

Master in Governance e Innovazioni del Welfare Locale - Università di Bologna

PW redatto dalle Corsiste: Irene Pastore e Valentina Romanin*

Sviluppo del processo per la costruzione di una rete locale di prossimità per la prevenzione della marginalità adulta

Abstract

Il presente lavoro si inserisce nell'ambito del progetto "GREEN" che intende promuovere interventi finalizzati al reinserimento sociale di maschi adulti in stato di marginalità e fragilità socio economica, impiegando l'agricoltura sostenibile e il volontariato come strumenti di contrasto alla condizione di esclusione sociale. Il progetto verrà realizzato nel territorio della Bassa Padovana, area rurale caratterizzata dalla presenza di Comuni di piccole dimensioni tra loro mal comunicanti e prevede, tra le diverse azioni, l'attivazione di un percorso di accompagnamento per l'individuazione di una proposta organizzativa, e dei relativi strumenti di governance, di una rete locale di prossimità per il sostegno e la realizzazione di interventi volti alla prevenzione e il contrasto della marginalità adulta.

A partire da una analisi del contesto sociale e dei legami (formali e informali) esistenti nel territorio di riferimento, l'obiettivo di questo lavoro è realizzare uno studio di fattibilità di un processo di costruzione di partnership cross-settoriale, attraverso strumenti di ricerca-azione.

Il lavoro intende adottare un approccio **meta-governance/governance sperimentalista** volto a considerare i cittadini stessi co-designer del processo di definizione di una partnership, intesa come accordo intenzionale e stabile.

La ricerca-azione verrà realizzata in collaborazione tra due corsiste, portando all'interno di questo lavoro due focus di analisi specifici - sviluppati individualmente, ma in maniera integrata: i) la dimensione giuridica che sottende le diverse possibilità per la realizzazione di partnership cross settoriali; ii) la dimensione territoriale, con un'analisi dei diversi fattori abilitanti di una qualche forma di rete locale di prossimità.

Parole chiave: partnership cross settoriali; welfare territoriale; comunità abilitanti

Policy di riferimento: Reinserimento sociale di persone vulnerabili; partecipazione di comunità

* Il Project Work è realizzato in collaborazione tra due corsiste del Master, le quali portano due approfondimenti specifici all'interno dello stesso:

1. Irene Pastore - focus sulla dimensione di analisi giuridica
2. Valentina Romanin - focus sulla dimensione di analisi territoriale

Introduzione

La nostra epoca ha visto l'affermazione di quella che possiamo chiamare "società di mercato": una configurazione dove i principi dello scambio economico governano molteplici dimensioni dell'esperienza umana, tra cui la dimensione di welfare, causando un progressivo aumento delle disuguaglianze sociali e di nuove forme di povertà (Gori, 2020). Una conseguenza è stata infatti l'affermazione di una idea di welfare non più come investimento ma come spesa, e questo ha determinato un importante impatto sulla governance e il management delle politiche pubbliche come **l'indebolimento progressivo della capacità di costruire visioni e programmazioni di lungo periodo, l'erosione del già esiguo patrimonio di relazioni di fiducia nei confronti della pubblica amministrazione**. Con riferimento alle politiche sociali questo determina la necessità di ripensamento dei processi di produzione del welfare nei contesti territoriali, a partire da un'analisi dei diversi soggetti che ne prendono parte e dal tipo di organizzazione che questi sono capaci di darsi.

Il presente lavoro intende portare una riflessione rispetto alla possibilità e capacità di **costruire partnership cross-settoriali come risposta a questa crisi**: quali elementi è necessario considerare in un'ottica di cambiamento sostenibile in risposta ad uno specifico bisogno sociale? Quali rischi e vantaggi ci sono ad agire secondo un approccio collaborativo e territoriale piuttosto che competitivo?

Nelle riflessioni che porteremo, il **concetto di "complessità"** ci viene in soccorso come griglia di lettura dei diversi elementi del processo che andremo ad analizzare, in cui pubblico e privato si incontrano in relazioni collaborative, al fine di generare trasformazioni durature in risposta a bisogni sociali imminenti. Da qui la **necessità di ritornare al territorio**, mobilitando energie socio-territoriali che mettono a valore le peculiarità identitarie dei luoghi (Magnaghi, 2012). Questo approccio ci porta a guardare allo sviluppo locale in maniera differente: non grandi investimenti (modello New Deal) ma piuttosto come **auto investimento sociale** da parte di sistemi socioeconomici locali verso la costruzione di **risposte innovative e integrate** in opposizione con la crescente settorializzazione e frammentazione in cui riversa il welfare pubblico oggi.

La presente proposta nasce dal lavoro che le due corsiste, Valentina Romanin e Irene Pastore, stanno svolgendo come consulenti di [Ideep S.r.l](#) nell'ambito di "GREEN", un progetto che promuove interventi finalizzati al reinserimento sociale di maschi adulti in stato di marginalità e fragilità socio economica, e che mira alla costruzione di una rete di prossimità su un territorio a carattere rurale della Bassa Padovana.

Il percorso ha preso avvio sul territorio a dicembre 2021, pertanto il presente lavoro si limiterà a fare un inquadramento dell'approccio tecnico - teorico a sostegno di una proposta di intervento che, a partire dall'interrelazione tra diversi attori attorno a obiettivi comuni, arrivi a costruire sul territorio capacità di innovazione e trasformazione sociale e organizzativa. L' **approccio adottato** è di **meta-governance/governance sperimentalista** volto a considerare i cittadini stessi co-designer del processo di definizione di una partnership, intesa come accordo intenzionale e stabile.

In linea con questo detto fino ad ora, verrà utilizzata la **Ricerca-Azione-Partecipata (RAP)** come approccio che permette di coniugare tre elementi: conoscenza, apprendimento, cambiamento. Grazie alle diverse metodologie utilizzate, la RAP favorisce l'emersione e condivisione di percezioni e informazioni utili alla lettura di un determinato problema sociale, contribuendo così a generare un processo di crescita, personale e organizzativa.

La prima parte del Project work sarà dedicata ad un inquadramento del contesto di riferimento e dell'area di Policy in cui si inserisce il progetto Green; nella seconda parte viene proposta un'analisi delle principali criticità riscontrate, dalle quali partire per la strutturazione della proposta di intervento. Una terza parte sarà dedicata agli approfondimenti individuali che le due corsiste portano all'interno di questo lavoro, utili alla comprensione di elementi chiave per la nascita di una rete locale di prossimità:

→ Valentina Romanin:

Bisogni, relazioni e risorse al centro. Verso la costruzione di una partnership cross-settoriale

→ Irene Pastore:

Forme e strumenti giuridici al servizio delle partnership cross - settoriali

L'ultima parte dell'elaborato si concentrerà sulla presentazione della proposta di intervento, sviluppata sulla base dell'osservato e degli strumenti operativi e concettuali appresi durante il Master.

1. Descrizione del servizio/caso con focus sull'area di policy in cui si inserisce

Il progetto GREEN (Generare cambiamento, Rafforzare il Volontariato, Essere E fare comunità, Nutrire speranze), all'interno del quale si realizza il processo di accompagnamento a cui è dedicato questo PW, nasce a dicembre 2021 dalla progettazione integrata delle associazioni Sine Modo, Novilunio e La Strada Giusta che condividono un'esperienza pluriennale nella promozione di servizi volti al reinserimento sociale di persone in stato di marginalità.

In particolare il soggetto capofila, Ass. Sine Modo, opera da circa venti anni nel campo dell'accoglienza e riveste un ruolo rilevante nel territorio padovano rappresentando un unicum per storia e approccio metodologico. L'associazione di promozione sociale Sine Modo nasce nel 2002 con il nome di "Fraternità di Betlemme", una comunità di ispirazione cattolica dedicata all'accoglienza e al reinserimento socio-lavorativo di persone in forte esclusione sociale (ex detenuti, percorse con dipendenze, persone disoccupate senza una rete di supporto). Negli anni precedenti alla modifica dello statuto che porterà anche al cambio di denominazione in Sine Modo APS, la Fraternità di Betlemme apre tre strutture di accoglienza tra il Veneto e l'Emilia Romagna gestite secondo un modello di semi-autonomia ossia prevedendo un accompagnamento di personale professionale o volontario solo nelle ore diurne. Negli anni l'invio dei beneficiari e la loro permanenza nella struttura si è fatta maggiormente strutturata e sono state avviate proficue collaborazioni con alcune realtà territoriali e istituzionali quali la Curia di Padova, SPES (Servizi alla Persona Educativi e Sociali) e gli istituti penitenziari della città che hanno iniziato ad inviare persone che necessitano di luoghi dove scontare la pena in arresto domiciliare o in regime di semi-libertà e/o affidamento ai servizi. Nel 2010 l'associazione risponde all'esigenza di darsi una nuova organizzazione più coerente con un'identità ormai laica e modifica il proprio statuto e la propria denominazione in Associazione di Promozione Sociale Sine Modo, parallelamente decide di radicarsi sul territorio del Comune di Tribano attraverso la ristrutturazione di un immobile ex - rurale che funge tuttora sia da sede che da casa di accoglienza.

All'interno del progetto GREEN, la ricerca di partner ha portato all'individuazione de La Strada Giusta, associazione operante nell'ambito del supporto e accompagnamento legale rivolto a persone senza fissa dimora o in stato di forte disagio sociale, e di Novilunio che invece si occupa di assistenza a persone adulte affette da malattie neurodegenerative. Entrambe le realtà, seppure operanti in ambiti differenti sia territorialmente (entrambe hanno sede nel Comune di Padova) che professionalmente, condividono con Sine Modo valori e approccio metodologico e ne integrano l'azione attraverso interventi multidimensionali.

Il progetto infatti vuole intervenire sulla presa in carico della persona in un'ottica multidimensionale, al fine di rafforzare l'empowerment individuale e far diventare il beneficiario del servizio il primo agente del proprio cambiamento. L'obiettivo è perseguito attraverso la promozione di percorsi individuali e di gruppo che mirano al consolidamento di competenze del singolo (gruppi mutuo aiuto condotti tramite la metodologie peer to peer, formazioni in materia di agricoltura e cucina biologica, orientamento ai servizi e supporto psicologico). L'approccio multidimensionale si ritrova anche relativamente al contesto territoriale poiché gli enti proponenti, operando in contesti differenti, vogliono incentivare la creazione di sinergie collaborative tra la città di Padova e i territori della Bassa

Padovana, dove l'ass. Sine Modo ha sede, intervenendo sulla capacità dei territori periferici di essere ricettivi ai bisogni dei soggetti più vulnerabili e contrastando il fenomeno diffuso per il quale i beneficiari si trovano costretti a rivolgersi ai servizi socio- assistenziali delle aree urbane congestionandone il funzionamento. Solo tra il 2020 ed il 2021 infatti, i volontari dell'Ass. La Strada Giusta hanno registrato l'accesso di circa 670 persone al servizio di supporto e orientamento legale e le richieste di iscrizione anagrafica nel Comune di Padova di persone senza fissa dimora che provengono dai comuni limitrofi sono aumentate del 44% . Tale dato evidenzia un fenomeno spesso sommerso e non visibile ai servizi sociali dei comuni periferici: dalle interviste somministrate alle assistenti sociali dei comuni di Arre e Bagnoli di Sopra emerge infatti che il numero di maschi adulti in stato di marginalità sociale affidate ai due enti locali non supera le 5 unità. Questo dato non è rappresentativo della reale estensione del fenomeno nel territorio ma evidenzia una difficoltà da parte dei servizi ad intercettare nuovi bisogni emergenti: rispetto alla segnalazione dei casi infatti ci viene confermato che circa il 50% dei beneficiari può essere considerato utente "storico" già in carico al servizio da molto tempo mentre il restante 50% è stato intercettato da altri attori territoriali che ne hanno poi segnalato la presenza (1 segnalazione dalla parrocchia, 1 segnalazione proveniente da un familiare residente nel comune).

Per questi motivi, la progettualità intende promuovere un'azione di empowerment territoriale che insiste sui comuni periferici di Tribano, Arre e Bagnoli di Sopra e mira ad indagare sulla possibilità di costituire una rete di attori locali che dia impulso e sostegno a progettualità integrate capaci di rispondere nel lungo termine ai bisogni sociali emergenti. L'attivazione di istituzioni, enti del terzo settore, privati cittadini e altre realtà locali è per i soggetti proponenti una condizione necessaria per promuovere un'ampia responsabilità sociale e creare una comunità inclusiva che si faccia carico collettivamente del fenomeno senza che questo rimanga relegato all'azione di pochi soggetti.

Il contesto di riferimento si identifica con i comuni di Tribano, Arre e Bagnoli di Sopra che rappresentano complessivamente un bacino demografico di poco meno di 10 mila persone residenti (dati ISTAT aggiornati al 31.08.2021) e hanno territori tra loro confinanti per un'estensione complessiva di 66 km² . I tre comuni inoltre si collocano all'interno del distretto socio-sanitario denominato Padova Sud che conta 46 comuni con dimensioni e caratteristiche molto eterogenee ed una frammentarietà di approcci e risorse che rende molto complesso costruire percorsi condivisi e omogenei nei diversi ambiti di welfare.

Tali criticità sono state rappresentate su più livelli: le troviamo infatti espresse nei Piani di Zona relativi al Distretto Padova Sud (ci si riferisce in particolare ai PdZ redatti nel quinquennio 2011-2015 e successivamente riarmonizzati fino al 2019) e ci sono state confermate in occasione di interviste che sono state somministrate alle assistenti sociali dei Comuni di Arre e Bagnoli di Sopra e ai volontari degli enti proponenti in occasione dell'avvio del processo di accompagnamento alla costituzione della rete di prossimità.

2. Analisi delle criticità riscontrate sul territorio

Come già sottolineato, il territorio su cui insiste il percorso di accompagnamento è un territorio di piccole dimensioni (tre comuni tra loro confinanti per una superficie totale di 66 km²) , con una popolazione residente che non supera le diecimila unità e che afferisce ad un'area distrettuale molto più ampia denominata "Padova Sud" caratterizzata dalla presenza di piccole-medie imprese (soprattutto a vocazione agricola e artigiana). Nonostante la vicinanza geografica, i tre comuni mantengono un'autonomia organizzativa, soprattutto per quel che riguarda l'erogazione dei servizi alla persona, che risultano frammentati e poco strutturati. Questo risulta ancora più evidente con specifico riferimento all'area di policy in cui opera l'ass. Sine Modo ossia l'area relativa a persone

adulte in stato di marginalità ed esclusione sociale. Scarseggiano infatti i servizi dedicati a questa categoria di utenti e pochi sono i progetti avviati sia dal pubblico che dal privato sociale che faticano a lavorare in rete. Dal lavoro con gli attori territoriali interpellati fino a qui - volontari delle associazioni Sine Modo e Novilunio e assistenti sociali dei Comuni di Arre e Bagnoli di Sopra- volto alla costruzione di una lettura condivisa del proprio territorio (vedi All. 1), emerge:

1) SCARSA DISPONIBILITA' DI SPAZI E TEMPI DEDICATI AL LAVORO IN RETE:

Sia le associazioni proponenti che le assistenti sociali hanno confermato la presenza di una fitta rete di attori afferenti al privato sociale con cui spesso sono nate collaborazioni spontanee sebbene poco strutturate. In particolare i servizi sociali hanno evidenziato come spesso richiedono il supporto diretto di enti non istituzionali - per la maggior parte enti religiosi quali parrocchie, caritas, associazioni legate alla curia - che hanno possibilità di attivarsi in tempi molto più rapidi dell'ente locale (p.e.r. nell'erogazione di sostegni economici) . Le collaborazioni tra attori territoriali hanno però spesso natura bilaterale nascendo come collaborazioni tra due soggetti dove uno - spesso l'amministrazione - si avvale di un altro per risolvere problematiche contingenti senza una logica di progettualità nel lungo termine. Si può desumere quindi che non è tanto la mancanza di soggetti attivabili quanto la scarsa propensione degli stessi ad intraprendere percorsi di co-programmazione, co-progettazione e co-creazione di servizi per mancanza di spazi e tempi adeguati. Viene infine sottolineata una fatica condivisa da tutti i soggetti interpellati, nell'interagire con gli altri servizi istituzionali quali SERD e ULSS.

Come è possibile osservare dal Pentacolo ad oggi, la Coop. Sine Modo (soggetto privato proponente), rispetto ai servizi offerti dalla propria struttura risulta aver relazioni già avviate solamente con i servizi pubblici, ma con forti criticità rispetto al livello e alla qualità delle stesse - come emerge dalla SWOT Analysis. I diversi enti che offrono servizi alle persone target dell'intervento - vedi Serd, Uepe, Ulss 6 in particolare - vengono considerati, da un lato portatori di risorse, necessari alla costruzione di progettualità capaci di rispondere ai bisogni delle persone; dall'altro, per il loro ruolo decisionale, un rischio rispetto al funzionamento di tutto il processo. Tale aspetto rispecchia la mancanza di spazi di confronto e collaborazione in un'ottica di co-creazione dei servizi tra i diversi soggetti presenti sul territorio, con un rafforzato senso di sfiducia nei confronti delle istituzioni pubbliche.

La mancanza di relazioni strutturate con altre tipologie di soggetti - ass. di volontariato, aziende, cittadini attivi - se non occasionali, ci restituisce la necessità di avviare un percorso di cambiamento culturale prima di tutto, che porti i diversi soggetti a riconoscersi e definire insieme un senso comune di collaborazione.

2) SCARSA DISPONIBILITA' DI RISORSE

Un altro elemento di criticità evidenziato da tutti gli attori coinvolti è stata la scarsità di risorse da dedicare ai servizi destinati a persone in stato di marginalità. Scarsità evidenziata sia dal terzo settore che dall'ente pubblico che, in particolare, ha più volte ribadito una fatica non solo a seguire adeguatamente gli utenti già in carico ma anche ad intercettare bisogni emergenti che spesso rimangono sommersi con la conseguenza che il fenomeno, proprio perché non rilevato, continua ad essere considerato irrilevante.

Come si evince dal Pentacolo (All.1), la mancanza di relazioni stabili con soggetti differenti dagli enti pubblici rispetto all'erogazione di servizi alla persona ci fa intuire come l'aspettativa di reperimento risorse ricada, al momento, solamente nei fondi pubblici. Allo stesso tempo, dalla SWOT Analysis risulta che la Coop. Sine Modo, negli ultimi anni è riuscita ad attivare una serie di servizi e attività per

le persone prese in carico grazie a fondi ottenuti dalla partecipazione a bandi di finanziamento, che tuttavia non sempre vedono un coinvolgimento del pubblico nel partenariato. Questo elemento ci fa intuire come la frammentazione rilevata a livello di erogazione di servizi si declini anche dal punto di vista del reperimento e messa in rete delle risorse disponibili, mantenendo un elevato senso di frustrazione e impotenza rispetto al cambiamento.

3) POTENZIALE SCARSO DI COINVOLGIMENTO DELLA COMUNITA' LOCALE

La terza dimensione di criticità afferisce al coinvolgimento della comunità locale intesa come cittadini che vivono il territorio che viene definita come poco incline ad una partecipazione civica e poco sensibile ai temi di interesse delle associazioni proponenti. Si ritiene però che questa considerazione non tenga sufficientemente conto dell'ampio numero di volontari che ruotano intorno ad altri spazi ed enti aggregativi quali le parrocchie, il gruppo scout e le altre associazioni che già rappresentano un potenziale bacino "sensibile" da cui partire per un lavoro di attivazione della comunità.

La SWOT Analysis (All.1) ha fatto emergere chiaramente questo elemento, considerando la scarsa attivazione e sensibilità degli abitanti come una "minaccia" al lavoro che la cooperativa intende sviluppare sul territorio. Allo stesso tempo, l'apertura e la volontà di sperimentazione di nuove progettualità in rete ci invita a ragionare in termini di esplorazione e conoscenza del potenziale presente (energie, risorse latenti) e di quello futuro, come primo passo per stimolare un cambiamento culturale verso uno sviluppo innovativo e sostenibile del territorio.

3. Approfondimenti individuali

Valentina Romanin

Bisogni, relazioni e risorse al centro : Verso la costruzione di una partnership cross-settoriale

A partire dall'analisi delle criticità individuate, l'approfondimento che segue ha l'obiettivo di proporre delle lenti di lettura del contesto in cui ci troviamo ad operare nel progetto Green verso una proposta di processo per la creazione di una rete di partenariato locale.

1. Ritornare ai territori per ritrovare identità e "senso comunitario"

Per comprendere l'approccio operativo che andremo a proporre, è necessario fare una premessa rispetto al significato di territorio e alla necessità di ritornare a guardare a questo con lenti differenti al fine di sviluppare sistemi di welfare innovativi e sostenibili. Per fare ciò, ci serviamo delle parole di Magnaghi, il quale afferma che "Il territorio non è lo spazio geografico né il suolo della pedologia, ma un soggetto vivente ad alta complessità, esito di processi coevolutivi, sinergici fra insediamento umano (organizzato su basi culturali) e ambiente (organizzato su basi geologiche e biologiche). In questa relazione di fecondazione e domesticazione, le società umane producono incessantemente *neoecosistemi*, (città, infrastrutture, bonifiche, spazi agroforestali, ecc.) il cui equilibrio, in quanto frutto di una relazione, richiede la continuità evolutiva di quest'ultima (2006). Ogni territorio in quanto luogo incorpora dunque il concetto di tempo e di lunga durata; ha una identità, un' "anima", un "genius": in ogni luogo ci sono delle "dominanze" temporali che ne plasmano durevolmente il

carattere. Per poter aver cura dei luoghi è necessario saperli vedere, saperli riconoscere, saperne interpretare i valori, le regole riproduttive, l'identità profonda.

Ritornare al territorio, quindi, significa aprire prima di tutto uno spazio di espressione, confronto e riconoscimento delle diverse componenti sociali, politiche ed economiche che si manifestano in un determinato luogo e che, in diversi modi contribuiscono a creare nuovi simboli e immaginari, pratiche di vita e di consumo alternative a livello locale attraverso l'autoriconoscimento solidale; **producono processi di ri-territorializzazione e sedimentano sul territorio frammenti di futuro**. Creare un "senso collettivo" dell'abitare un luogo diviene pertanto il primo passo per ragionare rispetto alla grande sfida a cui siamo chiamati quando si parla di nuovo welfare: la riorganizzazione dei servizi in risposta ai bisogni specifici del territorio. Partire dalla valorizzazione della consapevolezza delle persone e organizzazioni rispetto al proprio abitare un determinato territorio, significa far emergere non solo le necessità, ma anche i desideri, le relazioni e le risorse presenti. Significa riconoscersi come comunità. Solo così si potrà iniziare ad intessere i presupposti per la costruzione di reti collaborative per un welfare di prossimità.

Si tratta di un ritorno che non è ripetizione, ma riconquista di relazioni coevolutive, progetto di nuove relazioni sociali, di nuove forme dell'insediamento umano (Magnaghi, 2012).

Il progetto Green interviene in un territorio rurale della Bassa Padovana, caratterizzato dalla presenza di Comuni di piccole dimensioni tra loro mal comunicanti. Un'ulteriore lente di lettura, necessaria per comprendere la possibilità di costruzione di un welfare di prossimità sostenibile, è quella che guarda al **rapporto esistente tra il centro (città) e margini (periferie)**, un rapporto che ha visto sempre più un accentramento di risorse nei centri urbani, rafforzando il senso di spaesamento e abbandono di chi vive le piccole comunità rurali, le quali faticano a sentirsi parte di un unico sistema organizzato. Inserire nell'analisi questa lente, ci permette di capire come valorizzare e, nel caso, ristrutturare le relazioni ad oggi esistenti e costruirne di nuove, tra piccoli comuni di periferia e i centri urbani di riferimento, nell'articolazione e gestione delle politiche sociali a livello locale. Secondo questo approccio, il "margine" diviene anche quel frammento di territorio dove si può innovare con più facilità. Se consideriamo il modello fondato sulla qualità della vita, questo ci permetterà di guardare ai territori con sguardo differente e quindi alla rilettura dei margini non più come luoghi del ritardo culturale, luoghi in cui qualcosa manca, del vuoto rispetto al pieno della città, ma luoghi in anticipo culturale, luoghi nei quali avanza e si osserva un nuovo modello di società come opzione possibile dei tempi a venire (Carrosio, 2019). Ecco come i **"margin" possono diventare luoghi anticipatori, luoghi del possibile** (per nulla residuale) in quanto permettono il crearsi di innovativi processi di sperimentazione, di soluzioni più creative e libere dal pensiero dominante.

2. Innovazione per la sostenibilità: processi di co-design del welfare di prossimità

In un contesto socio-economico costellato di sfide multidimensionali e connesse, che toccano trasversalmente le differenti sfere dell'agire umano e sociale, le soluzioni che hanno maggiormente dimostrato una capacità di innovazione e trasformazione sono quelle provenienti da approcci che hanno saputo riconoscere la complessità degli attori intorno a obiettivi comuni e facilitarne l'interrelazione (Carlon O., Corubolo M., Pais I., 2017). Adottando i principi dell'Innovazione Sociale, orientata a rispondere alla complessità delle problematiche sociali, locali e globali cambiando e migliorando le relazioni (Jenson, 2015; Murray et al., 2010) e introducendo innovazioni di carattere sociale nei mezzi tanto quanto nei fini (Young Foundation, 2010), si apprende quanto una radicale trasformazione sia resa possibile solo da nuove combinazioni o ibridi di elementi esistenti che attraversano diversi confini organizzativi, settoriali o disciplinari (Mulgan, 2007) e avviano un processo di mediazione e dialogo tra pubblico, privato e settore non-profit (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008). La contaminazione tra diversi settori e organizzazioni sembra essere sia il modo

innovativo per rispondere ad una sfida sociale che l'enzima per l'avvio di meccanismi di scalabilità e impatto dei progetti.

Emerge quindi la necessità di creare un “sistema integrato” di codici, processi e strumenti capaci di innescare un cambiamento positivo nel lungo termine, attraverso: (i) il coinvolgimento di un maggior numero di attori; (ii) azioni cross-settoriali (iii) l'adozione di processi e strumenti che favoriscano interventi coordinati. Per favorire la costruzione di questo “ecosistema collaborativo”, l'innovazione sociale, appare l'approccio più capace di ripensare ad un welfare che sia vicino e attento alle persone in risposta alle diverse sfide sociali, facilitando il dialogo tra le diverse forze in campo, del pubblico e del privato, del profit e del non profit.

2.1 Il pentacolo del welfare

Il "pentacolo del welfare" è uno strumento che concepisce la possibilità di programmare e realizzare politiche sociali partecipate sollecitando la partecipazione di attori sociali diversi, e così uscendo dalla filiera corta di una relazione schiacciata tra un soggetto pubblico “appaltante” e un soggetto privato, o privato sociale, chiamato a gestire servizi (Ferrari, 2018). Una relazione in cui il welfare, nella sua apertura al mercato in una prospettiva marcatamente neo-liberista, vede la perdita del ruolo da parte del pubblico ed il concentrarsi nei soggetti gestori di un insieme di esperienza e competenze che riassegnano centralità nella produzione delle politiche pubbliche. In questo sistema il privato no-profit è chiamato sempre più spesso ad adottare nuovi schemi di interpretazione e di gestione della propria sostenibilità e a condividere in modo organizzato il proprio patrimonio di asset materiali e immateriali ponendosi come “piattaforme abilitanti” per i soggetti che insieme ad esse operano nel territorio.

Il pentacolo è uno strumento che permette di far emergere tutte le risorse presenti sul territorio, materiali ed immateriali, di disegnarne i diversi livelli di relazione e quindi le diverse potenzialità latenti di collaborazione. Si tratta di un modello a cinque punte in quanto considera i principali soggetti da coinvolgere in un processo di co-design di un servizio su un territorio specifico, in risposta ad un bisogno individuato:

- > **pubblica amministrazione**, la quale è chiamata ad uscire dal un ruolo stretto (nell'ufficio, nelle competenze) e creare uno spazio aperto, duttile, in cui meglio esprimere le proprie competenze in maniera attenta e vicina al territorio, secondo una prassi progettuale;
- le **cooperative** che gestendo servizi e che sentono sempre più il bisogno di costruire un dialogo continuo, con i soggetti pubblici e con gli altri interlocutori, riportando al centro della scena un lavoro che mette il focus sulla diversità di bisogni e quindi sulla necessità di risposte eterogenee;
- **associazioni di volontariato**, gruppi di cittadini che si attivano mettendo a disposizione le proprie competenze, tecniche e relazioni (il proprio “capitale sociale”) per contribuire a rispondere a dei bisogni specifici;
- i **soggetti profit** sono rappresentati da una rete fitta di attori, a partire dai negozianti, artigiani, o aziende, che oltre ai propri spazi e possibilità di inserimento lavorativo, possono mettere a disposizione materiali, arredi, attrezzature o altri beni (es. terreni agricoli) dove far nascere esperienze di welfare generativo;
- infine, i **cittadini**, gruppo eterogeneo, composto sia da persone che si sono attivate per diversi scopi con le proprie conoscenze e competenze, diventando “cittadini attivi”, sia da coloro che all'inizio erano considerati semplicemente fruitori di servizi, o “utenti”.

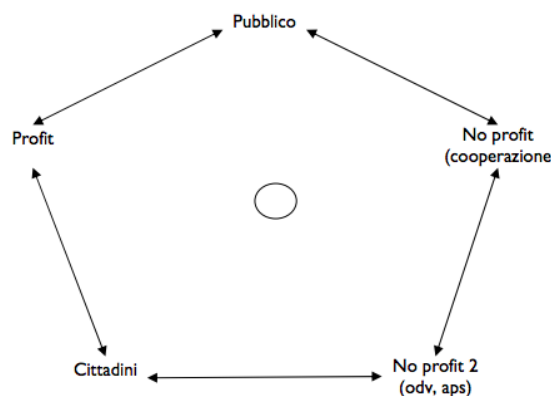


Figura 1. Il pentacolo del welfare

Possiamo riassumere con i seguenti punti i punti cardine del Pentacolo (Ferrari, 2018):

1. **sollecita, nutre e rende visibili soggetti altrimenti facilmente esclusi** dal processo di programmazione e realizzazione del welfare;
2. **lavora per progetti**, cioè lavora su proposte innovative, sperimentali, il che può favorire l'attivazione di Risorse Altrimenti Indisponibili (R.A.I.): si tratta di risorse professionali, fisiche, simboliche, strumentali, presenti nel contesto locale ma non ancora attivate;
3. può essere considerato come un vero e proprio **indicatore di qualità del welfare**, a partire dalla presenza o assenza di determinati soggetti, dalla diversità intensità con cui le relazioni si manifestano e sulle motivazioni che accompagnano le "non ancora presenze".

Il disegno di un processo dovrebbe pertanto sempre guardare a tre capacità, che possono diventare indicatori del processo stesso: 1) includere, volontariamente sin dalle prime fasi, un gruppo di stakeholder, spesso con interessi e motivazioni divergenti o conflittuali (systemic thinking); 2) strutturare processi collaborativi per individuare e delineare le aree di intervento (sense-making); 3) sviluppare nuove sinergie tra risorse, asset e competenze presenti al fine di co-progettare servizi e piani d'azione condivisi (capacity building).

3. Costruire partnership cross-settoriali: un processo collaborativo

Dato l'obiettivo del lavoro che andremo a realizzare sul territorio, di accompagnamento alla costituzione di una rete di prossimità - il cui tipo di organizzazione verrà definito assieme agli attori in campo - questa parte sarà dedicata ad individuare gli elementi chiave necessari a costruire un processo abilitante alla costruzione di nuove pratiche sociali a partire da relazioni collaborative.

Partendo dalla definizione di partnership intersettoriale proposta di Borgonovi (2012) individuiamo i punti chiave del nostro ragionamento: "le partnership sono sistemi che scaturiscono dalla collaborazione fra soggetti pubblici, privati e non profit in modo non occasionale con una propensione a darsi una prospettiva di durata, attraverso lo sviluppo di progetti, anche differenti, volti a raggiungere obiettivi comuni, condivisi, espliciti, che vengono prefigurati, monitorati e valutati in termini di risultato di cambiamento, di miglioramento e di opportunità per i promotori delle partnership e per i destinatari e il contesto al quale sono rivolti".

1. trasversalità settoriale, che può essere ampliata ulteriormente sino a considerare intrecci e collaborazioni innovative che attraversano e collegano gli ambiti del welfare, dell'educazione, della cultura, del commercio, del turismo, della rigenerazione urbana, della cura dei beni comuni, dell'agricoltura etc.

2. accordo di collaborazione intenzionale e stabile: si tratta infatti di una interazione sinergica fra organizzazioni che conservano la propria autonomia, ma che congiungono gli sforzi in processi e azioni comuni e identificabili, per produrre cambiamenti mediante una cooperazione convergente.

Le partnership vanno considerate come dispositivi di collaborazione e condivisione tra attori differenti che attivano spazi di interazione in tensione tra comunanza di intenti e spinte divergenti.

3. al centro del processo vi è una progettualità che funge da meccanismo di *sensemaking*, contribuendo a costruire un senso condiviso per gli attori coinvolti, a definire obiettivi comuni e identificare quali risposte cercare. Il progetto diviene essenziale per esprimere il senso dell'azione comune volta a risolvere problemi complessi e per rendere visibile il posizionamento reciproco degli attori coinvolti. Il progetto esplicita (in forma non rigida) i confini dell'azione comune: è il contenitore che dà forma alle molteplici aspettative, alle diverse idee, agli apporti da combinare. Senza progetto le partnership non hanno possibilità di costituirsi e di avviare operatività focalizzate.

Le partnership cross-settoriali rappresentano processi che **rispecchiano la complessità del sistema** all'interno del quale si attivano e per il quale cercano di costruire risposte integrate e sostenibili. Pertanto richiedono un delicato lavoro di governance e di regia per co-decidere, riconoscere le diverse sensibilità e interessi in gioco, valorizzare gli apporti, prendere decisioni condivise. Per cui diviene necessario fin da subito (da Cau, Maino 2017):

- definire modalità di governo partecipato;
- assegnare responsabilità e compiti di coordinamento;
- stabilire forme di comunicazione e documentazione;
- realizzare azioni di valutazione e rendicontazione.

Costruire una governance significa lavorare per generare una identità partenariale comune (Cheney e Christensen, 2004) attraverso i processi comunicativi e di alimentare la capacità ricettiva e di supporto dell'ecosistema di progetto. Significa pertanto sviluppare anche una narrazione condivisa del processo, in quanto questa permette alla partnership di lasciare una evidenza dell'impronta delineata, delle trasformazioni che innesca, degli esiti positivi che produce.

Per concludere, risulta pertanto necessario considerare bene fin dall'inizio, oltre che i fattori abilitanti, anche gli elementi ostacolanti, diventando consapevoli delle ragioni difensive, espulsive o conservative che si possono venire a creare. A tal proposito, le collaborazioni intenzionali, aperte a scambi, prestiti e contaminazione garantiscono la possibilità di contrastare i fattori che ostacolano cambiamenti apprezzabili, di considerare la giusta forma organizzativa, la modalità adatta per trattare le criticità emergenti per rilanciare esperienze di partecipazione, valorizzare risorse esposte al rischio di dispersività, affrontare questioni complesse, far convergere energie, affrontare problemi comuni.

Irene Pastore

Forme e strumenti giuridici al servizio delle partnership cross - settoriali

Il presente approfondimento ha lo scopo di fornire una disamina dei più diffusi strumenti giuridici utilizzati nei diversi territori per dare una forma istituzionale alle partnership cross settoriali concentrandosi in particolare sul fenomeno delle **cooperative di comunità** e delle **fondazioni di comunità**. Il contributo rappresenta una sintetica analisi comparativa tra i due istituti attraverso l'approfondimento delle quattro dimensioni maggiormente caratterizzanti: ambito di intervento; governance; risorse; coinvolgimento e relazioni con il territorio. Il lavoro ha infine l'obiettivo di individuare la forma più adatta a rispondere agli obiettivi del progetto Green.

Cooperative di Comunità

DEFINIZIONE:

Le cooperative di comunità rappresentano una forma di impresa collettiva che persegue l'obiettivo principale di promuovere lo sviluppo economico del proprio territorio attraverso il coinvolgimento più o meno diretto e continuativo dei membri della propria comunità. La cooperativa di comunità condivide con le cooperative sociali "tradizionali" l'organizzazione di tipo collettivo ed una governance democratica ma vi si differenzia rispetto ai destinatari dei propri servizi non si identificano con target group definiti (servizi per anziani, servizi per persone in stato di marginalità sociale, servizi per persone con disabilità, etc) ma sono rappresentati dalla stessa comunità locale. Per questo motivo, le cooperative di comunità si inseriscono nel modello di sviluppo comunitario (community development) che presuppone, per poter strutturare le proprie proposte di servizio e di business, l'instaurazione di processi di coinvolgimento volti ad intercettare gli stimoli provenienti dal territorio in cui sono inserite. Attualmente però non esiste una legge nazionale che ne determini forma e finalità, ed è per questo che la definizione di cooperativa di comunità rimane un concetto teorico generato e riadattato dai operatori stessi in funzione dei propri progetti e alle proprie finalità.

AMBITI DI INTERVENTO

Come già accennato, la letteratura di riferimento raggruppa sotto la definizione di imprese di comunità esperienze molto diverse per genesi e ambiti di intervento. Tuttavia, lo studio di alcuni modelli nati recentemente in Italia ha evidenziato come, la maggior parte di queste esperienze, ha avuto avvio da gruppi informali e spontanei di cittadini accomunati da un forte senso di appartenenza al proprio territorio e da precedenti esperienze di attivismo o cooperazione in altri enti di Terzo Settore. Questo elemento indica come le esperienze di cooperazione di comunità nascano spesso autonomamente da bisogni che sono avvertiti da gruppi di cittadini che decidono di iniziare questo percorso per rispondere contemporaneamente a problemi percepiti del territorio (es: mancanza di servizi o rilancio dell'economia) con loro bisogni personali (es. creazione di occupazione). Questa duplice finalità trova espressione nell'analisi di alcuni esempi di attività svolte da cooperative di comunità italiane che sono state prese a riferimento: produzione energetica, le attività culturali e di animazione del territorio, la salvaguardia dei beni naturali e dei beni comuni, la rigenerazione di "asset locali", come ad esempio edifici pubblici tipo stazioni o ex scuole, oppure privati come campi agricoli, circoli o case nonché azioni di contrasto allo spopolamento delle aree interne e nuove forme di aggregazione sociale in aree urbane.

GOVERNANCE:

La governance delle cooperative di comunità non si differenzia da quella delle altre cooperative sociali trattandosi di (a) un'organizzazione collettiva gestita attraverso (b) una governance democratica (Zamagni 2008) nella quale ogni socio partecipa con una quota ed a ognuno è attribuito il medesimo potere decisionale secondo il principio "una testa un voto". L'azione cooperativa si basa sulla mutualità che insiste tra l'organizzazione e i soci della stessa, proprio perché si fonda sul principio di condivisione di mezzi e risorse. Parallelamente a questo rapporto mutualistico, le cooperative di comunità implementano la loro organizzazione attraverso la creazione di reti ed alleanze con altri attori fondamentali quali le amministrazioni pubbliche, gli enti del terzo settore o le imprese for-profit. Queste realtà vengono coinvolte direttamente nel progetto di community development per regioni di interessi diretti, come ad esempio le istituzioni che chiedono alle cooperative di prendere in gestione i beni pubblici che altrimenti non riuscirebbero a gestire o per interessi indiretti, come gli altri enti privati che possono beneficiare da una rivitalizzazione della comunità locale e della sua economia in quanto operanti nello stesso territorio delle cooperative.

RISORSE:

Altro elemento caratterizzante delle cooperative di comunità è il modello di business che mette al centro le risorse presenti sul territorio (campi abbandonati, case non utilizzate, un B&B, un parco avventura, un cinema chiuso, un'area archeologica e una fabbrica chiusa) rigenerandole e dandogli una funzione pubblica. In questo senso la mission delle cooperative non è solo il rilancio economico di un territorio attraverso la valorizzazione di risorse pubbliche o private ma anche la rigenerazione di rapporti e relazioni che si incontrano intorno ad asset locali che spesso hanno un forte valore per la comunità. Così facendo le cooperative di comunità intrecciano il loro business con tradizioni, cultura locale e attaccamento territoriale e per questo diventa necessario investire sulle connessioni con il contesto in cui operano.

COINVOLGIMENTO E RELAZIONI CON IL TERRITORIO:

Come già affermato, la sostenibilità delle cooperative di comunità dipende dal coinvolgimento diretto della comunità stessa, spesso già fin dalle prime fasi di sviluppo e prototipazione dell'idea progettuale. Il cittadino viene infatti chiamato ad essere attore diretto della progettazione di servizi e iniziative per il miglioramento del bene comune attraverso gli strumenti della co-progettazione e della co-creazione. In questo modo la cooperativa promuove forme di aggregazione democratica e "dal basso", raccoglie e organizza obiettivi e bisogni simili e di conseguenza struttura forme di business capaci di implementare servizi e prodotti che si adattano alle esigenze locali.

Gli obiettivi comuni dei gruppi locali rappresentano l'elemento innovatore poiché puntano a creare sviluppo di comunità, ovvero, opportunità di rinsaldare legami sociali per promuovere iniziative nel segno di un rinnovato senso di identità comune che si lega al territorio di appartenenza.

Fondazioni di Comunità

DEFINIZIONE:

La nascita ufficiale delle Fondazioni di Comunità si fa risalire a Cleveland nel 1914 quando vennero istituite per convogliare risorse economiche provenienti dalla comunità locale per fronteggiare i problemi della comunità stessa attraverso un ente che fungesse da catalizzatore e garantisse una redistribuzione coerente con i bisogni dei territori. Ancora oggi le Fondazioni di comunità rivestono il ruolo di intermediari finanziari ma non solo: infatti le molte esperienze nazionali (secondo Assifero attualmente in Italia sono presenti 37 Fondazioni di Comunità) evidenziano come questi soggetti abbiano un ruolo fondamentale come attivatori di risorse, punto di riferimento e snodo delle attività

filantropiche rivestendo spesso un ruolo di “community leader” che guida gli attori territoriali in processi di sviluppo locale. Come per le cooperative di comunità, anche la definizione di Fondazione di comunità assume contorni sfumabili ed in continua evoluzione in stretta sinergia con i territori in cui si collocano. Dal punto di vista normativo, la Fondazione di Comunità trova certamente ancoraggio nel Codice di Terzo Settore (D.lgs 117/2017) nella categoria degli “Enti Filantropici” che si qualificano per la loro finalità di “erogare denaro, beni e servizi, anche di investimento o di attività di interesse generale” (art. 37).

AMBITI DI INTERVENTO:

Come emerge dalla definizione sopra delineata, le Fondazioni di Comunità rivestono un duplice ruolo: quello di ente e mediatore filantropico e quello di attivatore di comunità. Da queste due anime, racchiuse nella stessa denominazione dell’istituto in esame, derivano modelli organizzativi differenti a seconda di quando si propenda per l’uno o per l’altro ruolo. Come si vedrà in seguito inoltre, questa dualità di funzioni influenza anche le competenze professionali necessarie al governo dell’Istituto.

GOVERNANCE:

Le Fondazioni di Comunità possono presentare, anche sul piano della governance, caratteristiche parzialmente diverse a seconda del contesto in cui si sono sviluppate e operano, essendo la loro natura profondamente legata alle esigenze particolari delle comunità da cui traggono origine. In ogni caso la struttura governativa della fondazione comunitaria ricalca, almeno nell’individuazione degli organi di governo, quanto previsto anche per le fondazioni di origine bancaria. Sono infatti organi governativi: il Presidente, il Vicepresidente, il Consiglio di amministrazione, il Collegio dei revisori dei conti, il Comitato esecutivo, il Collegio dei probiviri e il Segretario generale. Quanto invece alla composizione degli organi di governo, essi devono convogliare professionalità in grado di assicurare una rendita adeguata del patrimonio e la sua distribuzione secondo il principio di trasparenza. Per questo motivo, non di rado le fondazioni di comunità sono amministrate dai cittadini appartenenti al tessuto sociale del territorio, che ne garantiscono l’autonomia e l’assoluta trasparenza nello svolgimento delle attività. Occorre infine sottolineare il ruolo che gli altri soggetti di Terzo Settore hanno nella realizzazione delle azioni a supporto della comunità. La fondazione infatti, si pone come tramite tra i membri della comunità che vogliono disporre donazioni in favore della comunità stessa e le organizzazioni non profit che risultano destinatari di finanziamento messo a disposizione tramite lo strumento del bando.

RISORSE:

Il patrimonio delle Fondazioni di Comunità deriva dalla comunità stessa sotto forma di risorse economiche e di relazioni, competenze e valori ovvero il c.d. capitale sociale. Le risorse economiche possono consistere in cessione di proprietà immobiliari, lasciti testamentari o donazioni effettuate da singoli cittadini, imprese, istituzioni pubbliche, enti privati o più in generale soggetti presenti sul suo territorio di riferimento. La Fondazione ha poi il compito di incrementare tali risorse attraverso investimenti che devono conseguire il massimo rendimento possibile senza mettere a repentaglio il patrimonio o intaccare la possibilità di realizzare correttamente le diverse attività sostenute. Nonostante sia centrale il ruolo di intermediario finanziario rivestito dalle Fondazioni, è innegabile però che il vero elemento caratterizzante e distintivo di questi istituti sia la capacità di valorizzazione del patrimonio immateriale presente all’interno della Comunità che viene perseguita mediante l’ascolto, il coinvolgimento e l’attivazione del tessuto sociale. In questo senso, la Fondazione promuove alleanze tra i donatori e le organizzazioni no profit per massimizzare l’impatto e i risultati delle azioni comunitarie.

COINVOLGIMENTO E RELAZIONI CON IL TERRITORIO:

Se infine si indaga sulle relazioni che le Fondazioni di Comunità hanno con i territori, si può affermare che queste siano agenti di cambiamento positivo e di innovazione. Infatti, nonostante la natura istituzionale e maggiormente “rigida” se messa in confronto con la cooperativa di comunità, la presenza delle fondazioni comunitarie influenza gli ecosistemi locali attuando e promuovendo nuove forme di collaborazione tra attori territoriali e superando la logica competitiva. Lo fa soprattutto sperimentando nuove modalità di erogazione dei finanziamenti promuovendo p.e. bandi “a raccolta” in cui gli Enti del Terzo Settore devono compartecipare nell’intercettare risorse da mettere a cofinanziamento oppure bandi “acceleratori” in cui imprese, sia profit che no-profit, vengono chiamate ad apportare soluzioni innovative ed economicamente sostenibili per rispondere a bisogni territoriali. Questo ha certamente contribuito a rafforzare la capacità dei territori di costruire beni e servizi in loco conciliando business e responsabilità sociale. Infine la Fondazione di Comunità rappresenta un punto di incontro tra pubblico, privato e terzo settore fungendo da antenna territoriale in grado di catalizzare i bisogni del territorio e leggerne i mutamenti in tempi utili per innescare processi virtuosi in grado di impattare sulle criticità.

4. Proposta di un processo per il miglioramento dei servizi di inclusione sociale

In questa sezione, si delinea la proposta di processo che andremo a proporre sul territorio nell’ambito del progetto GREEN, per la definizione di una rete locale di prossimità.

Prima di passare alle diverse fasi, riteniamo utile delineare alcuni elementi chiave che ci hanno guidate nella costruzione della proposta di processo verso il raggiungimento dell’obiettivo sperato e che possiamo considerare indicatori di qualità di una possibile partnership cross-settoriale.

1) Promozione della conoscenza del territorio per la costruzione di un “senso comune” tra i diversi soggetti partecipanti verso la definizione di obiettivi comuni.

Attivare un processo simile implica prima di tutto attivare un cambiamento culturale all’interno delle singole organizzazioni coinvolte e quindi nel sistema di erogazione dei servizi alla persona. Costruire un “senso comune” significa generare consapevolezza e senso di responsabilità a livello locale, portando le persone a divenire cittadinanza attiva, in grado di coniugare saperi contestuali con saperi esperti attraverso forme di democrazia partecipativa e sperimentazioni di innovazione sociale.

Crediamo che la mobilitazione multiattoriale attorno a bisogni specifici su specifici territori, porti ad innescare meccanismi di solidarietà comunitaria, attraverso un senso di appartenenza ai luoghi di vita e reinterpretazioni dei potenziali valori da difendere e da far crescere verso sistemi sostenibili di promozione del benessere. Il riconoscimento e definizione collettiva di un bisogno diviene una modalità attraverso cui trovare un comune terreno di collaborazione, di riconoscere il contributo dei singoli attori coinvolti e di agire in modo trasformativo sulla comunità e sulle persone che la abitano.

Indicatore: aumentato senso di coesione sociale. Il lavoro di valorizzazione delle differenze e di costruzione di alleanze operative contribuiscono ad alimentare immaginari culturali di coesistenza, di contenimento dei conflitti, di ricerca di sintonia sociale.

2) Interconnessione non solo tra soggetti ma anche tra bisogni differenti a cui la rete di prossimità può dare risposta con servizi innovativi e multifunzionali.

La tesi del presente lavoro concepisce la realtà come complessa e in movimento in un continuo processo la cui evoluzione non è esattamente prevedibile, in cui intervengono innumerevoli variabili che richiedono risposte molteplici, eterogenee e integrate capaci di garantire adeguati ed equi sistemi di protezione ed inclusione sociale, oltre che di promozione del benessere. Nel fare questo, l'approccio proposto intende esplorare le diverse dimensioni che si possono interconnettere allo specifico problema individuato, al fine di affrontare il limite della settorializzazione (per target di persone e servizi offerti) per dare spazio invece a sperimentazioni di collaborazioni innovative nella creazione di servizi multifunzionali.

Indicatore: eterogeneità di soggetti, sia per mission che per status giuridico a cui corrispondono livelli relazionali con intensità differenti

3) Superamento di una progettazione strettamente legata all'area di policy verso un'azione che mette al centro il territorio.

Collegato a quanto detto prima, costruire una rete di prossimità aperta, flessibile e collaborativa attorno ad un obiettivo comune, ci porta a spostare la lente di osservazione dalla policy di riferimento alle caratteristiche/risorse del territorio (attive o latenti) potenziali abilitatori di processi di inclusione sociale e promozione di benessere

Indicatore: creazione di una geografia relazionale orizzontale tra istituzioni e soggetti del territorio → le periferie diventano il centro da cui far partire le relazioni con soggetti istituzionali collocati a diversi livelli

4) Creazione di uno spazio aperto e flessibile in cui ogni soggetto ha la possibilità di crescere dentro al processo, mettendosi in gioco oltre la propria specifica mission.

Lavorare per la creazione di una rete di prossimità intende rappresentare in sé un processo in cui ogni soggetto partecipante ha la possibilità di apprendere continuamente, riflettendo allo stesso tempo sulla propria azione come singolo soggetto. In tal senso, definire bene una governance del processo permette ai singoli soggetti di poter ri-definire il proprio ruolo all'interno del territorio, ampliando le potenzialità di azione e di impatto. Questo processo porta ad rafforzare la capacità di guardare al futuro come ad uno scenario aperto, non definito, in cui è possibile costantemente ridefinire e ridefinirsi in base alle potenzialità che si intravedono, grazie ad una forma organizzativa basata su relazioni solide.

Indicatore: cambiamenti rilevati all'interno dell'organizzazione dei singoli soggetti a partire dall'essere parte di una rete di prossimità.

FASI DI PROCESSO:

1. DEFINIZIONE COLLETTIVA DELL'OBIETTIVO DI MEDIO E LUNGO TERMINE

Obiettivo:

Definizione collettiva dell'obiettivo di medio e lungo termine della rete locale di prossimità.

In questa fase si muovono i primi passi nella costruzione di un "senso comune" rispetto al territorio e alle aspettative da trasformare in azione.

In questa prima fase sono coinvolti i membri degli enti leader del processo (rete di partenariato del progetto GREEN).

Attraverso l'utilizzo degli strumenti tipici della Teoria del Cambiamento si conducono i partecipanti a ragionare sulle seguenti domande guida:

- Cosa cambierà nella comunità grazie al raggiungimento dell'obiettivo?
- Chi è la popolazione target dell'iniziativa?
- Qual'è l'area di riferimento per l'intervento?
- Quando verrà raggiunto l'obiettivo?

Strumenti proposti:

SWOT Analysis

Teoria del cambiamento

Quando: dicembre 2021

2. MAPPATURA DEGLI ATTORI

Obiettivo:

Mappatura e analisi del territorio di intervento

Partendo dall'obiettivo di cambiamento e dall'area di policy individuata nella fase 1, i membri degli enti leader del processo vengono guidati nella mappatura partecipata degli attori e degli stakeholders territoriali già attivi e quelli potenzialmente coinvolgibili. Per ognuno viene chiesto di individuare il tipo di coinvolgimento che ci potrebbe essere in caso di costituzione di una rete di prossimità: per interesse diretto, come portatore di risorse, con un ruolo decisionale rilevante.

La mappa delle relazioni (pentacolo) individuata dai leader del processi intende essere un punto di partenza per guidare il processo di emersione e analisi delle energie latenti esistenti sul territorio. In linea con quanto approfondito precedentemente, i partecipanti verranno stimolati ad esplorare le cinque punte del pentacolo costituite da istituzioni pubbliche, enti non profit, enti profit, associazioni di volontariato, cittadinanza. Il pentacolo permette di superare i confini del contestuale conosciuto, per esplorare con creatività e innovazione l'intero processo di disegno di un servizio.

Strumenti proposti:

Pentacolo delle relazioni

Focus Group

Quando: dicembre/gennaio 2021

3. ANALISI TERRITORIALE

Obiettivo:

Analisi degli attori presenti sul territorio e delle relative risorse

Partendo dalla mappatura costruita con gli enti proponenti e attraverso diversi strumenti, quali ad esempio interviste semi-strutturate, sono indagati i ruoli, le risorse attive e quelle potenzialmente attivabili in termini di beni, persone, luoghi e gli interessi ad aderire a una rete di prossimità.

Il pentacolo viene ripreso durante tutto il processo al fine di illustrare passo passo gli sviluppi, attraverso l'allargamento della platea di soggetti che potrebbero avere un ruolo all'interno della potenziale rete di prossimità e delle risorse a disposizione.

Strumenti proposti:

Interviste semi-strutturate

Questionari

Focus group

Quando: febbraio 2022

4. VERSO UNA RETE LOCALE DI PROSSIMITA' - fase 1

Obiettivo:

Definizione di un progetto come impegno condiviso tra tutti gli attori coinvolti.

Attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori territoriali viene validato l'obiettivo iniziale e sviluppato il processo di co-progettazione di un intervento condiviso attorno al quale costituire una partnership locale. A partire dall'area di intervento di partenza verranno utilizzati strumenti di open innovation che stimoleranno i soggetti partecipanti ad allargare i confini dell'azione, facendo leva su un bacino più ampio di soggetti con cui collaborare, di risorse materiali e immateriali, di conoscenze.

In questa fase i partecipanti saranno chiamati a ridefinire il loro ruolo: da stakeholders a co-responsabili e co-designer di un progetto.

Durante questa fase, in parallelo alla definizione del progetto comune, verrà fatta attività di monitoraggio del livello di partecipazione interno al gruppo al fine di non perdere di vista l'aspetto relazionale e di collaborazione.

Strumenti proposti:

Partnership Project Canva

Human Centered Design

Focus Group

Quando: marzo - aprile - maggio 2022

5. VERSO UNA RETE LOCALE DI PROSSIMITA' - fase 2

Obiettivo:

Individuazione della forma/strumento giuridico più adeguato alla formalizzazione della partnership locale.

Attraverso l'analisi di diverse esperienze e forme organizzative di welfare di comunità di successo esistenti sul territorio nazionale, è individuata la forma giuridica più adatta alla realizzazione del progetto condiviso.

Strumenti proposti:

Incontri formativi/informativi

Focus Group

Quando: giugno - luglio 2022

Gli esiti del percorso potranno essere presentati alla cittadinanza nell'ambito di un evento conclusivo di progetto, al fine di costruire una comunicazione condivisa del processo, di valorizzazione del cambiamento.

Uno degli esiti auspicabili alla conclusione del percorso qui sopra delineato è l'individuazione di una forma giuridica che possa dare continuità e struttura al lavoro di rete. Dall'analisi precedentemente

illustrata sulle forme attualmente più diffuse e utilizzate quale veicolo per lo sviluppo di comunità, si ritiene che la più adatta al contesto di riferimento possa essere la **Fondazione di Comunità**. L'istituto in questione infatti permetterebbe di operare in maniera sistemica sul territorio valorizzando il patrimonio sociale ed economico già presente, convogliando le risorse per ridistribuirle sul territorio secondo un disegno programmatico che si adatta ai bisogni del territorio. Inoltre, in quanto soggetto intermedio tra pubblica amministrazione e terzo settore, potrebbe facilitare il dialogo e rendersi promotore di quegli spazi di confronto utili allo sviluppo di progettazioni integrate e alla raccolta delle esigenze della comunità locale.

Tuttavia la scelta di intraprendere un percorso in tal senso cela anche alcune criticità che vanno prese in considerazione. In primo luogo, la Fondazione di Comunità, al contrario della Cooperativa di Comunità, necessita già in fase di avvio di professionalità e risorse consistenti che spesso, come si evince dalla letteratura consultata, provengono da altri enti filantropici che decidono di investire in queste esperienze. A tal proposito si cita l'esperienza italiana delle prime Fondazioni di Comunità promosse nei territori lombardi e piemontesi dalla Fondazione Cariplo che ha investito ingenti risorse per l'avvio e il successivo mantenimento. In secondo luogo, la Fondazione di Comunità rappresenta ancora un'esperienza di coinvolgimento "top down" della comunità locale in cui l'attivazione viene attivata e promossa da agenti specializzati e spesso istituzionali (p.e. enti locali che, in forma consorziata, decidono di sperimentare questo tipo di organizzazione). In questo senso risulta quindi fondamentale potersi rapportare con enti locali propensi a sperimentare nuove forme di organizzazione di welfare territoriale. Quest'ultimo punto risulta, relativamente al caso studio qui analizzato, l'elemento maggiormente ostico e ci induce ad aprire fin da subito un dialogo costante e costruttivo con gli amministratori locali.

Conclusioni

Il presente lavoro intende riportare una riflessione sulle partnership cross-settoriali come processi, metodi organizzativi, strumenti operativi utili a fare fronte ad un sistema di welfare incapace di dare risposte adeguate ai bisogni delle persone sul territorio. L'approccio collaborativo viene assunto come presupposto per guardare ai territori come luoghi da riscoprire, in cui scovare energie e risorse latenti per ripensare al futuro dei servizi in maniera innovativa. Le reti di prossimità non sono date, ma rappresentano un processo di conoscenza condivisa, costruzione di fiducia reciproca, capacità di ascolto e di presa di responsabilità collettiva. La costruzione di un "senso comune" dell'agire diviene in tal senso il cuore pulsante di una partnership cross-settoriale, fornendo strumenti per leggere il territorio nei suoi bisogni e potenzialità in maniera solidale. In tal senso, i processi di attivazione, sviluppo e mantenimento di una rete può essere visto come la creazione di un'organizzazione territoriale temporanea fondata su tre processi cardine:

- membership (senso di appartenenza)
- involvement (coinvolgimento e partecipazione)
- commitment (impegno attivo e alleanza nell'azione)

L'evoluzione dinamica di questi tre processi produce una progressiva assunzione di responsabilità rispetto all'obiettivo, rende possibile il massimo grado di collaborazione e l'aumento dell'empowerment collettivo.

L'attivazione di una rete di prossimità in un territorio rurale - di periferia rispetto al centro - come quello della Bassa Padovana oggetto di intervento, richiede inevitabilmente la necessità di ridefinire la direzione con cui si muovono le relazioni pubblico - privato. Secondo quanto sostenuto da Giovanni Carrosio (2019), è attraverso la (ri)proposizione di una logica non gerarchica e quindi di rete che si

può cambiare un sistema che tende ad accentrare, escludendo i margini, in cui le sinapsi che congiungono i vari nodi dovrebbero essere rappresentate da un “patto di emancipazione”. L’obiettivo dovrebbe essere quindi quello di creare non centri che attraggono margini quindi, non ragnatele di rapporti spalmati sul territorio che convergono alla fine tutti sempre in un punto centrale, ma nodi di una rete “tra pari”, in cui funzioni e servizi sono distribuiti, decentrati, necessariamente legati, ma in una logica distributiva. Funzioni e servizi che descrivono e quindi qualificano il margine. Secondo questa visione, possiamo agire per ri-definire un welfare robusto come creatore di sviluppo che fa leva sulla complementarità tra giustizia sociale e competitività. In tal senso il concetto di equità favorisce l’efficienza, poiché, attraverso diversi canali, la protezione sociale risulta essere un vero e proprio fattore produttivo (Sen 2000; Calstells, 2004).

Infine, Lavorare per la costruzione di una partnership ci richiede considerare non solo le opportunità ma anche i possibili ostacoli che possono incidere nella sostenibilità della rete. Dietro ad ogni partnership infatti è necessario che ci sia un ambiente favorevole: i contesti intervengono a facilitare l’aggregazione o a inibire interazioni feconde nell’ambiti di partnership in costruzione, da poco avviate o già consolidate. Parlare di ecosistema in relazione alle partnership, significa parlare dell’ambiente del quale la partnership viene riconosciuta, accolta, sostenuta, promossa: il cambio di un’amministrazione, una nuova norma, le politiche regionali, le opportunità date da un finanziamento di una fondazione territoriale o di una istituzione, la presenza di reti già attive.

Bibliografia

- Barsanti S., Longo F. (a cura di), *Community building: logiche e strumenti di management*, Egea, 2021
- Bianchi, M., *Cooperative di comunità, nuove forme di sviluppo e welfare locale*, Percorsi di Secondo Welfare, 2021
- Caroli, M., *L’innovazione delle imprese leader per creare valore sociale*, Franco Angeli, 2017
- Carlson O., Corubolo M., Pais I., *Innovazione per la sostenibilità: un’esperienza di co-design per il welfare comunitario*, Paper presentato al XI Colloquio scientifico sull’impresa sociale, 2017
- Carrosio G., *I margini al centro. L’Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione*, Donzelli editore, 2019
- Cau M., Maino G. (a cura di), *Progettare in partnership. Idee e strumenti per collaborazioni cross sector tra organizzazioni nonprofit, imprese, enti pubblici e gruppi informali di cittadini*, Maggioli Editore, 2017
- Chaney G., Christensen L.T, *Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication*, in Hatch M.J, e Shultz M. (a cura di), *Organizational Identity*, Oxford University Press, 2004
- European Community Foundation, *Guida sulle Fondazioni di Comunità*, Assifero, 2019
- Ferrari M., *La sostenibile leggerezza del welfare? Opportunità, insidie e traiettorie nel welfare locale e tra i suoi attori*, in *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 4/2012

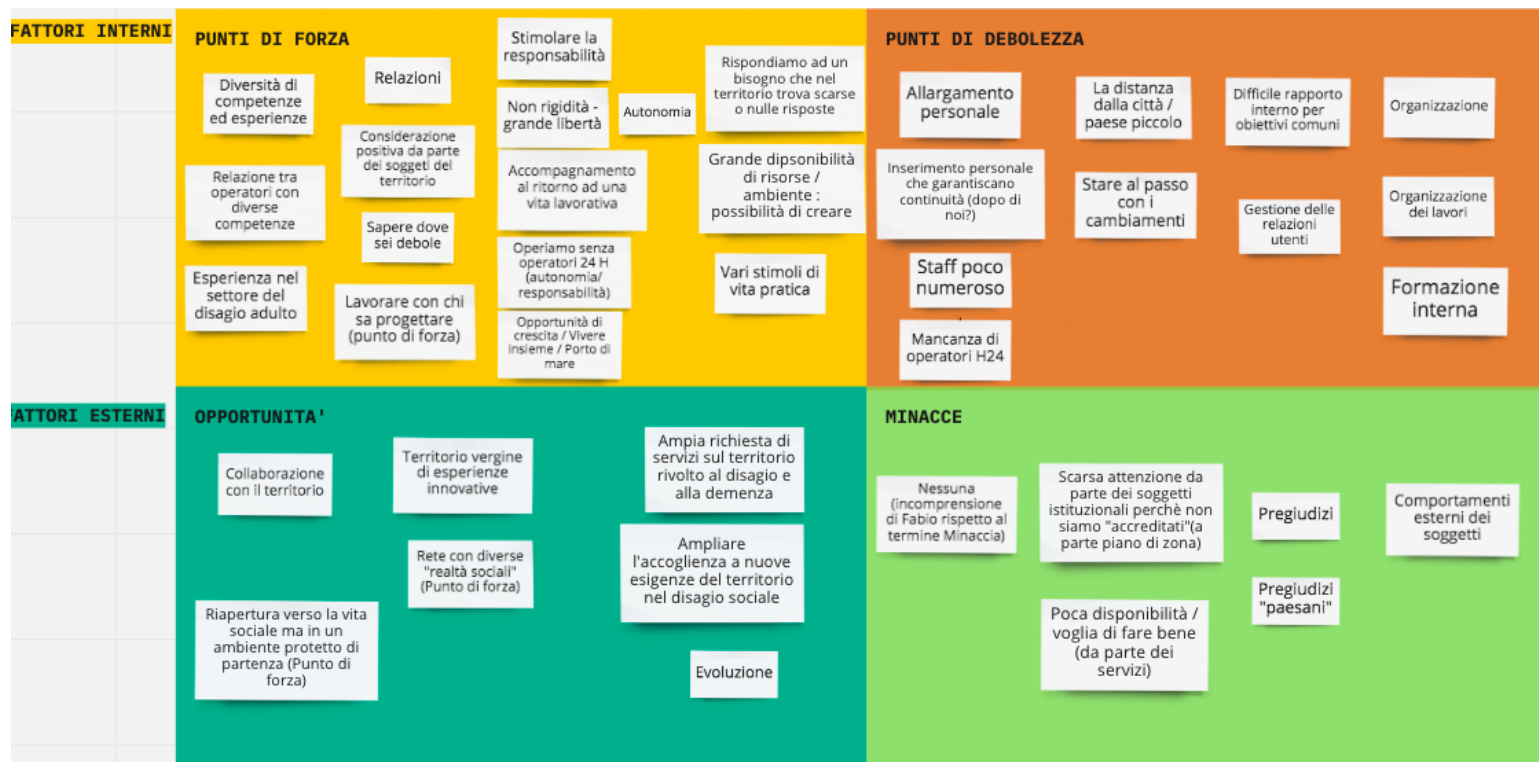
- Ferrari M., Miodini S. *La presa in carico nel servizio sociale*, Carocci, 2018
- Gori, C., *Combattere la povertà. L'Italia dalla social card al Covid-19*, LaTerza, 2020
- Granata E., *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo*, Einaudi, 2021
- Magnaghi A., *Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali*, Relazione tenuta al convegno internazionale organizzato dall'Università di Macerata: Lo sviluppo in questione: le forme umane della trasformazione, Falconara Marittima, 8/9 novembre 2006
- Magnaghi A. (a cura di), *Il territorio bene comune*, ISBN, Firenze University Press, 2012
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B., *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, London, The Young Foundation. Retrieved April 15, 2017, from <http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-beaccelerated/>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G., *The open book of social innovation. London*, National endowment for science, technology and the art, 2010
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T., Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43, 2008
- Tricarico L., *Imprese di comunità come fattore territoriale: riflessioni a partire dal contesto italiano*, CRIOS, 2016
- Young Foundation, Study on Social Innovation – Paper prepared by the Social Innovation Exchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors – Working Paper, 2010

ALLEGATO 1 - FOTOGRAFIA DEL CONTESTO

Incontriamo i soggetti proponenti.
 “Conosciamoci e fotografiamo insieme il contesto”

17 dicembre 2021

SWOT ANALYSIS



La SWOT Analysis è stata realizzata con i volontari e operatori della cooperativa Sine Modo, il soggetto proponente del processo per la costituzione di una rete di prossimità sul territorio.

La realizzazione della SWOT ha avuto come obiettivo quello di scattare una fotografia della realtà attuale, nei suoi punti di forza e debolezza, ma anche di individuazione di opportunità e minacce presenti/percepite nel territorio in cui sono inseriti. La SWOT realizzata all'inizio del processo verrà ripresa durante e alla fine del progetto, al fine di osservare sia i cambiamenti interni all'organizzazione, che un cambio di percezione rispetto ai fattori esterni.

IL PENTACOLO DEL WELFARE

Una prima fotografia delle relazioni attive e di quelle potenziali



Il Pentacolo è stato costruito a partire dalla riflessione rispetto agli obiettivi definiti all'interno del progetto Green: ai partecipanti è stata chiesta una lettura e confronto rispetto agli stessi al fine di arrivare ad una conferma condivisa. Per ogni obiettivo è stato chiesto ai partecipanti di individuare gli attori con cui era già attiva una qualche forma di collaborazione (in verde) e quelli con cui ancora non c'è relazione ma che andrebbero coinvolti in una potenziale rete di prossimità (in giallo).

Abbiamo chiesto infine ai partecipanti di classificare ogni attore a seconda che questo:

- sia portatore di risorse (materiali e immateriali)
- abbia interesse diretto a collaborare nel progetto
- abbia un potere decisionale / possa rappresentare un rischio nel processo

Questa classificazione ci ha permesso di capire il livello di relazione esistente tra la Cooperativa e gli altri soggetti del territorio allo stato di partenza.

Il pentacolo è uno strumento che non si chiude, ma rimarrà aperto per tutto il processo, in continua modifica in base all'emersione di nuovi attori da coinvolgere sul territorio. Diventerà uno specchio dello sviluppo del processo.