostante tutto, nel 2014 è partito il Progetto ABILI, con l'obiettivo

di offrire sostegno all'abitare, all'inserimento lavorativo e all'inclusione sociale.

Sei le realtà del territorio che hanno lavorato insieme: le cooperative Gnosis e Sorriso per Tutti, le associazioni Alchimia, Insieme Contro i Pregiudizi, Filoxenia e La Rosa Bianca. «Ci siamo riuniti in un'associazione temporanea di scopo», racconta Loffredo, «e con il supporto della Asl Roma H e di alcuni Comuni del territorio abbiamo risposto ad un bando regionale presentando il progetto ABILI (Abitare, lavorare e includere). Ognuno di noi sa fare e fa, all'interno del progetto, cose diverse. Alchimia organizza i week end, ma mentre prima lo faceva in un solo distretto della Asl, ora lo fa in tutti e sei (anche se alcuni hanno risposto di più, altri meno). Gnosis si occupa di avviamento al lavoro attraverso la metodologia IPS. La Rosa Bianca lavora sul co-housing, per persone uscite dalle comunità, e così via. I risultati sono stati ottimi».

La coprogettazione: i progetti terapeutico riabilitativi

Di progetto in progetto, la rete si è rinsaldata e si è arrivati ad una vera e propria co-progettazione.

Nel dicembre scorso sono stati presentati i risultati un progetto durato 18 mesi, promosso dal Dipartimento di Salute mentale della Asl Roma 6 in co-progettazione con il Terzo settore iscritto all'albo aziendale. Obiettivo: definire e realizzare Progetti Terapeutico Riabilitativi Individualizzati (PTRI), che permettano di tenere conto anche dei desideri degli utenti e soprattutto ne valorizzino l'impegno personale all'interno del percorso terapeutico.

Il progetto ha coinvolto 123 utenti – 120 dei quali sono arrivati fino alla fine del percorso – e ha permesso di mettere in campo una serie di azioni per i tre ambiti che abbiamo visto essere strategici per la salute mentale: l'abitare, il lavoro, l'inclusione sociale.

All'inizio è stato necessario costruire una metodologia di lavoro condivisa tra le équipes del DSM e le organizzazioni del Terzo settore: attraverso i tavoli di lavoro integrato e le attività di formazione comuni si sono creati i presupposti perché il nuovo modello operativo diventasse patrimonio comune.

Le azioni di rete, poi, hanno coinvolto Servizi Sociali, Caf, Centri per

l'Impiego, associazioni di categoria e amministratori di sostegno. Il Terzo settore ha visto nascere nuove forme di collaborazione al proprio interno e ha svolto un importante ruolo di raccordo tra i diversi attori sociali del territorio ed il DSM (che pure mantiene la titolarità del PTRI).

Per il futuro la speranza è che i PTRI possano diventare prassi operative nell'ambito della salute mentale, includendo in modo ufficiale e stabile il mondo delle associazioni.

Intanto, nel mese di dicembre è stato avviato il percorso di formazione per la realizzazione del Budget Salute nel Distretto RM H1, uno strumento organizzativo-gestionale rivolto a persone con bisogni socio-sanitari complessi, che ha come obiettivo appunto la realizzazione dei PTRI.

Dopo la firma del protocollo d'intesa tra Asl e Comune di Monte Porzio Catone per avviare la sperimentazione, si è iniziato con la formazione, che vede ancora una volta fianco a fianco operatori del pubblico, operatori del privato e volontari.

Cinque considerazioni finali

Rileggendo l'esperienza insieme ad Arturo Loffredo, emergono alcune considerazioni significative.

Lo spazio delle associazioni

La prima riguarda il fatto che le associazioni di volontariato e di promozione sociale, all'interno di reti così ampie, rischiano di essere il vaso di coccio o di non trovare spazio e fondi necessari, «ma, se c'è una strategia chiara tra Terzo settore e partner istituzionali, anche le associazioni meno strutturate possono organizzarsi e, come dimostrato, trovare il proprio ruolo, che è quello di accompagnare e dare valore giornalmente alla vita di chi ha difficoltà».

Gli obiettivi comuni

La seconda è che «ogni componente della rete – compresi gli enti pubblici – deve partecipare condividendo gli obiettivi. Occorre lavorare in modalità open book: non ci si possono dare obiettivi che collidono tra loro, ma ognuno deve fare la propria parte per quelli comuni. Non

è facile, quando si parte dal basso e i bisogni sono individuali: allineare tutto quanto diventa complicato, bisogna mettersi a tavolino, prima di iniziare, e chiarire bene dove si vuole arrivare. Nel caso di ABILI, ad esempio, ha funzionato al 70 per cento».

La flessibilità

«Poi, partito il treno, bisogna avere la capacità di essere flessibili sulle fermate. Se non riusciamo ad arrivare a Milano perché c'è la nebbia, andiamo a Como.

La flessibilità è un aspetto che va particolarmente curato, guardando al futuro».

Le reti stabili

«Le reti non si improvvisano e la progettazione non si inventa. Credo davvero che co-progettare sia indispensabile, a fronte dei nuovi bisogni, ma bisogna sviluppare la capacità di dialogo, che si affina facendo esperienza. Per cui sì, servono reti stabili e sperimentate. Si negozia, si arriva ad un accordo... Non si può ricominciare ogni volta da capo».

Gli Enti pubblici

«Anche gli enti pubblici devono essere disponibili e devono attrezzarsi per il lavoro di rete. Nei servizi sociali e sanitari ci sono ottime persone, che ci mettono tempo e passione, altri operatori invece non hanno la stessa disponibilità: anche le istituzioni sono fatte da individui.

Ma ormai nelle Asl c'è una strutturale carenza di personale, sono pochi e molti si avvicinano all'età della pensione. Ma un lavoro comune coordinato dall'ente pubblico con il mondo associativo e cooperativistico, accordandosi su obiettivi condivisi, è quello che ci vuole per evitare che la co-progettazione diventi solo un modo di scaricare i problemi sul Terzo settore.

La co-progettazione comporta per tutti gli attori sia pubblici che privati di rivedere il proprio modo di lavorare: maggiore enfasi sul raggiungimento di risultati comuni e meno sul ruolo del singolo individuo». 🍷

Prospettiva Obiettivi sociali e coprogettazione negli appalti pubblici

di **Silvano Falocco**

Nel corso degli ultimi anni si è affermata, da più parti, la necessità di assoggettare, in modo più stringente rispetto al passato, il complesso delle “attività dei servizi sociali” al principio della concorrenza, nella convinzione che il tratto di personalizzazione che caratterizza questi servizi produca gravi fenomeni – peraltro ampiamente riscontrati in tutte le aree di attività economiche non ascrivibili a tale area – di corruzione, collusione, di diseconomicità (prezzi più alti).

Gli enti territoriali hanno quindi, di fatto, prosciugato i rapporti in essere con i soggetti del Terzo Settore erogatori dei servizi, interrompendoli o portandoli a scadenza, evocando delle gare pubbliche che garantissero un’aggiudicazione secondo il principio di concorrenza.

Normativa europea, linee Guida dell’Anac, mercato e servizi alla persona: gli effetti del principio di concorrenza e le possibili soluzioni giuridiche per non penalizzare il non profit

L’estensione del principio di concorrenza ai servizi sociali è stata acriticamente proposta e accettata, senza alcuna perplessità, né sul piano politico-economico né sul

piano tecnico-amministrativo. Si tratta invece di indagare, in questa occasione, sulle eventuali controindicazioni circa l'estensione di tale principio all'area dei servizi sociali e sulle possibili soluzioni tecnico-giuridiche che ne permettono un affievolimento degli effetti negativi.

Servizi sociali: l'estensione del principio di concorrenza

Ugo Rescigno (professore emerito di Istituzioni di Diritto pubblico alla Sapienza di Roma), in diverse pubblicazioni, ha più volte sottolineato come il tema dei servizi sociali - dove per servizi sociali si intendono le «attività relative alla predisposizione ed erogazione di servizi gratuiti ed a pagamento, o di prestazioni economiche destinate a rimuovere e superare le situazioni di bisogno e di difficoltà che la persona incontra nel corso della sua vita, escluse soltanto quelle assicurate dal sistema previdenziale e da quello sanitario, nonché quelle assicurate in sede di amministrazione della giustizia» - costituisca un terreno di lotta tra solidarietà e concorrenza, dove si scontrano “gli amici del mercato e quelli che, per opposizione, possiamo chiamare i nemici del mercato”.

Si tratta, di norma, di prestazioni non facilmente «standardizzabili». Questi servizi alla persona, infatti, anche in ragione del fatto che servono a rimuovere o mitigare una condizione di sofferenza, emarginazione socio-economica o minorazione fisica dell'individuo, permettono di dare piena attuazione all'art. 38 della Costituzione, riconducibile al principio di eguaglianza sostanziale di cui all'art. 3 del dettato costituzionale. Questo elemento ha contribuito a rendere i servizi sociali un terreno fertile, per lo sviluppo di modelli di intervento attuativi del principio di sussidiarietà orizzontale e per la sperimentazione di forme innovative di cooperazione tra pubblico e privato, tese a conciliare solidarietà e concorrenza.

È evidente che la strenua difesa, a tutti i costi e a tutte le condizioni, della concorrenza, risente dell'impostazione ordoliberalista della Scuola di Friburgo, che ispira l'attuale richiamo contenuto nell'art. 3 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) all'economia sociale di mercato, secondo cui, pur essendo «la concorrenza un mezzo e non un fine in sé», questa permette di perseguire

la creazione di «un ordine economico e sociale che garantisca al medesimo tempo il buon funzionamento dell'attività economica e condizioni di vita decenti e umane». Il meccanismo concorrenziale viene considerato un correlato necessario della «libertà di consumo» e dunque della «libertà di iniziativa economica», ritenuto un principio fondamentale della «costituzione economica». Solo la competizione tra operatori del mercato può infatti neutralizzare i corpi intermedi, e impedire così la formazione di centri di interessi capaci di imporre deviazioni rispetto all'interesse statale puro. La concorrenza viene insomma celebrata come efficiente «processo di selezione», tale in quanto regolato da «rigide regole del gioco e della lotta». Un processo da imporre contro l'azione dei centri di interessi, che vedono nell'alterazione delle dinamiche del mercato un modo per perseguire le proprie strategie. Solo a queste condizioni si ha concorrenza perfetta, ovvero una situazione in cui il consumatore, o meglio il cittadino ridotto a consumatore, sarebbe capace di orientare il soddisfacimento dei suoi bisogni. È solo in questo caso che i produttori e i consumatori non possono influenzare i prezzi di mercato dei beni e dei servizi e il comportamento del singolo operatore non gli consente di influenzare e di far variare il prezzo di mercato.

Mercato nei servizi alla persona: cause del fallimento

In verità invece, nel caso dei servizi alla persona, si incorre almeno in tre cause di fallimento del mercato – la presenza di asimmetrie informative, la natura meritoria del bene, la presenza di esternalità positive – che indurrebbero a non enfatizzare il ruolo positivo della concorrenza.

In primo luogo i soggetti interessati allo scambio (amministrazione pubblica locale e operatore sociale) non dispongono di tutte le informazioni rilevanti sulla natura e le caratteristiche (incompletezza) del servizio oggetto dello scambio; la perfetta informazione è esclusa: i bisogni sono sempre più personalizzati e in costante evoluzione. È evidente che la pubblica amministrazione ha una difficoltà oggettiva a descrivere il servizio da mettere a gara, in quanto è lo stesso operatore sociale a possedere l'informazione.

La co-progettazione è una delle strade da perseguire, per ridurre tale

asimmetria. In secondo luogo i beni coinvolti sono “meritori”, rivolti al soddisfacimento di bisogni importanti per la collettività e nei riguardi dei quali si ha il compito di garantire una produzione ottimale, rispetto a quella che si determinerebbe laddove il suo livello fosse rimesso alla sola dinamica del mercato.

In terzo luogo, nel caso della produzione dei servizi sociali, sono molte le esternalità positive che si producono e quindi si induce il mercato a produrre quantità inferiori rispetto a quelle socialmente desiderabili.

Nuova normativa europea sugli appalti pubblici

L’obiettivo principale perseguito dal legislatore europeo nell’adozione delle nuove Direttive europee in materia di appalti pubblici (23, 24 e 25 del 2014) consiste nel rendere la disciplina dei contratti pubblici più funzionale al perseguimento degli obiettivi definiti dalla Strategia Europa 2020: tutto ciò in base al presupposto per cui gli appalti pubblici svolgono un ruolo fondamentale nell’ambito di tale Strategia e costituiscono uno degli strumenti, basati sul mercato, necessari alla realizzazione di una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva garantendo l’uso più efficiente dei finanziamenti pubblici. A questo scopo l’intera disciplina dei contratti pubblici è stata riscritta e rivista per accrescere l’efficienza della spesa pubblica, facilitando la partecipazione delle piccole e medie imprese agli appalti pubblici e permettendo ai committenti di farne un miglior uso per sostenere il conseguimento degli obiettivi strategici (economici, sociali e ambientali), nonché assicurando una migliore certezza del diritto, attraverso l’incorporazione di alcuni aspetti della giurisprudenza della Corte di Giustizia dell’Unione in materia.

La scelta normativa di dare rilievo alle esigenze sociali, ambientali e di tutela del lavoro trova un fondamento giuridico già nel Trattato dell’Unione Europea (entrato in vigore il 1° dicembre 2009), laddove all’articolo 3, paragrafo 3, sancisce che “L’Unione instaura un mercato interno. Si adopera per lo sviluppo sostenibile dell’Europa, basato su una crescita economica equilibrata e sulla stabilità dei prezzi, su un’economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello

di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente. Essa promuove il progresso scientifico e tecnologico." Inoltre, nelle disposizioni del TFUE, all'articolo 9, (nell'ambito del Titolo II che prevede Disposizioni di Applicazione Generale) si prevede che "Nella definizione e nell'attuazione delle sue politiche e azioni, l'Unione tiene conto delle esigenze connesse con la promozione di un elevato livello di occupazione, la garanzia di un'adeguata protezione sociale, la lotta contro l'esclusione sociale e un elevato livello di istruzione, formazione e tutela della salute umana" e, all'articolo 11, che "Le esigenze connesse con la tutela dell'ambiente devono essere integrate nella definizione e nell'attuazione delle politiche e azioni dell'Unione, in particolare nella prospettiva di promuovere lo sviluppo sostenibile".

Dunque, tutela dell'ambiente, tutela sociale e tutela del lavoro acquistano un ruolo trasversale in tutte le politiche comunitarie e ciò presuppone una specifica ponderazione di tali interessi, che assumono un carattere primario dell'intero ordinamento.

Il legislatore intende quindi operare un bilanciamento tra la concorrenza e le esigenze socio-ambientali-occupazionali e che più generalmente l'intero sistema normativo in materia di contratti pubblici opera ancor più un continuo bilanciamento di interessi tra loro contrapposti: economicità, parità di trattamento, qualità, concorrenza, tutela delle esigenze socio-ambientali ed occupazionali.

È anche vero però, che in Europa la dialettica tra la Commissione, che ha un'impostazione fortemente neoliberista, il Consiglio e il Parlamento, tende a produrre atti normativi "ambigui", su cui le forze sociali debbono suggerire forzature interpretative per farli pendere dal lato non del mercato ma del perseguimento degli obiettivi sociali e ambientali, che pur sono presenti sia nella Costituzione Europea che nei documenti di contesto politici.

Direttiva 24/2014 e raggiungimento degli obiettivi sociali

Ma veniamo ora più specificatamente al raggiungimento degli obiettivi sociali previsti dalla Strategia Europa 2020 attraverso la nuova Direttiva sugli Appalti.

Per raggiungere specificatamente gli obiettivi sociali la Direttiva 24/2014 prevede di intervenire in cinque modi:

- includendo gli obiettivi sociali tra i principi generali della disciplina relativa agli appalti pubblici;
- ribadendo il concetto di “appalti riservati”, a cui riservare una quota di appalti, per evitare che la concorrenza spiazzi quelle imprese che decidono di avere dei costi più alti pur di inserire persone con svantaggio sociale al proprio interno;
- prevedendo che i beni, servizi ed opere vengano “progettate per tutti”;
- con la possibilità di inserire i criteri sociali negli appalti pubblici, che tutelino diritti quali: opportunità di occupazione (es. occupazione giovanile), il lavoro dignitoso (es: orario di lavoro, salario, ecc.), la conformità con il diritto del lavoro (es.: rispetto dei contratti collettivi di lavoro), l’inclusione sociale, l’accessibilità per tutti, il “commercio equo e solidale”, la “responsabilità sociale d’impresa”, la protezione dei diritti umani, l’attenzione alle PMI;
- disciplinando meglio la questione dei servizi sociali nella normativa degli appalti.

La disciplina degli appalti: il regime alleggerito

La Direttiva 24/2014 ha eliminato l’esclusione dei servizi sociali dal suo campo di applicazione. Nella Direttiva 18 del 2004 i Servizi Sociali erano esclusi dal campo di applicazione della normativa sugli appalti pubblici così come previsto dalla disciplina dei “regimi particolari” (quelli dell’allegato IIB).

Durante il periodo di preparazione di quella che ora è la Direttiva 2014/24/UE, la Commissione ha svolto diversi studi, per verificare se, e a quali condizioni, i servizi sociali potessero essere inclusi nel campo di applicazione della Direttiva sugli appalti.

Nell’aprile 2006 la Commissione ha avviato un’ampia consultazione con gli Stati membri, i prestatori di servizi e gli utenti, al fine di comprendere meglio la natura dei servizi sociali in tutta l’Unione Europea e valutare l’esperienza degli interessati in materia di applicazione delle norme comunitarie. Benché le funzioni e l’organizzazione dei servizi sociali varino considerevolmente, la consultazione ne ha evidenziato l’importanza per la realizzazione degli obiettivi fondamentali dell’UE quali la coesione sociale, economica e territoriale,

un elevato livello di occupazione, l'integrazione sociale e la crescita economica, nonché la stretta interconnessione con le realtà locali.

Uno studio più recente (Documento di lavoro dei servizi della Commissione del 27 giugno 2011, dal titolo «Relazione di valutazione: l'impatto e l'efficacia della normativa dell'UE in materia di appalti pubblici») ha portato ad una riconsiderazione di quella decisione, che appunto voleva esclusi taluni servizi dalla piena applicazione della disciplina comunitaria sugli appalti.

L'Unione Europea ha quindi stabilito che, se un servizio di interesse generale è considerato economico, questo è assoggettato alle norme in materia di concorrenza e di mercato interno.

Ciò può far sorgere la questione se l'applicazione integrale di tali norme sia compatibile con il compimento delle specifiche missioni d'interesse generale affidate al servizio. Si è quindi stabilito che i servizi di interesse economico generale sono in linea di principio sottoposti alle norme del trattato; tuttavia, ove l'applicazione di tali norme osti all'adempimento, in linea di diritto e di fatto, della specifica missione di interesse generale loro affidata, i servizi in questione possono beneficiare di una deroga alle disposizioni del trattato, purché siano soddisfatte determinate condizioni, in particolare per quanto riguarda la proporzionalità della compensazione corrisposta alle imprese cui è affidata la gestione di tali servizi.

In linea generale, le conclusioni di questo studio hanno indotto il legislatore comunitario a estendere l'applicazione della nuova Direttiva a una serie di servizi, prima considerati in parte esclusi, e a rideterminare quelle categorie di servizi che, per diverse ragioni, continuano invece ad avere una dimensione transfrontaliera non significativa, tale per cui è ancora opportuno sottoporle solo a quello che ora viene chiamato regime "alleggerito". Per questa ragione, all'interno della Direttiva 24/2014, sono state inserite regole ad hoc per l'aggiudicazione di appalti di servizi sociali e di altri servizi specifici di cui all'allegato XIV (Titolo II, capo I).

Esistenza o meno di un mercato dei servizi sociali

I servizi sociali, in linea generale, dovrebbero afferire ai cosiddetti servizi "non economici" di interesse generale, che non dovrebbero

rientrare nel campo di applicazione della direttiva, stante quanto espressamente ora previsto dal Considerando 6 (“È altresì opportuno ricordare che la presente direttiva non dovrebbe incidere sulla normativa degli Stati membri in materia di sicurezza sociale. Essa non dovrebbe neppure trattare la liberalizzazione di servizi di interesse economico generale, riservati a enti pubblici o privati, o la privatizzazione di enti pubblici che forniscono servizi.

Occorre parimenti ricordare che gli Stati membri sono liberi di organizzare la prestazione di servizi sociali obbligatori o di altri servizi, quali i servizi postali, in quanto servizi di interesse economico generale o in quanto servizi non economici di interesse generale ovvero in quanto combinazione di tali servizi. È opportuno chiarire che i servizi non economici di interesse generale non dovrebbero rientrare nell’ambito di applicazione della presente direttiva”).

Nel passaggio dalla più generale tematica dei servizi di interesse generale e dei sistemi di gestione a quella degli affidamenti dei singoli servizi, ci si è posti, anche in passato, tre domande:

- per quali motivi ed obiettivi si dovrebbero escludere, in tutto o in parte, i servizi in questione dall’applicazione delle regole della concorrenza (comunitaria o meno)?
- l’esclusione deriverebbe dalla materia (la delicatezza dei servizi alla persona, la soddisfazione di diritti fondamentali) o dalla non economicità degli stessi?
- se i servizi sono finanziati in modo consistente dal pubblico, sino ad arrivare ad una completa copertura del costo delle prestazioni, si potrebbe ancora parlare di servizi non economici?

Al fine di fornire una parziale risposta, si è quindi ragionato sull’esistenza o meno, in concreto, di un potenziale “mercato”; se esiste un consistente finanziamento pubblico dei servizi, vi è la possibilità che vi sia una pluralità di prestatori interessata a concorrere: in tale prospettiva si è iniziato a parlare di un mercato delle prestazioni sociali, di concorrenza (a dire la verità si è sempre utilizzato aggettivare tale concorrenza con “temperata”) e di esternalizzazioni.

Il legislatore europeo, in modo molto pragmatico, ha stabilito che, se vi è concorrenza, occorre ragionare di regole, che permettano di gestire ordinatamente gli affidamenti.

Il regime alleggerito nella coprogettazione

Quindi si è passati da una iniziale totale “sottrazione” della materia dall’applicazione delle regole del mercato ad un regime specifico (art.74 e ss. della Direttiva 24/2014) che individua quali norme e principi debbano e possano essere applicate alle procedure relative ai servizi alla persona esternalizzati. L’ultima parte del Considerando 114 (“Gli Stati membri e le autorità pubbliche sono liberi di fornire tali servizi direttamente o di organizzare servizi sociali attraverso modalità che non comportino la conclusione di contratti pubblici, ad esempio tramite il semplice finanziamento di tali servizi o la concessione di licenze o autorizzazioni a tutti gli operatori economici che soddisfano le condizioni definite in precedenza dall’amministrazione aggiudicatrice, senza che vengano previsti limiti o quote, a condizione che tale sistema assicuri una pubblicità sufficiente e rispetti i principi di trasparenza e di non discriminazione.”) prevede che gli Stati membri siano liberi di fornire i servizi sociali tanto direttamente quanto mediante modalità che non comportino la conclusione di contratti pubblici. Tali regole hanno comunque come imperativo il rispetto dei principi fondamentali di trasparenza e di parità di trattamento degli operatori economici.

L’articolo 74 relativo ai “particolari regimi di appalto” apre il capitolo dedicato ai servizi sociali e agli altri servizi specifici, evidenziando come le norme comunitarie (pur se “alleggerite”) siano obbligatoriamente applicabili solo ai contratti pari o superiori a euro 750 mila, soglia dettata dall’art. 4, lettera d, che, per tali tipologie di servizi, è assai superiore a quella indicata in generale per i servizi, ovvero 207mila euro per servizi forniti da amministrazioni sub-centrali e 134 mila euro per quelli forniti da amministrazioni centrali.

Come afferma, con precisione, il Considerando 114 della Direttiva 24/2014 “i contratti per servizi alla persona al di sopra di tale soglia dovrebbero essere improntati alla trasparenza, a livello di Unione. In ragione dell’importanza del contesto culturale e della sensibilità di tali servizi, gli Stati membri

dovrebbero godere di un'ampia discrezionalità così da organizzare la scelta dei fornitori di servizi nel modo che considerano più adeguato.

Le norme della presente direttiva tengono conto di tale imperativo, imponendo solo il rispetto dei principi fondamentali di trasparenza e di parità di trattamento e assicurando che le amministrazioni aggiudicatrici abbiano la facoltà di applicare criteri di qualità specifici per la scelta dei fornitori di servizi, come i criteri stabiliti dal quadro europeo volontario della qualità per i servizi sociali, pubblicato dal comitato per la protezione sociale". In tal modo si riduce e di molto il campo di azione della normativa comunitaria; al di sotto della soglia di euro 750.000 tali appalti sono considerati come "privi di rilevanza comunitaria", per le ragioni illustrate nel Considerando 114 della Direttiva 24/2014, che così recita: "certe categorie di servizi, per la loro stessa natura, continuano ad avere una dimensione limitatamente transfrontaliera, segnatamente i cosiddetti servizi alla persona quali taluni servizi sociali, sanitari e scolastici. I servizi di questo tipo sono prestati all'interno di un particolare contesto che varia notevolmente da uno Stato membro all'altro a causa delle diverse tradizioni culturali. Occorre quindi stabilire un regime specifico per gli appalti pubblici aventi per oggetto tali servizi, con una soglia più elevata di quella che si applica ad altri servizi. Servizi alla persona con valori al di sotto di tale soglia non saranno, in genere, di alcun interesse per i prestatori di altri Stati membri, a meno che non vi siano indicazioni concrete in senso contrario, come ad esempio il finanziamento dell'Unione per i progetti transfrontalieri."

Quindi, per chiarire e sintetizzare:

- per appalti superiori alla soglia comunitaria (oltre i 750.000 euro): si prevede il "regime alleggerito" (è alleggerito rispetto a quello previsto per i beni, servizi e opere ordinari) e la garanzia dei principi di trasparenza e tracciabilità;
- per appalti inferiori alla soglia comunitaria dei 750.000

euro: si ritiene siano privi di rilevanza comunitaria e quindi non soggetti alla disciplina degli appalti pubblici.

La coprogettazione e le Linee Guida dell'Anac

Le Linee Guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali dell'ANAC (Delibera ANAC n.32 del 20/01/2016) definiscono la co-progettazione “un accordo procedimentale di collaborazione che ha per oggetto la definizione di progetti innovativi e sperimentali di servizi, interventi e attività complesse da realizzare in termini di partenariato tra amministrazioni e privato sociale e che trova il proprio fondamento nei principi di sussidiarietà, trasparenza, partecipazione e sostegno dell'impegno privato nella funzione sociale”.

Nelle linee guida, oltre a specificare, a partire dalla normativa esistente, gli elementi di cui tener conto per l'affidamento dei servizi, è presente un apposito paragrafo dedicato alla co-progettazione. In particolare si specifica che le disposizioni in materia di servizi sociali prevedono la possibilità di effettuare affidamenti a soggetti del Terzo settore in deroga all'applicazione del codice dei contratti, introducendo il ricorso a forme di aggiudicazione o negoziale.

Trattandosi però di deroghe, trovano applicazione soltanto in quei casi espressamente consentiti dalla legge. Si tratta di norme parzialmente, ma solo parzialmente, innovative, che definiscono un possibile sistema binario: il primo è il “bando di gara” mentre il secondo è “l'avviso di pre-informazione” (“pubblicato in maniera continua”, e senza successiva pubblicazione, a cui vengono invitati gli operatori economici interessati a manifestare il proprio interesse per iscritto) con successiva manifestazione di interesse, che permette di introdurre possibili forme di negoziazione a formazione progressiva, quali ad esempio l'istruttoria pubblica per la co-progettazione, prevista dal DPCM 30 marzo 2001, relativo ai sistemi di affidamento dei servizi alla persona (art.7), e da alcune leggi regionali sulla cooperazione sociale.

Infine l'articolo 65 del DLgs 50/2016 (Nuovo Codice degli Appalti) che regola il cosiddetto “Partenariato per l'Innovazione”, attraverso il quale è possibile selezionare enti esterni all'Amministrazione

ne, che abbiano particolari capacità nella ricerca, nello sviluppo e nella messa a punto e attuazione di soluzioni innovative. In sostanza, si introduce il processo di co-progettazione per tutti quei servizi in cui è alto il tasso di innovazione attraverso una preselezione ed una successiva negoziazione partecipata, prima di procedere all'assegnazione diretta delle attività da realizzare.

Le quattro fasi della coprogettazione

La co-progettazione dovrebbe comunque prevedere, secondo le principali esperienze italiane (Bergamo, Brescia, Milano, Albano Laziale) quattro fasi.

La prima fase. Riguarda la selezione del soggetto o dei soggetti con cui sviluppare le attività di co-progettazione, che deve tenere conto: del valore sociale come pre-requisito dell'organizzazione di Terzo settore e come processo delle attività svolte nel settore specifico. L'Ente pubblico rende noto di voler procedere alla co-progettazione mediante un avviso di manifestazione d'interesse, redige un progetto di massima necessario ad orientare i vari concorrenti nella predisposizione delle proposte e favorisce la massima partecipazione dei soggetti privati alle procedure di co-progettazione e indica i criteri e le modalità che saranno utilizzati per l'individuazione del progetto o dei progetti definitivi.


La seconda fase. È la manifestazione d'interesse da parte dei soggetti interessati, che potrebbe prevedere l'iscrizione in appositi albi e registri, che intendono partecipare alla gara mediante l'elaborazione di una pre-progettazione che contenga il dettaglio della proposta (obiettivi, azioni, budget) e la successiva selezione e individuazione del soggetto partner dell'Ente.

La terza fase. È l'avvio dell'attività di co-progettazione tra i responsabili tecnici del soggetto selezionato e i responsabili dell'Amministrazione pubblica, con discussione analitica e critica, alla definizione di variazioni e degli aspetti esecutivi tenendo conto degli obiettivi da conseguire. In questa fase si definiscono gli strumenti gestionali e operativi che supporteranno nel tempo le relazioni di partnership e permettano di realizzare le attività previste e le risorse di progetto, strumentali, logistiche, organizzative o professionali.

La quarta fase. Riguarda la stipula della convenzione relativa a: oggetto, contenuti della progettazione condivisa, durata, indicazioni della governance e impegno di ciascun soggetto, sistema di tracciabilità delle spese, cauzione.

Conclusioni

In conclusione possiamo dire che:

- non è scontato che l'estensione dei principi della concorrenza al settore dei servizi sociali, data la “natura” di tale settore, sia il modo migliore per garantire il raggiungimento degli obiettivi sociali;
- l'Unione Europea si è comunque proposta l'obiettivo di raggiungere gli obiettivi sociali, e ambientali, anche attraverso il sistema degli appalti, garantendo ai servizi sociali un “regime alleggerito” di applicazione;
- per i servizi sociali è comunque prevista la possibilità di ricorrere alla co-progettazione del servizio, utilizzando, al meglio, le indicazioni previste dalla Direttiva, le norme previste dal Nuovo Codice sugli Appalti e le Linee Guida dell'ANAC. 

GRANDANGOLO

Carlo Borzaga, Luca Fazzi
Manuale di politica sociale
Franco Angeli, 2016

Everardo Minardi, Annalisa Valgimigli
Servizi sociali. Come eravamo, dove andiamo. Una transizione indefinita
Homeless Book, 2016

Monia Giovannetti, Cristiano Gori, Luca Pacini
La pratica del welfare locale. L'evoluzione degli interventi e le sfide per i comuni
Maggioli, 2014

U. De Ambrogio, C. Dessi, V. Ghessi
Progettare e valutare nel sociale. Metodi ed esperienze
Corocci, 2013

Alessandro Bruschi
L' intervento sociale. Dalla progettazione alla realizzazione
Carocci, 2007

Chiara Saraceno
Il welfare. Modelli e dilemmi della cittadinanza sociale
Il Mulino, 2013

Angelo Mari
La programmazione sociale
Maggioli, 2012



Vdossier

la sfida dell'approfondimento per innovare il volontariato

