

Il modello di Governance per il Piano di Infrastrutturazione Sociale (PIS).

Massimo Ronchini
Senigallia, 12 gen. 22

Project work.

Master II livello in Governance e Innovazioni di Welfare Locale – Alma Mater Studiorum Università di Bologna – 2021/22.

“bisogna essere molto preparati per agire senza preparazione”

Lee Konitz

(Chicago, 13 ottobre 1927 – New York, 15 aprile 2020)

Sassofonista jazz, noto per ritornare spesso ad esplorare gli stessi standard, trovando sempre qualcosa di nuovo e interessante da dire.

Sommario

<i>Introduzione al Piano di Infrastrutturazione Sociale (PIS)</i>	4
<i>Le fasi progettuali e stato dell'arte</i>	6
<i>Il modello di governance ongoing</i>	7
Potenzializzazione come strategia per il disegno della governance.	8
Policontesturalità della governance.....	12
Personalizzazione.	16
<i>Conclusioni</i>	21
<i>Bibliografia</i>	22

Introduzione al Piano di Infrastrutturazione Sociale (PIS).

Questo lavoro nasce da una collaborazione avviata nei primi mesi del 2021 con la Cooperativa Sociale Undicesimaora di Senigallia¹.

Durante le riunioni svolte con i componenti del C.d.A. della cooperativa ci si è più volte interrogati sul significato da assegnare al lavoro realizzato attraverso la progettazione sociale, in particolar modo con i progetti presentati in seguito all'emanazione di bandi pubblici.

Tra le tante suggestioni che sono emerse in queste occasioni di dialogo vi sono due aspetti, tra loro interconnessi, che si ritengono meritevoli di approfondimento.

Il primo di questi aspetti fa riferimento ad una sensazione di scollamento, che troppo spesso si riscontra nell'attuazione dei progetti sociali, tra i bisogni del territorio destinato alle azioni e l'organizzazione attuatrice. Tuttavia, questa marginale debolezza in termini di aderenza tra i progetti realizzati ed i bisogni del territorio non è tanto ascrivibile ad una incapacità dell'organizzazione di leggere il contesto di riferimento, quanto piuttosto alle limitate risorse tangibili e intangibili che molto spesso non gli consentono di "arrivare" fin dove vorrebbe. Dalla ricerca di una soluzione a questo tipo di problema è emersa l'esigenza di esplorare nuovi modelli per cooperare in rete con le diverse realtà sociali del territorio, sia per assumere punti di vista diversi su determinati contesti, sia per attivare nuove sinergie in termini di competenze e risorse. Il secondo aspetto, strettamente connesso al primo, riguarda l'incompatibilità di natura temporale tra due processi: da un lato il processo di pianificazione, studio ed elaborazione di strategie ed alleanze con altri stakeholder del territorio, finanche il coinvolgimento diretto di potenziali beneficiari della progettazione sociale; dall'altro, il processo di progettazione sociale che deve essere svolto nel breve tempo a disposizione tra l'uscita di un bando pubblico e la scadenza di presentazione della relativa candidatura. Del resto, i processi partecipativi e democratici connessi al coinvolgimento ed alla organizzazione collaborativa tra più stakeholder e l'importante fase di *engagement* della comunità di riferimento richiedono tempi lunghi e non sempre prevedibili. Si pensi, a proposito, ai tempi necessari per giungere ad una convergenza in termini di obiettivi tra vari soggetti, ovvero al tempo necessario per attuare un coinvolgimento dei beneficiari volto a comprendere le specificità dei bisogni sulla base dei quali il progetto dovrà svilupparsi.

Ovviamente, questi ultimi processi non possono essere circoscritti nell'arco temporale decorrente dall'uscita di un bando pubblico alla sua scadenza, con la conseguenza che molto spesso si privilegiano progetti a prescindere dall'attuazione delle fasi di ricerca e costruzione delle reti e dalla fase di costruzione e coinvolgimento attivo delle comunità di riferimento. In conclusione, da queste riflessioni emerge un paradosso che potremmo riassumere come segue: "il progetto ideale da candidare in occasione di un bando pubblico è un progetto finalizzato a comprendere quale sia il progetto da attuare".

Una possibile via per affrontare questo paradosso si sviluppa a partire dalla consapevolezza che la concertazione, la cooperazione e la messa in sinergia delle risorse tra i diversi stakeholder del territorio, da sviluppare mediante azioni coordinate di progettazione, possano garantire una maggiore efficacia in termini di impatto sociale complessivamente generato. Queste considerazioni hanno spinto l'organizzazione a deviare le risorse solitamente impiegate in processi competitivi,

¹ Con il fine di permettere al lettore di conoscere la storia, gli ambiti di lavoro e le caratteristiche aziendali della cooperativa Undicesimaora viene allegato al presente lavoro il bilancio sociale da me elaborato e relativo all'esercizio 2020 (**Allegato n.1**) e il libro bianco della cooperativa sociale (**Allegato n.2**).

come quelli sottesi ai bandi pubblici, in favore di una promozione della co-progettazione quale strumento istituzionale da utilizzare nella progettazione territoriale.

Inoltre, l'imminente realizzazione degli investimenti previsti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), hanno sollecitato l'organizzazione ad avviare un Piano di Infrastrutturazione Sociale (PIS) sul territorio senigalliese², nel tentativo di promuovere una partecipazione ampia e plurale di tutti gli stakeholder sui temi del PNRR. L'obiettivo ultimo del PIS è stato individuato nell'attivazione di un sistema di welfare plurale, che assegnando ai diversi temi contenuti nelle missioni del PNRR una dimensione generativa di impatto sociale riesca a rispondere alla necessità di ricostruire il tessuto comunitario del territorio. Rispetto alle attività da orientare a questo obiettivo, in linea con le premesse sopra menzionate, si è deciso di adottare un approccio progettuale non tanto legato alla produzione ed erogazione di determinati servizi di welfare, quanto piuttosto alle fasi generative ed emergenti della loro attivazione, contribuendo ad infrastrutturare il processo sociale (Zandonai, 2021).

A partire da queste considerazioni sono stati avviati, congiuntamente ad alcune azioni di informazione e *lobbying* presso le pubbliche amministrazioni locali, due paralleli approfondimenti di ricerca e studio. Il primo riguarda l'istituto della co-programmazione e co-progettazione ex art.55 Decreto Legislativo 117 del 2017, che per motivi di spazio non verrà incluso nel presente lavoro. Al suo interno sono state incluse alcune riflessioni sulle tematiche della cooperazione nella prospettiva della teoria dei giochi, con alcune interessanti considerazioni in merito alle possibilità che la co-progettazione offre in termini di benessere sociale rispetto allo strumento competitivo del classico bando pubblico (Bruni & Smerilli, 2004; Bruni, 2011).

Il secondo approfondimento, che è oggetto del presente documento, riguarda lo studio e la realizzazione di un nuovo modello di governance, da adottare nelle occasioni di progettazione condivisa che si vorranno avviare negli ambiti del PIS.

² In merito al PIS si allega al presente lavoro un documento che è stato realizzato per portare le amministrazioni pubbliche del territorio a conoscenza dei processi che sono stati avviati (**Allegato n.3**). Inoltre, per promuovere i processi partecipativi avviati si è pensato di realizzare un sito web. L'obiettivo di quest'ultimo è, per il momento, quello di pubblicizzare il percorso avviato. Tuttavia, tra gli obiettivi più ambiziosi rispetto all'utilizzo del digitale c'è quello di utilizzare una parte del sito web come piattaforma decisionale (De Blasio, 2014; De Blasio & Selva, 2019) a disposizione dei beneficiari e degli stakeholder coinvolti nella progettazione. Al momento, si allegano al presente lavoro alcune pagine del sito web in fase di realizzazione (**Allegato n.4**).

Le fasi progettuali e stato dell'arte.

Sulla base delle premesse sopra menzionate si riporta di seguito una bozza delle fasi progettuali che guideranno la realizzazione della prima fase del PIS:

- a) Formalizzazione collaborazione ETS – 1 mese;
- b) Lavoro di ricerca condivisa (cultura, welfare, comunità, ecc.) – 1 mese;
- c) Pianificazione strategica (Community Index ®) e coinvolgimento degli stakeholder– *in itinere* (Miccolis, et al., 2021);
- d) Modellizzazione governance ongoing (modello, metodi, cabine di regia) – *in itinere*;
- e) Processo di infrastrutturazione sociale (convergenza interessi, consensus method) – *in itinere*;
- f) Realizzazione degli interventi – 8 mesi
- g) Valutazione dell'impatto sociale – *in itinere* (Bonaga, 2017; Melloni, 2017; Zamagni, et al., 2015).

Rispetto al punto a) risultano attualmente coinvolte le seguenti organizzazioni: Cooperativa Undicesimaora, Fondazione Caritas Senigallia, Il Seme ODV, Fondazione Gabbiano, Associazione culturale Next, Associazione Factory ZeroZero APS, Casa Museo Pio IX, Scuola di musica Bettino Padovano, Associazione Confluenze. Inoltre, in seguito ad alcune pressioni esercitate sulle amministrazioni pubbliche locali, è stato di recente istituito presso il Comune di Senigallia un ufficio dedicato all'attuazione dei finanziamenti legati al PNRR. Pertanto, le organizzazioni finora coinvolte sono attualmente in attesa di comprendere le modalità di co-progettazione che l'amministrazione pubblica vorrà avviare, e sulla base delle quali verrà deciso se e come formalizzare la collaborazione tra le varie organizzazioni. A proposito, verrà valutata la costituzione di una eventuale Associazione Temporanea di Scopo ovvero l'istituzionalizzazione di un'alleanza di scopo (Ancarani & Costabile, 2007; Venturi, 2021; Venturi & Baldazzini, 2021). Parallelamente al punto a) sono stati avviati il punto b) e d), che, come anticipato nell'introduzione, sono oggetto di presentazione del presente lavoro.

Il modello di governance ongoing.

Il carattere istituzionale del PIS viene definito sulla modellizzazione di una governance sperimentale multilivello, la cui architettura è oggetto di descrizione del presente capitolo.

L'obiettivo di questo modello, che è stato denominato ongoing, è quello di definire delle particolari regole di governance che possono essere replicate in tutti gli ambiti tematici nei quali si vorrà procedere con l'attuazione del PIS.

In generale, il concetto di governance fa riferimento ai procedimenti di decisione pubblica e ai diversi livelli di competenza e responsabilità (Gizzi, 2004). Da un punto di vista strettamente normativo, la complessità e la numerosità dei livelli di competenza e di responsabilità coinvolte nelle attività di interesse collettivo e generale, si riscontra da un lato nel principio di sussidiarietà espressamente previsto nella nostra Carta costituzionale a seguito della recente modifica del Titolo V, che prevede un riparto di competenze tra i vari organi locali, regionali, nazionali e sovranazionali, in particolare comunitari. Dall'altro, nella recente riforma del Terzo Settore (Decreto Legislativo 117 del 2017) e nella successiva sentenza della Corte costituzionale n.131/2020, dove la prima ha ridefinito la prassi normativa rispetto agli strumenti di co-programmazione e co-progettazione, cercando di recuperare il carattere collettivo della decisione pubblica (Pisani, 2021), e la seconda ha inequivocabilmente sancito la diffusione del metodo dell'amministrazione condivisa in tutti gli ambiti di attività di interesse generale ed in tutti i rapporti fra Enti del Terzo Settore e Pubblica Amministrazione (Gori, 2020).

In questo lavoro, con il termine governance si vuole intendere l'insieme, talvolta piuttosto differenziato, dei processi attraverso i quali vengono prese decisioni autoritative, tese al soddisfacimento di bisogni sociali ed aventi valenza all'interno del PIS, caratterizzate dalla partecipazione di attori istituzionali, di attori non istituzionali e dei beneficiari/utenti/cittadini ai processi decisionali. L'intenzione, pertanto, è quella di concepire la governance sia come un modello conoscitivo, configurandolo come un approccio per la comprensione della realtà territoriale, sia come metodo operativo e strategico, volto alla realizzazione di decisioni nell'ambito del PIS e di direzione delle interdipendenze tra gli attori coinvolti nel piano (Iannone, 2005). Sarà chiaro nel seguito come questa particolare accezione assegnata al termine governance risulti frutto della necessità di armonizzare le azioni sociali all'interno di un'ottica di condivisione e di coordinamento degli interessi in gioco tra istituzioni pubbliche e le organizzazioni della società civile promotrici del PIS (Colazzo, 2009). In particolare, la tesi che verrà sostenuta è che per garantire una maggiore efficacia alle azioni sociali sul territorio di riferimento, sia necessario aprire un confronto inedito tra autorità pubblica ed organizzazioni della società civile, in modo tale che tutti gli attori coinvolti possano proporsi di concertare ricorsivamente le prospettive, gli obiettivi e gli interessi differenti di cui sono portatori, abbandonando quella forma mentis, riveniente dal passato, legata alle logiche top-down e bottom-up. Entrambe queste logiche, infatti, assumono la presenza di un principale, che possiede una visione panoramica dei problemi, e di un agente. Nel caso top-down si assume che il principale è il soggetto di livello superiore che possiede una conoscenza più ampia dell'agente locale, mentre nel caso bottom-up il processo risulta capovolto. Il problema legato all'inefficienza di tali dinamiche è, rispettivamente, che il principale non riesce ad apprendere dall'esperienza locale e che l'esperienza locale non è mai sufficiente, da sola, per restituire una visione aggregata sulle problematiche da affrontare.

È bene chiarire da subito che sarebbe opportuno definire ongoing come un “non modello” di governance. Infatti, ongoing è stato progettato per sollecitare i suoi utilizzatori a destrutturarlo e ridefinirlo non appena si manifesta l’esigenza di adottare una struttura di governo diversa e più adatta alle condizioni che di volta in volta caratterizzeranno il contesto. In altri termini, è un modello che invita ricorsivamente a riflettere se cambiare sé stesso e le definizioni in esso contenute, sulla base di particolari sollecitazioni esogene o endogene.

Per procedere con la descrizione pratica di questo (non)modello di governance è utile approfondire sinteticamente gli assunti teorici sulla base dei quali è stato pensato e costruito. Nel prossimo paragrafo verrà affrontato il tema della decisione nel contesto della governance; questa impostazione teorica sarà utile per introdurre il carattere potenzializzante e sperimentalista da attribuire al modello di governance. A seguire verrà affrontato il tema della società differenziata in sottosistemi funzionali, da cui andremo a definire il carattere policontesturale del modello di governance. Infine, verrà affrontato il tema della personalizzazione dei servizi e di come il modello di governance possa garantire un sufficiente livello di ascolto dei beneficiari e di risposta ai bisogni sociali.

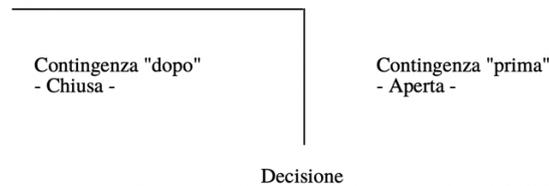
Potenzializzazione come strategia per il disegno della governance.

L’obiettivo di questa prima parte è quello di definire un particolare campo di osservazione sui processi decisionali. Generalmente, posto un qualsiasi obiettivo, un’organizzazione³ assume delle decisioni tese al suo raggiungimento. Possiamo schematizzare tale meccanismo come raffigurato nella Figura 1.



Per definire il campo di osservazione, assumiamo che attraverso l’atto del decidere le organizzazioni selezionano determinate possibilità rispetto ad un “tutto è possibile”, trasformandole in “attualità”. In altri termini, diciamo che nell’istante precedente a quello in cui una decisione viene presa esistono molteplici possibilità, ma la decisione ne seleziona solo una o alcune (ma non tutte, altrimenti non avrebbe senso decidere). La decisione come forma può essere rappresentata graficamente come una differenza tra un “prima” come spazio di contingenza aperta, dove è ancora possibile immaginare tutti i possibili esiti di una particolare situazione, e un “dopo” come spazio di contingenza chiusa, dove l’esito di una decisione risulta ormai impossibile da cambiare:

³ Da qui in avanti, con il termine organizzazione (singolare) si vorrà intendere sia l’organizzazione singola, sia l’organizzazione delle singole organizzazioni, private e pubbliche, che parteciperanno alla governance progettuale. Tuttavia, la specifica accezione dei termini si comprenderà dal contesto in cui questi vengono utilizzati.



(Figura 2)

Nell'atto specifico di decidere è incluso tutto ciò che non è stato deciso. La forma della contingenza è realizzata dalla consapevolezza che la decisione poteva essere presa diversamente. In altri termini, la contingenza è contemporaneamente chiusa e aperta attraverso l'atto del decidere.

L'idea connessa a questa interpretazione della forma della decisione è che la relazione temporale tra prima e dopo non deve essere percepita dalle organizzazioni come un rischio da contenere, bensì come una risorsa da impiegare per valorizzare le possibilità contenute nella spazio di contingenza aperta (Andersen & Pors, 2016). In questo senso, potenzializzare significa assumere un processo decisionale che sia in grado di tornare su sé stesso tenendo aperte tutte le potenzialità connesse ai vari e possibili indirizzi di cambiamento, anche quelli che non si erano inizialmente immaginati o non erano immaginabili. In altri termini, con la potenzializzazione vogliamo intendere un processo decisionale che sia in grado di considerare la contingenza aperta, quella delle possibilità indefinite, come un insieme di possibilità continuamente pronte per essere riattivate.

Rispetto alla forma di governance che si vuole modellizzare, che prende spunto dal modello di governance sperimentalista, basato sulla creazione di norme e sulla loro ricorsiva revisione (Sabel, 2013), è necessario strutturare un modello che possa garantire la possibilità di rivedere continuamente:

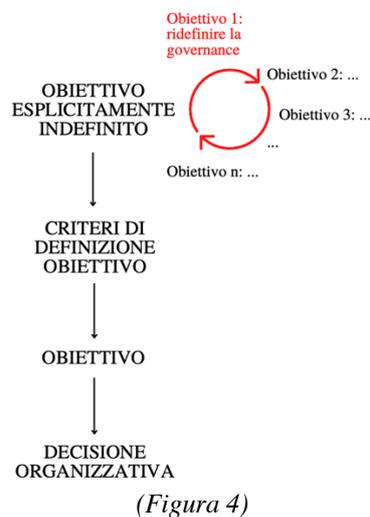
- a. le decisioni prese in merito alla definizione degli obiettivi che si vogliono perseguire;
- b. le decisioni prese relativamente alle azioni da attuare;
- c. le decisioni orientate ad auto ridefinire il modello stesso di governance (perché, magari, limitante nella sua specifica forma attuale).

Per garantire la ridefinizione ricorsiva dei presupposti decisionali, il modello di governance sperimentalista deve permettere non solo la continua possibilità di rivedere e di correggere le decisioni da aggiornare (punto b.), ma deve anche permettere la ridefinizione degli obiettivi sulla base dei quali vengono implementate le decisioni strategiche (punto a.). Per fare questo dobbiamo assumere sia l'esistenza di un obiettivo esplicitamente indefinito, sia la presenza di criteri volti alla sua implicita definizione. In questa direzione, un esempio chiarificatore è presente in Sabel (2013) e fa riferimento alla Direttiva Quadro sull'Acqua della UE e dalla sua Strategia Comune di Implementazione. Nello specifico, la Direttiva intendeva aumentare la qualità e la sostenibilità delle risorse acquifere della UE e chiedeva agli stati membri di raggiungere un "buono status qualitativo dell'acqua". Il concetto di "buono status qualitativo dell'acqua" è un obiettivo esplicitamente indefinito. Mentre i metodi, gli strumenti, le metriche ed i valori per l'accertamento sarebbero stati sviluppati attraverso un processo di implementazione che avrebbe visto attivamente coinvolte tutte le parti interessate. Riprendendo lo schema nella figura 1, possiamo inserire la distinzione tra obiettivo esplicitamente indefinito ed obiettivo:



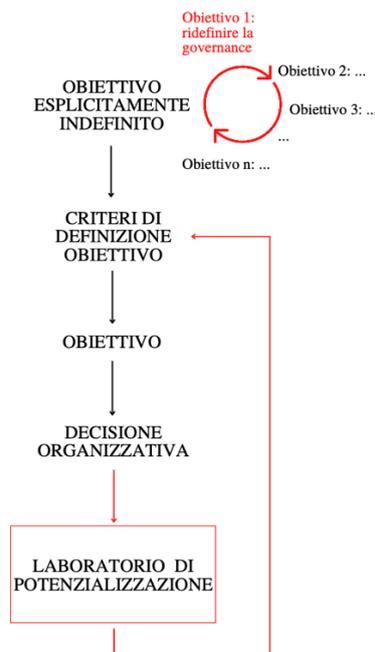
Relativamente al punto c., il modello di governance deve prevedere continuamente la possibilità di rimodellizzare sé stesso laddove tale rimodellizzazione consenta di ricomprendere quelle possibilità che il precedente modello non avrebbe saputo sviluppare. In termini pratici, l'unica parte del modello che non si modifica nel tempo è quella strutturata per garantire la possibilità di modificare il modello stesso, ossia la parte utile a garantire la possibilità di riconsiderare le diverse potenzialità che lo stesso modello aveva escluso sia in termini di definizione degli obiettivi, sia in termini di decisioni. Da qui in avanti, queste parti saranno evidenziate in rosso.

Come prima cosa, riportiamo a fianco dell'obiettivo esplicitamente indefinito il ciclo dei vari obiettivi che saranno oggetto della governance e, per garantire la possibilità di ridefinire lo stesso modello di governance, fissiamo tra questi lo specifico obiettivo, esplicitamente indefinito, "ridefinire la governance".



Nella formalizzazione del modello ongoing il carattere potenzializzante viene realizzato mediante la strutturazione di una scatola, denominata laboratorio di potenzializzazione, la quale deve sempre mantenere un ingresso (input), che rappresenta la decisione che l'organizzazione intende definire come tale, ed una uscita (output), che deve necessariamente consentire sempre di tornare alla ridefinizione dei presupposti precedentemente utilizzati per la formulazione della decisione stessa. Queste tre parti del modello (input – laboratorio di potenzializzazione – output) non potranno essere modificate nel tempo (e pertanto sono segnate in rosso), perché garantiscono la ricorsiva possibilità di rivedere i criteri di definizione dell'obiettivo e le decisioni organizzative, comprese quelle

relative alla modello stesso di governance (perché la ridefinizione della governance cade obbligatoriamente tra gli obiettivi esplicitamente indefiniti sui quali assumere delle decisioni). In sintesi, assumiamo che le organizzazioni coinvolte in questa particolare tipologia di governance, debbano prima identificare un obiettivo lasciandolo esplicitamente indefinito, per poi lasciare aperta la possibilità, attraverso il laboratorio di potenzializzazione, di rideterminare ricorsivamente i criteri di definizione dell'obiettivo stesso (e quindi anche il modello di governance quando l'obiettivo è “determinare il modello di governance”) e le decisioni organizzative:



(Figura 5)

Il laboratorio di potenzializzazione è uno spazio finalizzato a rendere ogni decisione temporalmente sospesa e soggetta a revisione sulla base (i) degli interessi e dei punti di vista differenti facenti capo ai vari attori coinvolti nella governance e (ii) delle esperienze interne ed esterne che originano in ambienti che possono essere confrontati con l'ambiente in cui la stessa decisione si contestualizza. Nella pratica, durante il laboratorio di potenzializzazione dovranno emergere delle risposte ad una serie di interrogativi quali:

- Rispetto alla decisione organizzativa, quali sono gli interessi ed i punti di vista degli attori coinvolti? Come può cambiare la decisione organizzativa alla luce degli interessi e dei punti di vista degli attori coinvolti?
- Rispetto ai bisogni sociali a cui la decisione organizzativa è orientata, esistono altre esperienze dalle quali esplorare contesti e soluzioni, e apprendere nuove strategie organizzative? Come può modificarsi la decisione organizzativa alla luce di queste esplorazioni e di questi nuovi apprendimenti?

Una delle possibili tecniche di gestione pratica del laboratorio di potenzializzazione potrebbe essere mutuata dai cosiddetti *role-playing game*. Nel caso specifico, con il fine di trovare una pluralità di risposte ai due gruppi di domande sopra riportati, i vari partecipanti al laboratorio potrebbero assumere il ruolo di uno o più tra gli altri personaggi o tra personaggi esterni al laboratorio e tramite la conversazione e lo scambio dialettico creare uno spazio immaginato, dove possono essere sviluppati fatti ed eventi fittizi relativi all'ambito di lavoro oggetto del laboratorio (ovvero,

indirettamente, oggetto della decisione da prendere nell'ambito della governance), in un'ambientazione narrativa che può ispirarsi al contesto di riferimento ovvero ad un'altra fonte creativa, storica, realistica. Le regole del laboratorio potrebbero indicare come, quando e in che misura, ciascun partecipante può influenzare lo spazio immaginato dagli altri⁴. Nel laboratorio di potenzializzazione, il ruolo non deve essere concepito come un dato del quale appropriarsi e da mantenere come modello ideale di riferimento, ma piuttosto un punto di partenza dal quale il partecipante, appartenente ad una specifica organizzazione tra quelle coinvolte nel processo di governance, può promuovere una domanda intorno a sé stesso, ai suoi problemi, al suo desiderio in ordine ai temi di volta in volta affrontati (Chiavegatti, 1989). Generalmente, gli incontri di *role-playing game* si rivelano molto utili in diversi contesti organizzativi e formativi, perché hanno la capacità di restituire soluzioni a problemi complessi grazie allo spazio di confronto che si genera durante il laboratorio (Pacifici, 2004). In questi spazi di confronto si generano immaginari nuovi attraverso i quali ogni partecipante, e quindi ogni organizzazione, può osservare gli altri da una nuova prospettiva. In ultimo, la possibilità di poter riosservare e rivedere le decisioni prese, con il fine di poterle correggere, è garantita dalla struttura ricorsiva dello stesso modello di governance, che prevede la costante possibilità di ritornare a discutere con potere decisionale sulle decisioni precedentemente assunte.

Policontesturalità della governance.

Assumiamo la nostra società come una società differenziata in sottosistemi funzionali, ognuno dei quali si caratterizza per adottare un proprio mezzo simbolico generalizzato ed un proprio codice comunicativo. Tale caratterizzazione rende impossibile la comunicazione tra i diversi sottosistemi funzionali ed ognuno di questi genera la propria visione globale della società. In altri termini, i sottosistemi funzionali risultano chiusi tra loro e non esiste un codice generale in grado di unificare la pluralità dei codici in un'unica prospettiva. Inoltre, la numerosità e la differenziazione dei livelli coinvolti nella governance si esplicano sia nella dimensione gerarchica, perché riguardano istituzioni con gradi di autorità differenti, sia nella dimensione tematica, perché possono riguardare istituzioni che lavorano in differenti aree di policy (Piattoni, 2005).

In pratica, abbiamo una visione politica, una visione economica, una visione morale, etc., ma non possediamo alcuna unità sintetica di questi punti di vista differenziati (Andersen & Pors, 2016). Ad esempio, se prendiamo in esame il sottosistema dell'economia e quello del diritto constatiamo che il primo risulta chiuso rispetto al tema dell'allocazione delle risorse, mentre il secondo risulta chiuso rispetto alla gestione dei conflitti. Non esiste che il sottosistema del diritto si occupi di come debbano essere allocate le risorse e non esiste che il sottosistema economico si occupi di gestire i conflitti.

Sulla base di questa strutturazione differenziale della società, ogni decisione presa dal singolo sottosistema funzionale genera una propria inclusione/esclusione. Ad esempio, la decisione del sistema politico di modificare l'età pensionabile genera l'inclusione di alcuni soggetti e l'esclusione

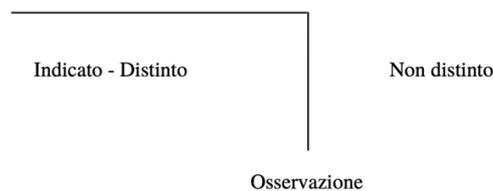
⁴ Le caratteristiche del *role-playing game* sembrano adattarsi anche all'esigenza di rispondere alle domande che verranno evidenziate nel prossimo paragrafo, quello sulla policontesturalità della governance. In effetti, anche se lo scopo sarà più chiaro in seguito, possiamo qui evidenziare come le regole del gioco possono stimolare i partecipanti a porsi come se fossero gli attori appartenenti a diversi sottosistemi funzionali, aiutandoli a vedere da un'altra prospettiva il problema sociale a cui le decisioni organizzative sono orientate in termini strategici.

di altri. Allo stesso modo, la decisione di aumentare delle soglie di tassazione genera inclusione di alcuni soggetti ed esclusione di altri.

Tuttavia, secondo Sand & Andersen (2012), possiamo osservare come all'interno dei sottosistemi funzionali emergono nuove auto descrizioni che portano a definire le logiche di sottosistemi puri come deficitarie e in cerca di trasgressioni. Ad esempio, il sottosistema dell'economia sospende i propri codici puri quando invece di guardare un soggetto giuridico in base alla sua solvibilità, integra tale aspetto con la sua capacità di essere sostenibile da un punto di vista ambientale e sociale. Oppure, il sottosistema sanitario sospende i propri codici puri quando integra la sua funzione di trattamento del malato con azioni educative, ad esempio rivolte alla promozione di uno stile di vita sano. In altri termini, i sottosistemi funzionali diventano iper-riflessivi nel senso che cominciano a riflettere sui confini dei propri codici e sui livelli di dipendenza che hanno con altri sottoinsiemi per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Assumere l'ipotesi di una società differenziata in sottosistemi funzionali iper-riflessivi, dove nessun sottosistema può prescrivere processi all'interno di altri sottosistemi e dove i sottosistemi funzionali tentano di gestire la complessità della società sospendendo i propri codici per fare spazio ad altri codici, consente di definire il secondo tratto caratterizzante del nostro (non)modello di governance: la policontesturalità. Una governance policontesturale è una governance organizzata in un modo tale per cui ogni elemento oggetto di decisione viene osservato come significativo dal punto di vista di altri sottosistemi funzionali. Cerchiamo di approfondire il concetto di policontesturalità mediante un'astrazione che ci aiuta a differenziarlo dal concetto di monointesturalità.

Ogni osservazione realizza contestualmente una distinzione e una indicazione. Le osservazioni di primo ordine distinguono qualcosa indicandone un lato e utilizzandolo come definizione. In altri termini un'osservazione divide un distinto/indicato da un non distinto. La forma di un'osservazione può essere rappresentata graficamente come segue:



(Figura 6)

Ciò che rivela questa forma di osservazione è che l'osservatore è in grado di vedere la distinzione ma non è in grado di vedere sé stesso che opera tale distinzione. In pratica non può vedere lo spazio non marcato che gli permette di osservare, non può indicare sé stesso mentre distingue. In altri termini, ciò che separa e unisce i due lati della distinzione è il punto cieco dell'osservazione. Tuttavia, se un secondo osservatore osserva il primo (osservazione di secondo ordine) mentre distingue allora potrà osservare il punto cieco della prima osservazione, svelando le sue precondizioni invisibili e mostrando come e cosa la sua distinzione permette di osservare (Prandini, 2016).

Anche le osservazioni di secondo ordine sono a loro volta osservazioni di primo ordine, perché operano una indicazione/distinzione esattamente come le osservazioni di primo ordine. Pertanto, esattamente come le osservazioni di primo ordine, anche quelle di secondo ordine hanno i loro punti ciechi (Prandini, 2016). Procedendo ricorsivamente si hanno sempre continui punti di vista diversi e continui punti ciechi, e si lascia sempre spazio ad altri che vogliono osservare in modo diverso.

Tornando ai concetti monocontesturale/policontesturale, mentre nel primo si assume la presenza di soli osservatori di primo ordine, nella governance policontesturale si assume che ciò che ogni osservatore viene sempre percepito differentemente da altri osservatori, e si prende costantemente in considerazione la possibilità che ciò che viene osservato da un osservatore probabilmente apparirà in modo diverso ad un altro osservatore.

Nel modello di governance ongoing la caratterizzazione policontesturale viene facilitata attraverso una checklist di controllo, composta da interrogativi a cui rispondere attraverso quello che abbiamo precedentemente definito come laboratorio di potenzializzazione:

- Gli attori coinvolti nella governance sono classificabili in base all'appartenenza in specifici sottosistemi funzionali? Ci sono dei sottosistemi funzionali che non sono rappresentati nel gruppo di attori attualmente coinvolti? È forse opportuno ricomprendere altri attori nel sistema di governare anche se i sottosistemi funzionali sono tutti rappresentati?
- Abbiamo raccolto una quantità di punti di vista, appartenenti agli attori dei vari sottosistemi funzionali, tale da avere una visione sufficientemente chiara ed ampia sui temi relativi al processo decisionale⁵?
- Se ci poniamo come se fossimo gli attori di un altro sottosistema funzionale, come vedremmo il problema sociale a cui le decisioni organizzative sono orientate a rispondere? Questo cambio di prospettiva ci suggerisce delle correzioni da apportare alle decisioni organizzative?
- Abbiamo osservato quali fratture di inclusione/esclusione generano i sottosistemi funzionali nel territorio di riferimento? Stiamo ignorando delle connessioni latenti tra le azioni che stiamo operando e le fratture esistenti? Possiamo immaginare scenari futuri diversi in ordine al contesto di lavoro ed alle risposte che stiamo progettando?

In altri termini, attraverso il laboratorio di potenzializzazione si istituzionalizza uno spazio in cui sia le decisioni organizzative, sia la stessa struttura di governance vengono continuamente irritate e messe in discussione da una serie di interrogativi, e dove il contributo generato dai diversi punti di vista degli attori coinvolti consente di immaginare scenari futuri sulla base dei quali rivedere continuamente le decisioni strategiche (comprese quelle concernenti la struttura di governance).

Il generale, il laboratorio di potenzializzazione deve rispondere all'interrogativo:

- È forse opportuno discutere e rivedere i criteri di definizione dell'obiettivo e, conseguentemente, rivedere la decisione organizzativa?

Interrogativo, questo, che nel momento in cui l'obiettivo è quello di rivedere la governance diventa:

- È forse opportuno ripensare al modo in cui si struttura la governance?

Prima di passare alla personalizzazione possiamo sinteticamente descrivere il laboratorio di potenzializzazione come un processo a quattro fasi, durante la quali dovranno trovare risposta gli interrogativi che abbiamo elencato sia descrivendo la potenzializzazione, sia descrivendo la

⁵ L'apertura plurale del processo decisionale agli attori del territorio comporterà, inevitabilmente, alcune problematiche inerenti alla convergenza dei diversi punti di vista, ovvero la convergenza sull'idea di obiettivo dietro il quale le azioni dovranno muovere. Tuttavia, in termini di impatto sociale, il processo di governance mira a generare nuove soluzioni decisionali anche e soprattutto dall'attrito che si origina sovrapponendo i diversi punti di vista. Al fine di evitare discussioni che siano condizionate da fattori emozionali riferibili a questioni del passato/presente e collegabili a vicende che coinvolgono o hanno coinvolto alcuni degli attori al tavolo, si procederà con la condivisione di un metodo di decisione. A questo proposito, sarà utile adottare tecniche di ricerca del consenso e di costruzione del senso, a partire dal confronto e dalla ricostruzione delle strutture linguistiche e semantiche utilizzate nella comunicazione durante le varie fasi del processo di governance (Bertin, 2011).

policontesturalità della governance: lo stakeholder engagement, per assicurarsi il coinvolgimento e l'empowerment di tutti gli attori interessati, l'esplorazione finalizzata alla potenzializzazione, la valutazione da parte di tutti gli attori rispetto a ciò che risulta già implementato e, infine, la deliberazione (la decisione che diventa deliberazione):



(Figura 7)

Riassumendo quanto finora proposto, il modello di governance ongoing può essere, per quanto finora detto, formalizzato come segue:



(Figura 8)

Personalizzazione.

Le decisioni organizzative, orientate al raggiungimento di specifici obiettivi, si traducono anche nella produzione di servizi da erogare ai cittadini. Del resto, il piano di infrastrutturazione sociale viene implementato per realizzare servizi di interesse generale e collettivo nel territorio di riferimento degli attori coinvolti.

Rispetto al tema dei servizi di welfare è opportuno segnalare come la difficoltà nel dare risposte attraverso erogazioni monetarie centralizzate e la crescente differenziazione dei bisogni hanno reso via via sempre più inefficaci le risposte standardizzate offerte dalle pubbliche amministrazioni, mostrando l'inadeguatezza dei sistemi di welfare state come quello italiano (Orlandini, et al., 2014). Per tali motivi si sono sviluppati modelli di welfare comunitario, dove i cittadini non sono più considerati fruitori passivi di una erogazione, ma diventano parte attiva co-responsabile del bene/servizio erogato e dove l'elemento peculiare è dato dalla partecipazione attiva della comunità alla elaborazione e implementazione delle soluzioni e delle politiche da attuare in risposta ai bisogni collettivi (Vita, 2019). Questi nuovi modelli di welfare community assumono un significato strategico in termini generativi, perché invece di prosciugare le risorse locali in nome del profitto consentono lo sviluppo di rapporti relazionali nella comunità locale, con il fine di promuovere la capacità di agire della comunità stessa. In altri termini, le iniziative contestualizzate in questi nuovi modelli di welfare mirano a strutturare attività orientate all'empowerment degli individui, attraverso lo sviluppo di competenze e *capabilities* (Sen, 2005) per l'esercizio di una cittadinanza attiva (Lodigiani, 2008).

Sulla base di queste premesse, si ritiene necessario orientare il modello di governance nella direzione della personalizzazione dei servizi erogati. Per fare ciò occorre introdurre brevemente la differenza tra il concetto di individualizzazione e quello di personalizzazione. Riprendendo quanto illustrato da Prandini & Orlandini (2015), un servizio può essere predisposto dall'inizio con una possibilità di variazione di suoi elementi base, tutti già previsti e catalogati in una sorta di menù. La caratteristica di questa logica, che possiamo definire di individualizzazione del servizio, è l'unidirezionalità del processo che si svolge dall'erogatore del servizio al cittadino utente/beneficiario. Al contrario, la personalizzazione del servizio segue una logica diversa perché opera come risposta a bisogni-desideri così come sono riflessi-comunicati dal cittadino utente/beneficiario. Il punto che distingue la personalizzazione dall'individualizzazione non è tanto «cosa» è il servizio, quanto il «come» lo si disegna-eroga-valuta-ri-progetta. Al centro della personalizzazione sta l'ascolto dell'utente, il riconoscimento di un potere-capacità di condividere il progetto-piano di azione con l'erogatore (il processo è bidirezionale).

Segue che il servizio individualizzato può anche raggiungere alti livelli di differenziazione nelle modalità di erogazione del servizio, ma non può diventare una personalizzazione in quanto non riconosce la potenzialità del cittadino utente/beneficiario e non attribuisce il diritto di voce e di partecipazione di quest'ultimo al design del servizio. Possiamo graficamente rappresentare il meccanismo individualizzazione/personalizzazione come segue:

Graficamente possiamo rappresentare input e output del laboratorio di personalizzazione come segue:



(Figura 10)

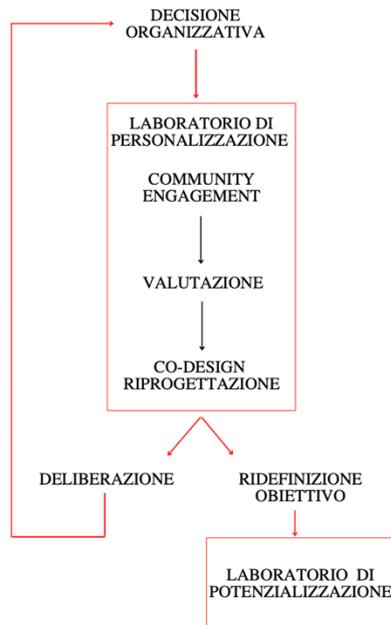
Letto dal basso verso l'alto il modello provvede a sospendere l'individualizzazione, mentre dall'alto verso il basso il modello provvede a sospendere la precedente sospensione.

Il laboratorio di personalizzazione dovrà prevedere ciclicamente il coinvolgimento partecipato dei cittadini utenti/beneficiari del servizio erogato, la loro valutazione sulle attività progettuali e, infine, il loro contributo in termini co-design e riprogettazione del servizio:



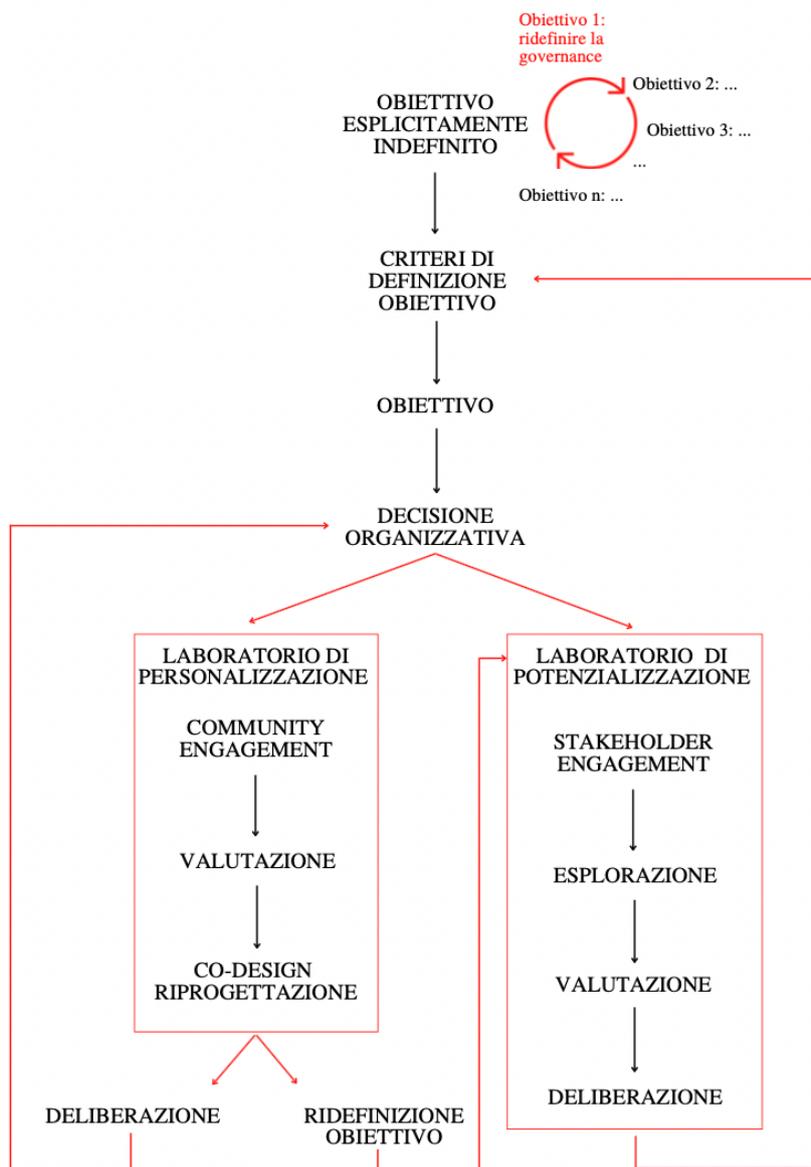
(Figura 11)

Possiamo, quindi, completare il processo di personalizzazione nel modello di governance:



(Figura 12)

Infine, possiamo finalmente unire la parte del laboratorio di potenzializzazione assieme a quella del laboratorio di personalizzazione:



Conclusioni.

Il lavoro fin qui condotto deve essere considerato come una piccola parte di un processo complesso molto più ampio, che per la prima volta nel territorio di riferimento vede diverse organizzazioni, che fino ad ora non si erano mai confrontate, sedere e confrontarsi sullo stesso tavolo.

La realizzazione, non di certo poco ambiziosa, dell'intero PIS dipenderà molto dal grado di consapevolezza che ogni attore coinvolto avrà sulla complessità che caratterizza un tale approccio progettuale. E soprattutto, dipenderà dalla pazienza, dalla lungimiranza e dalla predisposizione al mettersi in gioco che ogni attore sociale dovrà impiegare per affrontare le complessità che emergeranno durante varie fasi del PIS.

A questo proposito, la cooperativa Undicesimaora, che da un certo punto di vista si è fatta promotrice di questo processo, metterà a disposizione tutte le sue risorse e tutte le sue competenze affinché gli ostacoli che si paleseranno durante il processo del PIS si possano superare con un arricchimento da parte di tutti gli attori coinvolti, compresa la Pubblica Amministrazione. A quest'ultima è chiesto lo sforzo di assimilare un paradigma nuovo, nella consapevolezza che nuovi approcci sperimentali come questo del PIS possano generare un impatto sociale nel territorio amministrato con una maggiore efficacia rispetto al passato.

Bibliografia

- Ancarani, F. G. & Costabile, M., 2007. Governare la convergenza competitiva. Analisi e strategie. *Economia & Management*.
- Andersen, Å. N. & Pors, J. G., 2016. *Il welfare delle potenzialità: il management pubblico in transizione*. Milano: Mimesis Edizioni.
- Bertin, G., 2011. *Con-sensus method. Ricerca sociale e costruzione di senso*. 2011: Franco Angeli.
- Bonaga, G., 2017. Valutazione d'impatto: il valore delle imprese sociali. In: *Le cooperative imprese "altere". Mission, governance e accountability*. Milano: Franco Angeli, p. 261.
- Bruni, L., 2011. Il significato del limite nell'economia dei beni comuni. *Sophia-Ricerche su i fondamenti e la correlazione dei saperi*, pp. 212-225.
- Bruni, L. & Smerilli, A., 2004. I dilemmi dell'individualismo e il paradosso della reciprocità.
- Chiavegatti, M. G., 1989. *Il volto e la sua maschera. Psicodramma analitico e analisi del ruolo*. Roma: Armando.
- Colazzo, S., 2009. Progettazione partecipata. In: *Il progetto educativo. Comunità educante, opzioni, curricula e piani*. s.l.:Armando Editore.
- De Blasio, E., 2014. La democrazia digitale nella sfera pubblica globale. *Sociologia e politiche sociali*, pp. 41-57.
- De Blasio, E. & Selva, D., 2019. Le piattaforme di partecipazione tra tecnologia e governance: i modelli di sviluppo in Italia, Spagna e Regno Unito. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, pp. 349-382.
- Gizzi, G., 2004. Governance: riconsiderazione del concetto e profili istituzionali. In: *Governance: direttive fra poteri territoriali e partecipazione della società civile*. Roma: Aracne.
- Gori, L., 2020. Gli effetti giuridici «a lungo raggio» della sentenza n.131 del 2020 della Corte costituzionale. *Impresa Sociale*, Issue 3.
- Iannone, R., 2005. Governance: una questione di significati. *Rivista trim. di Scienza dell'Amministrazione*, pp. 59-87.
- Lodigiani, R., 2008. *Welfare attivo. Apprendimento continuo e nuove politiche del lavoro in Europa*. s.l.:Erickson.
- Melloni, E., 2017. La valutazione di impatto sociale: obiettivi, metodi ed evoluzioni. *Rassegna italiana di valutazione*, pp. 101-121.
- Miccolis, S., Rago, S. & Venturi, P., 2021. *Community Index per misurare il valore e la qualità dei soggetti comunitari*, Forlì: Aiccon.
- Orlandini, M., Rago, S. & Venturi, P., 2014. Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare. *Aiccon Short Paper*.
- Pacifici, B., 2004. Il gioco di ruolo. *Gruppi: nella clinica, nelle istituzioni, nella società*.
- Piattoni, S., 2005. La "governance" multi-livello: sfide analitiche, empiriche e normative. *Rivista italiana di scienza politica*.
- Pisani, G., 2021. L'amministrazione condivisa e la sfida della pluralità. *Percorsi di secondo welfare*.
- Prandini, R., 2016. L'osservazione sociologica come diagnosi del presente e come pratica per potenzializzare l'attualità. In: *Il welfare delle potenzialità. Il management pubblico in transizione*. Milano: Mimesis Edizioni.
- Prandini, R. & Orlandini, M., 2015. Personalizzazione vs individualizzazione dei servizi di welfare: fasi, attori e governance di una semantica emergente. *Via e pensiero*, pp. 353-373.
- Sabel, C. F., 2013. *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*. s.l.:Armando Editore.

- Sand, I.-J. & Andersen, N. Å., 2012. *Hybrid Forms of Governance: Self-suspension of Power*. s.l.:Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Sen, A., 2005. Human rights and capabilities. *Journal of human development*, pp. 151-166.
- Venturi, P., 2021. L'ascesa delle "alleanze di scopo". *Vita Magazine*.
- Venturi, P. & Baldazzini, A., 2021. Servono nuove alleanze per progettare il futuro senza "presentificarlo". *cheFare*.
- Vita, G., 2019. La governance generativa per l'innovazione sociale. *Sindacalismo: rivista di studi sull'innovazione e sulla rappresentanza del lavoro nella società globale*, pp. 27-41.
- Zamagni, S., Venturi, P. & Rago, S., 2015. Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa sociale*, Issue 6, pp. 77-97.
- Zandonai, F., 2021. L'infrastruttura sociale come processo di innovazione, uno sguardo al PNRR. *cheFare*.