Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Lavoro, Cittadinanza Sociale, Interculturalità
ordinamento *ex D.M.270/2004*

Tesi di Laurea

Nuovi legami nel *welfare* locale

Prove di innovazione sociale nel Casalasco

Relatore
Prof. Mauro Ferrari

Laureando
Rebecca Tamacoldi
matricola 851948

Anno Accademico
2015/2016

Libertà è partecipazione[1]

[1] Luporini S., Gaber G., *La Libertà,* 1972

Indice

Introduzione …….…….. pag. 1

1. I fondamenti normativi e teorici …….…. pag. 5

1.1. Definire il *welfare state* ……. pag. 5

1.1.1. Uno sguardo alla legislazione sui servizi in Italia ……..…. pag. 7

1.2. La legge quadro 328 del 2000 ……. pag. 9

1.2.1. L'applicazione della legge quadro e del Piano di Zona ……. pag. 11

1.2.2. Il Piano di Zona in Lombardia ……. pag. 13

1.2.3. L'evoluzione della programmazione in Lombardia … pag. 15

1.3. I primi passi verso un *welfare* locale ……... pag. 16

1.3.1. Il Piano di Zona oggi …….. pag. 19

1.4. Fare rete ma non saper pescare ……. pag. 20

1.5. Approccio *local* a problemi *global* ……. pag. 25

2. L'innovazione sociale a cerchi concentrici: come la comunità locale diviene il nuovo protagonista del *welfare* …….. pag. 29

2.1. Concetti vecchi e nuovi ……... pag. 29

2.1.1. Per crescere un bambino serve un intero villaggio … pag. 31

2.2. Dare forma alle idee …….. pag. 34

2.2.1. La progettazione sociale ……. pag. 35

2.2.2. L'innovazione sociale ……. pag. 38

2.3. Fare dell'innovazione sociale realtà ……. pag. 41

2.3.1. Includere il mercato per rigenerare valore …….. pag. 45

2.3.2. Carità vs Stato? Dilemmi di una relazione fra soggetti …….. pag. 47

2.4. Saper guardare intorno ……. pag. 53

2.4.1. *Progetto Maggiordomi di via* …….. pag. 55

3. Prove di innovazione sociale nel Casalasco ……. pag. 61

3.1. Il Distretto di Casalmaggiore e il Consorzio Casalasco Servizi Sociali …….. pag. 61

3.1.1. La struttura del CON.CA.S.S. ……. pag. 65

3.2. Fondazione Cariplo …….. pag. 67

3.2.1. *Welfare in azione* ……. pag. 68

3.3. *FareLegami* ……. pag. 68

3.3.1. *FareLegami* nel Casalasco ……..…. pag. 77

3.3.2. I Patti Gener-Attivi …….. pag. 80

3.3.3. I Laboratori di Comunità ……. pag. 82

Laboratorio BES …….. pag. 83

La Bottega dei Legami: dove gli oggetti uniscono le persone ……... pag. 84

3.4. *Legami di Terra* …….. pag. 88

L'orto di Drizzona ……. pag. 94

L'orto di Scandolara Ravara ……. pag. 96

Gli orti di Casalmaggiore ……... pag. 97

3.4.1. *Legami di Terra* nel Casalasco ……..... pag. 100

3.4.2. Prospettive future per gli orti ……. pag. 103

3.5. Legami a confronto …….. pag. 107

3.5.1. Oltre la burocrazia …….. pag. 107

3.5.2. Come cambia l'organizzazione ……. pag. 110

3.5.3. Operatori multifunzionali ……. pag. 114

3.5.4. Organizzazioni che sconfinano ……. pag. 122

4. Riflessioni conclusive ……. pag. 129

4.1. Disfare e rifare legami ……..……..……. pag. 129

4.2. Rischi e opportunità di un *welfare* locale ……..……. pag. 137

4.3. Operatori *in progress* …….. pag. 141

Bibliografia ……. pag. 145

Sitografia ……. pag. 148

Introduzione

A cambiamento in corso mi trovo qui a scrivere dei primi passi mossi da un regime di *welfare* che nuovo non è, ma che coglie molti professionisti impreparati. Non andrò quindi a trattare di un fenomeno lontano nel tempo e nello spazio, che ha colpito solo i paesi di stampo anglosassone. Approfondirò un tipo di progettazione che si sta sempre più diffondendo nell'azione pubblica e che va affrontata per l'impatto concreto che sta avendo. In modo più o meno annunciato, lasciando da parte espressioni basite o incantate, ci troviamo di fronte all'avvio di un nuovo tipo di *welfare*. Una struttura di assistenza sociale che è già mutata nelle sue azioni ma soprattutto nella sua progettazione e che vede un sempre minore intervento pubblico verso una sempre maggiore partecipazione del comparto privato nel finanziamento e nell'attuazione di servizi sociali.

Questo lavoro di tesi vuole quindi osservare da vicino e studiare gli enormi elefanti che ingombrano le aule di servizio sociale. Dopo una triennale ancora fortemente focalizzata sull'indiscutibile ruolo centrale dell'istituzione pubblica e un corso di laurea magistrale che mi ha permesso di dare un primo sguardo all'argomento, mi sono trovata durante il mio ultimo tirocinio professionalizzante ad immergermi nella realtà mutata ed immutabile dei servizi. L'atmosfera gattopardiana non riesce a scollarsi dagli uffici ma soprattutto dagli operatori che ancora fanno fatica a constatare la liquidità dell'ambiente in cui sono immersi.

È reale e palese il sempre minor impegno dello Stato e delle amministrazioni locali negli investimenti nella spesa pubblica. Altrettanto evidente è il continuo e proficuo utilizzo di bandi e finanziamenti per la sovvenzione di progetti sociali. La realtà che ancora non viene affrontata a viso aperto dagli operatori riguarda la necessità di constatare questa verità come un dato di fatto. Non è più possibile pensare ai nuovi metodi di raccolta fondi per i servizi sociali come ad un *escamotage* temporaneo in vista di una risoluzione positiva dallo stato di crisi. Va definita una volta per tutte la necessità di guardare al futuro con nuovi occhi e affrontare i bisogni sociali vecchi e nuovi con strumenti innovativi. Il *welfare* italiano e non, è destinato ad aprirsi sempre più all'intervento privato e prima i suoi professionisti apprenderanno a maneggiare questi moderni strumenti operativi e meglio si saprà progettare il futuro, mantenendo il più possibile la continuità nell'intervento. Attualmente vi è ancora una visione ingenua che vede la

progettualità concertata tra pubblico e privato come ad un metodo di produzione di azioni aggiuntive che si affiancano a quelle standardizzate. È necessario prendere atto che si tratta non di un *surplus* ma di attività fondamentali che, se mantenute debitamente nel tempo, potranno contribuire ad un'azione strutturata ed efficace che saprà cogliere al meglio le richieste provenienti dalla comunità.
D'altra parte è doveroso supportare i professionisti sia del pubblico che del privato, ma anche gli amministratori con cui collaborano per preparare il terreno ad un tipo di comportamento così innovativo rispetto al passato. La co-progettazione comporta un necessario lavoro di preparazione che permetta a tutti i suoi protagonisti di essere veramente consapevoli delle risorse a disposizione e dei limiti del contesto su cui si opera. Nella continua lotta per l'approvvigionamento di fondi e risorse è necessario che nulla venga sprecato, abbandonando qualsiasi tipo di logica pressappochista che ha caratterizzato il sistema dei servizi fino ad oggi. Si deve pertanto aprire la progettazione alla fluidità delle nuove professioni che sappiano andare oltre la rigidità dell'Esame di Stato verso una contaminazione di pratiche e conoscenze.
Nella ciclicità delle crisi del sistema capitalista risulta difficile guardare al futuro come ad un possibile ritorno alla sicurezza del vecchio modello. Così come cambiano i metodi di produzione mutano anche i servizi, come la precarietà colpisce lavoratori giovani e non, così il precariato e le minori tutele colgono anche gli operatori del sociale. In una sempre minore stabilità di produzione di servizi si applica un approccio *just-in-time* dell'aiuto che prevede professionisti della temporaneità impiegati per la durata limitata di un progetto. Questa attuale dinamica può essere ovviata non per forza con il ritorno al caro vecchio concorso pubblico, ma in un'ottica innovativa che permetta di identificare le problematiche in una prospettiva non emergenziale e che costruisca una rete stabile di intervento. In una programmazione realmente efficace e propositiva vi è la chiave per una maggiore stabilità dell'intervento, ma soprattutto una maggiore tutela dei diritti sia dei lavoratori del sociale, che di coloro che usufruiscono del sistema di *welfare*.

Durante la mia esperienza presso il Consorzio Casalasco Servizi Sociali (CON.CA.S.S.) del distretto di Casalmaggiore (CR), ho potuto osservare da vicino la concreta materia di cui sono fatte le azioni di innovazione sociale ed i di-

lemmi morali, deontologici e professionali che l'attuale cambiamento attua sugli operatori sociali. Si tratta di una breve esperienza che non può sopperire ai requisiti della ricerca sociale, ma che mi ha permesso di avvicinarmi ad un contesto di lavoro prima solamente studiato sui libri. Come tirocinante ho goduto di quella posizione privilegiata di osservatore partecipante che permette di avvicinarsi agli eventi e alle persone prendendo appunti e facendo domande in maniera legittima. Così ho potuto "spiare" l'operato del Consorzio e dei suoi professionisti per circa quattro mesi, con la possibilità di potermi invischiare nelle azioni dell'organizzazione stessa. Mi sono quindi trovata immersa nella complessa impostazione delle relazioni interne all'Ufficio di Piano e globali tra gli operatori dell'ufficio e coloro che sono dislocati sul territorio; ho potuto studiare da vicino la nascita o l'ampliamento di alcune progettualità; ho osservato l'evolversi delle dinamiche relazionali tra diversi operatori esposti su differenti fronti progettuali e tra CON.CA.S.S. e protagonisti del privato sociale. Il lavoro presso l'ente ospitante mi ha pure permesso di guardare al mio territorio con occhi nuovi e sperimentarmi come futura operatrice.

Ciò che ad oggi caratterizza l'operato del Consorzio è il grande progetto di *FareLegami*, un'attività triennale che coinvolge tutta la provincia di Cremona, ma che viene personalizzato dalle differenti esigenze presenti nei tre diversi distretti di Cremona, Crema e Casalmaggiore. Insieme a questa enorme azione che ha travolto i servizi sociali come uno *tsunami*, CON.CA.S.S. ha avviato *Legami di terra* un progetto di agricoltura sociale finanziato – come *Fare Legami* - da Fondazione Cariplo e il progetto *Maggiordomi di via* finanziato dal bando conciliazione di Regione Lombardia. Durante il mio tirocinio ho potuto osservare ed intervenire in diversi modi su queste tre macro-attività e saranno appunto queste le progettualità che utilizzerò in diversa misura per trattare del mutamento dei servizi sociali in un'ottica di co-progettazione tra pubblico e privato.

A questo protagonismo dell'organizzazione pubblica affianco nella narrazione il dinamico mondo del volontariato: un settore complesso, composto da un altissimo numero di soggetti dalla storia più o meno antica e dalle mille risorse. È proprio con queste progettualità che si assiste all'incontro-scontro tra realtà diversissime (quelle del servizio sociale pubblico e dell'associazionismo) che sembrerebbero tendere ai medesimi scopi percorrendo però strade molto diverse. Questo lavoro di tesi vorrebbe così narrare di un viaggio che si protrae da

diverso tempo e che ancora non è terminato. Un percorso lungo di riconoscimento reciproco, che vuole stimolare nuove alleanze e nuovi approcci al lavoro con la comunità.

Andando quindi alla struttura dell'elaborato, aprirò la trattazione con una riflessione teorica sul servizio sociale - del recente passato e dell'attualità – sia dal punto di vista legislativo che dell'evoluzione del *welfare* nazionale ma soprattutto regionale. Successivamente chiarirò il contesto teorico delle relazioni tra organizzazioni del sociale e i metodi operativi che guidano la produzione di progetti e lo sviluppo di idee di innovazione sociale. In seguito approfondirò l'analisi delle progettualità a cui ho potuto assistere durante la mia attività di studio/lavoro presso il Consorzio Casalasco Servizi Sociali mantenendo sempre il collegamento con la struttura organizzativa dell'ente e le relazioni tra i suoi operatori, con i rapporti tra l'organizzazione, il privato sociale e il volontariato, ed infine confrontando le azioni più significative ed i risultati emersi fino ad ora. Concluderò poi con delle riflessioni personali sul tema comparando le diverse azioni e rilevando opportunità e limiti insiti in questi approcci.

1. I fondamenti normativi e teorici

Il servizio sociale italiano si è gradualmente evoluto dalla nascita del nostro Paese ad oggi e questo continuo mutamento è stato caratterizzato da diverse leggi, riforme e decreti. Risulta quindi fondamentale studiarne le radici e le evoluzioni, analizzando sinteticamente anche lo sviluppo del contesto principe, il *welfare state*. Tuttavia, risulta superfluo per il carattere di questo scritto, trattare in maniera minuziosa tutti i diversi avvenimenti che ci hanno portato fino ad oggi.

1.1. Definire il *welfare state*

Il concetto di *welfare state* nacque dalle prime azioni intraprese dai governi occidentali per arginare quei fenomeni di disagio sociale che colpivano copiosamente le classi lavoratrici (in particolare quella operaia) a seguito della rivoluzione industriale. Se le prime politiche vennero intraprese alla fine del XIX sec., è nel secondo dopo guerra che il concetto si arricchì ponendo lo Stato come garante dei diritti fondamentali dei cittadini e quindi titolare delle azioni pubbliche che permettano l'applicazione di questi stessi diritti[2]. Questo modello venne interpretato in diversi modi dagli Stati Europei definendo così differenti approcci al *welfare* derivanti dai contesti socio-politici. Come studiato ampiamente da Esping Andersen, si svilupparono quattro diversi tipi di *welfare* in Europa dopo il secondo conflitto mondiale: il modello scandinavo, che prevede una copertura pressoché universale delle prestazioni pubbliche in campo socio-sanitario ed una conseguente forte pressione fiscale; il modello anglosassone, che invece propone una bassa pressione fiscale ed un minor intervento pubblico nei servizi, compensando con programmi integrativi di matrice privata; quello continentale, risulta essere un modello occupazionale caratterizzato da prestazioni su base categoriale e finanziate tramite previdenza sociale; infine il modello mediterraneo - che comprende anche il nostro Paese – il quale prevede una predominanza previdenziale, assistenza residuale e sanità pubblica universale, le deboli prestazioni sociali di base vengono integrate con l'intervento del privato sociale e dal mercato informale[3].

[2] Girotti F. in Dal Pra Ponticelli M. (diretto da), *Dizionario di servizio sociale,* 2005, pp. 777-795
[3] Ibid.

Al boom economico degli anni ’50-’60, in Italia si spinse per un continuo aumento della spesa pubblica per le politiche di *welfare* ampliando sempre più il ventaglio di tutele offerte dagli Stati. Con la crisi economica degli anni ’70 intervenne però un’inversione ideologica che aprì al ritorno di politiche neo-liberiste, portate avanti specialmente nel Regno Unito e negli Stati Uniti. Si assistette così ad un progressivo taglio alla spesa pubblica e ad un’apertura al Terzo settore. A causa di questa crisi si accompagnò un conseguente peggioramento dei diritti ottenuti dai lavorati nei decenni precedenti e anche un graduale decadimento del modello di produzione fordista. Ad un impianto contrattuale che prevedeva un sistema di tutele garantite e continuative nel tempo, il nuovo panorama lavorativo vide una sempre maggiore flessibilizzazione dei contratti, degli orari e delle retribuzioni. Quindi l’impronta del *welfare* europeo occupazionale incentrato sulla tutela del *male bread-winner* (capofamiglia maschio impiegato stabilmente e che si occupa della tutela della famiglia) diviene obsoleta ed insostenibile. Nel frattempo le caratteristiche demografiche degli abitanti dell’intero continente mutano e si nota una graduale diminuzione del tasso di natalità ed un aumento della popolazione anziana, ponendo in difficoltà i sistemi previdenziali, in particolare quello del nostro Paese. In Italia venne specialmente a mutare la composizione familiare e il ruolo della donna, la quale, nonostante un clima culturale e normativo sfavorevole, riesce gradualmente a divenire parte del sistema produttivo creando così maggiore richiesta di strumenti di conciliazione lavoro-famiglia[4].

Con la crisi del 2008 le difficoltà già presenti si accentuano e si diffondono maggiormente nella popolazione. Il precariato lavorativo diviene allarmante a causa della crisi globale e dei tagli alla spesa pubblica, mentre gli Stati si devono confrontare con una sempre maggiore richiesta di intervento da parte della popolazione. In questa fase il fiorire del Terzo settore promosso soprattutto dalle politiche neo-liberiste degli anni precedenti non si dimostra all’altezza e i vuoti statali di intervento sociale non vengono coperti da nessun altro soggetto. Emergono così nuove insicurezze - oltre che materiali anche morali - ed una conseguente disgregazione delle relazioni sociali che non trova risposta in

[4] Ibid.

un'istituzione pubblica, che appare sempre più costosa ed inefficiente[5]. Aumentano perciò gli accessi ai servizi, ma al contempo le richieste non trovano soluzioni adeguate mentre emerge una spinta sempre maggiore per il cambiamento dei servizi stessi. Il contesto avverso stimola anche una risposta da parte della cittadinanza che manifesta sempre di più le proprie richieste e il proprio malcontento. Si nota quindi l'emergere di nuove organizzazioni di cittadini e innovative forme di tutela sociale su base popolare che vanno ad ampliare il panorama del privato sociale. Al contempo anche i servizi pubblici mutano verso una riorganizzazione degli assetti, non vengono previsti solo tagli, ma anche ammodernamenti, ridando valore al territorio e alle politiche sociali che toccano la comunità più ristretta[6].

1.1.1. Uno sguardo alla legislazione sui servizi in Italia

L'evoluzione del sistema di *welfare* in Italia ha sì seguito i mutamenti socio-economici globali, ma si è anche caratterizzata per un suo proprio dibattito interno riguardo le modalità di attuazione dei servizi socio-sanitari. La normativa riguardante l'assistenza pubblica si è accordata con il dibattito politico evolutosi durante i settant'anni di Repubblica. In questo senso contribuirono alla definizione dell'intervento pubblico tutte quelle leggi che regolano la vita delle persone nei loro diversi aspetti: vanno ovviamente contemplate le normative sanitarie e quelle sociali, ma anche quelle che definiscono l'amministrazione locale e il diritto civile, ma sopra di tutte la Carta Costituzionale.

A seguito dell'unificazione d'Italia è stato necessario far fronte ad un territorio disgregato in tutti suoi frangenti ma in cui il ruolo delle istituzioni caritatevoli di stampo religioso erano diffuse pressoché in tutto il regno. Il regio decreto n. 6972 del 1890[7], conosciuto come legge Crispi, intervenne quindi anche in ambito sociale organizzando le strutture di assistenza pubblica nella forma giuridica delle Ipab (Istituti pubblici di assistenza e beneficenza) e dettando la struttura dei servizi socio-sanitari[8]. In questo periodo storico i diritti dei cittadini all'assistenza pubblica ebbero una forte connotazione caritatevole e con l'inizio

[5] Olivetti Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, 2015, pp. 59-65
[6] Ibid.
[7] Legge 7 luglio 1890, n. 6972 "Norme sulle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza"
[8] Ranci C., *La riforma delle Ipab*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXX(2000), n.20-22, pp. 25-27

del Ventennio e l'impianto legislativo fascista, si ridussero progressivamente. È con la Costituzione del 1948 che venne tutelato per la prima volta il principio di uguaglianza di tutti i cittadini di fronte alla legge e il ruolo dello Stato come garante dei diritti dei suoi cittadini. Si strutturarono di conseguenza le diverse forme previdenziali come le conosciamo oggi e secondo il modello di *welfare* sopra descritto.

Il fermento normativo che contribuì a mutare lo scenario italiano coincide con i cambiamenti culturali che avvennero negli anni '60-'70: i movimenti studenteschi, femministi, dei lavoratori, ma soprattutto le prime associazioni di utenti, malati e svantaggiati combatterono per abbattere le barriere culturali e di diritto ancora presenti. Vennero quindi promulgate leggi importanti come la l. 405/75[9] sull'istituzione dei consultori familiari, la riforma del diritto di famiglia del 1975[10], la l. 517/77[11] che elimina le classi differenziali per bambini affetti da handicap e poi la legge 180/78[12] che porterà all'abolizione gli istituti psichiatrici, l. 194/78[13] sull'interruzione volontaria di gravidanza, e molte altre. Tutte queste norme hanno permesso l'avanzamento culturale della popolazione nella direzione di una minore ghettizzazione delle fasce più deboli, ma hanno anche avviato un mutamento nell'approccio degli operatori dei servizi, i quali si vedevano così più vicini ai cittadini-utenti in un rapporto più paritario. Furono poi le leggi di tipo organizzativo e gestionale che permisero una iniziale integrazione tra servizi sociali e sanitari e tra diversi soggetti di un territorio. Con la l. 833/78[14] venne riformato il sistema sanitario creando un sistema unitario a livello Nazionale ma in un'ottica locale e di integrazione, e di seguito il DPCM attuativo del 1985[15] definì le prestazioni sanitarie connesse a quelle sociali e i livelli di assistenza garantiti[16].

---

[9] Legge 29 luglio 1975, n. 405 "Istituzione dei consultori familiari"
[10] Legge 19 maggio 1975, n. 151 "Riforma del diritto di famiglia"
[11] Legge 4 agosto 1977, n. 517 "Norme sulla valutazione degli alunni e sull'abolizione degli esami di riparazione nonché altre norme di modifica dell'ordinamento scolastico"
[12] Legge 13 maggio 1978, n. 180 "Accertamenti e trattamenti sanitari volontari e obbligatori"
[13] Legge 22 maggio 1978, n. 194 "Norme per la tutela sociale della maternità e sull'interruzione volontaria della gravidanza"
[14] Legge 23 dicembre 1978, n. 833 "Istituzione del servizio sanitario nazionale"
[15] D.P.C.M. 8 agosto 1985 "Atto di indirizzo e coordinamento alle Regioni e alle Province autonome in materia di attività di rilievo sanitario connesse con quelle socio-assistenziali, ai sensi dell'art. 5 della legge 23 dicembre 1978 n. 833"
[16] Bissolo G., Fazzi L. (a cura di), *Costruire l'integrazione sociosanitaria. Attori, strumenti, metodi*, 2005, p.38

In questi anni di sperimentazione vengono quindi portate avanti nuove iniziative ed idee che si concretizzeranno nella legge quadro del 2000. Fu già con la l. 285/97[17], infatti, che si iniziarono a muovere i primi passi verso una reale integrazione tra servizi e tra i servizi e la comunità locale in una prospettiva di prevenzione e promozione. La norma in questione prevede un concreto coinvolgimento dei destinatari dell'azione, quindi di giovani e delle loro famiglie nella predisposizione di azioni mirate programmate a livello territoriale, oltre al coinvolgimento nella pianificazione di altri soggetti del sociale. Queste importanti innovazioni costituiscono in maniera evidente le basi della futura legge 328/00[18].
Ora proseguirò lo scritto con un approfondimento particolare sulla l. 328/00 e sul suo strumento principe, il Piano di Zona. Questo dispositivo risulta utilizzato di rado, in particolare nella realtà da me conosciuta; tuttavia, è indubbio che dalla sua introduzione ad oggi abbia permesso ad istituzioni, operatori pubblici e privati e associazioni di far proprio un metodo di lavoro teso alla co-progettazione in un'ottica di *welfare* di comunità.

1.2. La legge quadro 328 del 2000

Nonostante i possibili difetti e limiti che vennero riscontrati in seguito, la legge quadro n. 328[19] approvata il 18 ottobre 2000 segnò uno storico cambiamento del *welfare* italiano (all'epoca ancora definito dalla legge Crispi del 1890). Tale legge voleva adempiere al meglio agli articoli 3[20] e 38[21] della Costituzione, offrendo così pari dignità sociale di tutti i cittadini, oltre che omogeneizzare l'intervento previdenziale e sociale su tutto il territorio nazionale. La prospettiva di questa legge pone il servizio pubblico al centro e lo esalta a valorizzatore del-

[17] Legge 28 agosto 1997, n. 285 "Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza"
[18] Ranci Ortigosa E., *Assistenza, prevenzione promozione,* "Prospettive sociali e sanitarie", XXX(2000), n.20-22, pp. 3-7
[19] Legge quadro del 8 novembre 2000, n. 328 "Realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali"
[20] art. 3 Cost. "Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale […]. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese."
[21] art. 38 Cost. "Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria. Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale. […] L'assistenza privata è libera."

le capacità e dei saperi dei protagonisti della rete sociale (volontariato, no profit, cooperazione sociale, ecc.)[22].

La riforma si collocò in un contesto di forte cambiamento, sia a livello globale, che nazionale, in cui la globalizzazione ha portato con sé maggiori disuguaglianze sociali mentre il debito pubblico accumulato nel nostro paese negli anni '80 e '90 ha destabilizzato non poco il sistema sociale e previdenziale. A ciò si andava a sommare l'arretratezza economica e del *welfare* italiano che rallentavano e limitavano i processi di riforma sociale mantenendo un modello in cui i diversi bisogni sociali gravavano sulla famiglia, ed in particolare sulla donna[23]. La legge, quindi, avrebbe anche il pregio di riscoprire nel 2000 un Terzo settore ancora debole e sottosviluppato rispetto ai paesi dell'Europa centro-settentrionale e agli USA dove l'iniziativa privata in campo sociale risultava molto più strutturata e supportata da un sistema legislativo più aperto[24].

Punto fondamentale che colpì a quel tempo ed emerge anche oggi per la sua importanza, è la messa al centro del territorio e in particolare dei Comuni. La l. 328/00 proponeva una programmazione omogenea nei principi da rispettare, ma personalizzata per le caratteristiche della comunità in questione, così da poter impiegare le risorse a disposizione al meglio, ampliando altresì la rete sociale del territorio[25].

Il principio tuttavia che racchiude la portata storica di questa legge e che ha comportato grande entusiasmo alla sua approvazione, riguardava il nuovo punto di vista sui servizi, i quali non dovevano più accogliere i portatori di bisogni come soggetti passivi di fronte all'intervento pubblico, ma come persone attive in un'ottica di *empowerment* dell'individuo e della comunità in cui sono immersi. Per attuare questo innovativo approccio al bisogno sociale era necessario che i servizi fossero integrati e propositivi favorendo un metodo di co-progettazione, specialmente tra comparto sociale e sanitario e tra settore pubblico e privato. Lo strumento che può pianificare questa compartecipazione alla pianificazione dei servizi è il Piano di Zona (PdZ). Il PdZ venne quindi visto come il dispositivo

---

[22] Turco L., *Una legge della dignità sociale,* "Prospettive sociali e sanitarie", XXX(2000), n.20-22, pp. 1-2

[23] Ranci Ortigosa E., *Assistenza, prevenzione promozione,* "Prospettive sociali e sanitarie", XXX(2000), n.20-22, pp. 3-7

[24] Ibid.

[25] Rosetti S., *I Comuni e la riforma dell'assistenza (I)*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXX(2000), n. 20-22, pp. 8-9

privilegiato che permetteva di raccogliere i diversi attori della rete sociale di un territorio sotto il coordinamento del soggetto pubblico verso un'azione programmatoria che permettesse l'analisi dei bisogni, la definizione delle risorse e l'elaborazione delle risposte verso l'integrazione tra società e istituzioni[26]. Il PdZ andrebbe utilizzato quindi dalle associazioni di Comuni di un territorio che desiderano cooperare per rispondere ai bisogni della propria comunità. In questo modo si risponderebbe alla maggiore complessità delle problematiche sociali ed alla stratificazione territoriale dei servizi. L'ideazione di questo strumento va a ripercorrere alcune azioni virtuose già intraprese da taluni Comuni e da diverse leggi di settore promulgate negli anni precedenti, ma in generale andava a modificare a fondo la strategia operativa delle amministrazioni locali: da una logica razionale si passò ad una incrementale di progettazione sociale[27].

1.2.1. L'applicazione della legge quadro e del Piano di Zona

La legge in questione prevedeva già alla sua emanazione una serie di decreti esplicativi che permettessero di applicarla a pieno nella sua complessità. Fin dai primi anni dalla sua attuazione però si notò come le Regioni recepissero in modo diverso la legge e i suoi strumenti a partire dal PdZ che venne predisposto in modo disomogeneo sul territorio nazionale. I maggiori problemi riscontrati riguardavano il ruolo dei differenti attori della programmazione, specialmente nell'individuazione dei firmatari degli Accordi di Programma e nella gestione della funzione di pianificazione e conduzione dei servizi[28].

Non solo lo strumento del Piano di Zona ha avuto applicazione disomogenea e disgregata, ma a solo un anno dal varo della l. 328/00 intervenne una nuova riforma che destabilizzò il principio di protagonismo nella programmazione delle amministrazioni locali nel quadro delle direttive valoriali date dallo Stato. Con la riforma del Titolo V della Costituzione[29] venne attribuita all'ente Regione "la potestà legislativa in ogni materia non espressamente riservata alla legislazione

---

[26] De Ambrogio U., Lo Schiavo M., *Piano di zona: problemi affrontati, potenzialità, previsioni*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXX(2000), n. 20-22, pp. 39-40

[27] Ibid.

[28] Ranci Ortigosa E., *Fra l. 328/00 e modifica della Costituzione,* "Prospettive sociali e sanitarie", XXXIII(2003), n.5, pp. 1-4

[29] Legge Costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001 "Modifiche al Titolo V della parte seconda della Costituzione"

dello Stato"[30] verso un modello di *governance* federalista. In questa disciplina vi rientrano anche i provvedimenti socio-assistenziali che sottostanno di conseguenza alla podestà della Regione. Si viene a creare pertanto uno scollamento giuridico che, come si vedrà in seguito, colpisce in pieno la programmazione dei servizi sociali: essendo le Regioni titolari della produzione legislativa in questo ambito in forza alla Costituzione, non saranno più obbligate a seguire i principi base dettati a livello centrale come voluto dalla l. 328/00; di conseguenza si creeranno sistemi assistenziali diversificati e scostanti da Regione a Regione[31]. A questi timori emersi al momento della sua approvazione si nota, con il passare del tempo, quanto la riforma non abbia portato ad una regionalizzazione estrema dei servizi. Infatti questo cambiamento legislativo diede sì una maggiore autonomia decisionale all'organo regionale, ma al contempo venne mantenuta la parità e l'uguaglianza dei cittadini nei loro diritti d'accesso ai servizi socio-assistenziali. La forte differenziazione che si nota nella gestione dei servizi socio-assistenziali da Regione a Regione va anche ricondotta a differenze storico-culturali che, insieme all'azione politica, hanno influenzato la produzione di *policies*.

Resta comunque il fatto che la l. 328/00 nella sua totalità e nella specifica introduzione dello strumento della pianificazione zonale, comportano una profonda innovazione nel *welfare* italiano. Come riportò Ranci Ortigosa a tre anni dall'approvazione della legge quadro: il fatto stesso di aver introdotto uno strumento che comporti l'organizzazione di diversi enti e soggetti territoriali intorno ad un tavolo unendo così più Comuni e comparto sociale e sanitario, dimostra un fortissimo cambiamento nel contesto del nostro Paese il quale si aprì verso un nuovo tipo di programmazione[32]. Questo strumento si inserisce in una realtà già popolata da esperienze simili di programmazione concertata avviata negli anni '90, ma ha il maggiore pregio di elevare il Comune a responsabile della *governance* dei servizi territoriali calando l'organizzazione territoriale nella realtà della comunità locale[33].

---

[30] Ranci Ortigosa E., *Fra l. 328/00 e modifica della Costituzione,* "Prospettive sociali e sanitarie", XXXIII(2003), n.5, pp. 1-4
[31] Ibid.
[32] Ranci Ortigosa E., *A tre anni dall'approvazione della l. 328/00,* "Prospettive sociali e sanitarie", XXXIV(2004), n. 2, pp. 1-2
[33] Ibid.

Una critica fatta da Gori a 10 anni dall'approvazione della legge quadro fu quella comune a molte riforme e iniziative italiane: se la l. 328/00 appare innovativa nel suo impianto iniziale, la mancanza dell'attuazione completa dei decreti attuativi previsti, le limitate risorse finanziarie, gli obiettivi forse troppo generici che proponeva e il cambio di maggioranza politica al governo hanno portato ad una sua limitata applicazione[34]. L'autore comunque sottolineò l'importanza della legge come manifesto culturale per un servizio sociale in precedenza privo di una forte identificazione; ma anche come strumento di innovazione grazie all'introduzione dei PdZ in una nuova sussidiarietà orizzontale e l'attuazione del decreto 207 del 2001[35] che riforma le Ipab[36].

1.2.2. Il Piano di Zona in Lombardia

Regione Lombardia ha sostenuto una sempre maggiore integrazione socio-sanitaria fin dagli anni '90 con la legge regionale 31/97[37] da cui anche la l. 328/00 prende spunto nel proporre una maggiore integrazione dei servizi[38].

La Regione ha ufficialmente recepito le disposizioni della l. 328/00 a due anni dalla sua emanazione nel Piano sociosanitario regionale (Pssr) 2002-2004. Si tratta questo dell'unico piano socio-sanitario a livello nazionale che tuttavia denota un preponderante sbilanciamento sulla materia sanitaria rispetto a quella sociale, la quale viene demandata ai Comuni. Inoltre le linee guida per la costruzione dei PdZ vengono emanate in ritardo (circolare n. 7 del 29/04/2002) rispetto all'assegnazione delle risorse del Fondo nazionale per le politiche sociali (ottobre 2001)[39].

La Regione in ogni modo, nonostante ritardi ed incertezze, andò a definire l'organizzazione territoriale riguardo la pianificazione zonale: venne individuata l'assemblea dei sindaci come il principale organo di rappresentanza politica per la programmazione, fu resa necessaria l'appartenenza al medesimo distretto

---

[34] Gori C., *A dieci anni dall'approvazione della l. 328*, "Prospettive sociali e sanitarie", XL(2010), n. 1, pp. 2-8

[35] Decreto Legislativo 4 maggio 2001, n. 207 "Riordino del sistema delle istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza, a norma dell'articolo 10 della legge 8 novembre 2000, n. 328"

[36] Gori C., *A dieci anni dall'approvazione della l. 328*, "Prospettive sociali e sanitarie", XL(2010), n. 1, pp. 2-8

[37] Legge regionale 11 luglio 1997, n. 31 "Norme per il riordino del servizio sanitario regionale e sua integrazione con le attività dei servizi sociali"

[38] Avanzini K., De Ambrogio U., Ghetti V., *I Piani di zona in Lombardia*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXXV(2005), n. 18-19, pp. 4-14

[39] Ibid.

per i Comuni che volevano associarsi nella pianificazione zonale, le Asl divennero i controllori dei PdZ, la Regione inoltre divenne promotrice del coinvolgimento dell'associazionismo, del volontariato e della cooperazione sociale nella costruzione ed attuazione dei Piani, puntando verso il passaggio dal *welfare state* al *welfare community*[40]. Si evince quindi come venga sì promosso un approccio innovativo nel lavoro sociale territoriale - intendendo quindi ampliare l'ottica di sussidiarietà orizzontale - ma al contempo si mantenga ancora un metodo classico che vede l'Azienda sanitaria locale su un piano superiore rispetto ai Comuni su indicazione della Regione stessa. Ciò comportò, insieme all'inesperienza e alla novità degli strumenti introdotti, una prima serie di riassetti nelle diverse provincie lombarde ma anche conflitti di legittimità. La costituzione dei primi enti come il Consorzio Casalasco Servizi Sociali vide l'accentuarsi di opposizioni causate dalla disgregazione di alcuni territori, accompagnate da forti campanilismi. Di conseguenza vi fu la necessità di una maggiore mediazione che permettesse innanzitutto un accordo politico nell'assemblea dei sindaci, oltre ad una definizione nel ruolo dell'Azienda sanitaria e del Terzo settore nella programmazione.

Fu quindi il riassetto da *governant* a *governance* dell'ente pubblico che - come succede ancora oggi – destabilizzò il panorama dei servizi socio-assistenziali del territorio, creando non poche difficoltà di riorganizzazione. Il Piano di Zona e la sua applicazione comportò l'ingresso, seppur graduale, dei soggetti del Terzo settore nel dialogo politico e tecnico. Un'azione del tutto innovativa per il *welfare* classico che ha provocato una ridefinizione di soggetti e significati nel discorso sociale. Questa problematica evidentemente non è ancora stata superata in quanto ad oggi il ruolo del Terzo settore come *partner* nella pianificazione viene più o meno accettato dall'ente pubblico, ma ancora vi sono forti resistenze nel trattare i suoi soggetti come protagonisti paritari in ambito decisionale, manifestando nella pratica ancora vecchie logiche di sussidiarietà verticale. Altra criticità che si ripresenta ciclicamente dall'emanazione della l. 328/00 ad oggi è la mancanza di unitarietà rappresentativa del Terzo settore: se in particolare il contesto lombardo dimostra una fiorente attività nella cooperazione sociale e nell'associazionismo, ancora oggi manca un'omogeneizzazione delle forze in

[40] Ibid.

campo che superino la disgregazione e l'inefficienza. In particolare – oggi come allora - il mondo del volontariato si presenta ricco ma frammentato, mantenendo così, nell'immaginario dell'operato pubblico, un'idea pressappochista e di conseguenza una difficoltà nel suo coinvolgimento attorno al tavolo programmatorio.

1.2.3. L'evoluzione della programmazione in Lombardia

I PdZ vogliono essere uno strumento di maggiore Integrazione Socio Sanitaria (ISS) su tutto il territorio. La Lombardia diviene quindi una delle prime Regioni in Italia ad attuare questa strategia anche se l'assoggettamento alle Asl si mantenne preponderante.

Con il passare degli anni il ruolo del volontariato nella costruzione dei Piani di Zona aumentò gradualmente e suscitò sempre maggiore interesse anche dal punto di vista della ricerca, come dimostra lo studio condotto da Irs e Csv della Regione Lombardia. La ricerca del 2007 pose in rilievo innanzitutto le criticità che il volontariato ha rilevato nel suo rapporto con l'Ufficio di Piano e i soggetti della programmazione a partire dai primi contatti[41].

Innanzitutto fu evidente la distanza tra i due mondi: quello dell'ente pubblico e quello del volontariato. Non si tratta quindi solo di linguaggi differenti, ma anche approcci che si differenziano radicalmente: se il volontariato si riserva grandi aspettative d'azione non sempre realistiche, l'effettiva attività di lavoro si presenta molto diversa e limitata.

Secondariamente, il pubblico in alcuni ambiti territoriali ha mantenuto una visione limitata del volontariato, intendendolo come soggetto informatore sulle realtà del territorio e non protagonista alla pari del dialogo sulla pianificazione. In quelle aree in cui vi è stato un proficuo dialogo tra ente pubblico e volontariato (negli esempi di Lodi e Crema) oggi si raccolgono ricchi frutti, quali ampie progettualità che rientrano nei progetti di *Welfare in azione*.

Infine, vi è stato un mancato riconoscimento del ruolo del volontariato nella programmazione del *welfare* locale, anche appunto per il confronto con esso inteso come solamente funzionale all'acquisizione di informazioni. Il mondo del volontariato lombardo è ampio e variegato e raggruppa in sé realtà che agiscono su

[41] Cicoletti D., Angiari B., Ghetti V., *Volontariato: come partecipare ai piani di zona?*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXXIX(2009), n. 18, pp. 8-10

diversi piani, ma attuando una concezione semplificata si escludono di conseguenza i ricchi contributi che si possono ottenere con una reale partecipazione.
Fondamentale è stata la legge regionale 3 del 2008[42], che ha ampliato il concetto di rete inteso come sistema di soggetti pubblici e privati che gestiscono il sistema dei servizi e degli interventi[43]. I tavoli tematici avviati proprio per sviluppare il dibattito riguardo i diversi argomenti toccati dai PdZ, hanno così contribuito ad avvicinare sempre più i soggetti del privato sociale alla programmazione territoriale dando loro maggiore rappresentatività, anche se ad oggi non può dirsi raggiunto l'obiettivo di integrazione posto dalla legge quadro.

1.3. I primi passi verso un *welfare* locale

Quello dei tagli al *welfare* è un tema che si ripropone continuamente dagli anni '90 ad oggi, sia a livello nazionale che internazionale. Si può notare come prima del 2008 l'argomento venisse trattato in maniera più marginale, oggi invece con la crisi economica e le crisi di governo, la critica verso un sistema pubblico di servizi troppo scarno e inefficace è all'ordine del giorno.
Il tema dei tagli alla spesa pubblica spesso cade a cascata dal governo centrale agli enti locali, i quali si trovano a far fronte ad una sempre minore disponibilità di risorse, una crescente stratificazione delle problematiche sociali e quindi pressioni sugli stessi. In contemporanea si assiste ad una sempre maggiore richiesta di compartecipazione degli utenti nell'erogazione dei servizi a loro destinati e al taglio di alcune prestazioni che spesso racchiudono azioni non ritenute essenziali ma che agiscono sulla prevenzione[44].
Per affrontare quindi questa perdita continua di fondi è necessario razionalizzare al meglio la spesa pubblica. Ed è ciò che già la l. 328/00 proponeva e che nella pratica è stato applicato dagli organismi locali nelle diverse pianificazioni zonali con l'ottimizzazione dei servizi e l'ideazione di nuovi strumenti di raccolta fondi[45]. In questo clima di instabilità è quindi necessaria, come già si ripete da molti anni, una maggiore collaborazione tra servizi e soggetti, sia del pubblico

[42] Legge regionale 12 marzo 2008, n. 3 "Il governo della rete degli interventi e dei servizi alla persona in ambito sociale e sociosanitario"
[43] Cicoletti D., Angiari B., Ghetti V., *Volontariato: come partecipare ai piani di zona?*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXXIX(2009), n. 18, pp. 8-10
[44] Pasquinelli S., *Chi pagherà i tagli al sociale?*, "Prospettive sociali e sanitarie", XL(2010), n. 20, pp. 1-2
[45] Ibid.

che del privato sociale, che permetta di mantenere un *welfare* più di comunità, efficace e presente.

L'approccio che si propose già nel 2000 e che voleva emulare i metodi europei, era quello di un *welfare* attivo che sapesse integrare risorse scarse e fluttuanti ad un contesto sociale mutevole attivando al meglio operatori dei servizi e cittadinanza attiva verso una migliore coesione sociale[46]. Con questo modello si dovrebbe attuare un vero *empowerment* comunitario che si discosti dall'atomizzazione dell'utente nel sistema *voucherizzato* dei servizi. Il taglio alla spesa pubblica e l'ottimizzazione degli investimenti non significano obbligatoriamente esternalizzazione e concorrenza al ribasso, in un'ottica comunitaria è possibile mantenere servizi coesi e omogenei che rispondano ai bisogni sociali mantenendo al contempo unita la società stessa.

La realtà politica di Regione Lombardia si è sempre contraddistinta per una sussidiarietà orizzontale che investe il Terzo settore del ruolo di produttore di servizi a basso costo verso un'eliminazione progressiva di prestazioni a contributo pubblico e verso un ampliamento del bacino d'offerta del *no profit*[47]. La tematica che per anni ha connotato questo ambito regionale dei servizi è stata quella dell'introduzione di un modello di quasi-mercato che permettesse una razionalizzazione degli interventi e l'ampliamento della capacità di scelta del cittadino-utente. In una visione molto criticata da alcuni ed elogiata da altri, veniva proposto il modello *voucher*: L'accreditamento delle strutture del Terzo settore eroganti servizi socio-assistenziali sul territorio, secondo questa idea, avrebbe permesso un miglioramento della qualità dei servizi offerti, mentre l'erogazione di *voucher* ai cittadini-utenti avrebbe concesso agli stessi una maggiore capacità di scelta allontanandoli dalla logica assistenziale e arbitraria del servizio pubblico. Questa strategia avrebbe anche permesso una più ampia partecipazione del Terzo settore nella programmazione territoriale e nuovi tipi di organizzazione e tavoli tematici, rafforzando così il suo ruolo. La reale evoluzione del *welfare* lombardo non ha portato però all'introduzione di una forma di quasi-mercato dei servizi socio-assistenziali: il timore di un aumento delle richieste dei cittadini e quindi della spesa pubblica, oltre alla mancanza di volontà di totale delega

---

[46] Siza R., *La legge 328, la società attiva e il welfare leggero*, "Prospettive sociali e sanitarie", XLI(2011), n. 9-10, pp. 1-5

[47] Gori C. in Gori C. (a cura di), *Come cambia il welfare lombardo? Una valutazione delle politiche regionali,* 2011, pp. 423-467

decisionale ai cittadini, ha limitato il fenomeno mantenendo quindi un largo controllo regionale e locale sui servizi. Ancora, il modello del quasi-mercato risulta difficilmente applicabile in un contesto quale quello attuale in cui la domanda supera l'offerta e in cui non sussiste la possibilità di scegliere tra il miglior servizio offerto, ma la difficoltà nell'usufruire di una prestazione (specialmente nelle strutture residenziali o semi-residenziali per anziani e disabili) a causa delle lunghe liste d'attesa[48]. La realtà attuale mostra famiglie oberate dagli impegni di cura di bambini, anziani o disabili, le quali non possono godere di una vasta scelta di servizi pubblici o privati ma anzi, devono saper gestire le poche risorse presenti sul territorio e spesso compensando con l'impiego di operatori di cura in modo informale.

Il contesto lombardo ha appunto visto la nascita di nuovi enti gestori dei servizi nei distretti di molte Provincie a seguito dell'introduzione della l. 328/00 e della necessità di pianificazione. Questi nuovi organismi possono diversificarsi per forma giuridica, ma generalmente racchiudono in sé la finalità di mantenere saldo un territorio omogeneo, magari composto da molti comuni di piccole dimensioni, valorizzandone così le peculiarità e le risorse, dando nel contempo a diversi attori l'opportunità di partecipare alla programmazione e realizzare un'economia di scala[49]. Ne è un esempio il CON.CA.S.S. del distretto di Casalmaggiore.

Non basta però definire a livello istituzionale una compartecipazione tra pubblico e privato per avere un reale dialogo costruttivo verso la progettazione delle politiche. Come affermano Avanzini e Ghetti nella loro analisi del mutato *welfare* lombardo, è necessario che la direttiva regionale (la l.r. 3/2008) venga accompagnata da un processo di avvicinamento delle diverse parti nella costituzione delle *policies*: se è vero che la normativa diviene virtuosa nel proporre un nuovo tipo di approccio all'organizzazione e gestione dei servizi, i tavoli tematici o gruppi di lavoro concernenti pubblico e privato rischiano di divenire solo adempimenti formali e quindi luoghi asettici di non-scambio di idee e proposte[50]. In contemporanea si assiste ad un incremento della cultura partecipativa che però non manifesta ancora una completa maturazione. Come all'epoca dello studio

[48] Ibid.
[49] Avanzini K, Ghetti V. in Gori C. (a cura di), *Come cambia il welfare lombardo? Una valutazione delle politiche regionali,* 2011, pp. 105-128
[50] Ibid.

delle due autrici, ancora oggi vi è una mancanza di riconoscimento di oggetti e soggetti di lavoro. Il Terzo settore si trova ancora a dover assimilare e saper discernere una doppia identità costituita da soggetto produttore di servizi e al contempo titolare del ruolo di *advocacy* della comunità in cui è locato. La difficoltà che il privato sociale ha di separare e mettere a servizio queste due identità in contesti differenti comporta in alcuni casi una difficoltà nel dialogo progettuale a causa di interferenze provocate da richieste e rivendicazioni. Al contempo il soggetto pubblico, come si assiste direttamente nel caso da me riportato, fatica a volte ad appropriarsi del concetto di *governance,* mantenendo così un approccio centralizzato e poco delegante, che vede nel Terzo settore non un *partner* nella progettazione, ma un soggetto informativo e erogatore di limitati servizi[51]. Ancora oggi, dunque, nonostante la portata innovativa di progetti come *FareLegami*, le difficili relazioni tra pubblico e privato disturbano lo sviluppo di iniziative di innovazione sociale rendendo sterili e confusi i momenti di incontro.

1.3.1. Il Piano di Zona oggi

La realtà lombarda risulta diversificata e caratterizzata da diversi tipi di progettualità. Lo strumento del Piano di Zona e le normative nazionali e regionali sono state perfino recepite in modo diverso in base alle caratteristiche del territorio in cui sono state applicate. Tuttavia il PdZ - ad oggi - nella sua concretezza ha perso molto del suo *appeal*: sembra che le azioni di accentramento attuate da Regione Lombardia e la forte delega di alcuni servizi alle ex Asl abbiano in alcuni contesti portato a vedere lo strumento della pianificazione come ad un doveroso adempimento delle linee guida regionali. Il PdZ viene utilizzato dai servizi come strumento di analisi e valutazione continua, *focus* sulle problematiche contingenti e sulla strutturazione delle prestazioni di tutto un territorio, ma sembra altresì che il continuo stato emergenziale dei servizi e dei Comuni, unito alla sempre maggiore mancanza di fondi, comporti una perdita di forza dello strumento, privilegiando così altri metodi o mezzi di progettazione. Nella mia esperienza di tirocinio presso il CON.CA.S.S. ho quindi letto e studiato il corrente PdZ del distretto in questione trovandovi i principi base del lavoro attuale, ma

[51] Ibid.

ho anche potuto osservare come la progettazione delle *policies* venga portata avanti e mantenuta più nei gruppi di lavoro che nei capitoli del piano.

Gli strumenti innovativi introdotti dalla l. 328/00 vanno riconosciuti come un buon trampolino di lancio per un *welfare* nuovo, come quello attuale. Pare proprio che la norma e le direttive regionali abbiano permesso di creare maggiore consapevolezza nei soggetti del territorio, sia pubblici che privati, permettendo prima il fiorire di aziende e consorzi, ed in un tempo più recente avvicinando la comunità stessa al proprio territorio, proponendo una progettazione diretta che esuli dalle imposizioni burocratiche.

Il Piano di Zona resta ancora oggi uno strumento necessario per mantenere unito un territorio nella creazione e diffusione di servizi, istaurando così anche uno spazio "obbligato" di dialogo tra soggetti e amministrazioni che tenderebbero ad una maggiore chiusura. Ma ciò non significa che non si debba porre attenzione allo sviluppo di nuove idee figlie di questa più grande richiesta istituzionale.

1.4. Fare rete ma non saper pescare

Trattare di *welfare* locale significa parlare di reti, ma discutere di reti non significa che si stia trattando di un'idea facile da assimilare e da diffondere.

Il concetto di *network* di relazioni preso dalla sociologia viene fatto proprio dal servizio sociale che lo traduce nel modello sistemico-relazionale[52]: l'AS lavora con e per i singoli, i quali sono immersi essi stessi in una rete di relazioni che può essere utilizzata e supportata in diverso modo dal professionista nella costruzione della relazione d'aiuto. Questo approccio viene anche riconosciuto tra gli articoli del Codice Deontologico dell'AS[53], come pure in un intero titolo riguardante la responsabilità dell'AS nei confronti della società in cui lavora[54]. Stabilendo quindi in che misura è importante per il professionista l'approccio non atomistico all'aiuto e al lavoro sociale, diviene necessario definire quanto in

[52] Campanini A. in Dal Pra Ponticelli M. (diretto da), *Dizionario di servizio sociale,* 2005, pp. 378-384

[53] art. 7 *Codice Deontologico dell'Assistente sociale* "[…] [l'assistente sociale] Considera e accoglie ogni persona portatrice di una domanda, […] entro il suo contesto di vita, di relazione e di ambiente, inteso sia in senso antropologico-culturale che fisico."

[54] artt. 33-40 Titolo IV – Responsabilità dell'Assistente Sociale nei confronti della società. *Codice deontologico dell'Assistente Sociale*. 2009

realtà sia arduo mantenere un orientamento di rete nella relazione d'aiuto come nella progettazione sul territorio.

Allontanandoci dal concetto di *network* relazionale qui vorrei analizzare la nozione di rete nei servizi: la rete viene costituita da una serie di soggetti legati da particolari relazioni e che cooperano in maniera coordinata e condivisa (sia per quanto riguarda le risorse che le idee) verso la realizzazione di un progetto non attuabile da un singolo[55]. Vi sono diversi motivi che contribuiscono alla realizzazione di una rete di operatori dei servizi: ovviamente la spinta verso la costruzione di tavoli tematici fatta dall'introduzione del PdZ ha portato anche alla formazione di reti, le quali tuttavia si caratterizzano per una forte connotazione legata al soggetto pubblico promotore, perciò anche ad un maggiore vincolo operativo ed una più rigida dirigenza[56]. Il rovescio della medaglia della creazione di tavoli tematici ha portato ad una scomposizione delle mansioni per settori di intervento, concentrando così il lavoro su macro aree specifiche, accentuando l'atomizzazione degli specialisti. L'azione conseguente alla l. 320/00 e la sua volontà di operare per settori per creare progettualità particolari ed efficaci, ha in realtà portato in alcuni frangenti a scomporre il tessuto degli operatori e incasellarli per settori, impedendo così la permeabilità delle conoscenze e l'intervento realmente integrato. Inoltre a questa scomposizione non sono stati aggiunti gli strumenti adeguati per ricomporre le reti, vedendo così taluni operatori arroccati nelle proprie attività autoreferenziali[57].

Battistella, nel suo contributo sulla rivista *Prospettive Sociali e Sanitarie,* sottolinea come sia necessario chiarire in anticipo la composizione della rete, i ruoli di ogni protagonista e le finalità da raggiungere, per non incappare in un caos organizzativo[58]. Attuare un approccio di rete parrebbe spontaneo e naturale in un *welfare* locale, ma ciò nonostante non basta nominare la rete per poter attuare il metodo in maniera corretta. Questo poiché si tratta dell'applicazione nella pratica lavorativa della sussidiarietà orizzontale, evidentemente ancora non ben assimilata a pieno dall'attuale sistema dei servizi. Agli accordi formali che sanci-

---

[55] Battistella A., *La complessità delle reti sociali. I parte,* "Prospettive sociali e sanitarie", XXXVIII(2008), n. 16, pp. 6-11

[56] Ibid.

[57] Ferrari M., *La sostenibile leggerezza del welfare? Opportunità, insidie e traiettorie nel welfare locale e tra i suoi attori*, "Autonomie Locali e Servizi Sociali", 35(2012), n. 1, pp. 35-50

[58] Battistella A., *La complessità delle reti sociali. I parte*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXXVIII(2008), n. 16, pp. 6-11

scono la creazione di tavoli di lavoro e gruppi misti di operatori su determinate tematiche è necessario riconoscere tutte le caratteristiche umane delle relazioni che vanno a condizionare il rapporto di lavoro, il quale non deve per forza seguire il binario dettato sulla carta. Pertanto è necessario saper riconoscere e discernere le teorie esposte, cioè quelle formali presentate dalle organizzazioni, dalle teorie agite, cioè le pratiche concrete che gli attori mettono in campo nel rapportarsi tra loro[59]. Al di là delle conferenze stampa e delle strette di mano, sono proprio le dinamiche relazionali celate ad occhi esterni che definiscono l'andamento del processo progettuale. Pare scontato, ma è sempre essenziale rimarcare quanto i legami sociali che collegano i diversi protagonisti vadano a definire lo stesso lavoro di rete. Non tutte le reti nascono spontaneamente da un moto di cooperazione, e spesso quando vengono create *ad hoc* è necessario far fronte a tutte quelle esperienze pregresse che coinvolgono i diversi componenti[60].

La realtà delle reti sta nella normale conflittualità da cui sono caratterizzate: infatti per il loro carattere decisamente mobile e mutevole le reti si caratterizzano per una iniziale forte componente di scontro che concerne sia la definizione dei ruoli e degli obiettivi, che delle responsabilità. Appunto perché le reti si costituiscono spesso per adempiere ad un mandato, l'aspettativa di un tranquillo clima cooperante non risulta realistica. Indubbiamente è necessario che i conflitti interni non sfocino in veri scontri e a ciò si deve ovviare costituendo un *network* che raccolga soggetti tesi al perseguimento del medesimo obiettivo. La definizione del potere all'interno della rete risulta una tematica particolarmente forte quando si tratta dell'unione di soggetti che corrispondono a realtà molto diverse, come quelle del servizio pubblico e del Terzo settore. Lo scontro naturale che si instaura deve quindi essere il punto iniziale per la costruzione di un progetto unitario affrontato con un metodo razionale di mediazione continua tra le parti[61]. Il limite nell'interazione tra soggetti dei servizi deriva ovviamente dal *frame* istituzionale che li connota, ma anche e soprattutto dai limiti che le persone stesse

[59] Ferrari M., *Interazioni inevitabili. Operatori-attori sociali nel welfare locale: fra nuovi ruoli e antiche contrapposizioni*, *paper* presentato alla Conferenza annuale ESPAnet Italia 2011, Sessione 15. "Professioni sociali e mutamenti del *Welfare*: tensioni e possibilità Milano", 29 settembre – 1 ottobre 2011

[60] Fosti G., Rotolo A. in Fosti G. (a cura di), *Rilanciare il welfare locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti*, 2013, pp. 95-117

[61] Ibid.

si pongono e che limitano la costruzione di valore e la riscoperta di nuove risorse. Come afferma Ferrari, il mancato riconoscimento del valore di ogni nodo della rete deriva da una mancata valorizzazione del ruolo indispensabile che ogni ha elemento per il corretto funzionamento delle complesse azioni progettuali[62].

Secondo la suddivisione fatta da Dawes, le difficoltà che le reti possono riscontrare riguardano elementi tecnici, organizzativi e politici[63]. Ciò che tuttavia si rileva maggiormente nella realtà delle reti di servizi riguarda il mancato riconoscimento delle parti e in particolare la definizione del contributo che ogni nodo può dare. In presenza di una rete gerarchicamente strutturata e diretta unicamente dall'attore pubblico, si assiste ad uno spreco di risorse ed energie a causa della continua definizione del grado di autonomia delle altre parti. Pertanto si può affermare che: oltre al singolo operatore, che nel contesto della relazione d'aiuto si collega con altri soggetti per creare insieme alla persona-utente la risposta migliore alle sue esigenze, così la programmazione dei servizi a livello zonale dovrebbe essere affrontata con un approccio di rete che unisca settore pubblico, privato e società civile proprio per rispondere al meglio alle esigenze della comunità.

La difficoltà nell'applicare questo approccio organizzativo ai servizi sociali non sta solo nella complessità delle variabili che determinano il suo funzionamento, ma anche e soprattutto nel carattere innovativo che apporta alla classica strutturazione della pubblica amministrazione[64]. Infatti l'attore pubblico è esso stesso immerso in reti che ha sempre definito come sottoposte al proprio governo. Con l'evoluzione causata dalle normative nazionali e regionali negli ultimi vent'anni e dall'acquisizione di sempre maggiore rilevanza nel percorso progettuale del Terzo settore, il soggetto pubblico deve comprendere la necessità di proporsi non più come ente governatore di una rete, ma come suo gestore o coordinatore in affiancamento ad altri *partner,* pena lo scollamento delle rela-

---

[62] Ferrari M., *Interazioni inevitabili. Operatori-attori sociali nel welfare locale: fra nuovi ruoli e antiche contrapposizioni*, *paper* presentato alla Conferenza annuale ESPAnet Italia 2011, Sessione 15. "Professioni sociali e mutamenti del *Welfare*: tensioni e possibilità Milano", 29 settembre – 1 ottobre 2011

[63] Fosti G., Rotolo A. in Fosti G. (a cura di), *Rilanciare il welfare locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti*, 2013, pp. 95-117

[64] Fosti G., Rotolo A. in Fosti G. (a cura di), *Rilanciare il welfare locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti*, 2013, p. 119-131

zioni e il graduale disinteressamento di alcuni attori nel partecipare a tavoli in cui gli argomenti sono prestabiliti e non vengono discussi e rinegoziati[65].

Vi sono diversi elementi che possono favorire l'integrazione della rete. Innanzitutto, come già riportato precedentemente, è necessario che i vari nodi che la costituiscono abbiano fiducia nei rispettivi ruoli e capacità: la mancanza di stima tra i soggetti nella realtà in questione può portare ad una minore azione di delega e quindi accentramento della capacità decisionale in capo al soggetto pubblico rispetto a quello privato (solitamente ritenuto inesperto in campo gestionale e progettuale); in contemporanea il Terzo settore, ritenendosi svalutato e svalutando anch'esso il pubblico, può chiudersi nei confronti di innovazioni e proposte troncando il dialogo e quindi la contrattazione. Successivamente, al variare della dimensione della rete varia anche la capacità di istaurare un confronto diretto o la necessità di identificare un soggetto coordinatore (anche esterno) e quindi facilitatore del dialogo.

Pertanto, per poter raggiungere gli obiettivi che si pone la rete è necessario che vi sia consenso riguardo gli obiettivi stessi. È possibile e naturale un conflitto riguardo le procedure e la pianificazione, ma è fondamentale che vi sia accordo riguardo lo scopo che definisce l'esistenza della rete stessa. Il grado di consenso determina anche la conduzione del *network,* poiché in caso vi fosse un basso consenso sarebbe necessario la presenza di un *leader* che sappia condurre il gruppo verso un determinato *goal*. Infine, le competenze necessarie per la conduzione di una rete sono da stabilire e ricercare, poiché sono peculiari per ogni specifico tipo di rete. Ovviamente tutti gli elementi e le condizioni di contesto sono variabili fondamentali per la determinazione del funzionamento della rete e sono, anche in questo caso, specifici per ogni ambito.

Il dialogo tra le parti deve essere continuo e diretto, non mediato e deve contribuire alla creazione di relazioni di fiducia tra i nodi. La comunicazione, anche se conflittuale, deve prevedere una continua negoziazione costruttiva che ampli il discorso progettuale e approfondisca la relazione tra i membri. La collaborazione viene anche determinata dal grado di *commitment,* cioè di impegno, che ogni attore della rete assume nella realizzazione del progetto e che risulta profondamente legato al grado di consenso. Non si tratta però di ampliare sola-

[65] Ferrari M., *La sostenibile leggerezza del welfare? Opportunità, insidie e traiettorie nel welfare locale e tra i suoi attori*, "Autonomie Locali e Servizi Sociali", 35(2012), n. 1, pp. 35-50

mente l'intesa, ma anche di accrescere la consapevolezza che ogni soggetto della rete ha del proprio ruolo nella partecipazione al raggiungimento degli obiettivi prefissati. È infine doverosa una continua valutazione dei traguardi raggiunti che permetta ai singoli di riconoscere l'apporto del lavoro portato dal *network*[66]. Questi sono elementi che si intrecciano tra loro e che si valorizzano vicendevolmente.

Il settore pubblico, in sintesi, non si può più porre come unico governatore e programmatore dei servizi, ma deve sapersi affiancare a nuovi protagonisti. Resta comunque fondamentale il suo ruolo di attivatore di una comunità di servizi che può apparire disorganizzata o poco rappresentata. Proprio per il suo ruolo e per le sue capacità, l'attore pubblico deve saper cogliere e valorizzare le risorse del Terzo settore e mettere a disposizione le proprie conoscenze per attivare una nuova comunità dei servizi. Le difficoltà nel mettere in atto questi indirizzi teorici nel contesto da me osservato verranno in seguito analizzati mostrando come non vi sia nulla di banale e di facilmente attuabile nel contesto di lavoro concreto.

1.5. Approccio *local* a problemi *global*

Il lavoro di rete nell'ottica di un *welfare* locale può rispondere pertanto ai bisogni sociali che sono emersi nell'attuale contesto liquido. Come già sottolineato, la situazione sociale e dei servizi sta mutando e, oltre a non poter più contare su forme tradizionali d'aiuto, anche le strategie ancora in auge non permettono di supportare al meglio le necessità di una comunità fortemente stratificata.

Nel panorama attuale innanzitutto le risorse finanziarie sono in continua diminuzione, sia per i tagli proposti nei servizi socio-sanitari, che nella capacità d'investimento di singoli e famiglie. Vi è anche una frammentazione delle risorse che non coprono più le necessità complessive della società, ma solamente segmenti di popolazione ritenuti in stato emergenziale. Viene così protratto un sistema di servizi che riesce a soddisfare solo una minima parte della popolazione, non adempiendo al proprio ruolo di *welfare* quale strumento per il perseguimento del benessere per tutti gli individui. Di conseguenza vengono ridotti sempre di più tutti quei servizi preventivi che eviterebbero l'ingrossamento delle

[66] Fosti G., Rotolo A. in Fosti G. (a cura di), *Rilanciare il welfare locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti*, 2013, p. 119-131

fila di coloro che usufruiscono di aiuti socio-sanitari. Inoltre vi è una frammentazione dei servizi e una loro sovrapposizione a causa di un mancato dialogo tra attori del pubblico e del privato. In definitiva il *welfare* attuale risulta essere poco centrato sulle necessità emergenti e incapace di assimilare le informazioni sui nuovi bisogni, gestendo di conseguenza con difficoltà le proprie risorse. Il ruolo del Terzo settore risulta marginale nell'offerta di servizi, specialmente alle famiglie, e risulta fortemente legato alle deleghe appaltate dal settore pubblico, collegando la costante diminuzione di fondi al ribasso dei costi delle prestazioni. A fronte di un'affievolirsi delle relazioni sociali, si assiste ad una contemporanea nascita di nuovi tipi di solidarietà sociale che vanno a rispondere a bisogni reali e che sono in continuo aumento[67].

In una situazione apparentemente disastrosa è proprio l'emergere di nuove dinamiche di cooperazione che può rappresentare un vero punto di svolta per il *welfare*. L'implementazione di un *welfare* locale che non si attivi sulle problematicità ma che veda i bisogni come risorse e che smuova la società, rappresenta la buona risposta per il mutamento di un sistema di servizi ormai obsoleto. Queste azioni vanno quindi a riscoprire le relazioni più prossime, quelle che corrispondono al livello comunitario, le quali possono condurre verso una nuova riscoperta di valori e significati.

Il *welfare* tradizionale tuttavia non deve essere smantellato, ma condotto gradualmente verso una sua trasformazione. Innanzitutto deve saper riprogrammare le proprie azioni inquadrando in maniera concreta le problematiche esistenti in un'ottica propositiva e positiva, che guardi alle risorse possibili da mettere in campo. In seguito, le risorse finanziarie vanno ripensate utilizzando al meglio i fondi pubblici e al contempo saperli integrare con risorse private, sia dei singoli che dai nuovi soggetti promotori quali fondazioni, aziende, ecc. Successivamente, è opportuno abbandonare la corrente visione atomistica dell'aiuto e promuovere una maggiore connessione tra individuo e comunità, supportando così il ritorno ad una società che sappia farsi carico delle difficoltà dei singoli, non in maniera delegante, ma organizzata e solidale. Non si vuole in questo modo investire la solidarietà informale di responsabilità del sistema di *welfare*, ma con questa strategia si vuole responsabilizzare la comunità e renderla capace di

[67] Fosti G., Longo F. in Fosti G. (a cura di), *Rilanciare il welfare locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti*, 2013, pp. 133-151

condividere strumenti ed idee per poter far fronte a necessità quotidiane. Grazie a quest'approccio, non solo si potranno rigenerare relazioni e significati nella comunità, ma si potranno ridurre gli stereotipi che caratterizzano i servizi sociali e i loro "utenti": rendendo quotidiano e più "umano" l'aiuto solidaristico è possibile superare tutta quella serie di preconcetti e ghettizzazioni che solitamente contraddistinguono coloro che usufruiscono dei servizi, slegando così dal vincolo del tabù anche diverse problematiche sociali. Una società inclusa e inclusiva permetterebbe quindi di costruire una risposta meno standardizzata e, di conseguenza, più efficiente. Inoltre, una comunità maggiormente rispondente e un servizio sociale più presente può diffondere maggiori informazioni e ampliare la capacità di scelta del singolo come della comunità[68].

[68] Ibid.

2. L'innovazione sociale a cerchi concentrici: come la comunità locale diviene il nuovo protagonista del *welfare*

Quella fornita nel capitolo precedente è una breve descrizione dell'evoluzione dell'approccio al servizio sociale avvenuto nel nostro Paese ed in particolare nel territorio che successivamente analizzerò.

Rendendomi conto della vastità dell'argomento ammetto di essermi trovata di fronte ad una necessaria selezione delle argomentazioni. Ciò che vorrei sottolineare, in particolare nell'analisi delle progettualità che ho potuto osservare durante il mio percorso di tirocinio, è che il *focus* di questa tesi riguarda sì i nuovi percorsi di innovazione sociale e compartecipazione, ma da un punto di vista specifico che è quello del comparto pubblico. Ho lasciato quindi volontariamente da parte la trattazione legislativa riguardo la creazione e lo sviluppo di imprese sociali e l'organizzazione del volontariato sociale, perché il protagonista di questa trattazione resta il Consorzio Casalasco Servizi Sociali. Un Consorzio che sempre più coopera con il privato sociale ma che resta profondamente legato alla normativa statale e regionale che regola il comporto pubblico dei servizi sociali.

2.1. Concetti vecchi e nuovi

Fatta questa precisazione vorrei procedere nell'approfondimento degli attuali approcci al *welfare* descritti nel capitolo antecedente e che nascono dagli innesti teorici e normativi che li hanno preceduti.

Innanzitutto bisogna chiarire il significato della parola *welfare* e la sua portata. Il termine *welfare* (precisamente *welfare state*) può essere tradotto con Stato sociale, ovvero il sistema capace di garantire i servizi essenziali di protezione sociale per la tutela di individui, di famiglie e di gruppi sociali[69]. Queste prestazioni che lo Stato dovrebbe fornire non vanno però intese solamente come azioni finalizzate ad affrontare le maggiori problematiche sociali, ma come un insieme di attività che promuovono il benessere sociale. Questa definizione non rappresenta l'innovazione assoluta, la rivoluzione del servizio sociale, ma la traduzio-

[69] Girotti F. in Dal Pra Ponticelli M. (diretto da), *Dizionario di servizio sociale,* 2005, pp. 777-795

ne del termine inglese che stiamo utilizzando. È con la nascita stessa degli stati nazionali che si ha la diffusione di nuovi valori che vedono la società come unica e unitaria e caratterizzata da uguali diritti per tutti i cittadini.

Di conseguenza, tutte le teorie sociali e le direttive finora descritte sono la scoperta dell'acqua calda? Per certi versi sì, l'evoluzione in negativo del sistema di diritti nel nostro Paese ha causato un sempre maggiore assottigliamento della consapevolezza sociale, portando ad oggi a riscoprire un sistema di valori presenti da sempre nelle comunità costruite dell'uomo.

L'attuale caratterizzazione delle problematiche sociali si discosta da quelle del passato poiché - trattandosi di elementi sociali - sono intrinsecamente legate ai mutamenti umani dettati dall'evoluzione storica. L'odierna rappresentazione definisce le problematiche sociali come tutte quelle situazioni di disagio che colpiscono persone ai margini della società e che si caratterizzano per una evidente devianza dalle regole scritte o meno della comunità[70]. Nel reale contesto sociale però, è necessario notare una maggiore stratificazione sociale che ha comportato l'emergere di nuove problematiche - o in ogni caso il mutare di quelle vecchie - non permettendo più una obsoleta definizione di disagio per compartimenti stagni, che risulterebbe obsoleta.

L'attuale crisi produttiva globale, sommata alle precedenti crisi, ha mutato il contesto sociale nella definizione di gerarchie e classi e quindi anche di comportamenti sociali. Le certezze acquisite secondo il modello precedente sono andate perdute destabilizzando l'architettura di valori che guidavano la società del lavoro e dei consumi. I contemporanei cambiamenti ambientali, sociali e religiosi hanno contribuito ad un mutamento di prospettive nelle singole persone e nelle comunità e ad un accresciuto senso di precarietà: la precedente speranza riposta nell'idea di progresso lascia oggi posto ad una paura del cambiamento. Dunque la realtà quotidiana si caratterizza per continui rimandi alla situazione di disagio generale accrescendo il senso di insicurezza del singolo e una sua progressiva atomizzazione che privilegia soluzioni autonome e solitarie. Vi è una semplificazione della problematica e quindi la ricerca di una singola soluzione

[70] Olivetti Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, 2015, pp.14-15

che si allontana da un approccio maggiormente basato sulla richiesta di aiuto nella comunità stessa in cui si vive[71].

In questo processo di isolamento degli individui dai loro stessi legami relazionali è necessario creare un'inversione di tendenza che riporti il *focus* sulla concretezza della società attuale. La specializzazione delle conoscenze ha portato alla catalogazione del disagio sociale e alla sua descrizione per dati, scostandosi così da una sua reale comprensione. Descrivendo per diagnosi i problemi della società non si comprende a pieno la loro natura e le loro possibili soluzioni. È per questo che la Olivetti Manoukian propone una maggiore partecipazione comunitaria nella ricerca di soluzioni e una minore delega agli esperti[72]. Percorrendo questo cammino di maggiore cooperazione sarebbe quindi possibile alleviare le angosce dei singoli e determinare la natura di certe problematiche inquadrandone anche la portata e le possibili soluzioni.

L'autrice propone quindi i Servizi pubblici come co-autori dell'iniziativa sociale nel quadro di una maggiore partecipazione sociale e del Terzo settore, e con il compito di fare da traghettatori della società verso i mutamenti che stiamo affrontando.

2.1.1. Per crescere un bambino serve un intero villaggio[73]

Bisogna considerare che il concetto di *welfare* è mutato trasformandosi da *welfare state* a *welfare community*, proponendo così un diverso approccio al perseguimento del benessere sociale. Vi è stato un sempre maggiore riconoscimento di autonomia degli organismi locali nella gestione dei servizi, non solo da un punto di vista normativo, ma anche sostanziale. Questo perché negli ultimi vent'anni il Terzo settore, sia *profit* che non, ha sviluppato maggiori libertà d'azione anche a fronte di continui tagli al comparto pubblico e aumento della domanda. Il fenomeno che però si rende evidente oggi, e che ha sempre maggiore risalto, è il complesso sistema di risposte che la società stessa si dà all'affievolirsi di legami sociali. Ciò che si può constatare con mano è un risveglio della coscienza sociale e un nuovo spirito di partecipazione che emerge con nuove iniziative e proposte. Si fa sempre più sbiadita la contrapposizione

[71] Ibid., pp. 23-24
[72] Ibid., p. 29
[73] Proverbio africano

tra gestori/erogatori dei servizi e fruitori verso una sempre maggiore reciprocità d'azioni e condivisione delle responsabilità, permettendo così: una maggiore autonomia delle persone che usufruiscono delle diverse forme d'aiuto; la creazione di nuove relazioni e rafforzamento del tessuto sociale; l'accrescimento della consapevolezza della comunità stessa nei confronti delle problematiche sociali[74].

Il movimento/mutamento in cui siamo immersi comporta un ritorno alle forme di solidarietà umana tra le più ancestrali, provoca quindi maggiore vicinanza tra le persone che condividono un luogo di vita. Una prossimità che non deve essere vista come miscuglio di corpi che devono sapersi adattare a spazi angusti nella continua lotta per l'accaparramento di risorse scarse. La vicinanza che si intende in questa sede riguarda la riscoperta del senso di comunità che permette alle diverse persone di diffondere saperi e valori nella condivisione degli oneri a cui tutti dobbiamo far fronte nel corso della vita. Il villaggio sopra citato non diviene un parcheggio per il bambino a fronte di genitori assenti, ma anzi, rappresenta un supporto alla responsabilità genitoriale sostenendo un percorso verso l'autonomia.

Questo discorso sui servizi e sulle variegate forme di *welfare* si innesta pertanto in un contesto di maggiore fragilità sociale che richiama ancora di più la necessità della creazione o ristrutturazione di strumenti che vadano a tutelare i diritti della comunità intera. Intendere il *welfare* come sistema di azioni che ricercano il benessere sociale significa ritornare al già citato articolo 3 della Carta Costituzione e quindi alla tutela del diritto di pari dignità di tutti i cittadini, ampliando però debitamente il concetto a tutte le persone che popolano una comunità, anche se aventi cittadinanza diversa da quella italiana. I servizi pubblici, ma anche quelli privati, insieme alle realtà del volontariato sono chiamati a svolgere con maggiore intensità il ruolo di *advocacy* di cui sono investiti, tutelando i diritti soggettivi degli individui e dei gruppi, facendo fronte alle problematiche sociali più gravi e al contempo rispondendo ai bisogni diffusi ma ancora oggi ignorati. Si deve così far ritorno ad un principio costituzionale vecchio di quasi 70 anni, ma ancora attuale. Al contempo si deve far emergere un rinnovato riconoscimento dei legami intrinseci che connotano le comunità umane per una vera tutela dei

[74] Colleoni M. in Messia F. Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità,* 2015, pp. 65-76

diritti soggettivi di tutti[75]. Le istituzioni pubbliche - proprio per il ruolo che ancora occupano nell'immaginario collettivo e per le funzioni normative che hanno - devono quindi: garantire il buon funzionamento delle infrastrutture; promuovere l'informazione e facilitare i processi burocratici e di programmazione; sostenere l'*empowerment* sociale e degli operatori pubblici e privati verso un lavoro di condivisione[76].

Ora risulta necessario chiarire il concetto di comunità, soprattutto nell'utilizzo distorto che ne viene fatto in certi frangenti. Tutto questo elaborato, infatti, vuole trattare della valorizzazione delle risorse di un territorio, non come tutela del localismo, ma come apertura alla condivisione e all'integrazione delle cerchie relazionali più prossime nei confronti di tutti coloro che vivono in un determinato tessuto sociale. Termini come "locale", "comunità", "territorio" sono da tempo utilizzati nei diversi paesi Europei da particolari movimenti populisti di destra, apertamente xenofobi, i quali si pongono come obiettivo principale la salvaguardia di una determinata popolazione a loro parere unita sotto un medesimo baluardo storico/linguistico/culturale ed evidentemente minacciata da influenze esterne sia di tipo economico (ingerenze di altri paesi a causa della globalizzazione), che sociale (a causa del fenomeno dell'immigrazione). L'utilizzo che viene fatto del termine comunità in questo contesto è disgregante e comporta una contrapposizione tra "noi" e "loro", una bieca chiusura nei confronti di qualsiasi contaminazione proveniente dall'esterno e uno stimolo verso la disgregazione sociale. Con questa dialettica vengono esclusi e stigmatizzati tutti quegli individui ritenuti estranei alla comunità locale impedendo il dialogo e la relazione, alimentando in questo modo il senso di insicurezza dei singoli.

Al contrario, lo sguardo che voglio dare al contesto territoriale, e che viene anche avanzato dai diversi autori che stanno studiando l'argomento, è quello di una comunità aperta alle differenze che non vuole omogeneizzare i singoli, ma trovare nella diversità arricchimento relazionale. La comunità arricchente che si fa protagonista dell'azione sociale innovativa è quella che non assorbe i suoi

[75] Olivetti Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari,* 2015, pp. 33-34

[76] Canevaro A. in Messia F. Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità,* 2015, pp. 13-29

singoli componenti, ma ne fa risaltare le peculiarità trovando quindi nuove risorse nella prossimità, nel condividere il medesimo spazio di vita e di relazione[77].

2.2. Dare forma alle idee

Nascono così nuovi progetti, si fa co-progettazione, vengono approvati e diffusi programmi un po' dappertutto abusando anche di questa parola e facendola quasi coincidere con la parola "intervento". Ma creare un progetto significa innanzitutto agire in modo progettuale, quindi connettere conoscenze, obiettivi e azioni in un movimento di continua definizione con e tra utenti ed operatori[78]. Il *focus* risiede nel lavoro con le persone e i gruppi, e non su di essi, nella condivisione di un percorso e di una visione comune. La progettualità sociale - intesa appunto come intervento costruito *ex novo,* proprio perché si adatta alle persone che la realizzano- assume un movimento circolare di ritorno sui propri passi nella correzione degli errori che accetta e sa riconoscere[79].

Creare progetti non è quindi semplice, richiede un grande investimento di energie, soprattutto nel mantenimento delle relazioni che possono anche incrinarsi durante il processo di negoziazione che caratterizza la creazione. Ma è anche vero che l'adattamento superficiale di iniziative presenti in un altro contesto non paga. All'applicazione seriale di strumenti d'aiuto corrisponde una risposta sommaria, se non addirittura dannosa nei confronti del tessuto sociale; mentre lo sforzo progettuale permette, anche nel suo fallimento, di creare maggiore conoscenza e consapevolezza e l'apertura di nuove strade verso la comprensione della comunità con cui si sta lavorando.

La progettazione sociale non deve però essere intesa come un miscuglio di idee nuove ed accattivanti amalgamate perché vi è una particolare combinazione di eventi. Il progetto può essere sì collegato alla candidatura di un bando per ottenere fondi, ma per essere funzionale e rilevante deve racchiudere in sé un germe di potenziale prosecuzione nel tempo. Un progetto sociale non può essere temporaneo, né durare solamente fino a che i fondi specifici non finiscono. Il progetto rivela la sua carica innovativa nel momento in cui viene ideato corret-

[77] Messia F. Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità,* 2015, pp. 8-9
[78] Olivetti Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, 2015, pp. 105-110
[79] Ibid.

tamente, applicato senza eccessivi intoppi e quindi capace di generare una sua naturale prosecuzione. Non che questo tipo di pianificazione sia semplice da proporre, ma è necessario abbandonare la provvisorietà che i progetti sociali sovente hanno e che spesso decretano fin da subito il loro tempo di vita.

2.2.1. La progettazione sociale

La progettazione nel nostro Paese si sviluppa già a partire dagli anni '70 e trova oggi diversi metodi di lavoro sviluppati e comprovati. La spinta data dagli indirizzi della l. 328/00 hanno poi supportato enti ed operatori ad entrare maggiormente nell'ottica di un approccio teso alla programmazione degli interventi. La letteratura quindi ha definito due tipi di approcci alla progettazione sociale: quello razional-sinottico e quello dialogico[80]. Al primo corrisponde una visione oggettiva del problema, che lo reputa univocamente conoscibile e risolvibile per mezzo di un metodo causa-effetto, che sappia impiegare saperi specializzati e tecnici. Il secondo approccio invece rappresenta il problema come un oggetto in divenire, che dipende dall'interazione delle persone e quindi favorisce la partecipazione di diversi soggetti alla discussione sull'argomento, tendendo verso una ricerca costante e un continuo affinamento delle soluzioni ricercate. Al sussistere di una volontà progettuale verrà scelto l'approccio più adatto, ma è anche vero che, oltre all'eccessiva oggettivazione che viene fatta dal metodo razionale, lo stesso risulta stimolare l'autoreferenzialità e la standardizzazione delle risposte ai problemi sociali. Nel contesto attuale caratterizzato dalle già citate nuove e più complesse problematiche, risulta inefficace applicare una visione causa-effetto ai bisogni sociali. Al contrario è necessario mettere in dubbio le conoscenze pregresse e cristallizzate che si hanno della società per elaborare nuove progettualità. L'approccio dialogico, appunto perché basato sul continuo confronto, permette di modificare le idee di programmazione in base all'emersione di possibili difficoltà nella loro applicazione o nella scoperta di nuove risorse. Ovviamente è necessario che questo metodo non diventi eccessivamente aleatorio, ma che mantenga un percorso abbastanza definito, così da poter costruire azioni e non solo idee indefinite.

[80] Ghetti V. in De Ambrogio U., Dessi C., Ghetti V., *Progettare e valutare nel sociale. metodi ed esperienze,* 2013, pp. 19-33

La progettazione sociale vede quindi lo svilupparsi di una scienza che studia il suo funzionamento e le sue regole. All'elaborazione di diversi approcci vi è stato anche la definizione di metodologie che permettano di mantenere il *focus* sul contesto di attuazione, gli obiettivi da raggiungere, la valutazione dei risultati ottenuti, la sostenibilità sul lungo periodo del progetto stesso e una sua lettura accessibile a tutti. Per questo motivo è stato elaborato dalla commissione OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) un processo costituito da diverse fasi chiamato PCM (o ciclo di progetto) assunto e condiviso dai servizi sociali, sia pubblici che privati, del nostro Paese e in Europa[81]. La finalità del PCM è quella di garantire con il suo utilizzo una serie di *standard* nella progettazione che permettano di ottenere migliore stabilità nelle azioni e nei finanziamenti, oltre ad una maggiore trasparenza nei metodi e nei risultati: vuole quindi dare scientificità alla progettazione sociale. Non vi è dunque una logica aziendale di applicazione di un metodo per elevare l'efficacia di un'azione e ridurne al contempo i costi, ma la proposta di una linea guida per il supporto alla programmazione consapevole che sappia fare della qualità dell'intervento e della partecipazione sociale i suoi punti fondamentali.

Sono così previste diverse fasi nella costruzione di un progetto: innanzitutto si stabilisce una programmazione, quindi viene definita di una macro-area di intervento ritenuta particolarmente significativa; in seguito vi è l'identificazione, in cui si elabora una prima bozza progettuale; avviene poi la formulazione dei dettagli del progetto; di conseguenza viene deciso il finanziamento; a cui segue la fase della realizzazione; ed in conclusione si porta avanti la valutazione[82]. Questo schema non è rigido e non deve essere per forza lineare, deve anzi sapersi adattare al contesto specifico e magari ritornare per più tempo dalla formulazione all'identificazione, perché l'analisi approfondita del contesto muta i saperi acquisiti dichiarandoli magari obsoleti. Al contempo è possibile che da una prima azione emergano risorse non contemplate in precedenza e pertanto un conseguente ampliamento del ventaglio di attori coinvolti nell'azione.

Come sottolineato da Casartelli e De Ambrogio, la progettazione sociale non è solamente una somma di idee ed informazioni, ma rappresenta l'azione di per-

[81] Ghetti V. in De Ambrogio U., Dessi C., Ghetti V., *Progettare e valutare nel sociale. Metodi ed esperienze,* 2013, pp. 35-51

[82] Ibid.

sone che portano con sé orientamenti, ideali, relazioni, inclinazioni e personalità, tutti elementi che influenzano fortemente l'ideazione, ma soprattutto la realizzazione di un'idea[83]. L'azione progettuale è quindi estremamente emotiva e per questa ragione è necessario che vi sia una giusta organizzazione delle emozioni per creare innovazione e non cadere nella frustrazione. Specialmente in fase iniziale di ideazione è opportuno creare un clima positivo di confronto che permetta l'emergere di domande e discussioni. La visione predominante di un elemento solo, l'eccessiva preoccupazione per un possibile fallimento o il senso di mancanza di riconoscimento rappresentano tutti gravi rischi per la progettazione stessa, perché comportano una disgregazione nella motivazione di base, una bassa condivisione degli obiettivi e quindi un debole impegno nell'azione[84]. Inoltre, data la caratteristica corale della progettazione è necessario - come nell'approccio al lavoro di rete, strettamente legato alla progettazione sociale - che vi sia un clima di dialogo propositivo tra gli elementi coinvolti e una buona mediazione da parte del possibile conduttore dell'azione progettuale. È importante anche mantenere il gruppo aperto a nuovi *partner* ,perché sono proprio l'approccio dialogico e la dinamicità dell'azione - e quindi la possibilità di cogliere soggetti importanti esclusi da una prima fase di ideazione – che rendono questo metodo efficace[85].

Rilevante è anche l'impatto che le emozioni hanno nella fase di valutazione. Più che delle diverse fasi di progettazione, attuazione e valutazione è necessario in questo breve elaborato notare quanto il lato emozionale giochi un ruolo fondamentale nella realizzazione dell'azione sociale. Infatti, anche se si sta ragionando su attività svolte da professionisti dei servizi, è indubbio che non si tratti di automi o all'opposto di attori drammatici, ma di persone che, consciamente o meno, integrano la propria professionalità con la propria personalità. Ritengo questa una caratteristica fondamentale che va ritrovata e fatta emergere per comprendere maggiormente le dinamiche che muovono le organizzazioni. Come riportato precedentemente, dunque, risulta necessario porre come variabile nella valutazione dei progetti la componente emozionale e costruire la valutazione stessa dell'azione in questo senso. Ovviamente è necessario valutare dati

[83] Casartelli A., De Ambrogio U. in De Ambrogio U., Dessi C., Ghetti V., *Progettare e valutare nel sociale. Metodi ed esperienze,* 2013, pp. 53-64
[84] Ibid.
[85] Ibid.

qualitativi e quantitativi ed analizzare se e come sono stati realizzati gli obiettivi iniziali, ma tutte le voci dell'esamina finale vanno riportate in maniera costruttiva generando valori e non di frustrazioni. Non si tratta di indorare la pillola per paura di ferire i sentimenti dei partecipanti, ma di saper cogliere le conseguenze inefficaci di certe progettualità in un'ottica migliorativa. Trattando di società mutevoli e multiformi non è possibile ottenere solamente risultati positivi, anzi, i fallimenti e gli incidenti di percorso sono molteplici e costituiscono lo stesso cammino processuale dell'azione sociale. Mantenere di conseguenza un approccio aperto alle difficoltà, supportando i propri *partner* nell'elaborazione di eventuali impedimenti e quindi proporre un atteggiamento non giudicante, è la strada migliore per poter proseguire in un percorso di co-progettazione coltivando relazioni[86].

2.2.2. L'innovazione sociale

La caratteristica che può avere un progetto è quella di essere un'innovazione sociale, cioè una pratica diretta a contribuire all'inclusione sociale attraverso cambiamenti nell'agire dei soggetti-cittadini e delle istituzioni. Per avere innovazione sociale vi deve essere un cambiamento nel modo di definire e problematizzare le situazioni di esclusione sociale, ma senza dover cercare in maniera forzosa di attuare idee totalmente nuove o sradicare progetti già esistenti. CON.CA.S.S. e il territorio del Casalasco non stanno diventando i baluardi del mutamento del *welfare* locale, infatti propongono progettualità già sperimentate in altri contesti e in altre zone del Paese. tuttavia ciò che emerge nell'ambito in questione è l'innovazione sociale insita in queste iniziative: non si ha lo sradicamento dei servizi, ma il graduale accompagnamento degli stessi e della comunità verso nuove forme di partecipazione attiva. Si può parlare quindi di innovazione sociale nel momento in cui si offrono nuove risposte a problemi vecchi e nuovi, quando vi è *empowerment* dei cittadini, quando vi è *governance* partecipativa e democratica insieme ad un connubio tra dimensione di iniziativa *top-down* e *bottom-up*. Perciò vi sono diverse possibili forme di innovazione sociale le quali possono essere promosse, applicate o adottate da diversi ambiti. Ovviamente l'ideazione dell'azione innovativa si pone in linea con il filone teori-

[86] Casartelli A., De Ambrogio U. in De Ambrogio U., Dessi C., Ghetti V., *Progettare e valutare nel sociale. Metodi ed esperienze,* 2013, pp. 131-139

co presentato fino a questo punto definendosi così dinamica, propositiva ed includente.

Le fasi dell'innovazione sociale vengono rappresentate per mezzo di un disegno a spirale che graficamente rimanda alla consequenzialità delle azioni verso una continua espansione del movimenti. Non vi è però sequenzialità forzata tra le diverse fasi, anzi, nella costruzione dell'azione possono esserci salti o rimandi a posizioni precedenti[87]. I sei momenti che contribuiscono alla costruzione di un'innovazione sociale sono:

1. *Prompts, inspirations e diagnoses*. Si attua un'analisi del contesto e delle problematiche correnti in maniera approfondita.
2. *Proposals and ideas*. Si procede alla raccolta di idee e proposte per possibili soluzioni a questi problemi.
3. *Prototyping and pilots*. Le idee raccolte vengono testate in una realtà micro.
4. *Sustaining*. Si modella l'azione ideata conformandola ai parametri progettuali per una sua concreta applicabilità.
5. *Scaling and diffusion*. L'attività funzionale e funzionante viene strutturata per la sua diffusione e contaminazione.
6. *Systemic change*. Infine si ottiene innovazione sociale e di conseguenza mutamento di approcci, metodologie o idee ora più funzionali rispetto a prima.

L'azione di innovazione sociale risulta pertanto strettamente collegata al lavoro di rete e all'attività di progettazione sociale sia su larga scala che riguardo il micro contesto di questa analisi. Si potrebbe anche ripensare la l. 328/00 in un'ottica di innovazione sociale: se le normative precedenti il 2000 e le singole attività dei servizi sociali locali hanno permesso di mutare il punto di vista sui problemi sociali e testare nuovi approcci al *welfare* su piccola scala, la legge quadro ha introdotto un'azione strutturata di rimodernamento dei servizi sociali tesa a diffondere tali modelli e creando, insieme ad ulteriori leggi e provvedimenti, una trasformazione nel panorama del *welfare* italiano. Così oggi, a fronte di un mutamento delle richieste da parte della comunità ed una diminuzione del-

[87] Arvidsson A., Giordano A. (a cura di), *Il libro bianco sulla innovazione sociale,* 2010, p. 12

le risorse finanziarie e non solo, vengono utilizzate le metodologie più classiche per strutturare esperienze innovative di intervento sociale. Il lavoro di rete e la pianificazione zonale vengono integrati in nuovi spunti di riflessione che vanno ad affrontare i bisogni sociali e delle organizzazioni stesse. *Maggiordomi di via* e *Legami di Terra* non rappresentano solo strumenti funzionali per i classici inserimenti lavorativi, allo stesso modo non si presentano come copie sbiadite di interventi fatti in altri luoghi. Con questi progetti si risponde ad esigenze vecchie e nuove adattando l'azione al contesto locale e alle sue caratteristiche, chiedendo al contempo un nuovo tipo di partecipazione della comunità.

Innovazione sociale significa così attivazione della comunità, ed è quello a cui si sta assistendo in questo momento. Bisogna mettere in rilievo in particolare il mutamento che sta apportando nei confronti dei servizi e le modalità con cui gli operatori si approcciano alle problematiche sociali e alle possibili soluzioni. Secondariamente, non è da definire innovativo solamente il prodotto, ma soprattutto il processo svolto: la valorizzazione di un progetto sociale particolarmente da un punto di vista di studio, va fatta nei confronti dei meccanismi che hanno permesso di costruire l'azione innovativa stessa. Di seguito, per definire un'azione come innovativa è necessario che la stessa abbia proposto un rilevante aumento della partecipazione, non solo sulla carta, ma anche nella reale partecipazione alla progettazione. Infine è innovativa l'azione che muta i paradigmi del lavoro sociale rendendo i confini più fluidi[88].

Per quanto riguarda il connubio tra iniziativa *top-down* e *bottom-up*, il lavoro innovativo permette la costruzione di una prassi democratica che consente di modulare l'azione in base alle reali esigenze del territorio. Deve quindi essere stimolata l'iniziativa dal basso mantenendo una *governance* strutturata di modo che idee e iniziative non si accavallino e non si sprechino risorse. Il coinvolgimento della società civile deve però essere reale e propositivo, è infatti ancora forte oggi l'imposizione dell'attore pubblico come interprete dei bisogni sociali e sono ancora poche le iniziative programmatorie concretamente aperte alla comunità.

La richiesta di apertura a nuovi *partner* fatta dalle azioni di innovazione sociale riguarda anche la necessità di accogliere il mercato e le aziende nel processo

[88] Venturi P., Zandonai F., *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore,* 2016, (e-book)

innovativo. Proprio per il particolare contesto frammentato e per la scarsità di fondi pubblici, ma soprattutto per il ruolo ancora forte che ha il sistema produttivo nella nostra società, i servizi - sia pubblici che privati - devono saper accogliere i soggetti produttivi di un territorio nelle dinamiche della costruzione di servizi. L'innovazione sociale si andrebbe quindi ad unire a quella economica, promuovendo nuove forme di imprenditoria e di approccio al consumo ed alla produzione in un'ottica post-capitalistica[89]. Ne può essere un esempio il laboratorio di comunità *La Bottega dei Legami* che di seguito analizzerò. Come gli altri modelli di empori solidali presenti nel nostro Paese, anche questo del Casalasco si pone come innovativo nei confronti di un concetto di post-produzione quindi di riutilizzo di beni materiali di seconda mano nella tutela delle fragilità sociali. Si misura quindi il benessere sociale non solo attraverso un indice ISEE, ma anche in base alle necessità personali, passando quindi da un'idea di *welfare* ad una di *wellbeing*[90].

2.3. Fare dell'innovazione sociale realtà

Ciò a cui si sta assistendo è un diffuso mutamento del pensiero umano su molti temi. Non solo nel nostro Paese, ma in maniera trasversale e internazionale si stanno affacciando nuove idee e teorie che trattano del cambiamento dell'uomo nei suoi diversi aspetti. Che sia per la crisi economico-sociale, per i problemi legati ai cambiamenti climatici, oppure per un rinnovato senso di solidarietà che dal locale si estende al globale, sono molti i movimenti di pensiero, ma anche di azione che spingono verso un ritorno alla terra, ai legami sociali e all'interiorità. Dal movimento *slow food* alle comunità degli elfi sulle montagne tosco-emiliane, dall'agricoltura sociale alle *start-up* che vogliono pulire i mari dalle isole di plastica, il continuo flusso di idee innovative scorre e contamina sempre più persone e luoghi. È in questo quadro di mutamento che si pone l'innovazione sociale e quindi questo breve scritto.

È necessario tuttavia concretizzare il dibattito teorico e ideologico che denuncia l'obsolescenza dei servizi e lotta per il loro cambiamento. Risulta fondamentale, infatti, la spinta normativa che negli ultimi 20 anni ha contribuito ad una nuova visione del soggetto pubblico, ma resta comunque insufficiente. È necessario

[89] Ibid.
[90] Ibid.

specificare le modalità di lavoro che permettono a progetti sociali innovativi di innestarsi nel tessuto dei servizi e divenire proficui. Secondo le diverse normative e regolamentazioni nazionali e locali, gli strumenti dei tavoli di lavoro e quindi l'approccio di rete dovevano essere le modalità che al meglio avrebbero portato allo sviluppo di nuove prospettive per il *welfare*. Con l'esperienza di lavoro si è visto tuttavia che l'idealizzazione della cooperazione in rete ha portato allo scontro con una realtà difficile da governare[91].

In contemporanea, la tendenza più operativa alla specializzazione delle professioni del sociale e all'aziendalizzazione dei servizi ha comportato un allontanamento del *welfare* dalla realtà sociale, andando in conflitto con la teorizzata sussidiarietà orizzontale. Si è dunque assistito ad un graduale ampliamento della forbice che distanziava i servizi dai cittadini e quindi ad una perdita di valore e di significato del sistema di tutela dei diritti[92]. Il modello aziendale, in particolar modo permette la ricerca di una maggiore qualità delle prestazioni andando però ad intaccare la relazione tra operatori e cittadini-utenti, cioè il fulcro di tutto il lavoro sociale. Grazie ad una programmazione sociale basata su logiche di risparmio ed efficienza delle azioni si è arrivati alla produzione di servizi standardizzati che hanno impoverito i legami e di conseguenza la comunità stessa[93]. nel modo in cui il modello di produzione si sta allontanando gradualmente da logiche aziendalistiche verso l'adozione di strategie di sviluppo di piccola scala, di tipo artigianale o innovativo come le *start-up*, così il sistema dei servizi deve abbandonare una logica che non è mai stata sua e tornare alla capacità personalizzata e diretta di istaurare relazioni d'aiuto.

Ancora, il comparto dei servizi sociali è sempre stato sottoposto al controllo del soggetto sanitario, anche se in diverse misure in base alle esperienze regionali. Ma questo tipo di controllo non è avvenuto solamente dal punto di vista burocratico ed organizzativo ma anche ideologico. Il paradigma sanitario ha da sempre influenzato l'approccio che si ha nei confronti delle problematiche sociali: nonostante le rivoluzioni culturali, la lotta allo stigma, le riforme dei servizi e l'abbattimento delle istituzioni totalizzanti, si ha ancora una visione patologica delle problematiche sociali sia da parte della società che purtroppo di alcuni o-

[91] Olivetti Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, 2015, p. 42
[92] Ibid., pp. 48-49
[93] Ibid., p. 53

peratori. Il disagio viene quindi isolato e trattato con procedure *standard* in modo generico, vi è uno stigma che persiste nei confronti di coloro che richiedono il supporto dei servizi e dei servizi stessi, l'evento problematico viene quindi visto come una tragedia a cui la persona e le famiglie non sono pronte. D'altra parte anche gli operatori e le organizzazioni si dividono per settori tesi allo studio di diverse problematiche affrontate in maniera isolata e impermeabile al contesto in cui la persona è immersa[94].

A ciò non si può però contrapporre una conoscenza della società priva di scientificità e di regole. Ad un metodo puramente statistico-matematico di osservazione della realtà e delle sue problematiche è necessario affiancare un approccio qualitativo che permetta di comprendere al meglio le sfumature relazionali che compongono la comunità e il loro carattere altamente variabile. Non è possibile analizzare la persona come un organismo singolo affetto da una patologia sociale, è doveroso osservarla come un individuo che fa emergere una problematica collocata in un contesto sociale più ampio a cui lo stesso bisogno è collegato. In questo modo non si avrà uno schema predefinito di risposta alla richiesta e non si potrà nemmeno costruire uno schema conoscitivo rigido, implicando così un maggiore lavoro di indagine ma al contempo una più approfondita conoscenza della realtà e un confronto più produttivo con tutte le problematiche[95].

Già all'inizio del nuovo millennio inizia a diffondersi una certa prospettiva secondo cui è necessario che la comunità si avvicini ai problemi sociali che caratterizzano la sua stessa quotidianità e si assiste quindi ad un fiorire di diverse associazioni e gruppi non formali che si caratterizzano per il supporto a specifiche problematiche (gruppi di genitori con figli disabili, associazione di supporto agli anziani soli o a malati terminali, ecc.). Queste iniziative si propongono di subentrare nelle aree grigie di non intervento del servizio pubblico, ma ancora in maniera autonoma e fortemente disgregata[96]. Olivetti Manoukian fa riferimento quindi ad un complesso di azioni che si snodano per tutto il Paese, ma che si distinguono per caratteristiche comuni e non per un modello unico e diffuso[97].

---

[94] Ibid., pp. 89-90
[95] Ibid.
[96] Ibid., pp. 54-55
[97] Ibid., p. 64

Le plurime iniziative che si trovano lungo la nostra penisola e che contraddistinguono anche le progettualità da me studiate si caratterizzano per:

- un lavoro sociale incentrato sul territorio e che riguarda tutti coloro che lo abitano, che impiega risorse nuove e che diventa generativo per nuove relazioni; con questa metodologia vengono scoperti nuovi tipi di relazione tra servizi e comunità e viene proposto un investimento maggiore in questa relazione di fiducia;
- i problemi sociali vanno identificati e distinti dando maggiore dignità alla domanda portata dal cittadino promuovendo al contempo una visione trasversale delle fragilità della società nel suo insieme; in questo modo è possibile proporre risposte più concrete ai bisogni stimolando la responsabilità individuale e la cooperazione;
- vanno ideate nuove collaborazioni tra ambiti e gruppi anche molto diversi tra loro, ma che si dimostrano complementari nella creazione di risposte ai problemi; si producono così valori condivisi e legami che rendono maggiormente coesa la società.

Il lavoro sociale in un *welfare* prossimale che fa appunto delle relazioni il suo strumento cardine di lavoro, ha una responsabilità che va oltre la "cura" della fragilità. La presenza in un territorio di una progettazione di questo tipo permette di aumentare la capacità solidale della comunità che vi vive[98].
Di pari passo si diffonde anche una necessaria miscellanea di saperi e professioni che permettono di mettere in campo conoscenze diverse. Diviene controproducente quindi mantenere una rigidità di titoli, al contrario è necessario che vi sia una maggiore apertura di operatori e servizi alla fluidità del contesto attuale. Cercando di mantenersi aperti a nuovi ruoli, è anche necessario darsi maggiormente alla cooperazione tra servizi e professionisti adempiendo seriamente ai principi dettati dalle norme. In questa nuova prospettiva è essenziale che i professionisti del sociale con diverse etichette sappiano lasciare andare il caro titolo di laurea aprendo un confronto paritario. La difficoltà nel condurre i servizi sta anche nell'implicita gerarchia tra operatori dettata dall'appartenenza o meno

[98] Alleruzzo G. in Messia F. Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità,* 2015, pp. 55-63

a determinate categorie professionali ritenute più o meno dignitose[99]. A questa apertura non deve comunque corrispondere una perdita di identità personale a favore di una opaca e omogeneizzante di gruppo[100]. È importante che l'individuo operatore mantenga il *focus* sui valori che muovono la sua professionalità rendendosi al contempo flessibile verso variazioni delle proprie mansioni. Il professionista non diviene il tutto fare o il tuttologo dei servizi, deve invece sapersi schiudere a nuove conoscenze in collaborazione con altri operatori mettendo in risalto le proprie conoscenze in relazione con quelle degli altri[101].

2.3.1. Includere il mercato per rigenerare valore

La condivisione di idee e di conoscenze va quindi anche operata da un punto di vista di competenze, superando le categoriche divisioni tra Stato, mercato e società civile. Implementare nuovi modelli di produzione di valore risulta fondamentale per rileggere le istituzioni economico-sociali e cogliere le opportunità che arrivano da diversi fronti[102]. È quindi da prendere in definitiva considerazione l'idea di un reale coinvolgimento non solo del privato sociale ma anche del comparto economico-produttivo nella realizzazione e nel mantenimento di progetti nella comunità. Fare innovazione sociale non significa solo attivare la società civile nella forma di gruppi formali o informali di cittadini, vuol dire anche dare risalto al comparto economico-produttivo di un territorio e riconoscerne il ruolo fondamentale. Venturi e Zandonai propongono quindi una classificazione di trasformazioni a cui il sistema *welfare* in generale e la società nel suo complesso devono far fronte per divenire generatori di valore[103]. Innanzitutto per gli autori è necessario costruire un sistema di protezione sociale che tuteli quella fetta di società esclusa dai tradizionali mercati economici e del lavoro. Cercare concretamente, quindi, modelli di co-produzione funzionali e nel frattempo mutare il concetto di imprenditoria allontanandolo dall'aura negativa di oppressore dei diritti dei lavoratori verso nuove opportunità di mobilità sociale. In seguito bi-

---

[99] Olivetti Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, 2015, p.155

[100] Giancaterina F. in Messia F. Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità,* 2015, p. 43-53

[101] Olivetti Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, 2015, pp.170-171

[102] Venturi P., Zandonai F., *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore,* 2016 (e-book)

[103] Ibid.

sogna rivalutare e rimettere a disposizione della comunità tutto quel patrimonio di beni immobili, ambientali, spazi comuni e risorse per finalità di natura sociale, quindi ridare spazio fisico alla comunità.

Quando si parla di mercato però, è necessario precisare la dinamica di produzione di servizi che investe la realtà di oggi. Andando oltre la riflessione sull'aziendalizzazione delle istituzioni, è importante riflettere sulla collocazione dei soggetti *no profit* nel mercato dei servizi. Infatti, come si è potuto assistere nel contesto lombardo, si nota una dualità delle organizzazioni *no profit* nel contesto del *welfare* locale: se da una parte le organizzazioni del privato e del volontariato si sono ritagliate nicchie operative ai margini dei grandi schemi della programmazione, mantenendo così un legame stretto con i propri valori sociali, ma anche una limitata capacità d'azione; dall'altro lato quelle più strutturate o che hanno saputo destreggiarsi meglio si sono trasformate in colossi del sociale e produttori di servizi, magari a basso costo, per conto delle istituzioni pubbliche, perdendo di conseguenza il contatto con la *mission* per cui erano nate[104]. Inoltre, come già accennato in precedenza, il *no profit* presente nel mercato dei servizi deve la sua azione al forte legame con il pubblico che appalta al ribasso la progettualità da svolgere e vincolando così il rapporto di lavoro in un'ottica aziendalistica[105]. Il *no profrit,* nel contesto attuale, non deve solamente sapersi impegnare maggiormente nella produzione di servizi per la comunità, non gli viene solamente richiesto di essere più presente nel processo di co-progettazione, deve anche saper cogliere il rinnovato senso di partecipazione della società civile e la volontà da parte degli individui di allontanarsi da una vecchia logica di produzione capitalistica verso nuove idee di condivisione, sia di beni che di valori[106]. Sta emergendo un bisogno di riavvicinamento tra le persone; la crisi economica e la perdita di posti di lavoro ha causato sì un aumento della stratificazione sociale, ma anche la necessità da parte di alcuni di non vedersi solo come lavoratori dediti alla produzione e al guadagno. Si ravvisano sempre più iniziative innovative, non solo in ambito sociale, ma anche lavorativo, alla diminuzione dell'offerta di lavoro si risponde con idee nuove e carichi di

[104] Ibid.
[105] Ibid.
[106] Ibid.

lavoro diversi verso un'ottica tesa non all'arricchimento, ma alla crescita personale e della comunità in cui si è immersi tutelando il bene comune.
Non solo l'istituzione pubblica, ma anche il privato e il mercato devono cogliere questo cambiamento e quindi puntare alla cooperazione per tutelare e accrescere i beni comuni in gioco. Questo lavoro in sincrono deve essere tale nella pratica e non solo nella teoria, perché singole azioni innovative possano apportare benefici alla comunità. Per procurare un reale miglioramento delle condizioni sociali, tuttavia, è necessario che le proposte si integrino tra di loro[107].
L'iniziativa di *welfare* aziendale intrapresa da una ditta spesso coinvolge organizzazioni del volontariato o privato sociale del territorio, ma non si deve trattare solamente di una delega alla tutela di quei lavoratori specifici, la progettualità deve sapersi espandere per contaminare il territorio in cui è collocata. Allo stesso modo il progetto di contrasto alla fragilità sociale non deve parlare solo ai suoi possibili utenti e agli esperti del settore, ma deve sapersi mostrare alla comunità, aumentando così le conoscenze nell'ambito e cercando supporto anche economico dal mercato. In una sconcertante permeabilità dei settori è oggi più che mai importante saper costruire un dialogo e mettere in comunicazione i diversi ambiti della società.

2.3.2. Carità vs Stato? Dilemmi di una relazione fra soggetti

L'apertura al mercato e ai finanziamenti privati non avviene solamente in un'ottica integrativa, si assiste infatti ad un fenomeno crescente di rincorsa ai bandi di finanziamento per sostenere azioni di *welfare* locale un po' in tutta la penisola. D'altra parte, bisogna pensare alle diverse iniziative di *welfare* aziendale non come puri atti filantropici, ma come azioni che perseguono le classiche finalità di miglioramento produttivo ed aumento del capitale, oltre che di sgravio fiscale. È quindi necessario comprendere l'attuale mutamento in particolare per sostenere un pensiero critico alla progettazione ed arginare un qualsivoglia tentativo di privatizzazione ideologica dell'intervento sociale.
Bréville nel suo articolo su *Le Monde diplomatique* propone una fotografia del contesto statunitense e dei conflitti che i contributi privati possono causare nel

[107] Ibid.

comparto dei servizi alla persona[108]. Ovviamente il quadro italiano si discosta per storia e attualità da quello oltreoceano, ma è interessante cogliere i punti di riflessione. Gli USA possono infatti divenire un esempio eclatante di *business* della filantropia e possibili problematiche conseguenti. Se appunto i servizi alla persona - che possono variare dalla scuola ai dormitori per senza tetto, dagli ospedali ai supporti economici per ragazze madri - vengono sempre più finanziati da privati, non può essere garantita la parità nella distribuzione dei servizi e quindi una parità di diritti di tutti i cittadini come previsto dalla Costituzione. Inoltre, il coinvolgimento di questi filantropi può portare ad influenzare l'intervento stesso poiché a parità di contributo corrisponde uguale rendicontazione dell'azione. Questo scenario si sta affacciando già da qualche anno in Italia e in particolare nel territorio lombardo: sempre maggiori sono i contributi che le aziende danno ad organizzazioni *no profit* come anche vi è una proliferazione di bandi per il finanziamento di progetti sociali.

L'argomento che sto trattando non è però da considerarsi completamente nuovo e sconosciuto nel nostro Paese. Se il nostro sistema di *welfare* cosiddetto mediterraneo e improntato sull'intervento pubblico in ambito socio-sanitario non presenta quell'approccio liberista statunitense che vede da sempre un ammiccamento al finanziamento privato dei servizi; è anche vero che l'intervento pubblico è sempre stato affiancato da attività socio-sanitarie promosse dalla filantropia religiosa e da più o meno piccole azioni di *welfare* aziendale. Luxottica (azienda leader nel settore degli occhiali) infatti non è la prima azienda italiana che si caratterizza per interventi di tutela del benessere dei propri lavoratori[109]. Lanificio Rossi già alla fine dell'800 si caratterizzava per l'assistenza ai suoi operai, i quali, in piena rivoluzione industriale potevano vivere vicino alle fabbriche e non perdere tempo per recarsi al lavoro, e al contempo godere di tutele per sé e per la famiglia, dando vita così ad una comunità di relazioni e animazione sociale nel paese di Schio (VI). Ancora più conosciuto e innovativo fu il contributo di Adriano Olivetti, il quale tra le sue varie azioni pensò a sviluppare l'azienda del padre in un'ottica innovativa, sia dal punto di vista tecnologico, ma soprattutto sociale; oltre ad una visione innovativa del *managment* industriale,

[108] Bréville B., *Carità vs Stato*, "Le monde diplomatique", Il manifesto*,* XXI(2014), n. 12, pp. 10-11

[109] http://www.luxottica.com/it/welfare-luxottica-guarda-futuro

propose strumenti concreti di supporto ai propri operai e alle loro famiglie, al loro benessere ed alla loro istruzione[110].

Si trattano, questi, di soli tre esempi del passato che però danno ispirazione all'azione odierna, la quale non è caratterizzata solamente da interventi sociali di grandi aziende per i propri dipendenti, ma anche da finanziamenti di privati a progetti sociali sia esterni che interni all'imprenditoria, come il supporto all'attività culturale e artistica ecc. Ferrera e Maino racchiudono nella definizione di *secondo welfare* tutti quegli investimenti sociali promossi da privati – in un clima di tagli alla spesa pubblica - spesso connessi al territorio di investimento e che aprono a nuove collaborazioni e nuove risorse per rispondere ai bisogni sociali[111]. Secondo *welfare*, progettazione e innovazione sociale si ricollegano tra loro contribuendo così all'ideazione e all'applicazione delle *policies* locali e non, trovando accordo e guida negli indirizzi europei. È infatti il consiglio d'Europa che vara nel 2010 "Europa 2020", una strategia decennale che vuole realizzare cinque obiettivi nell'Unione entro l'anno 2020 e che riguardano: l'occupazione, la ricerca e lo sviluppo, il clima e l'energia, l'istruzione, l'integrazione sociale e la lotta alla povertà[112]. Questa strategia vuole far fronte alle conseguenze portate dalla crisi del 2008 e rispondere alle esigenze sociali in un approccio innovativo che tenda verso l'integrazione del comparto pubblico con quello privato. L'iniziativa europea non si limita al miglioramento dei sistemi di *welfare* dei Paesi membri, essa vuole altresì stimolare la nascita e la diffusione di un metodo comunitario di lavoro che integri iniziative provenienti dal comparto economico-produttivo a quelle del settore sociale creando vere e proprie opportunità di innovazione[113].

Il secondo *welfare* insieme al primo (intendendo il sistema tradizione di servizi sociali pubblici) dovrebbero integrarsi verso un'azione congiunta contaminandosi e generando valore, ma nella pratica si assistono a diverse problematiche. Innanzitutto vi può essere un isolamento delle azioni di secondo *welfare* da parte dell'istituzione pubblica, la quale può fossilizzarsi su pratiche obsolete senza

---

[110] Gori C. (a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale,* 2012 (e-book)

[111] Ferrera M., Maino F., *Social Innovation beyond the state. Italy's second welfare in a European perspective, "*Percorsi di secondo welfare", WP-2WEL 2/2014, pp. 4-28

[112] Raccomandazione del consiglio del 13 luglio 2010 sugli orientamenti di massima per le politiche economiche degli Stati membri e dell'Unione (2010/410/UE)

[113] Canale L., *Unione Europea, Innovazione sociale e secondo welfare*, "Percorsi di secondo welfare", WP-2WEL 1/2013, pp. 4-18

riconoscere l'impatto innovativo di possibili iniziative. Inoltre in un contesto produttivo, quello italiano, caratterizzato dalla maggiore presenza di piccole-medie imprese vi è il rischio di una polarizzazione degli interventi sui lavoratori: la mancanza di tutela da parte del servizio pubblico viene in parte riassorbita dalle iniziative di secondo *welfare* che vengono però intraprese specialmente da aziende grandi escludendo così tutti quei lavoratori impiegati nella piccola impresa. Ovviamente un mancato coordinamento tra istituzioni pubbliche, privato sociale e privato produttivo posso portare ad una frammentazione dell'intervento ed alla duplicazione delle azioni sprecando così risorse ed opportunità. La disgregazione locale si accompagna alla frammentazione nazionale mostrando in questo momento di mutamento la vera disparità che vi è tra nord e sud del Paese, ma proprio per la volontà di perseguire azioni innovative è possibile intervenire su questa disuguaglianza supportando maggiori investimenti nelle regioni meridionali e nelle zone più depresse d'Italia. E poiché l'emersione di nuovi attori del sociale è intrinsecamente connessa alla progettazione sociale innovativa, diviene fondamentale porsi come punto di maggiore fragilità la valutazione delle nascenti iniziative e creare dei validi strumenti che permettano una loro prosecuzione generativa. Anche se con questo scritto propongo un'attenuazione del ruolo del soggetto pubblico nella gestione dei servizi locali, devo comunque rimarcare quanto la mancanza di una *leadership* propositiva possa essere causa di ulteriore frammentazione delle progettualità e di conseguenza sarebbe auspicabile vedere un impegno maggiore di una parte delle istituzioni nella cooperazione in questo ambito. Infine è necessario che vi sia un alleggerimento delle procedure di co-progettazione, finanziamento e lavoro così da realizzare un'azione più rapida e che sappia cogliere celermente i bisogni e i movimenti sociali[114].

Questo lavoro di tesi verte su progettualità che vedono come finanziatore una fondazione, e sono proprio le fondazioni le grandi protagoniste di questo periodo. Le fondazioni, tuttavia, non risultano essere un elemento totalmente nuovo nello scenario dei servizi alla persona. Infatti, furono proprio queste istituzioni sotto il nome di "enti morali" o "opere pie" a contribuire e gestire le prime forme di protezione sociale all'inizio dell'800 e mantennero il loro importante ruolo fino

[114] Ferrera M., Maino F., *Social Innovation beyond the state. Italy's second welfare in a European perspective,* "Percorsi di secondo welfare", WP-2WEL 2/2014, pp. 4-28

a che non fu l'ente pubblico ad appropriarsi gradualmente delle loro funzioni. È poi con il finire del XX secolo che, in un'ottica di privatizzazione del *welfare* e graduale taglio alla spesa pubblica, riemergono le fondazioni, anche in nuove forme: di comunità, di partecipazione e di origine bancaria[115]. La definizione proposta dallo *European Foundation Centre*[116] afferma che la fondazione è: un ente privato senza finalità di lucro, con una propria fonte di reddito che può derivare dalla gestione di un patrimonio, essa detiene organi di governo autonomi e persegue i propri obiettivi elargendo in modo gratuito le proprie risorse ad altri soggetti o gestendo direttamente i propri programmi[117]. Fra i diversi tipi di fondazioni, Fondazione Cariplo rientra nella categoria A che prevede la gestione di un patrimonio e l'erogazione di finanziamenti a terzi.

Il ruolo delle fondazioni nel contributo alla realizzazione delle *policies* è controverso: da una parte viene esaltato da coloro che vedono nel loro contributo la realizzazione concreta della compartecipazione ai servizi sociali, dall'altra parte esse vengono osteggiate perché viste come soggetti privati ed estranei che intervengono in ambiti che dovrebbero spettare a organi eletti e che quindi agiscono e governano in delega ai cittadini. Nonostante il dibattito politico e ideologico, sono da riconoscere le opportunità che le fondazioni possono dare all'attuale panorama dei servizi. Specialmente le fondazioni di origine bancaria, proprio per la loro caratteristica *no profit*, possono decidere più liberamente di finanziare progetti economicamente rischiosi oppure, proprio perché non legate a vincoli politici, possono decidere di supportare attività nei confronti di categorie minoritarie o problematiche svantaggiose per il consenso elettorale. Più che il carattere patrimoniale delle fondazioni, è l'elemento dell'autonomia che permette loro di muoversi più agilmente nell'opaco mondo del disagio sociale e dare un reale contributo. Ma proprio per il patrimonio limitato rispetto un qualsiasi *budget* pubblico, le fondazioni non vanno né osteggiate né esaltate come risolutrici dei tagli alla spesa pubblica. È necessario che la loro azione permetta di

[115] Gori C. (a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale,* 2012 (e-book)
[116] http://www.efc.be/
[117] Gori C. (a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale,* 2012 (e-book)

dare vita ad un'idea progettuale efficace che in seguito i *policy maker* possano utilizzare ed ampliare[118].

I casi pratici che andrò a riportare vedranno in particolare il connubio tra progettazione promossa da un ente pubblico e finanziata da un privato. Il concetto generico non risulta nuovo né per il territorio del Casalasco né per il nostro Paese, come già scritto sopra. L'innovazione reale che si esprime nello specifico nel progetto *FareLegami* è che il privato, in questo caso Fondazione Cariplo, va a finanziare un'azione su scala provinciale che investe i servizi sociali e le attività comunitarie nel suo complesso con l'intento di mutare la metodologia di intervento dei servizi e proporre maggiore integrazione. La novità sta proprio nell'ampio spettro che quest'azione prevede, la quale potrebbe rientrare come portata, *budget* e attori impegnati, in un tipo di politica di *welfare state*. Diviene a questo punto pressante l'idea che vede nei finanziamenti privati l'alternativa alle difficoltà del comparto pubblico.

Questo pensiero si diffonde sempre più, soprattutto in una visone limitata della progettualità sociale. Si assiste spesso a servizi - sia pubblici che privati - che non fanno più della progettazione sociale il metodo di intervento mirato per il proprio territorio e di conseguenza cercano fondi per realizzare i propri obiettivi, ma al contrario cercano bandi e finanziamenti per poi creare un progetto che vi si adatti e che possa ottenere le risorse in gioco. Questo perché viene confusa la progettazione con la stesura del progetto: lo studio del territorio, il coinvolgimento di diversi *partner*, il processo dialettico che sfocia nella costruzione dell'intervento non andrebbe associata automaticamente alla scrittura vera e propria dello specifico progetto. L'ideazione dell'intervento non deve dipendere dalla natura dei fondi che uno sponsor mette a disposizione e dai requisiti posti dal concorso, ma deve partire innanzitutto dai bisogni sociali con cui ci si relaziona e poi adattare gli investimenti agli obiettivi da raggiungere[119]. Il rischio concreto è quello di ottenere fondi per progetti che poco rispondono alle reali esigenze del territorio in cui vengono applicati, che non vengono interiorizzati e fatti propri da operatori e cittadini, comportando così un possibile loro fallimento inteso come assenza di produzione di nuove relazioni e valori e di conseguenza anche la mancanza di una sua prosecuzione all'infuori del finanziamento.

---

[118] Ibid.

[119] Sordelli G. (a cura di), *Il processo progettuale,* 2016 (e-book)

Lo strumento dei bandi di finanziamento di azioni sociali deve divenire un mezzo tra i tanti di investimento nel *welfare,* sia primo che secondo. Pensare ad un solo investitore limitando la partecipazione anche economica del territorio in cui si opera significa dare vita ad un'azione autoreferenziale che non genererà a prosecuzioni future. Creare progetti e quindi ottenere un primo finanziamento con un possibile bando deve essere il trampolino di lancio per una nuova attività che saprà sfruttare i fondi ottenuti per nascere, crescere e sviluppare nuove fonti di reddito per proseguire nel futuro. In questo modo, oltre ad ottenere continuità nell'intervento, si stimolerà il lavoro di tutti i soggetti coinvolti, i quali non saranno semplici autori di una serie di azioni scritte su carta, ma saranno sviluppatori di nuove strategie di sopravvivenza.

2.4. Saper guardare intorno

Proporre una maggiore cooperazione tra pubblico e privato e tra servizi e collettività comporta una prima apertura istituzionale. Se il soggetto pubblico ad oggi ricopre ancora un ruolo importante nel governo del *welfare*, è anche vero che tutt'oggi viene visto come un *partner* chiuso e autoreferenziale; dall'altra parte pure il mondo del Terzo settore, anche se fa del lavoro volontario un baluardo di umanità, spesso si dimostra inabile nella richiesta di aiuto e supporto per il perseguimento di determinati obiettivi.

Il mondo dei servizi in toto deve apprendere l'arte del saper chiedere: per promuovere l'apertura a nuove cooperazioni e progettualità è importante saper richiedere l'aiuto e il supporto necessario ai giusti *partner*. Non si tratta di una forma di richiesta pietosa e umiliante, e nemmeno una pretesa forzata o presuntuosa, ma di una richiesta di aiuto e supporto che mostri voglia di mettersi in gioco per costruire qualcosa di nuovo. Per Colleoni, possono esserci infatti diversi tipi di richieste: domande d'aiuto mosse dal pietismo, dal moralismo oppure richieste basate sullo scambio e la mutualità. Se nei primi due casi è possibile impiegare queste strategie per raccogliere qualche donazione monetaria durante il periodo natalizio, è con la terza motivazione che si può costruire una seria partecipazione al *welfare* di comunità[120]. In questo modo viene ridimensionata la polarizzazione che definisce donatori e riceventi nella classica struttura dei

[120] Colleoni M. in Messia F. Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità,* 2015, pp. 65-76

servizi e si condivide la responsabilità nella costruzione del lavoro sociale. Avviene quindi una reale inclusione di cittadini-utenti, ma anche della comunità contribuendo nel complesso all'aumento dell'autonomia dei vari protagonisti. La richiesta d'aiuto spinge di conseguenza all'abbandono del ruolo caritatevole del soggetto pubblico a favore di una maggiore autonomia della singola persona e dei gruppi e un miglioramento dell'intervento. Come vedremo in seguito, chiedere ai partecipanti del progetto *Legami di Terra* di occuparsi in maniera autonoma dell'irrigazione degli orti fuori dagli orari di lavoro ha comportato un loro impegno durante i mesi invernali (a borsa lavoro terminata) nella cura degli appezzamenti per tutelarli dall'incuria e riprenderli intatti nella successiva stagione di lavoro. In questo caso il soggetto promotore del progetto ha saputo chiedere e valorizzare le persone destinatarie dell'intervento, rendendole le protagoniste dell'intervento stesso, riducendo al contempo eventuali costi di manutenzione, implementando la loro autonomia e portando allo sviluppo di un'idea condivisa di proprietà da tutelare.

Saper chiedere vuol dire anche aprirsi a nuove conoscenze e a nuovi soggetti, accettare il carattere fluido della società a cui si appartiene e saper quindi mettere in discussione i preconcetti mantenuti fino ad ora. Non è abbastanza leggere riviste specializzate e dirsi d'accordo con le nuove analisi dei bisogni sociali, è necessario comprendere gli studi macro nei nostri ambienti micro e sapersi interrogare riguardo le strategie da sempre messe in atto. Ad esempio, la problematica connessa alla conciliazione dei tempi familiari e lavorativi non è solamente riconducibile alle disastrose politiche statali che non supportano e soprattutto non tutelano i lavoratori con figli o con persone non autosufficienti a carico. Le strategie messe in atto da diverse municipalità riguardano l'implementazione di azioni che supportino questa categoria sociale: maggiori nidi, dopo-scuola, centri diurni, ecc. Questo tipo di intervento resta comunque frammentato nel nostro paese, fortemente dipendente dagli indirizzi regionali e dalla volontà politica locale. L'intervento sulla normativa o sulle iniziative di supporto alla cura sono le uniche soluzioni percorribili a questo urgente bisogno sociale? Oppure è possibile percorrere nuove strade?

Insieme ad interventi ad opera di servizi pubblici e privati si collocano nuove iniziative di *welfare* aziendale. Ed è proprio ad una progettualità di questo tipo che

il Consorzio Casalasco Servizi Sociali si è ispirato e ha chiesto supporto nella costruzione di un'azione sociale nel territorio.

2.4.1. *Progetto Maggiordomi di via*

Per dimostrare come sia possibile l'apertura del servizio pubblico a nuove necessità, strategie di lavoro e nuovi *partner*, penso sia utile a questo punto proporre un breve approfondimento riguardo il progetto *Maggiordomi di via* seguito durante il mio percorso di tirocinio.

Il contesto produttivo del Casalasco si caratterizza per piccole e medie imprese ed alcune grandi aziende. Risulta quindi difficile la diffusione di strategie di *welfare* aziendale, ma i mutamenti nelle proposte stanno facendo emergere un ambiente non del tutto chiuso all'idea di tutelare il benessere del lavoratore. Infatti a partire dall'8 marzo 2016 viene attivato in due stabilimenti produttivi del comparto tessile il progetto *Maggiordomo aziendale* volto al supporto dei lavoratori, e in particolare delle lavoratrici, impiegate negli stabilimenti in questione. Il progetto viene appaltato con concorso dal Comune di Casalmaggiore alla cooperativa L'Umana Avventura, la quale colloca nelle due aziende due persone volte ad alleviare i lavoratori dalle incombenze quotidiane che ridurrebbero il tempo libero all'infuori dei turni di lavoro. Il maggiordomo si rende disponibile per adempiere ad obblighi burocratici vincolati dal risicato orario d'apertura degli uffici pubblici (come uffici postali e comunali, biblioteche, ambulatori e strutture sanitarie, ecc.) costruendo al contempo un rapporto di fiducia che permetta all'impiegato dell'azienda di affidare beni e informazioni personali ad una terza persona.

Al bisogno di maggiore supporto dei dipendenti delle grandi aziende si affianca la medesima necessità da parte di lavoratori autonomi presenti sul territorio. Si tratta quindi non di un classico bisogno sociale di tipo emergenziale che implicherebbe l'intervento standardizzato dei servizi, ma di una nuova richiesta che viene fatta dalla comunità a cui non corrisponde nessuna classica risposta strutturata. Quindi CON.CA.S.S., interloquendo con la cooperativa L'Umana Avventura e usufruendo di un bando promosso da Regione Lombardia, ha permesso la costruzione di una nuova progettualità. Il mutamento di dinamiche del soggetto pubblico sta pertanto nella richiesta di supporto tecnico e di conoscenze a

coloro i quali hanno già portato avanti una progettualità efficace allontanandosi così da una classica logica autoreferenziale. Inoltre viene presa in considerazione una nuova richiesta sociale unitamente ad un più tradizionale bisogno come l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Nel mese di giugno 2016 perciò prende vita nel distretto di Casalmaggiore il progetto *Maggiordomi di via* con cui si vuole contribuire ad una maggiore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita di esercenti e impiegati delle attività commerciali (ma non solo) dei centri di Casalmaggiore, Piadena e Gussola (tutti Comuni del distretto Casalasco). Con quest'iniziativa si vuole anche rispondere in maniera innovativa ad una richiesta più classica quale quella degli inserimenti lavorativi protetti, impiegando così quattro persone provenienti da percorsi d'aiuto dei servizi territoriali. I maggiordomi in questione sono residenti nei comuni in cui si sviluppa l'azione e si rifanno alle attività svolte dai maggiordomi d'azienda. È poi la stessa cooperativa L'Umana Avventura a supportare l'attività dei maggiordomi del Casalasco, sia per la creazione della modulistica necessaria, che per il tutoraggio proponendo uno dei due maggiordomi d'azienda come accompagnatore nel percorso.

Il progetto viene anche supportato dalle categorie commerciali e produttive del territorio ed ottiene una buona risposta da parte degli esercenti dei tre Comuni.

I maggiordomi in questione sono persone conosciute da tempo dai servizi sociali territoriali e vengono suggerite per questo ruolo proprio per le loro personali attitudini ed esigenze. Viene proposta loro una borsa lavoro di sei mesi che prevede un impiego per tre giorni a settimana. Prima dell'avvio della progettualità è stato previsto un breve periodo di preparazione che permettesse ai maggiordomi di conoscere la propria *tutor* ed apprendere insieme a lei le peculiarità delle mansioni previste e l'utilizzo della modulistica. In questa fase di apprendimento è stato coinvolto anche il Consorzio stesso proprio perché assolutamente non esperto in questo tipo di lavoro. Si è scelto quindi di impiegare un altro maggiordomo, e non operatori sociali, per addestrare i maggiordomi di via. La scelta è risultata efficace, anche per le personali attitudini della *tutor* incaricata che hanno contribuito ad istaurare un rapporto sereno e cooperante, ma soprattutto perché l'applicazione di un approccio *peer-to-peer* ha (finalmente) concepito i maggiordomi di via non come persone svantaggiate, ma come apprendisti prima e lavoratori poi.

L'avvio del progetto ha previsto fin da subito il coinvolgimento dei maggiordomi nella sponsorizzazione dell'attività e nella costruzione di relazioni con i propri clienti. È stato perciò pianificato un primo momento di contatto dei maggiordomi con gli esercenti dei Comuni in questione insieme ad un operatore CON.CA.S.S. e alla *tutor* distribuendo così il materiale informativo e il modulo d'adesione al progetto. L'approccio utilizzato è stato quello di contatto diretto faccia a faccia in cui il singolo maggiordomo si è trovato a parlare con ogni possibile cliente e spiegare le finalità del progetto. Come *escamotage* per rafforzare la relazione tra maggiordomo e cliente si è optato per una distribuzione dei moduli di adesione e la loro raccolta in un secondo momento, concedendo in questo modo più tempo al negoziante per riflettere e offrire una seconda opportunità di contatto.

L'avvio dell'azione non è stata omogenea: nel comune di Casalmaggiore in cui sono impiegati due maggiordomi che si dividono il centro, vi è stata una buona risposta, mentre nei comuni di Gussola e Piadena è stato necessario un maggiore intervento della *tutor* per poter supportare i maggiordomi in piccole difficoltà iniziali. La relazione personale si è rivelata fin da subito lo strumento principale di lavoro, infatti i risultati più promettenti sono stati ottenuti dai maggiordomi che hanno saputo mantenere relazioni già instaurate nel passato o creare nuovi fertili contatti. Il lavoro di promozione è poi proseguito nei primi mesi, non tanto per contattare nuovi clienti ma soprattutto per raggiungere e convincere coloro che avevano dato un'iniziale risposta negativa.

La *tutor* è stata fondamentale per assimilare al meglio gli strumenti operativi e la sua capacità di raccogliere critiche e proposte da parte dei maggiordomi ha permesso alla cooperativa di migliorare la modulistica e semplificare così le azioni. Gli operatori del CON.CA.S.S. hanno dall'altra parte supportato i maggiordomi da un punto di vista di *empowerment* stimolandoli nella prosecuzione dell'attività e correggendo attitudini al lavoro errate spingendo verso una sempre maggiore autonomia. Inoltre i maggiordomi hanno saputo dare il proprio contributo nella gestione del progetto portando le proprie opinioni sull'operato e modificando così orari e modalità di impiego per ottenere risultati migliori. I momenti di maggiore scambio di pareri ed opinioni sono i coordinamenti mensili svolti presso gli uffici del CON.CA.S.S. e che vedono la partecipazione dei maggiordomi, degli operatori e della *tutor*. Sono inoltre numerosi i momenti in-

formali che vedono il contatto tra maggiordomi e *tutor* o maggiordomi ed operatori.

I maggiordomi nei loro orari di lavoro si impegnano a mantenere un continuo contatto con i propri clienti mostrandosi e chiedendo direttamente loro quali siano le necessità del momento. Essi sono anche stati provvisti di un telefono cellulare da utilizzare solo per il servizio ma, sia perché lo stesso non è stato fornito subito all'inizio del progetto, sia perché il numero non è ancora diffuso tra gli esercenti, oppure perché gli stessi non ne fanno uso, viene preferito il contatto diretto piuttosto che quello telefonico per richiedere le commissioni. A richiesta fatta il maggiordomo si impegna a compilare il modulo che descrive la mansione che andrà a svolgere (ritiro referti medici, pagamento bollette, servizi postali, ritiro abiti, ecc.) specificando l'ammontare della cifra in denaro ricevuta e poi l'eventuale resto consegnato (se previsto) e facendo firmare tutto al cliente. La modulistica compilata viene poi consegnata presso gli uffici del CON.CA.S.S. in cui si effettua un monitoraggio del lavoro svolto e si attivano eventuali correzioni.

Come già detto, alla meccanica delle mansioni svolte dai maggiordomi si pone tutta quella parte di costruzione di relazioni che fortificano il tessuto sociale. La crescita della fiducia riposta nei maggiordomi è stata evidente tanto da vederli coinvolti nell'adempimento di mansioni importanti quali duplicare chiavi di casa o affidare loro ingenti somme per determinati pagamenti. D'altra parte i maggiordomi si sono dimostrati elementi innovativi nel contesto comunitario riempiendo così una nicchia relazionale più fragile:

"Sai no, non sempre i commercianti hanno delle mansioni da affidarti, e tu lo sai, però vai lo stesso da loro perché sai che in quel momento sono soli e sono contenti di scambiare quattro chiacchere, e lo sono anch'io."

Parole di E. riguardo le sue giornate come maggiordomo (dal diario etnografico)

Oltre ad un supporto alla vita dei lavoratori dei Comuni coinvolti, si è anche potuto notare un miglioramento delle condizioni personali dei maggiordomi, in particolare per quanto riguarda l'autonomia di lavoro e le loro stesse capacità relazionali:

“Noi ringraziamo per l’opportunità che ci viene data e sappiamo che la buona riuscita del progetto dipenderà anche dalla nostra responsabilità nel farlo funzionare bene.”

Parole di E. alla conferenza stampa di avvio del progetto (dal diario etnografico)

“Questo progetto come ti sta aiutando?”

“Mi sta aiutando a conoscere Casalmaggiore e farmi conoscere. Non sono originario di qua ma con questo lavoro mi tengo in movimento e conosco tante persone nuove e mi faccio conoscere. Sto costruendo la mia vita qui.”

Parole di E. (dal diario etnografico)

Il progetto *Maggiordomi di via* non ha avuto, come già detto, uno sviluppo omogeneo nei tre Comuni ma ha avuto una sua espansione sia per quanto riguarda la clientela (operatori di sportelli bancari, sindacati, assicurazioni, cliniche e ambulatori, centri residenziali per anziani e cooperative del territorio, ecc.) che per i futuri centri coinvolti. Infatti il progetto, dopo sei mesi di svolgimento, ha saputo vedere i propri limiti e potenzialità permettendo così di proporlo ancora nell’anno 2017 anche in altri Comuni. CON.CA.S.S. quindi proporrà di mantenere l’azione attivando un finanziamento di compartecipazione: al contributo pubblico si vorrebbero sommare fondi ottenuti da aziende della zona proposte come *sponsor*.

Alle potenzialità di quest’innovazione vanno anche riconosciuti i limiti e le difficoltà. Innanzitutto è da notare come ancora una volta la lentezza della macchina pubblica e soprattutto della burocrazia abbiano rallentato il progetto. Anche se per piccoli dettagli, si nota come le idee delle persone siano più veloci del processo di certificazione e protocollo su carta intestata: il dilungarsi delle pratiche per l’acquisto dei telefoni cellulari è costato ai maggiordomi un ritardo nella diffusione dell’iniziativa e diverse problematiche logistiche. Non si tratta questo di un buco di bilancio o del totale fallimento della progettualità, ma di una difficoltà strumentale facilmente superabile idealmente ma difficile da realizzare in questa pratica.

In contemporanea, si deve specificare che quando si tratta di lentezza istituzionale non si include solamente il sistema pubblico dei servizi socio-sanitari, ma anche tutte le organizzazioni private più complesse. Ad un accesso immediato

nei negozi ed esercizi commerciali, l'approccio agli istituti di credito, associazioni di rappresentanza, sindacati, assicurazioni e istituzioni sanitarie ha visto il necessario impegno di operatori e *tutor* nel contatto e nella diffusione del progetto. Non solo i maggiordomi non hanno avuto libero ed immediato accesso a questi soggetti, ma è stato necessario attuare tutto un processo comunicativo per gerarchie e quindi autorizzazioni dai vertici delle organizzazioni stesse. Il tutto non per permettere ai maggiordomi di svolgere operazioni bancarie o stipulare polizze, ma per consentire loro di offrire la propria disponibilità agli impiegati di queste realtà. Non si tratta questa di una missione impossibile ma di una difficoltà che era stata sottostimata e che va compresa durante l'ideazione dei tempi di svolgimento di un progetto.

Infine è necessario specificare quanto *Maggiordomi di via* abbia contribuito a far emergere nuove necessità del territorio. Infatti grazie alle informazioni ottenute dai maggiordomi si è compreso quale sia uno dei bisogni meno ascoltati della comunità: la tutela degli anziani non completamente autonomi. Da diverse voci in tutti e tre i Comuni è emersa la richiesta di un servizio di questo tipo, ma cambiando i beneficiari dai commercianti agli di anziani soli, essendo necessari interventi di sostegno e supporto ai loro figli o parenti prossimi, cioè coloro che spesso si trovano ad accudirli. Questa necessità coinvolge persone anziane, non completamente autonome, che ancora risiedono in casa e che non usufruiscono dei classici aiuti offerti dal comparto socio-sanitario, ma che si trovano per diversi motivi ad avere difficoltà nelle faccende quotidiane (fare la spesa, svolgere diverse mansioni) e che vengono aiutati solamente dai propri figli o familiari, spesso lavoratori e con famiglia. I maggiordomi di via potrebbero quindi evolversi nel proprio operato ispirandosi anche a progetti già avviati in diverse parti nel nostro Paese come quello dei *Pony della solidarietà*[121] e quindi contribuire all'ampliamento delle azioni di conciliazione sul territorio.

[121] Il progetto prevede almeno un incontro settimanale di 2 o più ore tra il giovane volontario e l'anziano bisognoso che gli è stato affidato. L'attività prevede che il Pony (cioè il volontario) accompagni l'utente per spese, terapie, visite mediche, e disbrigo delle incombenze quotidiane. Altrimenti, le ore di assistenza si dedicano alla compagnia, alla lettura, al gioco carte ed a tutte una serie di attività che possono stabilire e consolidare un rapporto d'affetto, di amicizia, di stima reciproca tra persone appartenenti a due generazioni differenti e lontane.
Reperibile in: http://www.auserpiemonte.org/?page_id=148

3. Prove di innovazione sociale nel Casalasco

Dopo una lunga introduzione teorica arriva quindi il momento di approfondire i progetti già nominati nelle pagine precedenti. L'analisi che andrò a fare non può soddisfare i requisiti della ricerca sociale e non viene riportata come tale. Il periodo di tempo trascorso come tirocinante presso il CON.CA.S.S. è stato troppo breve: ho sì avuto la possibilità di osservare da vicino l'azione sociale e prendervi parte in maniera concreta, ma non ho avuto il tempo e il modo per sottoporre questionari strutturati agli operatori e osservare costantemente alcuni progetti dalla fase iniziale a quella conclusiva. Durante i quattro mesi di tirocinio ho però partecipato alle attività del Consorzio entrando così nel gioco delle parti e costruendo contatti e relazioni con operatori e utenti.

Questa tesi resta quindi la fugace fotografia di un servizio che si sta evolvendo in fretta, ma che comunque ha bisogno di più tempo per poter assimilare i mutamenti avvenuti. Di seguito pertanto descriverò l'organizzazione, la natura dei finanziamenti e quindi i due progetti *Legami di terra* e *FareLegami.*

3.1. Il distretto di Casalmaggiore e il Consorzio Casalasco Servizi Sociali

Il territorio del distretto socio-sanitario di Casalmaggiore si colloca nella provincia di Cremona ed è composto da un totale di 20 Comuni, molti dei quali di piccole e piccolissime dimensioni. La popolazione totale residente nel distretto è di 37.807 unità, mentre Casalmaggiore (il comune capofila del distretto) ha 15.407 abitanti. Il distretto risulta essere molto piccolo, evidentemente non metropolitano e con problematiche di devianza e disagio sociale non paragonabili con quelle delle grandi città. In contemporanea l'area a tradizione agricola si caratterizza per piccoli paesi, alcuni lontani dalle vie di comunicazione maggiori, e per la loro particolare dislocazione geografica possono comportare un'accentuata frammentazione della progettazione.

Il territorio del Casalasco è ricco di attività di volontariato e di cooperazione che vanno a coprire diversi ambiti della vita sociale, a volte anche ripetendosi e sovrapponendosi. Il Centro Servizi per il volontariato di Cremona raccoglie sul suo

sito 77 organismi[122] ma nella realtà se ne possono ravvisare anche di più. Non si percepisce comunque un'omogeneità di lavoro tra associazioni, ma anzi in alcuni frangenti vi è una forte frammentazione e autoreferenzialità. Pare in alcuni casi che i campanilismi di alcune zone del distretto si trasferiscano nell'operato delle associazioni, ed è evidente come vi sia ancora una certa ostilità del privato *non profit* nei confronti dell'organizzazione pubblica. In contemporanea, si assiste ad iniziative di co-pregettazione che coinvolgono privato e pubblico, Terzo settore e volontariato.

A seguito della l. 328/00 nel 2002 viene istituito l'Ufficio di Piano presso il Comune di Casalmaggiore, mentre nel 2007 nasce il Consorzio Casalasco Servizi Sociali, un ente pubblico che si occupa della gestione associata di servizi sociali e della programmazione/progettazione sociale per conto dei Comuni del distretto: Casalmaggiore, Ca' d'Andrea, Calvatone, Casteldidone, Cingia de' Botti, Drizzona, Gussola, Martignana di Po, Motta Baluffi, Piadena, Rivarolo del Re ed Uniti, San Giovanni in Croce, San Martino del Lago, Scandolara Ravara, Solarolo Rainerio, Spineda, Tornata, Torre de' Picenardi, Torricella del Pizzo e Voltido. Il Consorzio è quindi capofila per la gestione del Piano di Zona, gestisce il servizio sociale di base nei singoli Comuni oltre che il servizio di Tutela Minori e il Sistema Inserimenti Lavorativi e garantisce la rete di segretariato sociale. Il CON.CA.S.S. collabora con le amministrazioni e i servizi del territorio in un approccio di rete che implementi una proposta di aiuto completa ed efficace. È particolarmente attiva la collaborazione con i Servizi Sociali di base, il Centro Psico-Sociale (C.P.S.), il servizio di neuropsichiatria infantile dell'Ospedale Oglio Po, Istituti Comprensivi e realtà del Terzo settore. I finanziamenti del Consorzio derivano da fondi nazionali, provinciali e comunali, in minima parte da quote derivanti dal pagamento di prestazioni da parte dell'utenza. L'organizzazione dell'ente si compone di differenti professionalità ripartite su diversi ambiti territoriali o tecnici che tuttavia si interfacciano in una continua cooperazione sul territorio. Oltre alle Assistenti Sociali (AA SS - attualmente solo donne) l'organico comprende anche impiegati amministrativi, educatori, sociologi, psicologi e pedagogisti.

[122] http://cr.csvsystem.it/index.php?module=Organizzazioni&func=simple_search&startnum=1

Il CON.CA.S.S. si trova oggi in un contesto di forte mutamento istituzionale: la gestione associata dei comuni sotto i 5.000 abitanti, il riassetto della Provincia e l'attuale riforma sanitaria varata con la legge regionale 23/2015[123]. Trasformazioni che implicano pertanto un riassetto dell'approccio programmatorio sul territorio. In contemporanea emergono problematicità estese e diffuse tra la popolazione che hanno pure mutato i bisogni e le richieste avanzate al servizio pubblico[124]:

- si assiste al protrarsi della crisi economica che in particolare riduce la capacità d'acquisto e la possibilità di risparmio, aumentando il rischio di vulnerabilità;
- la crisi lavorativa che ha colpito il distretto persiste tuttora implicando una grande difficoltà di re-inserimento sul mercato del lavoro da parte delle fasce più deboli e di coloro che vi sono usciti. Attualmente la richiesta di un supporto all'inserimento lavorativo rappresenta la più diffusa;
- di conseguenza si acuisce il senso di precarietà sociale anche in altri aspetti della vita privata e relazionale;
- le reti sociali e particolarmente le famiglie si trovano esposte a queste problematiche senza un adeguato supporto aumentando così il tasso di conflitti e separazioni.

Ciò che risulta rilevante è che la struttura di *welfare* informale che per decenni ha supportato *in primis* le problematicità legate alla perdita di lavoro, oggi risulta inefficace. Un contesto come quello del Casalasco necessita allora di una riforma negli interventi, tesa a riallacciare le reti sociali sfilacciate dal mutamento in atto, e questa innovazione non può essere attuata dai singoli Comuni ma da un lavoro con la comunità. Il Piano di Zona attuale definisce le problematiche emerse nel triennio precedente in un quadro di maggiore stratificazione sociale. A bisogni più conosciuti che si ampliano, come il supporto economico e domiciliare a disabili e persone con *handicap* e l'affiancamento della Tutela Minori a nuclei con difficoltà relazionali, si associa una sempre maggiore richiesta di

[123] Legge Regionale 11 agosto 2015 , n. 23 "Evoluzione del sistema sociosanitario lombardo: modifiche al Titolo I e al Titolo II della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33" (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità)
[124] Piano di Zona 2015-2017 del distretto di Casalmaggiore

strumenti di conciliazione famiglia-lavoro specialmente per i nuclei con figli in età scolare, insieme ad una sempre più diffusa domanda multisettoriale da parte di quelle persone che manifestano appunto difficoltà nell'inserimento lavorativo e sociale.

Sta innanzitutto alle istituzioni pubbliche utilizzare al meglio e in maniera rigorosa le risorse finanziarie disponibili per proporre una maggiore cooperazione tra servizi verso una logica che strutturi reti di prossimità più forti ed efficaci. Già nel Piano di Zona elaborato per il triennio 2015-2017, dunque, sono state programmate nuove ipotesi di progettazione che andassero a sostenere i bisogni dei singoli e delle famiglie nei momenti di fragilità, promuovere la rete di solidarietà all'interno della comunità e costruire ponti tra comparto sociale e sanitario. Questi interventi devono perciò andare a scardinare un lavoro sociale obsoleto che vede ancora oggi una rigida categorizzazione degli "utenti" e dei loro bisogni; sciogliere il nodo della mancanza di cooperazione tra diversi ambiti che supportano e costituiscono la rete; attivare le risorse non professionali sul territorio; promuovere la progettazione. Pertanto, anche se in maniera graduale e a volte difficile, il CON.CA.S.S. e i suoi *partner* stanno spingendo verso un sempre maggiore lavoro di comunità che permetta di re-includere quella fascia di cittadini che ad oggi si trova isolata e vulnerabile, connettendo anche le realtà solidali attive sul territorio.

A questa necessità di maggiore cooperazione il PdZ in questione rileva anche una certa difficoltà nel mantenere coeso il distretto, soprattutto nelle occasioni di confronto: se alcuni Comuni sono diventati più consapevoli del proprio ruolo e delle risorse che possono mettere in campo, l'Assemblea dei Sindaci e a livello strumentale il CON.CA.S.S. sembrano apparire oggi più come strumenti per creare progetti e vincere bandi piuttosto che luoghi di progettazione per l'intera comunità locale. La nascita nel 2007 di questo ente pubblico ha comportato notevoli discussioni e riorganizzazioni, da rimandare sempre alle rigidità che i soggetti pubblici hanno rispetto i cambiamenti e soprattutto la delega di funzioni. È ancora necessario, anche dopo dieci anni di lavoro, rimarcare le funzioni che il CON.CA.S.S. ha e le risorse che può mettere in campo, specialmente nella creazione di progetti dinamici sul territorio. Il documento pertanto rimanda all'importanza del ruolo dei Comuni nel supporto alla comunità e la necessità di

maggiore connessione tra istituzioni pubbliche e tra queste e il privato sociale, per ricostruire le relazioni comunitarie impoverite.
Nel documento si nota come vengano tradotti nella realtà operativa i punti teorici di analisi presentati precedentemente in questo scritto. Nonostante l'area si presenti piccola nelle dimensioni e negli abitanti, vi è la volontà di guardare all'esterno ed utilizzare tutti quegli strumenti innovativi per far fronte alle necessità portate avanti dalla comunità. Il confronto con la Provincia di Cremona resta comunque attivo, specialmente per quanto riguarda i tavoli operativi provinciali, mentre risulta continuo il rapporto con il distretti di Viadana confinante con quello del Casalasco, ma appartenente alla provincia di Mantova.

3.1.1. La struttura del CON.CA.S.S.

Il Consorzio si colloca al piano terra di un vecchio palazzo nel Comune di Casalmaggiore, al primo piano sono collocati gli uffici di servizio sociale del Comune stesso. Questi uffici sono quindi ubicati in un luogo differente rispetto al municipio che si trova nella piazza centrale del paese.
Gli spazi del CON.CA.S.S. sono sempre protetti da una porta che si apre solo dall'interno, le persone che vi accedono devono quindi suonare un campanello e attendere in una piccola sala d'attesa. A questo indirizzo sono collocati gli uffici della presidenza e della dirigenza, il personale amministrativo, il coordinamento dell'attività domiciliare, la Tutela Minori e il Sistema Inserimenti Lavorativi. Inoltre si può trovare in questi spazi la postazione del *community maker,* figura introdotta dal progetto *FareLegami*. Al piano terra è presente anche una grande sala riunioni che ospita appunto tutti gli incontri più formali o che prevedono un largo numero di partecipanti, viene anche messa a disposizione per appuntamenti organizzati da altri enti come dal CISVL di Casalmaggiore (Centro di Servizio per il Volontariato).
Gli ambienti risultano quindi piccoli, ma danno la possibilità ai diversi professionisti di svolgere colloqui riservati nei propri uffici, oppure nella specifica sala colloqui. Al CON.CA.S.S. fanno capo anche tutte le nove AA SS del territorio che operano nei Comuni di cui sono titolari. Se lo scambio può essere diretto con le operatrici dei servizi sociali di Casalmaggiore con cui si condivide lo stesso stabile, il confronto con le altre risulta più difficile, spesso si ricorre alla via telefoni-

ca. Gli scambi informali sono diversi e avvengono principalmente in coincidenza con l'arrivo delle AA SS presso l'Ufficio di Piano per la consegna di moduli o altro materiale; i confronti formali vengono organizzati ogni mese presso il CON.CA.S.S.. Anche all'interno degli ambienti del Consorzio mancano momenti di supervisione regolari, sia formali che informali, che coinvolgano tutto il gruppo di lavoro, sia a causa della mancanza di spazi funzionali, che di impegno dell'organizzazione stessa. Infatti, escludendo la sala riunioni che è collocata sempre al piano terra, ma posta all'esterno della porta chiusa degli uffici, non vi sono spazi che possano accogliere tutti e sette gli operatori dell'Ufficio di Piano per momenti riservati di confronto. Mancano inoltre gli spazi e i tempi per trascorrere insieme la pausa caffè che in questi ambienti, se viene fatta, riguarda spesso l'operatore singolo. Al contempo la pausa pranzo non è ben definita nei tempi e nei luoghi, se parte del personale usufruisce dell'ora di *break* per uscire dall'ufficio, altri consumano il pasto in loco, delle volte insieme ma anche separati. Pare quindi che non vi sia una strutturata condivisione dei momenti di riposo dalla *routine* quotidiana di lavoro.

Facendo riferimento ad un'immagine evocativa già usata dalla Olivetti Manoukian, il CON.CA.S.S. e i suoi operatori potrebbero essere rappresentati come un arcipelago di isole coralline durante la stagione dei monsoni. Utilizzando una metafora e forse anche un ossimoro, il Consorzio assomiglia all'arcipelago delle Maldive in cui l'isola principale ospita anche la capitale sovraffollata, mentre intorno ad essa si dislocano 1.192 isole coralline estremamente vulnerabili agli attuali cambiamenti climatici. Il sistema dei servizi del distretto di Casalmaggiore, volendo stimolare la riflessione e non il catastrofismo, appare come un gruppo di operatori distanti tra loro sia geograficamente, che dal punto di vista delle relazioni, e che sono in balia di mutamenti sociali, istituzionali e professionali e che non trovano talvolta l'adeguato supporto da parte dell'azione centrale. Dall'altra parte anche il centro direttivo fatica a raggiungere le isole più sperdute per diffondere così le idee progettuali più innovative. Facendo un parallelo con il costo impegnativo del viaggio verso le isole dell'Oceano Indiano, con la struttura di questi servizi, si può dire che viene ritenuto gravoso anche il mantenimento del comparto dei sevizi sociali da parte di alcune amministrazioni locali, le quali ampliano la distanza già significativa tra la propria isola e la "capitale" Consorzio. Di conseguenza, come le Maldive non possono più basare la propria

strategia di crescita economica sulla bellezza del mare e delle proprie spiagge (sempre più erose dall'innalzamento del livello del mare), decidendo così di attivare nuove forme di turismo più sociale e innovativo; così CON.CA.S.S. si sta impegnando sempre di più nel mostrare non solo quanto la spesa pubblica per il sociale sia fondamentale, ma anche come le progettualità che vengono sviluppate permettano di raccogliere ricchi frutti nel lungo periodo.
La sfida accolta dal Consorzio non è solamente quella di fare dell'innovazione sociale uno strumento per la strutturazione di un *welfare* locale, ma anche quella di creare maggiore coesione interna tra gli operatori verso una reale condivisione degli obiettivi e quindi una migliore azione progettuale, oltre che mantenere saldo il *focus* di amministratori locali e cittadini su una prospettiva innovativa di cambiamento partecipativo.

3.2. Fondazione Cariplo

"Fondazione Cariplo è un soggetto filantropico che concede contributi a fondo perduto alle organizzazioni del Terzo settore per la realizzazione di progetti di utilità sociale. Fondazione Cariplo opera in quattro aree: Ambiente, Arte e Cultura, Ricerca Scientifica, Servizi alla Persona. I contributi sono assegnati principalmente attraverso vari strumenti erogativi: bandi, erogazioni emblematiche, territoriali, istituzionali e patrocini[125]."
Come riportato sul sito *web*, Fondazione Cariplo si presenta come una fondazione bancaria con le caratteristiche descritte nel paragrafo 2.3.2.[126]. Resta comunque importante sottolineare come l'istituto in questione sia tra le prime dieci fondazioni al mondo per patrimonio e anche uno dei principali azionisti del gruppo Intesa Sanpaolo. La fondazione si presenta come la figlia di una corrente filantropica nata all'inizio del XIX sec. e tesa, con le Casse di Risparmio delle Provincie Lombarde, ad alleviare gli stati di indigenza ed arretratezza della Regione. Inoltre si colloca nell'area maggiormente ricca e popolata d'Italia oltre che una delle più sviluppate a livello Europeo. La sua *mission* sta appunto nel supporto sociale utilizzando un approccio di sussidiarietà che consiste nel sostegno alla società civile nelle sue varie attività di coesione sociale senza sosti-

[125] http://www.fondazionecariplo.it/it/la-fondazione/index.html
[126] Legge 30 luglio 1990, n. 218 "Disposizioni in materia di ristrutturazione e integrazione patrimoniale degli istituti di credito di diritto pubblico."

tuirsi ad essa e rispondendo a bisogni nuovi che non trovano risposta nei classici servizi del *welfare state*. L'area di intervento riguardante i servizi alla persona promuove progetti di supporto all'inclusione sociale, di sviluppo del *social housing* e del *welfare* di comunità. Fondazione Cariplo si propone l'obiettivo di perseguire tutte quelle finalità che abbiamo già analizzato nelle pagine precedenti, con i suoi finanziamenti non vuole quindi sostituirsi all'azione sociale pubblica o privata, ma vuole contribuire alla realizzazione di idee innovative che possano far avanzare la nostra società verso una maggiore inclusione. L'intervento avviene principalmente sul territorio lombardo, ma negli anni si è espanso verso altre zone del Paese volendo investire soprattutto nelle regioni più fragili come quelle meridionali e di seguito operando anche a livello internazionale.

3.2.1. *Welfare in azione*

Ogni area di intervento di Fondazione Cariplo sviluppa specifiche forme di finanziamento in base all'argomento che si vuole affrontare. *Welfare in azione* si pone come obiettivo proprio il cambiamento del *welfare* locale proponendo una risposta a vecchi e nuovi problemi sociali con il potenziamento della co-progettazione, l'attivazione dei cittadini e l'unione tra *welfare* aziendale e comunitario nell'ottica di una maggiore coesione sociale[127]. I finanziamenti del bando "*Welfare* di comunità e Innovazione sociale" coinvolgono il territorio della Lombardia per 18 progetti avviati tra il 2015 e il 2016. *Welfare in azione* si definisce quindi come un insieme di azioni innovative diffuse sul territorio che vengono supportate finanziariamente da Fondazione Cariplo, ma che vogliono strutturarsi per divenire buone prassi di lavoro sociale e cambiare così il sistema dei servizi. *FareLegami* è appunto uno dei 18 progetti promossi il Lombardia da *Welfare in azione.*

3.3. *FareLegami*

Avviene quindi che il finanziamento privato non vada a sponsorizzare solamente singoli progetti, come non vada solo a supportare realtà del privato sociale o iniziative proposte della società civile. Fondazione Cariplo con il progetto che di

[127] http://www.fondazionecariplo.it/it/news/servizi/i-progetti-che-trasformeranno-il-welfare-locale.html

seguito descriverò va concretamente ad intervenire sul *welfare* locale finanziando un'idea proposta da enti pubblici dei servizi con l'intento manifesto di mutare il modo di operare dei servizi stessi sul territorio e creare "una comunità che gira"[128]. È stato scelto come simbolo di questo movimento la bicicletta, mezzo che si usa comodamente nella nostra pianura, pulito, adatto allo svago e al lavoro, che permette di socializzare e su cui si può costruire una buona strategia di *marketing*.

I *partner* del progetto sono sia pubblici che privati e vedono in prima linea il coinvolgimento del Comune di Cremona (capofila del progetto) e quello di Crema insieme al Consorzio Casalasco Servizi Sociali; a seguire Fondazione Comunitaria della provincia di Cremona, una ONLUS che supporta finanziariamente progetti sociali rivolti al territorio cremonese; l'Azienda sociale cremonese e la Comunità sociale cremasca che al pari del CON.CA.S.S. si occupano della programmazione e della gestione dei servizi sociali sul territorio dei due distretti in questione; si aggiungono come *partner* la Camera di Commercio della provincia di Cremona e la Provincia di Cremona; mentre del Terzo settore partecipano al progetto CISVOL Cremona (Centro di Servizio per il Volontariato), Consorzio Arcobaleno cioè il consorzio delle cooperative sociali cremasche e SOL.CO. consorzio delle cooperative sociali cremonesi, Confcooperative Cremona e Legacoop Cremona.

FareLegami è il progetto che maggiormente sta coinvolgendo il CON.CA.S.S., non solo per la sua carica innovativa e stimolante che interessa tutto il territorio, ma anche per la necessità di stabilire una continuità di intervento che segua questa linea e che pertanto richieda anche un investimento economico da parte dei privati e della società civile. Il progetto riguarda tutta la provincia di Cremona, ma la sua attuazione viene coordinata in maniera autonoma dai tre distretti (Crema, Cremona e Casalmaggiore) in base alle differenti risorse e necessità. Ogni distretto prevede la presenza di coordinatori e *team* multidisciplinari che agiscono su diversi fronti in una continua interazione a livello provinciale. Viene inserita la figura del *community maker,* cioè un facilitatore e mediatore che si pone come collante tra diversi soggetti coinvolti nella progettazione.

---

[128] Slogan di *FareLegami*
Reperibile in: http://www.FareLegami.it/#sthash.GjLnpHQX.dpbs

FareLegami è l'evoluzione della prima progettualità di *Wel(l)FARE legami* che con l'ottenimento dei fondi messi a disposizione da Fondazione Cariplo nel bando *Welfare in Azione*, si propone di promuovere benessere e ricchezza relazionale verso un nuovo *welfare* locale su un periodo di tre anni (2016-2018). L'obiettivo che si pone il progetto è quello di superare la condizione di fragilità connessa all'isolamento relazionale e alla limitata possibilità di accesso alle opportunità e alle condizioni di benessere che rendono possibile un progetto di vita personale e comunitaria. Sono quattro gli aspetti della vita di ogni individuo che sono stati compromessi da questo momento di forte crisi sociale: legami sociali, relazioni intra-familiari e carichi di cura, casa e lavoro[129]. Si tratta, questi, di elementi fondamentali nella vita di una persona ed il loro indebolimento può causare una graduale estraniazione dal contesto sociale. Ciò che viene rilevato dai servizi ma soprattutto dalla società stessa è l'ispessirsi di quelle categorie di persone a rischio, le quali non rientrano nel raggio d'azione dell'aiuto pubblico poiché non ritenuti in stato emergenziale di disagio, ma che rischiano di giungere ad una situazione di maggiore gravità in caso non trovassero risposta alle proprie esigenze.

La carica innovativa di *FareLegami* sta nello scardinare vecchi sistemi di *welfare* e implementare le relazioni, non solo tra i membri della comunità, ma anche tra soggetti pubblici e del Terzo settore. La progettazione partecipata risulta pertanto essere la strategia base che comporta la buona riuscita dell'azione. Ma non solo, poiché *FareLegami* vuole ricostruire le relazioni comunitarie per riattivare l'ascolto e il supporto dal basso e quindi stimolare una minore ingerenza dei servizi e una maggiore attivazione civica. L'obiettivo a cui si punta è quello del superamento della fragilità relazionale che causa e viene causata dall'isolamento delle persone e dei nuclei familiari; si vuole pertanto stimolare la crescita e la diffusione di reti familiari e amicali che permettano alle persone di riacquistare il proprio benessere personale e accedere a possibilità di realizzazione di un progetto di vita.

FareLegami ha seminato le sue innovazioni in un terreno fertile già pronto ad accogliere questo tipo di progettualità, infatti già i PdZ precedenti al 2015 avevano previsto una diffusione di azioni di *welfare* di comunità per tutta la Provin-

[129] *Wel(l)fare legami. Il welfare che rigenera la comunità*, Studio di fattibilità, p. 1

cia, e anche se i tre distretti paiono molto diversi per conformazione e tipo di azioni promosse, il dialogo tra pubblico e privato e l'attivazione sociale non sono stati introdotti per la prima volta dal bando di *Welfare in azione*. *FareLegami* ha il pregio di aver dato maggiore omogeneità agli interventi e magari aver accelerato alcuni processi di dialogo tra le organizzazioni, proponendo loro strumenti nuovi o rinnovati per diffondere le idee. Inoltre il territorio in questione è sì tutto da scoprire, ma anche teatro di alleanze, conoscenze pregresse e relazioni che vengono messe al centro di questo progetto.

L'azione progettuale si articola su tre anni e prevede specifici passaggi che gradualmente possano generare il cambiamento positivo tanto sperato e che vuole coincidere con la redazione e la diffusione dei PdZ dei tre distretti. Ad un primo anno - oggi concluso - si prevedeva l'attivazione dei Patti-Generativi e l'avvio della co-progettazione sul territorio, il tutto accompagnato da un necessario consolidamento dell'idea innovativa e la negoziazione riguardo i progetti da attivare all'interno della specifica comunità. Al secondo e terzo anno dovrebbero corrispondere il pieno funzionamento delle azioni previste e una graduale contaminazione dell'approccio nei confronti di tutti i soggetti del territorio. La valutazione continua viene attuata durante tutto il periodo triennale su diversi temi e livelli di progettazione.

FareLegami racchiude in sé tre azioni principali che si articolano in maniera diversa per ogni territorio: Patti Gener-Attivi, Laboratori di Comunità e Civic Center.

- <u>Patti Gener-Attivi</u>. La prima azione del progetto si divide in due dimensioni, i Patti per l'Inclusione Sociale (rivolti a famiglie in condizioni di vulnerabilità, ancora non attivi sul territorio di Casalmaggiore) e i Patti per l'Autonomia (rivolti a persone di 19-39 anni senza lavoro). Si tratta di "contratti" sottoscritti tra la persona in difficoltà e un ente *partner* di *FareLegami* e che racchiudono un progetto personalizzato e costruito insieme dalla persona e dagli altri soggetti coinvolti. Quest'azione vuole superare l'idea dell'aiuto economico verso un sostegno personalizzato ed efficace che produca valore sociale: con il "contratto" si richiede alla persona una partecipazione attiva al processo di assistenza e anche un contributo alla vita sociale. Si vuole quindi superare le difficoltà della persona in questione e far emergere le sue risorse insieme a quelle della comunità, per

costruire insieme un percorso di aiuto e non più una semplice presa in carico. Il patto prevede la partecipazione dell'individuo in questione, non solo nella creazione del percorso da seguire, ma anche nella sua messa in gioco come soggetto attivo del proprio territorio: ad un aiuto fornitogli dai servizi la persona deve rispondere con un'azione positiva e a lungo termine per la propria comunità oppure per sé stesso e la propria sfera personale di relazioni. Saranno quindi sempre in base alle proprie inclinazioni personali che il destinatario dell'azione in questione proporrà un ambito di lavoro volontario in cui si impegnerà per riportare valore alla propria comunità. Si vuole in questo modo scardinare la visione caritatevole dell'aiuto sociale e permettere alla persona di impegnarsi a fondo nel proprio contesto di vita mostrando come il lavoro volontario possa arrivare anche da coloro che vengono spesso ghettizzati e relegati al ruolo di destinatari dell'aiuto, si vuole fare di ogni persona un generatore di aiuto. Si prevede in questa azione, come nelle successive, un lavoro corale che includa diversi soggetti: oltre alla persona che usufruirà del patto e l'operatore a cui solitamente fa riferimento, viene coinvolto il *community maker* come garante e accompagnatore dell'intervento, ma anche il Centro per l'Impiego o l'Informa giovani, il Servizio Inserimenti Lavorativi e altre figure che possono variare in base al contesto in cui si applica questa strategia. Il *budget* stanziato dal patto sarà il mezzo per raggiungere alcuni degli obiettivi prefissati nel contratto e un trampolino che permette la ri-acquisizione della propria autonomia personale. Questo non deve essere un mezzo di sussidiarietà economica, ma un vero e proprio supporto ai bisogni sociali che impiega fondi per la realizzazione di determinate azioni. L'attività lavorativa o l'inserimento lavorativo divengono strumenti principali di inclusione sociale e di conseguenza di *empowerment*, e prevedono il coinvolgimento dei diversi attori verso un'azione propositiva creando così progetti lavorativi non superficiali, ma specifici e significativi.

- Laboratori di Comunità. La seconda azione di *FareLegami* è quella che maggiormente si distingue da distretto a distretto perché si adatta in maggior misura alle esigenze dei territori e inoltre si apre ad un'ampia

possibilità interpretativa. I Laboratori di Comunità si propongono come interventi che offrono alle comunità progetti di socializzazione e/o di aiuto a persone e famiglie in situazioni di difficoltà economica. Anche in questa azione si prevede un fortissimo coinvolgimento del Terzo settore e della società con il supporto del *community maker.* Attualmente si stanno sviluppando nel territorio Casalasco tre Laboratori: Laboratorio Imprese, Laboratorio BES (Bisogni Educativi Speciali) e Emporio Solidale *La Bottega dei Legami.* In concreto i laboratori vengono ideati per creare ambienti favorevoli a raggruppare i cittadini di un territorio per la lettura dei bisogni sociali e nella creazione di risposte collettive. Si vuole così eleggere la comunità a portatrice di intelligenza collettiva e quindi capace di farsi carico delle necessità dei singoli attraverso l'attivazione della rete relazionale. La progettualità in questione deve intendersi come un patto comunitario che impegna le stesse persone in un lavoro collettivo generativo che coinvolga sia diverse generazioni e provenienze, ma anche i servizi che in questo modo sono spinti ad occuparsi maggiormente dell'aspetto globale del territorio in cui operano e pertanto rendersi partecipi di un reale *welfare* di comunità. Inoltre è prevista la creazione di laboratori di comunità anche presso le aziende per permettere la diffusione di una visione nuova della produzione, accrescendo così la cultura del benessere lavorativo e dell'importanza delle relazioni sul luogo di lavoro. Questa specificità dei laboratori vuole mappare il benessere di alcune aziende per poi elaborare un modello strutturale che riorganizzi i rapporti tra dipendenti. Nello studio di fattibilità viene previsto lo stanziamento di € 12.000 per la realizzazione delle azioni previste dal laboratorio, cifra che dovrà essere integrata da donazioni e sponsorizzazioni che permettano di proseguire il lavoro in autonomia, non solo per la durata di *Fare-Legami,* ma anche oltre.

- Civic Center. (Questa azione nel distretto Casalasco ancora non ha avuto avvio). Si tratta di spazi aperti gestiti dalla comunità stessa collocati in scuole, oratori o luoghi di incontro e che racchiudano in sé attività culturali, ludiche e aggregative che permettano di accogliere sia bambini che adulti nel tempo libero, offrendo uno spazio sociale sano e una risposta

alla mancanza di supporto alla genitorialità. I civic center prevedono proprio l'ampliamento di attività già esistenti sul territorio verso una maggiore fruizione delle stesse e un loro potenziamento per supportare le famiglie nel loro carico di lavoro di cura. Con quest'azione si vogliono anche aprire nuovi ambienti alla cittadinanza e alle associazioni del territorio ridando spazio al dialogo e costruendo luoghi di condivisione. L'intendo è quindi di aprire scuole o altri spazi pubblici i quali solitamente restano vuoti fuori dagli orari di lavoro ordinario. Anche attraverso la via dei civic center, *FareLegami* vuole modificare i servizi ma soprattutto la fruizione degli stessi da parte delle famiglie attraverso la condivisione e l'attivazione sociale. In questo modo sono previsti sconfinamenti della cittadinanza e dei luoghi poiché le strutture pubbliche si schiudono a finalità diverse da quelle istituzionalmente definite, tutelando il bene comune della partecipazione. Inoltre l'approccio *bottom-up* che viene proposto sradica la classica definizione dei servizi basati sui bisogni e mette in moto le persone stesse per definire in maniera autonoma le proprie necessità e anche le possibili risposte. I civic center, proponendo in particolar modo attività di supporto alla cura familiare, non si rivolgeranno però solo alle famiglie, ma a tutta la comunità divenendo così una piattaforma di integrazione sociale. Perché sì, verranno pensate o integrate le azioni nuove o già esistenti rivolte a bambini e ragazzi, ma in questo modo si includerà anche tutta quella parte di popolazione svantaggiata che fatica ad usufruire di servizi di conciliazione, spesso a pagamento. D'altra parte gli spazi di confronto e azione potranno includere anche coloro che hanno bisogno di intraprendere un nuovo percorso di ricostruzione della rete relazionale, magari in un'ottica contrattuale che includa i patti gener-attivi.

FareLegami con queste azioni vuole spingere il villaggio ad occuparsi del bambino fornendogli i mezzi necessari per attivare questo movimento di persone. Vengono quindi messi a disposizione i mezzi finanziari per avviare tali attività in un'ottica riproduttiva, cioè che sia rivolta al futuro e al mantenimento delle azioni ideate.

Ad un *budget* stanziato inizialmente si dovranno quindi sommare le entrate provenienti da donazioni e finanziamenti da privati raccolte con strategie di *cro-*

wdfunding. Per svolgere quest'attività di raccolta fondi è necessario sviluppare un'efficace impianto di comunicazione che permetta di diffondere il fermento progettuale in atto e coinvolgere a pieno tutto il pubblico del territorio in cui si agisce. Per questo motivo *FareLegami* ha previsto l'impiego di un *fundraiser* per ogni distretto (oggi sceso a uno per tutta la provincia) concentrato proprio sull'elaborazione di un'efficace struttura pubblicitaria che permetta al progetto di crescere e raccogliere risorse, non solo finanziarie, ma anche umane. L'impianto comunicativo non è lasciato al caso, vengono utilizzare le strategie di *marketing* più efficaci mantenendo continuità su tutto il territorio: la linea pubblicitaria mantiene sempre i riferimenti ai medesimi colori, in particolare l'arancione; la bicicletta come simbolo, immagine, metafora è il collante delle diverse attività e anche della linea di comunicazione del progetto; vengono mantenuti *format* simili a quelli ritrovabili nel sito *web* e nella pagina Facebook, oltre che per manifesti e *banner* su siti e quotidiani del territorio; viene perseguita anche una certa linearità per quanto riguarda gli eventi, mentre il *merchandising* di *FareLegami* è uguale per tutta la Provincia. Fare integrazione sociale in questo senso non è solo un'attività che compete esclusivamente ai servizi, secondo un buon impianto di *marketing* è possibile anche attirare volontari e curiosi che possono essere coinvolti nelle azioni.

Tutta l'azione pubblicitaria e di raccolta fondi è volta proprio alla graduale autonomia del progetto stesso dai fondi Cariplo: come la visione di un nuovo *welfare* locale vuole stimolare l'*empowerment* delle singole persone e della comunità, anche il sistema stesso deve gradualmente rendersi economicamente autonomo dai grandi finanziamenti iniziali. Il soggetto titolare della raccolta fondi è la Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona la quale ha anche strutturato le donazioni in modo che ci sia una certa libertà di scelta del donatore per quanto riguarda l'ambito a cui egli vorrebbe contribuire. La caratteristica di ONLUS della Fondazione in questione permette al donatore, in particolare alle aziende, di poter contribuire economicamente allo sviluppo di *FareLegami* usufruendo degli sgravi fiscali previsti dalla legge[130].

[130] Le imprese possono scegliere di: dedurre le donazioni a favore di *FareLegami* per un importo non superiore a 2.065,83 euro o pari al 2% del reddito d'impresa dichiarato. (art.100, comma 2 lettera h del D.P.R. 917/86); dedurre dal proprio reddito le donazioni a favore di FareLegami, per un importo non superiore al 10% del reddito complessivo dichiarato e comunque nella misu-

Tutto questo profondo mutamento dei servizi e della comunità risulta indubbiamente essere fonte di grandi interrogativi su tutti i fronti: non sono solo gli operatori del servizio pubblico a rimanere spaesati di fronte questa riforma del *welfare* locale, ma anche il Terzo settore sia *profit* che *no profit* fatica a collocarsi in queste nuove strategie di lavoro. Per questo motivo *FareLegami* ha anche previsto momenti strutturati di confronto e supervisione che permettano a tutti gli attori dei servizi del territorio di confrontarsi, discutere, negoziare, ma sopratutto dialogare sull'emersione di nuovi significati e oggetti di lavoro. Il progetto prevede pertanto la strutturazione di incontri su diversi piani di lavoro che vadano dal più generale in cui sono coinvolti i principali protagonisti della progettualità e quindi riguardino tutta la Provincia, passando poi per luoghi di dialogo a livello distrettuale. Parallelamente vengono organizzati momenti di dibattito caratterizzati per la specifica azione, sia a livello territoriale macro, che micro. Questi incontri risultano fondamentali proprio per la portata delle attività che vengono svolte, ma soprattutto per la grandezza del progetto il quale può essere visto come estraneo dagli operatori posti principalmente alle periferie dei servizi e che hanno bisogno di un maggiore accompagnamento verso la comprensione dei significati profondi e dell'importante ruolo che loro stessi hanno nell'azione. Questi diversi gruppi di comprensione del progetto coincidono anche con i livelli di *governance* di *Fare Legami,* i quali si articolano in questo modo:

- gestione delle azioni dirette del singolo distretto integrate in un coordinamento locale coincidente con gli uffici di piano dei tre distretti della provincia;
- coordinamento provinciale riguardante l'innovazione sociale e collegato ai gruppi di riflessione sui significati e gli approcci della progettualità in corso;

---

ra massima di 70.000 euro annui. (art. 14 comma 1 del Decreto Legge 35/05 convertito nella Legge 80 del 14/5/2005).
Le imprese possono cedere gratuitamente alle Onlus derrate alimentari e/o beni, alla cui produzione o scambio è diretta l'attività dell'impresa, altrimenti destinati all'usuale eliminazione dal circuito commerciale, senza che il valore normale degli stessi venga considerato tra i ricavi dell'impresa medesima. (Art. 13, comma 2 e seguenti, D.Lgs. 4 dicembre 1997, n. 460).
Gli stessi, inoltre, non concorrono alla determinazione del limite di deducibilità delle erogazioni liberali a favore delle Onlus. Si tratta di un'agevolazione autonoma, cumulabile con altre liberalità eventualmente erogate, deducibili ai sensi dell'art. 14 del D.L. 35/2005.
Reperibile in: http://www.farelegami.it/deducibilita-fiscale/#sthash.EX5agduV.dpbs

- cabina di regia composta dai soggetti istituzionali con il supporto dell'area del *fundraising* e dal controllo del settore dedito alla rendicontazione del progetto;
- infine si integrano i progetti e la programmazione territoriale intorno ad un tavolo della *governance* teso a negoziare e conciliare questi aspetti a volte apparentemente troppo diversi.

A livello grafico questo complesso sistema di gestione è stato rappresentato nello studio di fattibilità in questo modo:

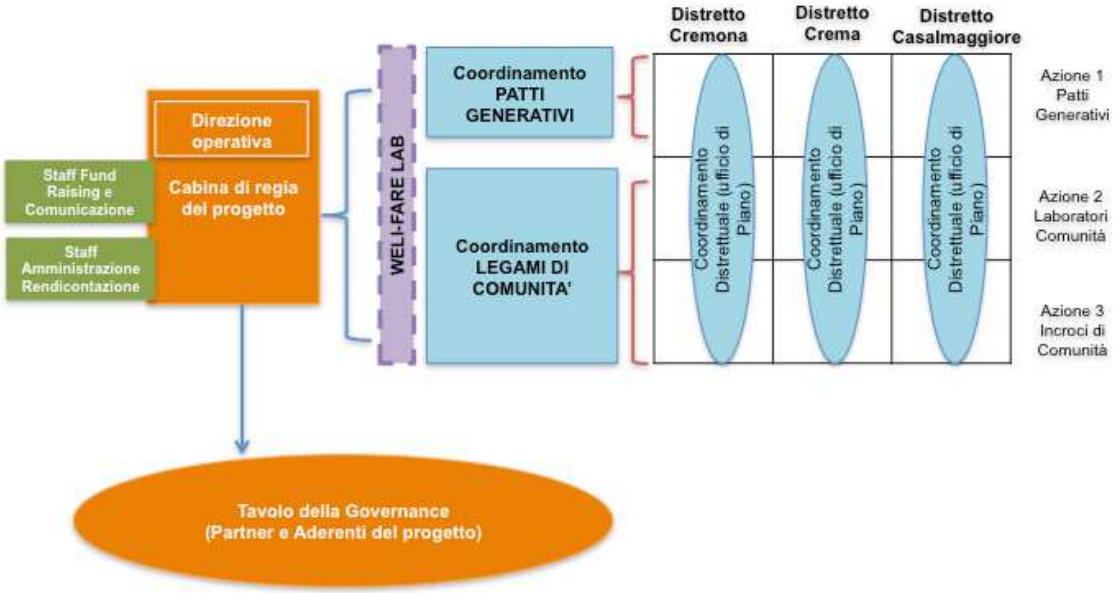

Figura 1: Organizzazione della *governance* di *FareLegami* dallo studio di fattibilità

3.3.1. *FareLegami* nel Casalasco

Durante la mia esperienza di tirocinio ho potuto quindi osservare lo svolgimento di *FareLegami* nel distretto di Casalmaggiore, studiando in maniera ravvicinata le dinamiche dei rapporti tra operatori e delle relazioni tra questi e il territorio. Ovviamente per la durata del progetto e per la sua complessità non è possibile per me analizzare accuratamente le fasi e gli sviluppi delle diverse azioni, sarà invece possibile scattare un'istantanea di un breve periodo.

FareLegami coinvolge tutto il distretto di Casalmaggiore ma pare che ancora oggi sia poco conosciuto. Escludendo la popolazione in generale che poco ha a che fare con i servizi sociali, anche associazioni, istituzioni pubbliche e operatori del territorio non sembrano pienamente consapevoli delle caratteristiche del

progetto e della portata del cambiamento che vuole causare. Dai racconti quotidiani pare che professionisti e volontari del sociale vedano il grande progetto provinciale come una disposizione arrivata dall'esterno e calata sul territorio. Molti dubbi vengono poi espressi dai protagonisti stessi durante i momenti di supervisione previsti dall'azione progettuale e che vedono coinvolti i principali attori del pubblico e del privato impegnati nei laboratori, nella costruzione dei patti e delle altre attività previste. Ovviamente la mia presenza per un tempo breve mi ha permesso di partecipare solamente a due incontri di supervisione, i quali mi hanno però permesso di constatare quanto non basti introdurre un nuovo approccio al *welfare* locale perché si realizzi a pieno. E proprio a questo scopo tali incontri sono fondamentali: è necessario che le persone coinvolte per prime siano accompagnate e preparate ad affrontare mutazioni importanti che pongono quesiti rilevanti nei confronti della propria professionalità.

Le discussioni riguardo l'evoluzione delle diverse azioni sono state numerose, ma in particolar modo i temi caldi riguardavano la ridefinizione degli oggetti e dei soggetti del lavoro sociale nella cornice di *FareLegami.* Se i discorsi sull'innovare il sistema di *welfare*, rimodernare istituzioni vecchie e ammuffite per dare risposte efficaci ai bisogni sociali, accomuna sia operatori del pubblico che del privato, come anche volontari e amministratori; dall'alta parte mettere in pratica questi concetti vuol dire rinegoziare i confini delle diverse professionalità e dei diversi ruoli. In un contesto così frammentato è necessario prima di tutto ridefinirsi e ridare valore ai partecipanti della rete. *FareLegami* a mio parere ha proprio mostrato quali siano le difficoltà nel fare rete e nel lavorare in *partnership* proprio perché ha accelerato quei processi di dialogo che erano già in atto, avvicinando in maniera più concreta gli attori del territorio e ponendoli in un confronto diretto e ineluttabile. Per poter far rete, come già sottolineato da Fosti, è necessario dare valore al proprio lavoro e a quello degli altri componenti, condividere un fine ed avviare un dialogo chiaro e diretto per negoziare le modalità di raggiungimento dell'obiettivo in questione.

Nel contesto del distretto Casalasco si nota un considerevole impegno nel lavoro di rete, accompagnato nello stesso momento da un notevole sforzo nel riavvicinare ambienti che per molto tempo sono rimasti distanti e che devono rinnovare una loro reciproca conoscenza. Questa conoscenza non diviene qualcosa di astratto ma un'azione concreta che si è palesata durante il primo anno del

progetto in una maggiore apertura del CON.CA.S.S. al privato sociale e ad altri *partner*: il distretto in questione viene visto sia dall'interno che dall'esterno come il più fragile della provincia di Cremona, ma è anche da sottolineare come sia quello che nelle maggiori difficoltà iniziali ha saputo attivare un concreto, seppur graduale, mutamento nella visione dei servizi, delle risorse e del lavoro di progettazione in *partnership*.

"Il prodotto è fatto per l'80% dal processo"
cit. supervisore (dal diario etnografico)

I gruppi di supervisione hanno fatto emergere anche un'ulteriore problematica sul territorio. Proprio l'ingente somma messa a disposizione da Fondazione Cariplo per *FareLegami* ha, in certi casi, visto l'emergere di vecchie logiche che comprendono le risorse economiche dei bandi in maniera prettamente strumentale. Il distretto di Casalmaggiore si è contraddistinto per una minore dinamicità ma anche per una maggiore oculatezza nella gestione dei fondi a disposizione. Si vede infatti come i laboratori e i patti gener-attivi avviati abbiano guardato ai processi di costruzione delle reti, non come voci di spesa, ma come parte integrante del processo di conseguimento dell'obiettivo proposto. Operatori e volontari hanno quindi fatto rete, non per poter accumulare maggiori entrate, ma per poter sviluppare strumenti efficaci, impiegando poi le risorse economiche in questione per dare attuazione alle idee emerse.
Riguardo questo argomento però affiora una grande difficoltà, cioè l'attuazione di un efficace *fundraising*. Durante l'estate 2016 i distretti di Cremona e Casalmaggiore perdono i propri *fundraiser* e a livello centrale viene deciso di affidare all'operatore di Crema l'attività di raccolta fondi e comunicazione per tutta la provincia. Anche prima di questa riorganizzazione però Casalmaggiore ha dimostrato diverse difficoltà nella raccolta fondi per *FareLegami.* Come si vedrà in seguito, non si tratta di una questione aperta anche su altri capitoli, poiché si nota come le persone del territorio e le aziende sappiano donare per altri progetti. Ciò che risulta difficile è raccogliere fondi per il progetto in questione, il quale prevede proprio nel *fundraising* lo strumento ideale per una graduale autonomia delle attività rispetto i finanziamenti della fondazione. Pare che anche in questo caso la messa a disposizione di ingenti contributi abbia avviato più

una logica di accaparramento che di suddivisione delle risorse. Se le somme messe a disposizione dal progetto possono andare a pagare più esperti in comunicazione e *marketing*, non sembra così spontaneo avere una campagna informativa efficace e una raccolta fondi estremamente fertile. In contemporanea il già presente sentimento di diffidenza che alcuni operatori hanno rispetto a *Fare Legami,* visto come un progetto calato dall'alto e poco partecipato dal basso, l'inserimento di un esperto per la diffusione del *brand* della comunità che gira, pare forse una commercializzazione del lavoro sociale. Resta indubbio che un progetto di tale portata abbia bisogno di una struttura solida che permetta di diffonderlo tramite i canali pubblicitari, ma è anche vero che se nella rete di lavoro non vi è condivisione di obiettivi sarà difficile anche comunicare con la comunità e rendere fertile il terreno della raccolta fondi. Forse quindi, per poter attuare una strategia più da grande azienda, è prima necessario accrescere la consapevolezza e la credibilità del progetto stesso tra i propri partecipanti e permettere loro prima di tutto di parlare dell'innovazione sociale di cui si stanno facendo portatori. Per far parlare di *FareLegami* sembra non essere abbastanza la pubblicità sulle pagine *web* e sui quotidiani, è necessario che le attività del progetto si aprano alla cittadinanza e che si facciano conoscere, mentre i suoi attori possano rendersi pienamente conto dell'importanza del lavoro che stanno portando avanti e farsi primi promotori dell'idea stessa.

3.3.2. I Patti Gener-Attivi

I Patti Gener-Attivi per l'autonomia mettono in discussione il ruolo degli operatori dei servizi sociali pubblici i quali si devono porre, come già detto, come *partner* in un contratto che vede la partecipazione attiva di altri soggetti oltre che della persona stessa a cui si rivolge l'azione. Questo mutamento di metodologia operativa ha comportato una certa difficoltà d'applicazione anche a causa delle rigidità classiche di servizi ed operatori. I cinque patti che hanno preso vita nel 2016 sono attualmente in corso e non hanno riscontrato un totale successo, inoltre prima di essi vi sono stati numerosi contatti che non sono sfociati nella firma di un contratto oppure vi è stata un’interruzione del progetto. La difficoltà maggiore rilevata è un eccessivo inquadramento dello strumento dei patti nelle logiche classiche di lavoro sociale: l'operatore vede in questo caso *FareLegami*

come un ingombro che non innova il lavoro sociale, ma lo sovraccarica proponendo strumenti complessi e difficili da applicare. In questo senso sembra quasi che il patto, insieme al *budget* da questo previsto, venga presentato come uno delle tante risorse economiche proposte dai servizi sociali territoriali per rispondere ad una richiesta altrettanto superficiale. Non sembra che venga colto l'aspetto innovativo di reale *empowerment* della persona e stimolo delle reti sociali all'interno della comunità. Data una rappresentazione in questo senso si raccolgono quindi diverse testimonianze di patti falliti sul nascere proprio per questa mancanza di chiarezza con la persona-utente. L'innovazione sociale non può essere tale se non ha partecipazione e negoziazione di termini e condizioni, se ancora il servizio pubblico si pone come produttore di risposte preconfezionate sarà difficile superare lo scoglio dell'assistenzialismo e rendere partecipe la persona del suo stesso percorso d'aiuto. Di conseguenza in un ambiente stabile in cui viene applicato un metodo *problem-solving* di risposta ai bisogni sociali, anche la persona che usufruisce dei servizi vedrà come forzosa la richiesta da parte degli stessi di contribuire con lavoro volontario in cambio del supporto fornito. In assenza di un approfondimento riguardo i valori e i significati di un percorso d'aiuto differente da quelli classici non vi sarà comprensione né da parte dell'operatore né della persona-utente e quindi il dialogo risulterà stroncato. Questa negoziazione sui termini del lavoro sociale va quindi fatta insieme tra operatori, i quali non possono essere lasciati soli nell'applicare strumenti nuovi, perché inesperti rispetto questi nuove risorse. A patto siglato è poi necessario che la relazione prosegua verso un cammino dialogico che sappia riconoscere progressi e difficoltà e quindi aggiustare il percorso *in itinere*. Il contratto che viene firmato non stabilisce un cammino rigido costituito da tappe da raggiungere in determinate tempistiche, sono previste possibili deviazioni e aggiustamenti che si collochino sempre in una prospettiva di miglioramento. Allo stesso modo è necessario che venga tracciato un percorso, seppur aperto al cambiamento, che permetta di utilizzare risorse umane e finanziarie al meglio senza sprechi o ritardi controproducenti.

I patti gener-attivi in questo contesto di lavoro hanno avuto diverse difficoltà anche a causa della lentezza di altri *partner* che non hanno saputo rispondere in maniera efficace ai bisogni delle persone protagoniste. Vi è stata una certa lentezza in corso d’opera e una debole condivisione di significato che ad oggi non

ha ancora permesso di innescare il cambiamento auspicato. Includere i Centri per l'impiego e l'Informa giovani del distretto è un passo necessario, soprattutto per la strutturazione dell'*empowerment* lavorativo e supporto alla ricerca attiva di un impiego. Ma questo compito deve essere concretamente svolto e non solamente citato su carta. Questa azione di *FareLegami* implica il reale coinvolgimento di due enti legati all'amministrazione provinciale e quindi soggetti ad una forte situazione di instabilità causata dal progressivo smantellamento delle Province come noi le conosciamo. Il progetto tuttavia non vuole ridare importanza a enti in declino, ma dare possibilità di riformulazione di strategie che evidentemente risultano inefficaci nella situazione attuale per chi è in cerca di un impiego. Quindi *FareLegami* non si pone come toppa ai disservizi, ma come strumento di riforma che veda l'impegno concreto di tutti tra operatori e cittadinanza.

3.3.3. I Laboratori di Comunità

Per quanto riguarda i laboratori di comunità il distretto di Casalmaggiore sta assistendo allo sviluppo di tre progetti: Laboratorio Imprese, Laboratorio BES e Emporio solidale Bottega dei Legami. Laboratorio Imprese segue la scia del lavoro fatto parallelamente negli altri distretti, mentre gli altri due sono testimoni di nuove sperimentazioni.

Quando si parla di laboratori si pensa subito ad ambienti disordinati e pieni di strane sostanze in cui scienziati pazzi fanno cose apparentemente folli per conoscere il mondo e migliorarlo. In questo senso, con meno disordine e meno follia, i laboratori di comunità si pongono come luoghi di conoscenza e confronto, spazi di creazione di relazioni e di nuove risposte ai bisogni della comunità. Per questo, i laboratori del Casalasco possono essere visti come esperimenti sociali che vogliono rispondere in maniera innovativa a necessità diffuse creando al contempo legami e interrompendo la catena di dipendenza e ghettizzazione che coinvolge i servizi e i loro fruitori.

Laboratorio BES

Ho potuto osservare il Laboratorio BES solo nella sua primissima fase organizzativa e di diffusione quindi posso trattare solamente dell'idea innovativa che porta con sé.

I BES sono comunemente conosciuti come Bisogni Educativi Speciali e l'acronimo vede la sua introduzione da parte della direttiva ministeriale del 2012[131] la quale vuole tutelare tutti quegli alunni affetti da diversi tipi di disagio comportamentale o di apprendimento che comportano una certa difficoltà nell'apprendimento scolastico e che per i quali si prevede la personalizzazione dell'insegnamento come prescritto nella legge n. 53 del 2003[132]. Per usufruire di un piano di insegnamento personalizzato il bambino deve ottenere una certificazione sanitaria prodotta dal reparto di neuropsichiatria infantile locale su segnalazione degli insegnanti o della famiglia. L'iter non è semplice e vuole tutelare prima di tutto il benessere del bambino il quale non deve subire un etichettamento in base alla problematica di cui sarebbe affetto, ma supportato per le necessità che manifesta. Il riconoscimento della problematica di apprendimento avviene a cavallo fra scuola dell'infanzia e scuola primaria, quindi gli insegnanti giocano un ruolo fondamentale nel riconoscere i bisogni dei propri alunni. In questo scenario si pone spesso una visione molto sanitaria dell'argomento e la mancanza di supporto alle famiglie di bambini con BES. Se gli insegnanti negli ultimi anni sono diventati sempre più sensibili alla questione, è anche vero che manca il lavoro di aiuto alla comprensione della tematica per i genitori: in generale le famiglie non conoscono a pieno il tema e in diversi casi al suggerimento da parte degli insegnanti di un percorso di certificazione, vi è un rifiuto o mancanza di collaborazione.

Il laboratorio in questione, dopo un lavoro di mappatura sulle scuole del distretto, vuole porsi come strumento di supporto alle famiglie per la diffusione di informazioni sull'argomento, accrescimento della consapevolezza dei genitori e quindi maggiore prevenzione del disagio nell'apprendimento, rivolgendosi ai bambini dai 5 ai 7 anni, proprio la fascia d'età in cui solitamente si riconosce il

[131] Direttiva ministeriale del 27 dicembre 2012 "Strumenti di intervento per alunni con Bisogni Educativi Speciali e organizzazione territoriale per l'inclusione scolastica"

[132] Legge 28 marzo 2003, n. 53 "Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale"

problema e viene avviato un percorso di supporto. Il progetto vuole avvicinare le famiglie alla questione permettendo loro di dichiarare fin da subito eventuali necessità manifestate dai propri figli e accompagnarli nel percorso sia sanitario che scolastico. Il laboratorio verrebbe pensato come un'interazione tra istituti comprensivi, servizi sociali territoriali, privato sociale e neuropsichiatria infantile, quindi in un'ottica di rete che permetta di coprire tutti gli ambiti che solitamente vengono coinvolti da questo argomento. Si tratta questa di una risposta innovativa che vuole superare il classico iter segnalazione-risposta sanitaria per limitare l'approccio medico e implementare l'accrescimento relazionale. Le relazioni che nascerebbero da queste interazioni vorrebbero anche diventare un trampolino di lancio per l'implementazione di attività artistiche, culturali e sportive per supportare al meglio i bambini con bisogni educativi speciali, portando anche fuori dalla scuola e dall'ospedale l'argomento e le sue possibili risposte.
Una critica rivolta al laboratorio riguarda il mancato coinvolgimento delle famiglie nella sua primissima ideazione: se *FareLegami* vuole attivare la comunità e andare oltre l'istituzionalizzazione delle risposte ai problemi sociali, sarebbe stato forse necessario coinvolgere anche le famiglie nel momento della negoziazione degli obiettivi del laboratorio. Il Laboratorio BES ha anche lo scopo di far emergere una tematica ancora troppo celata e quindi mettere in contatto famiglie che portano bisogni comuni, ma in contemporanea può godere dell'esperienza diretta di genitori che già hanno a che fare con l'argomento e che porterebbero sicuramente punti di vista innovativi e più concreti rispetto alle necessità dei propri figli. In tal senso si è quindi proposto un approccio ancora troppo classico incentrato sul metodo *problem-solving*.

La Bottega dei Legami: dove gli oggetti uniscono le persone

Emporio solidale *La Bottega dei Legami* è l'altro laboratorio nato nell'estate 2016 nella cornice di *FareLegami* e che vede la *partnership* tra un ente pubblico e un'associazione, cioè CON.CA.S.S. e Amici di Emmaus.
Amici di Emmaus è un'associazione di volontariato aderente al movimento Emmaus e che ha sede a Piadena. L'associazione è attiva dal 1994 e si impegna nel lavoro di accoglienza, raccolta di oggetti di seconda mano e traslochi a titolo gratuito per l'allestimento di mercatini solidali dell'usato. L'emporio solidale è costituito da un grande capannone nella località di Canove de' Biazzi, frazione

di Torre de' Picenardi. Il Consorzio ha deciso di affidare la gestione del laboratorio di comunità Emporio solidale *La Bottega dei legami: dove gli oggetti uniscono le persone* a questa associazione proprio per la sua esperienza nel recupero e rivendita di oggetti usati, ma soprattutto per i valori solidaristici a cui si ispira, oltre che per l'incarico informale ottenuto in questi anni come punto di riferimento per l'acquisto a costi modici da parte di singoli e famiglie colpiti dalla crisi economica. Infatti il ruolo dell'emporio di Emmaus è divenuto ancora più significativo con l'aumento di situazioni di povertà nel distretto e nei territori limitrofi. In questo senso il contatto tra persona/organizzazione e associazione non è strutturato e la relazione si sviluppa in base alle esigenze del momento. Con l'avvio de *La Bottega dei legami* si vuole strutturare una forma di supporto alla vulnerabilità che è già in corso ma che, articolandosi come un laboratorio, potrebbe divenire terreno fertile per un arricchimento dell'azione e l'espansione del suo raggio d'azione. Inoltre l'idea progettuale vuole fornire strumenti di lavoro innovativi ai servizi sociali e al contempo monitorare l'operato con le persone che accedono all'emporio strutturando così il singolo contatto di compra-vendita in un percorso di rafforzamento dell'autonomia personale. Infine si vuole sviluppare nel distretto (e non solo) una nuova sussidiarietà dal basso che apra la comunità ad una visione di maggiore condivisione dei beni e minore spreco riscoprendo al contempo il valore del riuso.

I primi destinatari del laboratorio sono tutti i residenti del distretto Casalasco, sia stranieri che italiani, i quali si trovano in condizioni di fragilità lavorativa, economica, sociale e/o relazionale e quindi manifestano il bisogno di sopperire anche a esigenze materiali della quotidianità, come: arredare una casa, acquistare elettrodomestici oppure arricchire e rendere più accogliente un luogo di dimora trasformandolo in una vera casa. La persona portatrice di queste esigenze dovrebbe contattare *in primis* l'AS del territorio, la quale valuta la richiesta avanzata in base al regolamento del progetto ed espone i principi fondamentali che muovono quest'azione. In questo primo contatto l'operatore assegna un totale di punti che la persona può impiegare (ogni punto equivale ad € 1 di spesa all'emporio), il cittadino-utente però non riceve un aiuto totalmente gratuito poiché dovrà compartecipare al 10% della spesa fatta presso l'emporio. È fondamentale che la persona-utente venga messa a conoscenza della *mission* del progetto, la quale consiste in un intervento limitato nel tempo e personalizzato

che permetta all'individuo stesso di scegliere gli oggetti fondamentali e funzionali per la propria vita quotidiana e che si impegni nella spesa. In quest'ottica si vuole andare oltre l'approccio caritatevole portato avanti spesso dai servizi. Il costo totale degli acquisti fatti dal cittadino nel contesto del laboratorio - oltre la cifra di compartecipazione - viene suddiviso tra CON.CA.S.S. per il 60% e l'associazione Amici di Emmaus per il 30%.

Il lavoro integrato pubblico-privato si articola anche nella preparazione della richiesta da parte della persona-utente, la quale deve esprimere le proprie necessità ma anche adattarsi alle disponibilità dell'emporio stesso. In questa relazione tra AS e associazione Amici di Emmaus si pone il *community maker* di *FareLegami* il quale lavora come mediatore e collante tra queste due diverse realtà adattando le richieste tra le parti e gli eventuali aggiustamenti. L'accesso all'emporio solidale coincide con gli orari di apertura del mercatino degli Amici di Emmaus e l'AS può decidere se accompagnare la persona o meno. L'associazione fornisce anche un servizio di trasporto per la mobilia ingombrante ma non si incarica del montaggio, questo perché ben poche persone e servizi detengono mezzi di trasporto adatti, quindi lo spostamento potrebbe divenire un problema fondamentale; mentre per quanto riguarda l'assemblaggio degli oggetti acquistati, la singola persona non potrebbe essere in grado di adempiere a questo onere ma potrebbe in tal senso attivare relazioni sociali e/o familiari di supporto. Si vuole quindi fornire all'individuo tutto l'aiuto possibile senza sostituirsi ad esso e spingendolo sempre più verso un maggiore *empowerment* sia personale che relazionale. Il progetto prevede inoltre la possibilità di avviare inserimenti lavorativi in accordo tra CON.CA.S.S. e Amici di Emmaus ed espandere l'attività anche su altri Comuni del territorio coinvolgendo così altre associazione che svolgono sempre questo tipo di attività di mercatino dell'usato o distribuzione di beni materiali.

Attualmente il laboratorio del *La Bottega dei Legami* prosegue la sua attività anche se a rilento. L'avvio del progetto è avvenuto a giugno 2016 e ha avuto sei accessi fino al mese di settembre. In questi primi contatti tra AA SS e volontari dell'associazione è stato fondamentale il ruolo del *community maker* il quale ha saputo condurre il dialogo tra pubblico e privato e anche modulare il progetto in base alle reali esigenze della persona combinate con la disponibilità dell'emporio. Infatti fin dal primo accesso si è notato come fosse oneroso e er-

roneo compilare la scheda delle richieste della persona-utente insieme all'AS ma prima del sopralluogo nell'Emporio. Scartata l'ipotesi di un aggiornamento continuo sulle disponibilità del mercatino a causa dell'ingente quantità di oggetti e il loro continuo rinnovamento, insieme CON.CA.S.S., *community maker* e associazione, su suggerimento degli AA SS e delle persone coinvolte, hanno deciso di modificare il modello operativo. Quindi la persona ad oggi contatta l'operatore dei servizi per avanzare le proprie richieste, il professionista provvede quindi alla valutazione del bisogno e dei punti da assegnare, ma sarà insieme ai volontari di Emmaus all'interno dell'Emporio che si stilerà la lista degli oggetti da acquistare. Il metodo iniziale forse ancora troppo istituzionalizzato si è così ammorbidito andando oltre la rigidità burocratica e favorendo così il contatto e la relazione tra operatori, volontari e cittadini. In questo modo anche gli AA SS, spesso tacciati di restare rigidamente dietro una scrivania, si trovano a sconfinare e lavorare concretamente in rete.

La Bottega dei Legami ha quindi permesso di favorire l'autonomia della persona-utente dei servizi e ha stimolato il rafforzamento dei legami sociali in coloro che si sono trovati nella situazione di bisogno per montare il mobilio acquistato.

Il laboratorio ha però anche fatto emergere le difficoltà del lavoro tra pubblico e privato. Al suo avvio *La Bottega dei Legami* ha avuto alcune difficoltà proprio insite nella ridefinizione di ruoli e mansioni da parte dei soggetti. Nonostante la portata innovativa di *FareLegami,* è stato necessario sottolineare ancora una volta la finalità del progetto per entrambe le parti. Sia l'associazione che l'ente pubblico hanno dovuto affrontare - e ancora affrontano durante gli incontri di valutazione - la concretizzazione di un'idea di innovazione sociale che non vuole più vedere il comparto pubblico come unico decisore e delegante al soggetto privato. Le difficoltà in questo senso si sono riscontrate già all'avvio del progetto e alla sua pubblicizzazione: la creazione di un volantino ha fatto emergere ancora una volta l'autoreferenzialità che ha spesso contraddistinto il servizio statale e la forte identità autonoma che caratterizza frequentemente le associazioni di volontariato. In questo episodio lo scontro è stato evidente e ha comportato una necessaria ri-negoziazione dei termini della cooperazione per poter portare avanti l'idea progettuale. Non si tratta questo di uno scandalo o della definitiva chiusura alla co-progettazione, ma si tratta sempre di un episodio che ha dimostrato quanto il lavoro di rete non sia da dare per scontato e quanto sia neces-

sario sottolineare continuamente le responsabilità di ogni nodo. La mancanza di dialogo può seriamente inficiare un'azione sociale la quale può rinascere in un altro contesto, ma lasciando in questo modo una serie di relazioni interrotte che potranno poi svalutare le azioni future.

FareLegami nel distretto di Casalmaggiore sta concretamente costruendo legami in un territorio non sempre aperto all'innovazione e in cui vi è ancora un acerbo senso di co-progettazione sia nel settore pubblico che in quello privato. Obiettivo ricercato anche da questo progetto è quello di individuare una maggiore cooperazione tra servizi e realtà del Terzo settore. I pochi accessi all'emporio hanno fatto quindi emergere la necessità di contattare altre realtà, non solo per espandere l'idea e il raggio d'azione, ma anche per integrare i diversi punti di contatto a cui fanno riferimento singoli e famiglie vulnerabili. Su territorio Casalasco è diffusa una certa fragilità economico-relazionale che però non viene raccolta in toto dai servizi pubblici, ma che si dirige spesso verso enti come le Caritas, i Centri di Aiuto alla vita, la Croce Rossa o altre associazioni che fungono da punto d'accesso per richieste di beni e alimenti. Quindi, per poter strutturare al meglio l'attività de *La Bottega dei Legami* diviene opportuno creare una solida rete che permetta a operatori e volontari di lavorare in sinergia promuovendo il laboratorio, omogeneizzando le azioni sul territorio e rispondendo al massimo le richieste dei suoi cittadini. In questo modo si può andare oltre la frammentazione che caratterizza questo distretto e attuare le finalità proposte dai laboratori: creare una comunità che si aiuta.

3.4. *Legami di Terra*

Il Consorzio Casalasco Servizi Sociali è anche capofila del progetto *Legami di Terra,* un'azione di durata biennale finanziata da Fondazione Cariplo i cui *partner* sono Fondazione Santa Chiara, Parco Regionale Oglio sud, Cooperativa Moby Dick, Comune di Casalmaggiore e GAL Oglio Po (gruppo di azione locale). L'attuale progetto prende vita dalle radici del piano orti sociali portato avanti nel 2012 nel distretto e che ha dimostrato quanto il lavoro di agricoltura sociale giovi e stimoli l'inclusione sociale e lavorativa di persone che presentano diversi tipi di disagio. L'idea si colloca in un territorio a forte vocazione agricola e quindi vuole far riscoprire saperi non più diffusi e riportare l'attenzione su

un'alimentazione sana, socialmente ed ecologicamente sostenibile. Oltre ad unire le persone e rendere più coesa la comunità, *Legami di Terra* vuole anche valorizzare il territorio e le sue risorse accrescendo il rispetto verso l'ambiente e la cura di esso. Il tutto viene promosso in un connubio tra ente pubblico e privato che segue la scia di molti altri progetti che si stanno sviluppando nel nostro Paese, ma che ha il suo carattere innovativo nella volontà di portare operatori e amministratori dentro l'orto e diffondere i suoi frutti in tutto il distretto. Sono molti i progetti di orti sociali in Italia e l'agricoltura sociale sta diventando una branca del lavoro sociale sempre più diffuso, ma in questo frangente si può osservare come sia un ente pubblico quale il CON.CA.S.S. a voler per primo uscire dai suoi uffici per implementare il *welfare* locale, senza quindi limitarsi alla progettazione, ma facendosi coinvolgere in maniera pratica nella realizzazione degli obiettivi prefissati. Il Consorzio in questo caso non delega in toto l'operazione ponendosi quindi come valutatore, ma al contrario, usufruisce del supporto di professionisti, volontari e altri soggetti per la costruzione partecipata dell'intervento mettendo a disposizione per primo i propri operatori e quindi scendendo letteralmente in campo.

Il contesto in cui si sviluppa *Legami di Terra* è il medesimo di *FareLegami* e anche gli obiettivi e le finalità si rassomigliano. Questo perché quelli del rinnovamento del *welfare* e rafforzamento delle reti sociali sono temi che ripercorrono tutto il nostro Paese in questo momento di crisi. Quindi *Legami di Terra,* avendo come *focus* principale la tutela dell'ambiente e della cultura agricola, vuole ridare spazio alla comunità riportando le persone alla terra e in questo modo può offrire opportunità di inserimento lavorativo per persone svantaggiate in un'ottica generativa: gli orti sociali non sono più progetti temporanei che coprono borse lavoro della durata di un'estate, ma opportunità di crescita e formazione che permettano ai suoi fruitori di reinserirsi in un contesto lavorativo da cui sono stati esclusi, come specialisti in campo agricolo e nello specifico nell'area della coltivazione sinergica e biodinamica. Gli ortolani di questo progetto non hanno concluso la propria attività lavorativa e di formazione con l'arrivo dell'inverno, hanno infatti continuato a mantenere un legame con il progetto verso la stagione 2017 che li coinvolgerà come esperti formatori per nuovi lavoratori. Questo legame si è mantenuto anche con i volontari che sono stati avvicinati durante la stagione estiva e che hanno permesso la diffusione dell'idea

innovativa. Il coinvolgimento attivo delle amministrazioni e dei cittadini ha comportato una generosa partecipazione che ha fruttato anche nuove collaborazioni per il secondo anno. A sintesi di queste azioni si era posto come obiettivo la creazione di nuovi legami tra persone e il superamento dell'etichettamento per bisogni: in questa azione operatori e persone-utenti, ma anche volontari e amministratori si confondono cooperando insieme per il conseguimento di un fine comune. Per questo motivo *Legami di Terra* e *FareLegami* si rassomigliano e condividono un medesimo percorso progettuale, a volte anche intersecandosi cercando di dare continuità al lavoro comunitario del distretto, come anche suggerisce il nome dei due progetti.

La funzione principale dell'azione resta quella di proporre nuove opportunità di lavoro in un'ottica di maggiore tutela dell'ambiente e della relazione che le persone istaurano con esso. L'attuale situazione di forte crisi e conseguente disoccupazione ha contribuito ad una maggiore stratificazione dei bisogni sociali. Il sistema di inserimenti lavorativi ha a lungo lavorato con persone portatrici di disagi comunemente riconoscibili (disabilità, malattia mentale, uscita da percorsi di disintossicazione, ecc.) e spesso inserite in contesti lavorativi piuttosto standardizzati sia aziendali che di cooperazione. Si è quindi frequentemente operato in un'ottica sanitaria che vedeva il lavoro come impegno quotidiano terapeutico in quanto tale. Nella situazione attuale non sono solo le persone maggiormente svantaggiate a soffrire della carenza di lavoro, quindi lo strumento degli inserimenti lavorativi si deve adattare a tutta quella fascia di persone rese sempre più fragili proprio a causa della crisi del mondo del lavoro. Il tasso di disoccupazione cresciuto in questi anni ha mostrato come la mancanza di un impiego possa indebolire le relazioni, la stima di sé e favorire l'isolamento sociale. Le risposte convenzionali di tirocinio o borse lavoro si sono dimostrate inefficaci, sia per un'ovvia minore disponibilità delle aziende a cooperare, sia per la superficialità con cui questi strumenti spesso sono stati usati. Ad oggi è necessario ideare nuove opportunità di ritorno al mondo lavorativo, non più in un'ottica classica di sola assunzione, ma di generazione di significati. In un contesto in cui non vi è più stabilità lavorativa come un tempo e in cui non è solamente l'assenza di uno stipendio l'unico problema, è importante che si creino opportunità di accompagnamento della persona verso una rinnovata visione di sé e degli altri. È necessario quindi supportare non solo la persona da un punto di vista

economico, ma anche stimolare un *empowerment* che le permetta di aprirsi a nuove conoscenze e nuovi approcci. *Legami di Terra* infatti ha coinvolto persone provenienti da diversi contesti, conosciute ai servizi o nuovi arrivati, con situazioni di disagio evidente o più celato, ma tutti accomunati dall'inoccupazione e da una maggiore fragilità relazionale. In tal senso il progetto ha voluto mettere insieme condizioni di vita diverse cercando di accordare necessità e abilità e creando così un gruppo funzionale e operativo. Quest'azione sociale ha promosso anche la formazione degli ortolani arricchendo le loro conoscenze e rendendoli per la prima volta lavoratori esperti e non utenti.

L'ulteriore passaggio proposto dal progetto è quello di contribuire con i prodotti dell'orto all'aiuto alimentare delle famiglie svantaggiate del territorio. Con questo approccio il lavoro agricolo non produrrebbe solo reddito ma contribuirebbe concretamente a migliorare i servizi locali offrendo così prodotti solitamente difficili da includere nei programmi di "carrello sociale". Si chiuderebbe così il cerchio diffondendo buone prassi e buoni alimenti sia tra i compratori che tra coloro che usufruiscono di aiuti da parte dei servizi. Durante il primo anno quest'azione non è stata sviluppata proprio a causa della novità di tutto il progetto e quindi di una serie di difficoltà dal punto di vista tecnico. Si tratta però di un obiettivo che non è stato accantonato, ma che si perseguirà nel secondo anno di lavoro.

È stato individuato nel CON.CA.S.S. il soggetto capofila di questo progetto proprio per il ruolo di legante dei 20 Comuni del distretto e perché già organo di programmazione e gestione dei servizi sociali in un'ottica comunitaria. I *partner* del progetto sono attori altrettanto importanti per il territorio in quando coinvolti in attività formative e di inserimento lavorativo, ma anche promotori di servizi e tutela del territorio e valorizzazione dell'identità locale. La co-progettazione diviene ancora più importante per la costruzione di laboratori nelle scuole e per un futuro coinvolgimento delle aziende nella diffusione di orti aziendali. Infatti come azione futura di *Legami di Terra* vi è la proposta di diffusione del modello dell'orto nelle imprese della zona, sviluppando così una nuova attenzione al dipendente il quale potrebbe acquistare in modo solidale e avvicinarsi ad una certa tutela dell'ambiente che ha intorno.

Le risorse finanziarie messe a disposizione dal bando di Fondazione Cariplo, come previsto dal progetto, vengono integrate dalla compartecipazione dei Co-

muni del distretto coinvolti nella coltivazione e da finanziamenti e contributi privati. Infatti fin dal suo avvio sono state attivate strategie di raccolta di materiale necessario per la preparazione dei terreni e per la coltivazione ed in seguito si è sempre più ampliato il sistema di *fundraising* per mezzo della vendita solidale dei prodotti dell'orto in cassetta e lavorati (conserve, sughi, ecc.). In questo modo, non solo si è aumentato il capitale da investire nel progetto stesso, ma si è anche data continuità all'azione degli ortolani, i quali hanno potuto notare come i frutti concreti dei loro sforzi trovassero una via di diffusione.

Come spesso accade la programmazione su carta ha subìto distorsioni o rallentamenti quando si è arrivati all'attuazione di *Legami di Terra.* La struttura progettuale non è cambiata, ma ovviamente le attività si sono adattate al contesto reale, quindi alle condizioni naturali in cui si andavano a costruire gli orti e alle risorse e peculiarità delle persone coinvolte nel progetto.

Il primo anno di lavoro di *Legami di Terra* ha visto attivare 16 borse lavoro per 14 persone impiegate a tempo pieno (20 ore settimanali) e due a sole 8 ore settimanali. Il totale delle persone impegnate nel progetto si sono suddivise in base alla residenza nei tre Comuni che hanno messo a disposizione un appezzamento di terreno. Ad accompagnare il lavoro sul campo sono stati impiegati due operatori con competenze educative ed agrarie, che pertanto sapessero gestire il gruppo e al contempo condurre al meglio il lavoro sulle colture. Nel Comune di Casalmaggiore si trovano ad oggi il maggior numero di orti, mentre nei Comuni di Drizzona e Scandolara Ravara si hanno terreni di dimensioni ridotte. Il progetto ha avuto un inizio tardivo nella preparazione degli appezzamenti di terra e nella semina, infatti l'avvio effettivo dei lavori è avvenuto solo nel mese di giugno 2016.

Legami di Terra ha come peculiarità il metodo di lavoro della terra, infatti non si tratta di un progetto di agricoltura sociale che propone la coltivazione classica, ma introduce il metodo di orticoltura sinergica e biodinamica. L'agricoltura sinergica prende le sue radici dagli studi del biologo giapponese Fukuoka negli anni '30 il quale propone una visione del tutto innovativa dell'agricoltura: invece di vedere le colture come costanti fonti di privazione di minerali dal terreno, le propone come fonti di arricchimento, elimina così il metodo dell'aratura vedendo nel lavoro sinergico tra le piante coltivate la vera fonte di fertilizzante per il terreno. Non arando il terreno si manterrebbe inalterata la sua composizione chi-

mica e in aggiunta si andrebbe ad arricchire degli elementi organici che lo riparano rinnovando naturalmente la sua fertilità. Inoltre non viene praticata la mono-cultura, infatti sul suolo coabitano diversi tipi di piante, fiori ed erbe aromatiche, che nelle giuste misure possono coabitare in sintonia arricchendosi vicendevolmente e creando una protezione naturale contro parassiti e infestanti. La programmazione della semina va fatta tenendo conto della stagionalità delle colture e del tipo di crescita che avranno, così che le piante rampicanti e a foglia larga potranno riparare dai torridi raggi solari estivi quelle più piccole evitando così di farle seccare. Ovviamente la semina deve essere fatta nel rispetto del clima e della biodiversità del luogo in cui si decide di coltivare. Inoltre la terra non va compattata e va irrigata con un metodo a goccia che permetta al suolo di avere una costante e omogenea distribuzione dell'acqua oltre che ridurre gli sprechi idrici[133].

Visivamente gli orti di *Legami di Terra* si presentano costituiti da bancali di terra, cioè cumuli larghi 120 cm e alti 30/40 cm disposti per lunghezza e forma in base alle scelte fatte dagli ortolani. Questi bancali sono separati da camminamenti larghi circa 50 cm. Viene coltivata la terra elevata sia sulla cima che sui lati sfruttando al meglio tutto il terreno disponibile. Tutto il suolo (compresi i camminamenti) è ricoperto da uno strato di pacciamatura costituito da paglia la quale svolge la funzione di conservatore delle sostanze nutritive. Gli orti sociali sono poi dotati di un sistema di irrigazione a goccia che segue i bancali su entrambi i lati. Per il sostegno delle piante rampicanti sono stati istallati dei supporti permanenti in ferro e materiali biodegradabili (spago naturale e/o asticelle di legno) hanno fatto da appoggio alle piantine durante la loro progressiva crescita e raggiungimento dei supporti fissi. I bancali devono essere proporzionati per aiutare la lavorazione, non devono essere troppo larghi ed evitare così di dover calpestare il terreno, non possono essere troppo alti altrimenti vi sarebbe una riduzione della superficie piana coltivabile[134].

Quindi ad una più tradizionale pulizia dei terreni da coltivare le persone impiegate nel progetto si sono fatte carico della preparazione dei bancali, della disposizione della paglia e del sistema di irrigazione, oltre al successivo colloca-

---

[133] Libera scuola di agricoltura sinergica "Emilia Hazelip" *L'arte di coltivare lasciando fare alla terra. Produzione vegetale attraverso l'autofertilità del suolo.*
Reperibile in: http://www.silentevolution.net/docs/Dispensa-Agricoltura-Sinergica.pdf
[134] Ibid.

mento delle strutture di supporto per la crescita delle piante rampicanti. Tutto questo lavoro pratico di gestione degli orti è stato preceduto da numerosi incontri preparatori che avvicinassero le persone e gli operatori a questo metodo di coltivazione. Tali incontri sono poi proseguiti per completare così la formazione sulla sicurezza al lavoro, la pianificazione delle semine in accordo con la stagionalità e il clima, oltre che per il rafforzamento delle relazioni di gruppo. Nella gestione della tecnica sinergica è stato importante anche il contributo di due volontari dell'associazione La Casa di Alice di Asola (MN), i quali hanno permesso di adattare l'approccio ai tipi di terreno e alle sementi o piantine disponibili. Nella preparazione del terreno vi è stato un mescolamento delle forze in campo così che anche i lavoratori impiegati presso diversi orti si relazionassero e venissero in contatto con i rispettivi luoghi di lavoro. In particolare gli orti di Casalmaggiore, proprio perché numerosi e particolarmente trascurati, hanno visto l'impegno dell'intero gruppo per l'allestimento.

L'orto di Drizzona

Presso il piccolo Comune di Drizzona ha lavorato un gruppo di 5 persone (tre uomini e due donne) tutte residenti tra il Comune in questione e quello vicino di Piadena. L'orto è sorto sul terreno di un ex allevamento e concesso a titolo gratuito da un privato. La preparazione dei bancali e la semina è avvenuta senza troppe difficoltà perché l'appezzamento risulta essere molto piccolo e facile da gestire. Oltre ad un supporto tecnico, gli operatori hanno saputo condurre le dinamiche relazionali verso un buon clima di gruppo correggendo, a volte con qualche difficoltà, possibili diverbi e tensioni. Si è assistito ad un graduale miglioramento del contesto relazionale che ha permesso anche scambi personali e di aiuto reciproco, come la condivisione dell'auto per raggiungere l'orto o per tornare a casa alla fine del turno. Il coinvolgimento delle singole persone nei confronti del progetto è altrettanto aumentato nel tempo spingendole a impegnarsi sempre più nella realizzazione di un orto ricco e anche esteticamente bello. Infatti, date le piccole dimensioni del terreno a disposizione, su concessione del proprietario, gli ortolani hanno deciso di recuperare bancali e assi di legno per creare mini orti poggiati sull'aia di cemento. Nel frattempo si sono impegnati nel recupero degli imballaggi di plastica contenenti le piantine acquista-

te dai vivaisti e quindi creare nuovi semenzai i cui germogli sarebbero stati suddivisi tra tutti gli orti del progetto.

"*Guarda, qua abbiamo fatto dei piccoli bancali. L'orto è piccolo e non abbiamo più terra a disposizione, però il proprietario della stalla ha altra terra in giro e ci ha detto che possiamo usarla. Allora abbiamo fatto crescere l'orto mettendoci anche sul cemento.*
E qui nella stalla, al riparo ma che gode della luce di questa finestrella abbiamo messo giù le cassette di plastica per fare il semenzaio. Sono tutte insalate perché sono gli unici semi che abbiamo adesso, ma così poi quando sono pronte le portiamo negli altri orti e le piantano e in poco sono già pronte."
M. mostrandomi l'orto di Drizzona (dal diario etnografico)

Inoltre il gruppo di Drizzona ha voluto arricchire il proprio orto abbellendolo con fiori e decori fatti con materiale di recupero ed elementi dell'orto. In ultimo, data la multiculturalità del gruppo, è stato creato un piccolo altare votivo con riferimenti alle tre religioni presenti nel gruppo (cristiana cattolica, cristiana ortodossa e indù). Questo stesso gruppo è stato anche quello che maggiormente si è impegnato nel recupero e personalizzazione delle cassette di legno poi impiegate per la vendita degli ortaggi.
Questa graduale appropriazione dell'orto ha permesso così alle persone impiegate con borsa lavoro di andare oltre la progettualità di inserimento lavorativo verso una visione più completa e partecipata di impiego. Non vi è stato solamente la necessità di adempiere a dei comandi venuti dall'alto, ma la volontà di creare qualcosa di nuovo, unico e personale. Questo tipo di approccio supportato dagli operatori ha permesso anche di attirare gli abitanti di Drizzona i quali hanno potuto vedere come nel proprio piccolo Comune si stesse costruendo qualcosa di nuovo e curioso. L'interesse ha poi causato una serie di conseguenze concatenate: dalla soddisfazione del privato che aveva messo a disposizione la proprietà per i buoni esiti dell'azione, l'interessamento dei cittadini, l'arrivo anche di volontari che aiutassero specialmente nell'irrigazione, nell'interessamento dell'amministrazione comunale e l'inclusione del progetto anche in altre iniziative ed eventi locali.

L'orto di Scandolara Ravara

L'orto di Scandolara Ravara si trova in un'ottima posizione poiché adiacente alle scuole e al centro anziani, ha un apposito stanzino per gli attrezzi e anche una discreta disponibilità di terreno coltivabile. In questo orto sono state impiegate 4 persone, ma il gruppo ha avuto alcune variazioni durante la stagione.

Gli ortolani di Scandolara hanno potuto sperimentarsi anche nel disegno dei bancali personalizzando così il terreno. Questo gruppo di lavoro è riuscito ad istaurare buoni rapporti di cooperazione che sono andati sempre più ad armonizzarsi in base ai ritmi di lavoro di ogni individuo e alle necessità delle colture.

"*Sul gruppo di Scandolara non c'è molto da dire. Loro lavorano bene, di solito passiamo per vedere se tutto è a posto e a portargli il materiale di cui hanno bisogno ma solitamente non restiamo molto.*

Hanno capito come lavorare insieme, si sono suddivisi i ruoli e sanno anche quando fermarsi senza dover strafare. Quando vai là sembra quasi che tu sia di troppo, quello è il loro orto e sanno gestirsi da soli"

A. operatore riguardo l'orto di Scandolara Ravara (dal diario etnografico)

Non vi è mai stato alcun tentativo di esclusione nei confronti degli operatori, anzi, i lavoratori di questo orto si sono sempre resi disponibili a far conoscere e a valorizzare il proprio operato anche di fronte a curiosi arrivati per vedere da vicino cosa si stesse realizzando in quel campo. Il progetto ha contribuito a creare una buona autonomia di lavoro la quale ha permesso agli ortolani di fare proprio il lavoro agricolo. L'obiettivo di riscoperta della terra e dei valori della lentezza delle stagioni è stato in questo caso assimilato, tanto che la persona-utente si è tramutata in lavoratore pressoché autonomo e capace di comprendere le mansioni da mettere in campo per portare a buon fine il lavoro prefissato sempre in un ottica di gruppo.

Il coinvolgimento personale in questo caso ha anche permesso di includere le famiglie. K. ha spesso coinvolto il fratello (all'epoca inoccupato) nell'irrigazione dell'orto, condividendo così non un guadagno, ma il raggiungimento di un obiettivo di cui poteva godere tutta la famiglia. Allo stesso modo E. ha spesso portato il figlio con sé il quale poteva giocare con gli amici nel giardino adiacente l'orto. Queste "invasioni" dall'esterno hanno quindi fatto emergere le opportunità

che progetti di inserimento lavorativo più mirati e personalizzati possano dare alle persone coinvolte, e di conseguenza portare reale beneficio a sé stessi e alla propria rete relazionale. Un progetto di borsa lavoro non deve essere solamente uno strumento di risposta a situazioni di disagio economico, ma anche un'opportunità per migliorare il benessere di interi nuclei familiari. Progettare in un'ottica comunitaria vuol dire anche rendere più flessibili e porose le azioni così che possano essere terreno fertile per la costruzione e il mantenimento di relazioni.

"*Adesso ho iniziato a lavorare come caldaista ma prima non avevo niente da fare, ero disoccupato. K. mi ha chiesto se volevo aiutarlo di pomeriggio a dare l'acqua all'orto e l'ho seguito. Così facevo qualcosa e ero con mio fratello. Mi piace questo orto, è bello.*"

Fratello di K. sull'orto di Scandolara Ravara (dal diario etnografico)

Anche l'orto di Scandolara Ravara è riuscito ad attirare volontari e curiosi sollecitando l'interesse del paese. Gli uffici comunali e l'AS in questo caso sono pure diventati centri di distribuzione delle verdure, sia tra i dipendenti che non, diffondendo così l'iniziativa.

Un'ulteriore importante azione che *Legami di Terra* ha saputo sviluppare in questo Comune è stata la collaborazione con le scuole. Anche grazie alla prossimità dell'orto all'istituto scolastico, alcune classi della scuola primaria sono state coinvolte in un laboratorio di orticoltura condotto dall'operatore del progetto, che ha permesso loro di familiarizzare con la coltivazione sinergica e biodinamica e di conseguenza costruire un loro piccolo orto. Questo laboratorio è diventato quindi il prototipo per altre iniziative da diffondere negli altri Comuni del distretto durante la seconda annualità.

Gli orti di Casalmaggiore

Gli orti di Casalmaggiore hanno messo alla prova il progetto e i suoi operatori, sia per quanto riguarda il terreno di lavoro, che la composizione del gruppo. In questo Comune infatti l'amministrazione ha messo a disposizione diversi appezzamenti presso gli spazi degli orti sociali comunali. Si tratta però questa di una zona poco in vista, poiché adiacente il cimitero e quindi locata al di fuori del

centro abitato. Inoltre gli orti sono poco utilizzati e quindi in generale il terreno è molto trascurato, oltre ad avere una composizione molto argillosa che rende più faticosa la coltivazione. Il gruppo di lavoro durante il primo anno di progetto era composto da 5 persone impiegate a tempo pieno e due a tempo ridotto. Gli ortolani provenivano così da ambienti molto diversi e gli operatori si sono trovati a dover portare avanti un costante lavoro di supporto relazionale che permettesse di consolidare il gruppo e spingere verso un maggiore impegno. Le grandi dimensioni dei terreni da coltivare e quindi la maggiore dispersione delle persone non ha facilitato la coesione come negli altri orti, ed è stato necessario più tempo perché il gruppo si appropriasse dell'orto. Inoltre data la posizione e la mancanza di recinti, ma soprattutto a causa dell'assenza di una cultura della condivisione, sono avvenuti alcuni episodi di furto di verdure, eventi irrisori che vanno però contemplati nella costruzione dell'identità di gruppo e di condivisione di obiettivi di lavoro.

Come già detto, al lavoro di preparazione del terreno hanno partecipato un po' tutti gli ortolani di *Legami di Terra* proprio per poter attivare fin da subito due orti. Successivamente ne sono stati allestiti altri tre per un totale di cinque terreni coltivati nel 2016 su otto messi a disposizione dell'amministrazione comunale. Appunto perché si tratta di orti sociali il gruppo ha dovuto interfacciarsi con i "vicini" di orto e quindi gestire le più classiche problematiche di confini, uso del terreno, ecc. Le relazioni che sono nate sono state sì mediate dagli operatori, soprattutto nei momenti di possibile scontro, ma sono stati gli ortolani stessi che nell'incontro quotidiano con i propri vicini sono riusciti ad istaurare dialoghi anche piacevoli e costruttivi che hanno permesso pure lo scambio di attrezzi e anche qualche regalo.

"- Oggi mettiamo giù quest'insalata.

- Ma l'ha portata A.? (riferendomi all'operatore)

- No no ce l'ha regalata quel signore là, ne ha in più e allora ce ne ha data un po'."

M. parlando dell'orto di Casalmaggiore (dal diario etnografico)

Questo progetto ha anche consentito di far emergere le maggiori fragilità di alcuni lavoratori permettendo così agli operatori di approfondire la reciproca

conoscenza e operare in modo più completo con gli altri professionisti e le persone stesse. Il lavoro in orto si è inoltre dimostrato inadeguato per una persona, la quale ha dovuto interrompere la borsa lavoro.
La realtà di Casalmaggiore ha quindi riportato l'attenzione sulla difficoltà nel realizzare progettualità di questo tipo, ricordando come non si debba creare un progetto di inserimento lavorativo a cui far adattare le persone, ma al contrario, è necessario che l'azione stessa si adatti alle peculiarità dei singoli. Inoltre, pare scontato, ma è sempre necessario ricordare quanto le condizioni di lavoro siano fondamentali e decisive anche per la costruzione delle relazioni. Quando si tratta di lavorare la terra, soprattutto durante la stagione estiva, non è da dare per scontata la buona resistenza di persone che non hanno mai fatto lavori simili o che hanno una qualsiasi difficoltà fisica o mentale. La terra è bassa e nonostante si tratti di agricoltura non intensiva, di innovazione sociale e di ricerca di nuovo significato nel lavoro con la natura, la terra continua a restare bassa, permane quindi la fatica nel raggiungerla e nel lavorarla.
A tutte le difficoltà del caso, lentamente e pazientemente, con la maturazione dei pomodori è arrivato anche un maggiore impegno degli ortolani nel lavoro e la loro appropriazione dell'orto. Il processo è stato forse più graduale, ma comunque significativo perché ha permesso di constatare con mano il percorso di apprendimento e di socializzazione del gruppo di lavoro: se all'avvio del progetto era necessario un costante supporto nel lavoro quotidiano e una continua programmazione delle mansioni da svolgere, con il passare della stagione e la riorganizzazione del gruppo, le singole persone si sono sempre più rese autonome nella gestione degli orti attivandosi gradualmente in autonomia per condurre pulitura, raccolta e semina, condividendo oneri e impegni.
Legami di Terra, nello specifico per coloro coinvolti negli orti di Casalmaggiore, ha avuto un importante ruolo di ricollocamento di persone già conosciute ai servizi e in particolare al servizio di inserimento lavorativo. In questo caso si tratta di persone che appunto sono note agli operatori da lungo tempo e che sono state fruitori di diverse azioni e attività, a volte con scarso successo. Questo progetto ha pertanto accolto soggetti abili al lavoro, ma con difficoltà nel mantenere relazioni positive sui luoghi di impiego e di conseguenza di mantenere il posto. Non si tratta quindi solo di una situazione di disoccupazione causata dalla crisi, ma anche di una difficoltà relazionale che ostacola la

realizzazione della persona stessa. Per proporre una valutazione di questa portata è necessaria un'osservazione più duratura, ma già solo dal primo anno di attività si può affermare che un progetto di agricoltura sociale in ambiente protetto, ma che stimoli l'autonomia, sia un buon approccio per persone con queste necessità. *Legami di Terra* ha fatto emergere la capacità di mediazione dei suoi lavoratori, ha permesso loro di esprimersi, valutare le condizioni del terreno e delle colture, fare esperimenti ed organizzare il proprio lavoro in base alle esigenze personali e della natura. In questo senso non si è operato un inserimento lavorativo classico in una realtà produttiva ma in una realtà generativa. Non è più pertanto l'efficienza lavorativa che permette ad un progetto di inserimento lavorativo di essere definito di successo, ma è la capacità che quest'azione ha di coinvolgere le persone e renderle pienamente consapevoli del ruolo importante che hanno nella realizzazione degli obiettivi comuni. I servizi non devono più guardare al passato e al calo del numero di aziende disposte ad attivare tirocini e cercando di recuperare sulle cifre. L'obiettivo deve essere quello di creare opportunità di impiego che generino veramente valore e permettano alla persona di reinserirsi in un contesto sociale e di lavoro che porti sì guadagno economico, ma soprattutto rafforzamento delle reti sociali.

3.4.1. *Legami di Terra* nel Casalasco

Legami di Terra non è stato solo coltivazione, ma anche produzione di relazioni tra le persone che lavoravano negli orti, tra associazioni, realtà diverse e operatori.

Alla maturazione delle prime verdure si è subito pensato a come impiegare le eccedenze. Oltre ad una ovvia ridistribuzione tra gli ortolani diveniva possibile poter distribuire le verdure anche all'esterno della cerchia dell'orto. Così i primi consumatori furono gli impiegati dei servizi sociali e delle amministrazioni dei Comuni in cui si trovavano gli orti. Con il passare dei mesi, la stagione calda e la buona produttività della terra, si è arrivati a raccogliere anche ingenti quantitativi di verdura di diverso tipo. Divenne così necessario strutturare una rete di distribuzione, ma anche di lavorazione dei prodotti. Passaggio questo non semplice da attuare poiché si andarono a scontrare la grande disponibilità di

prodotti (ovviamente soggetti al deperimento) e le difficoltà organizzative, gli ostacoli burocratici e le normativa sull'igiene.

Gli orti e i loro prodotti hanno colto il CON.CA.S.S. impreparato: i suoi uffici sono diventati punto di ritrovo di lavoratori e verdure, ma senza fornire il supporto adatto. Ad una prima invasione di zucchine nella sala colloqui consegue l'allestimento del seminterrato del palazzo (più fresco, arieggiato e spazioso) del Consorzio come magazzino per le verdure raccolte in attesa di distribuzione e di lavorazione. Le alte temperature dell'estate 2016 e la ovvia deperibilità dei prodotti fanno emergere la concreta necessità di avere un frigorifero che possa mantenere più a lungo i prodotti ed evitare lo spreco. La mancanza di un adeguato sistema di conservazione detterà di conseguenza la perdita di insalate e verdure a foglia che non vengono distribuite in tempo.

All'enorme quantità di pomodori nati dalle piantine fornite da una grande azienda del territorio, si provvede in parte alla distribuzione presso il "carrello sociale" gestito dai servizi sociali di Casalmaggiore, ma per il resto diviene sempre più pressante la necessità di lavorare i prodotti per conservarli a lungo. Proprio a causa dei rigidi parametri che tutelano la preparazione di alimenti, i primi ad attivarsi per il lavoro di trasformazione sono gli operatori del Consorzio stesso. Si innesca così un circolo virtuoso di divisione dei compiti che mette all'opera i professionisti nelle proprie case per produrre conserve, salse e confetture da consumare internamente, ma anche da proporre come assaggi. In concomitanza si presenta l'opportunità di presentare il progetto *Legami di Terra* durante una manifestazione locale a Castelfranco d'Oglio, frazione di Drizzona, e di conseguenza avere uno *stand* e proporre assaggi gastronomici. Parte così la corsa alla ricerca di una cucina professionale prestata gratuitamente da una parrocchia della zona e in cui il gruppo di Drizzona insieme agli operatori preparano alcuni piatti per la manifestazione a partire dal raccolto degli orti.

L'organizzazione dell'evento ha coinvolto maggiorente gli ortolani del Comune in cui si sarebbe svolto l'evento proprio perché incentrato sull'orto specifico di Drizzona, ma ha impegnato anche gli operatori e i lavoratori degli altri orti nell'allestimento del banchetto e delle cassette di ortaggi da vendere. Si è quindi potuto assistere al rimescolamento di operatori dei servizi e quelli che vengono solitamente definiti utenti in un lavoro coordinato e unico per propor-

re la vendita delle cassette di verdura solidale e gli assaggi dei lavorati. La giornata ha dato la possibilità alla comunità di vedere da vicino gli orti sociali e capire quale sia il metodo di coltivazione, ad una conferenza stampa più formale è seguito un confronto con i lavoratori stessi che hanno potuto accompagnare nella visita ai bancali pieni di fiori e verdure, e in seguito a proporre gli assaggi dei piatti cucinati da loro stessi. Si è trattato anche di un momento di coinvolgimento delle famiglie degli ortolani, le quali hanno potuto partecipare al momento conviviale.

Di seguito vi sono stati altri eventi in cui *Legami di Terra* ha potuto presentarsi al distretto, come nella cornice della Festa della Zucca a Casalmaggiore, il pranzo sociale a Scandolara Ravara o come pure la partecipazione alla manifestazione Librando presso il Borgo di Castelponzone. In tutte queste giornate si è sempre assistito al coinvolgimento di operatori del servizio e ortolani nell'allestimento del banchetto informativo e nella distribuzione degli assaggi dei prodotti lavorati. In queste cornici CON.CA.S.S. ha sempre voluto connettere *Legami di Terra* a *FareLegami* dando continuità all'azione complessiva attuata sul territorio, sponsorizzando così entrambi i progetti.

La necessità di distribuire le verdure durante questo tipo di eventi, ma anche la volontà di diffonderle al dettaglio i prodotti ha imposto la pianificazione di una strategia di lavorazione conforme alle norme igienico-sanitarie. La prima scelta cadde sulla delega alla preparazione ad una gastronomia locale e successivamente sul laboratorio di trasformazione interno alla Casa Circondariale di Cremona e gestito dalla Cooperativa Nazareth. È stato necessario anche creare un piccolo marchio che desse riconoscibilità ai prodotti e produrre del materiale informativo che permettesse a tutti di conoscere meglio le attività del progetto. Soprattutto in questo frangente sono state messe in campo da parte degli operatori abilità fondamentali che hanno permesso di assolvere internamente a determinate necessità evitando un'esternalizzazione costosa delle mansioni. Vi è stato un indubbio lavoro aggiuntivo che ha coinvolto gli operatori anche in attività di cui solitamente non sarebbero responsabili e quindi un forte sconfinamento dai propri ruoli *standard*.

A stagione terminata *Legami di Terra* ha potuto mantenere viva l'attenzione grazie alla singola distribuzione di vasetti di salse e conserve e durante il periodo di Natale alla vendita di confezioni regalo. La risposta complessiva dei

clienti che hanno assaggiato le verdure e i lavorati è stata spesso positiva: i prodotti in vasetto sono stati esauriti, mentre vi è stata una sempre maggiore richiesta di cassette di verdura corrispondente alla diffusione delle informazioni sul progetto. Questo riscontro denota l'apertura della cittadinanza a questo tipo di prodotti ecologicamente e socialmente sostenibili e dal sapore indubbiamente buono. Tale gener-attività ha permesso anche di diffondere l'idea, inserendo così *Legami di Terra* tra i punti significativi sulla mappa del sito *web* "Italia che cambia"[135].

3.4.2. Prospettive future per gli orti

Il lavoro presso gli orti si è quindi sviluppato nei mesi estivi e in quelli autunnali fino all'esaurimento dei raccolti nel novembre 2016, ma l'impegno degli ortolani non è terminato. Infatti, vi è sempre stato un impegno diffuso per mantenere irrigati i terreni fuori dall'orario di lavoro durante l'estate, e di conseguenza tutto il gruppo si è reso disponibile a titolo volontario per curare gli appezzamenti durante l'inverno. Il senso d'appartenenza al progetto ha permesso a tutti i partecipanti di fare proprio il lavoro agricolo in vista della seconda annualità, andando pertanto oltre il mero concetto di borsa lavoro ma rendendosi anche disponibili ad impegnarsi gratuitamente perché non vada sprecata tutta la preparazione fatta nei mesi precedenti.

Gli obiettivi posti per il 2017 vedranno i lavoratori impegnati in un corso di formazione retribuito grazie alla dote Pil promossa da Regione Lombardia e dalla collaborazione con la cooperativa SOL.CO.. Questo corso approfondirà le loro conoscenze in campo agricolo, ma anche della trasformazione dando loro maggiori qualifiche e quindi la possibilità di affiancare e supportare futuri apprendisti. Sempre nel secondo anno, nel mese di marzo, si prevede l'inizio del lavoro agricolo, verranno mantenuti i primi orti a cui si aggiungeranno nuovi terreni a Piadena, Calvatone e Gussola messi a disposizione sia da privati che dalle amministrazioni comunali. Questo progetto oltre a includere maggiori territori, vuole anche attivare nuove borse lavoro e collaborazioni con giovani della zona con l'obiettivo di supportare gli impegni degli operatori per quanto riguarda la gestione degli orti e la distribuzione dei prodotti.

[135] http://mappa.italiachecambia.org/scheda/legami-di-terra/

Legami di Terra si è evoluto e si sta ancora evolvendo. Il progetto ha dato terreno fertile agli operatori i quali hanno potuto ideare nuove soluzioni e nuovi approcci, ma non solo, è stato anche un buon trampolino di lancio per nuove collaborazioni e per l'attivazioni di altri servizi con enti che hanno voluto partecipare alla sua espansione con largo entusiasmo. Gli orti sociali nel Casalasco hanno avuto una buona realizzazione nel primo anno di lavoro, ma serve mantenere una certa concretezza nell'espansione del progetto e far fronte alle problematiche materiali emerse durante la prima stagione.

Innanzitutto è necessario ideare e organizzare in anticipo un buon sistema di conservazione della verdura raccolta. Anche se la domanda di prodotti freschi è ampia, bisogna tener presente che bisogna sempre mantenere una scorta da destinare alla lavorazione, mentre è possibile che i raccolti effettuati di venerdì possano non essere distribuiti nell'immediato e che quindi debbano sopravvivere ai caldi fine settimana d'estate. Dato anche l'ampliamento del lavoro e i nuovi orti che si aggiungeranno a quelli precedenti, è necessario che vengano messi a disposizione uno o più ambienti adeguati per la conservazione delle verdure, pena lo spreco alimentare e violazione dei principi di rispetto del contesto ambientale e della nutrizione responsabile, oltre che il possibile danno economico causato dalla mancata vendita.

La ripetizione dell'esperienza e l'espansione della stessa comportano la necessità di nuovi fondi e risorse materiali. L'esperienza del 2016 ha mostrato quanto sia importante istaurare buone relazioni per la ricerca di materiale da utilizzare per la coltivazione. Nella fase di preparazione alla nuova stagione di lavoro è fondamentale riscoprire le *partnership* costruite nell'anno precedente e saperle veicolare al meglio per poi costruirne di nuove. Non si tratta soltanto della proficua collaborazione con produttori e rivenditori di strumenti per l'agricoltura, sementi o piantine, ma anche con distributori di vasi di vetro per i lavorati, cestini di vimini per creare le confezioni regalo, materiale da ferramenta per recintare gli orti o per creare bacheche informative. Il primo anno di lavoro ha fatto emergere tutte queste necessità, spesso ovviate con l'utilizzo dei fondi del bando Cariplo e la compartecipazione delle amministrazioni. Durante la seconda parte prevista dal progetto è fondamentale che l'azione si renda autonoma dalle risorse della fondazione e che possa gradualmente attivare nuove strade per raccogliere fondi e materiali. Le strategie da avviare

ripercorrono ovviamente le linee guida proposte da *FareLegami* e quindi un coinvolgimento attivo di attività produttive e commerciali oltre che dei cittadini.
Per portare avanti un progetto così esteso è anche necessario avere maggiore supporto nella gestione e nella logistica. Si prevede quindi l'inserimento di nuovi volontari preparati e di giovani che sostengano il lavoro in orto. Questa preparazione però va fatta per tempo, in particolar modo per quanto riguarda il metodo di coltivazione ancora sconosciuto nella nostra zona. I volontari che già si sono resi disponibili nell'anno passato sono spesso pensionati che già curano un orto privato e che condividono la propria conoscenza nella cura delle piante. Questo tipo di competenza risulta fondamentale per riconoscere a prima vista possibili malattie o infestazioni, ma anche i prodotti maturi che crescono nascosti dalle foglie. A questo prezioso bagaglio di esperienza bisogna affiancare una formazione riguardo il metodo di coltivazione sinergico e biodinamico che rispetti tutto il modello su cui si basa il progetto. In contemporanea è fondamentale condividere informazioni chiare riguardo l'importanza del lavoro relazionale e sulle necessità che possono avere le persone che lavoreranno negli orti, diffondendo così una visione generativa dei legami di lavoro. Ad una espansione dei terreni lavorati coinciderà una diminuzione della capacità di controllo da parte degli operatori e del soggetto capofila. Sarà necessaria una maggiore delega alla conduzione degli orti che andrà gestita in modo corretto per poter mantenere il metodo di lavoro e la qualità, sia dei prodotti, ma soprattutto delle relazioni tra gli ortolani. I rischi di dispersione e incongruenze in questo frangente possono essere molto alti.
L'aumento di operatori e di volontari andrà anche a migliorare la rete di raccolta e vendita. Infatti trattandosi di orti distanti tra loro, il primo anno di lavoro ha comportato un notevole dispendio di fatiche nel raggiungere i diversi terreni ogni giorno e raccogliere le verdure da rivendere. Con la presenza di più persone nei diversi Comuni sarà possibile monitorare al meglio la raccolta e il trasporto verso un unico centro di stoccaggio. Resta comunque importante organizzare questo *iter* definendo alcuni passaggi risultati fondamentali dalla prima esperienza. È doveroso stabilire i tempi e i modi della distribuzione delle verdure, chiedendosi quale sia la soluzione migliore: se aprire gli orti alla cittadinanza in orari stabiliti per la vendita in base alla disponibilità, oppure se trasportare il tutto verso un unico punto di rivendita. Spesso durante il primo

anno i cittadini hanno manifestato la volontà di acquistare i prodotti dell'orto, ma si sono trovati in difficoltà di fronte alle frammentate modalità di distribuzione. Inoltre si renderà opportuno pensare ad un possibile inserimento delle verdure di *Legami di Terra* nei contesti di mercato nei diversi Comuni. Tutta questa attività va fatta nel costante rispetto delle norme fiscali ed igieniche che tutelino così i consumatori e il progetto. Quando si parla di vendita dei prodotti dell'orto bisogna sempre pensare ad uno scambio che non produce lucro ma finanziamento al progetto stesso.

È necessario poi riprendere in mano l'obiettivo iniziale di *Legami di Terra* sul possibile contributo materiale alle richieste di alimenti da parte delle famiglie in situazione di disagio in carico ai servizi. Una volta stabilito il modello di raccolta, conservazione e distribuzione sarà quindi possibile definire le quantità di prodotto da riservare a questo tipo di attività ideando di conseguenza un'azione stabilita e continuativa nel tempo che permetta di coprire in modo omogeneo tutta la stagione.

Per quanto riguarda la lavorazione dei prodotti è necessario ripesare agli strumenti a disposizione. Ovviamente è da privilegiare una realtà nel territorio del distretto per abbattere i costi e per mantenersi coerenti al principio di salvaguardia dell'ambiente e stimolo delle realtà locali. Si tratta però questa di un'attività costosa che non può essere espletata direttamente dal Consorzio poiché sprovvisto della strumentazione adatta. Il lavoro di questi mesi riguarderà anche l'ideazione di una possibile strategia che non comporti il salasso delle risorse economiche del progetto e che permetta ai lavoratori degli orti debitamente formati di partecipare attivamente al processo di trasformazione delle verdure, variando così il proprio lavoro.

In ultimo, i processi decisionali e attuativi delle amministrazioni locali vanno velocizzati. Nel 2016 *Legami di Terra* ha messo in evidenza ancora una volta quanto la rapidità dell'innovazione sociale combinata con i tempi della natura non riescano ad accordarsi con la lentezza burocratica. Abbinando poi il lavoro in orto con il periodo estivo e quindi con l'assenza degli impiegati pubblici a causa delle ferie, si sono ottenuti diversi disguidi. L'entusiasmo delle amministrazioni locali per il progetto deve essere accompagnato dall'impegno ad una maggiore partecipazione all'attività. La compartecipazione al pagamento delle borse lavoro deve essere corrisposta rispettando le tempistiche previste, evi-

tando così malcontento tra i lavoratori; inoltre è necessario che gli spazi comunali e le risorse inserite nella programmazione vengano rese disponibili facilmente evitando così di rallentare il lavoro agricolo. Tutti i soggetti coinvolti nel progetto devono essere consapevoli che, nonostante il successo del primo anno, l'innovazione sociale ha grandissimo bisogno di essere accompagnata e supervisionata, non è possibile pensare che si tratti di un'azione già autonoma e in grado di continuare in solitudine. Come è necessaria la partecipazione attiva della cittadinanza e del comparto economico e produttivo, è fondamentale che l'amministrazione pubblica si dimostri presente e attenta.
Questa coltivazione di relazioni tra persone infine può coinvolgere maggiormente le associazioni del territorio nel secondo anno di vita del progetto verso un lavoro di compartecipazione non autoreferenziale. Le diverse idee che sono nate sulla scia dei risultati del primo anno di *Legami di Terra* si possono innestare nelle attività già presenti delle realtà *no profit* del territorio. Così il lavoro sugli orti sociali si può unire alle attività di sensibilizzazione ai temi ambientali, può produrre ulteriori collaborazioni con le scuole o fornire verdure agli eventi gastronomici organizzati nei comuni d'appartenenza. Questo progetto, sempre seguendo l'esempio già tracciato di *FareLegami,* vuole essere un luogo di sperimentazione per le persone che vi lavorano, ma anche per la cittadinanza e le sue forme associative: ridando valore alla terra si restituisce uno spazio di comune condivisione per la comunità.

3.5. Legami a confronto

Come già detto, *Legami di Terra* e *FareLegami* condividono valori e obiettivi e si pongono in un quadro unico di ampliamento dell'approccio di *welfare* di comunità. Pertanto la parola "legami" inserita nei titoli dei progetti non è stata scelta in modo causale ma anzi, vuole dare continuità alle azioni di innovazione sociale che si stanno sviluppando nel distretto prima di tutto da parte del CON.CA.S.S..

3.5.1. Oltre la burocrazia

Questo grande disegno di intervento sociale non trova un completo riscontro da parte degli operatori. Il mutamento del sistema di *welfare* ampiamente de-

scritto sopra fa emergere una certa difficoltà da parte dei professionisti a partecipare a questo nuovo tipo di lavoro e divenire così operatori dell'innovazione. Sono coloro che lavorano sul territorio ad essere esposti in prima linea ai problemi sociali e a lavorare in situazione di sovraccarico cercando di mediare tra due fuochi: da una parte un progressivo taglio ai fondi pubblici per i servizi sociali, dall'altra l'inasprirsi delle problematiche e l'acuirsi della stratificazione sociale. All'operatore si stanno forzatamente attribuendo maggiori responsabilità che variano su diversi campi d'azione, ciò contribuisce all'ampliamento delle sue risorse personali certo, ma senza un adeguato supporto. Le richieste sempre più diversificate e la necessità di attivare risorse il più efficaci ed economicamente sostenibili, non godono di un impianto gestionale e informativo di supporto al professionista, il quale subisce un sovraccarico di mansioni e impegni da adempiere contando sulle sue singole forze. In questo contesto le isole dei servizi sociali territoriali paiono sempre più lontane dalla propria capitale dirigenziale mentre si amplia la percezione di un costante isolamento lavorativo di fronte l'incombere del mare e alla perdita delle proprie barriere coralline.

Di conseguenza alla proposta di nuovi progetti sociali sul distretto vi sono diverse reazioni da parte degli operatori i quali possono accogliere il cambiamento come un tanto sperato sollievo dalle molte richieste della cittadinanza, oppure come un ulteriore sovraccarico che non supporta il proprio operato sul territorio ma anzi lo complica, introducendo ulteriore burocrazia e obblighi. Il professionista deve sì mantenersi sempre aperto a nuove possibilità di miglioramento nel lavoro sociale, ma d'altra parte risulta pure fondamentale un maggiore tutoraggio da parte del livello centrale per una migliore comprensione delle risorse messe in campo.

Fondamentalmente il rapporto tra operatori all'interno di un'organizzazione deve proprio toccare i temi studiati dalla teoria delle organizzazioni. Infatti il sistema dei servizi sociali è ancora da collocare oggi nel complesso apparato burocratico statale e gli operatori sono ancora definibili dei burocrati. Nonostante la peculiarità della relazione come primo strumento di lavoro, i professionisti del sociale devono fare i conti con tutti quegli aspetti formali riguardanti la relazione tra cittadino e apparato statale. Se il sistema di *welfare* deve essere mosso da principi e valori che spingano alla condivisione e al lavoro di

comunità, va anche riconosciuto che può funzionare solamente se supportato da un forte struttura burocratica che gli permetta di proseguire il proprio operato. Favorire la progettazione partecipata, l'iniziativa dal basso e l'approccio di comunità vuol dire anche promuovere lo snellimento delle procedure istituzionali, ma non un loro totale smantellamento. Senza un sistema chiaro di regole e forme procedurali non può esserci progettazione, sperimentazione sociale e riproduzione delle innovazioni introdotte.

Riconoscere l'importanza della burocrazia non vuol dire però burocratizzare ancora di più il lavoro sociale, ma anzi, aprirlo e renderlo più flessibile per avvicinarlo al cittadino e alle sue richieste. Bisogna andare oltre la visione pessimistica di Merton che colloca il burocrate in una posizione superiore e impersonale rispetto i cittadini[136]. Un operatore sociale competente in questa visione innovativa di partecipazione ai servizi, deve sapersi muovere dalla propria scrivania e scendere in campo per poter relazionarsi con le persone.

"*La vulnerabilità non sta negli uffici, ma fuori da essi*"
cit. supervisore (dal diario etnografico)

In questo senso l'operatore sociale non deve uscire dal proprio ruolo professionale scadendo in comportamenti inopportuni, ma deve sapersi avvicinare alle persone per attuare una reale comprensione e un loro vero coinvolgimento nel proprio processo d'aiuto. Non si tratta di dover rischiare la sindrome da *burn out* forzando un attaccamento emotivo tra professionista e persona-utente, ma sostenere un approccio più umano sia ai problemi che alle risorse sociali smettendo di ragionare per numeri, bilanci e *bonus* sociali e prendendo in mano la possibilità di lavorare con le persone e la comunità in rete.

L'operatore si deve quindi aprire a questo nuovo approccio meno burocratico, ma al contempo deve godere del sostegno dell'istituzione di cui fa parte per poter lavorare nel pieno delle proprie possibilità. Ad operatori disponibili nei confronti di nuovi strumenti di aiuto alla collettività si contrappongono spesso amministrazioni o dirigenze più rigide. Il timore dello spreco di risorse sempre più scarse non deve frenare l'innovazione sociale.

[136] Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo – vol. 2. La questione burocratica*, 2007, p. 57

Legami di Terra e *FareLegami* stanno tracciando la via per far sconfinare gli operatori dai classici ruoli in cui sono spesso inquadrati per rispondere al meglio alle esigenze fatte emergere dalla comunità. Non vi è più, come riporta Ferrari, un lavoro sommerso dell'operatore mantenuto celato agli occhi dell'organizzazione[137], ma anzi è la stessa progettazione che spinge i suoi dipendenti verso un approccio innovativo alle richieste sociali. Queste innovazioni spingono i servizi stessi a sconfinare e a lavorare a fianco degli utenti. È con i patti gener-attivi che gli operatori devono saper conoscere e riconoscere le potenzialità della persona confrontandosi con essa direttamente sul campo. Se il patto venisse ideato intorno un tavolo narrando solamente delle sue potenzialità, non si capirà mai quali possono essere le strategie migliori da mettere in atto. Così come il laboratorio de *La Bottega dei Legami* ha mostrato come solamente partecipando al processo di scelta dei prodotti da acquistare presso l'emporio si possa andare oltre la logica assistenzialista ed interagire concretamente con le persone-utenti e i volontari verso una risposta efficace.

3.5.2. Come cambia l'organizzazione

Gli studi sulle organizzazioni in genere rilevano il cambiamento in un ente come fonte di turbamento tra i singoli componenti dell'organizzazione. In questo caso il CON.CA.S.S. si trova ad affrontare diversi tipi di mutamento che colpiscono su più fronti. Vi è prima di tutto un cambiamento graduale e globale nel mondo dei servizi: la crisi economico-sociale, il taglio alla spesa pubblica e l'irrigidimento della politica nei confronti di determinate tematiche causa non poche preoccupazioni tra i professionisti del sociale, in particolare tra i dipendenti del Consorzio. L'ente, nato dalla negoziazione tra diversi Comuni di uno stesso distretto si trova in questi anni più che mai a difendere la legittimità del proprio ruolo nella programmazione dei servizi. Di fronte alla chiusura di certe amministrazioni locali, il Consorzio deve sapersi rimodernare e quindi proporre azioni che vadano a soddisfare anche i pareri più contrastanti ottenendo così una maggiore partecipazione. Nel fare ciò gli operatori interni al CON.CA.S.S. devono accogliere le nuove strategie operative facendosi promotori di innovazione sociale.

[137] Ferrari M., *Pratiche di sconfinamento nel servizio sociale*, "Welfare Oggi", 1/2013, pp. 95-100

È proprio con *Legami di Terra* e *FareLegami* che i professionisti dell'organizzazione sono stati messi alla prova. Questi progetti hanno comportato un mutamento nell'istituzione e hanno stimolato la capacità di apprendimento dei suoi elementi costitutivi. Seguendo l'analisi fatta da Selznick ancora nel 1948[138], il Consorzio Casalasco si mostra come un'organizzazione i cui limiti si stanno dimostrando più labili e sfumati, cioè stanno attraversando un periodo di adattamento a nuovi scopi e funzioni. Questo adattamento pone nei suoi operatori dilemmi e incertezze che portano anche a scontri all'interno dell'ente. Questo perché l'organizzazione non può essere vista come un apparato burocratico neutro ed efficiente, ma al contrario come un organismo complesso composto da individui caratterizzati dalle proprie sfumature personali. Il CON.CA.S.S. va quindi visto e studiato come un organismo sociale che accusa le tensioni esterne cercando una nuova riorganizzazione interna.

Gli operatori di conseguenza possono rispondere a questo mutamento in modi diversi: può esserci come già detto una chiusura al cambiamento e quindi l'innalzamento di barriere costituite da un approccio classico e ben conosciuto; oppure l'apertura all'apprendimento di nuovi schemi e strategie di lavoro. Rifacendoci alla teoria delle comunità di pratiche descritta da Brown e Duguid[139], si può notare come il Consorzio sia una comunità di pratiche che assorbe ma anche produce mutamento sociale. Questa comunità di pratiche che quindi apprende lavorando però può anche essere lenta nell'accogliere nuove strategie di lavoro. Adattando così gli studi di Crozier sulle grandi organizzazioni industriali[140], il CON.CA.S.S. può essere definito come un apparato stabile in cui non si ricerca la totale razionalizzazione dell'azione, ma anzi, si ricerca una maggiore fluidità che stimoli la progettazione. Ad una diffusione di azioni a supporto dell'innovazione sociale si contrappongono operatori più inquadrati nei propri ruoli e restii ad un riassetto delle proprie funzioni. Insieme a loro vi sono i professionisti che per ruoli e funzioni coprono mansioni di più ampio spettro o meno rigidamente definite: sono quegli operatori che lavorano in maggior misura sul campo, sono impegnati su diverse azioni sociali o sono anche più giovani per formazione. Sono questi i soggetti che si pongono negli

[138] Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo – vol. 2. La questione burocratica*, 2007, p. 85
[139] Ibid., p. 151
[140] Ibid., p. 101

interstizi del lavoro sociale e che, per una propria personale propensione e per un mandando professionale meno istituzionalizzato, si prendono la libertà di sconfinare e rendersi disponibili a mansioni diverse da quelle tradizionali.
In questo gruppo comprendo gli operatori di *Legami di Terra,* coloro che più di tutti lavorano all'esterno e che non detengono una scrivania. Sono loro i primi a realizzare proprio - oltre al lavoro in orto e con gli ortolani – gli impegni relativi all'ideazione grafica del logo e del materiale pubblicitario per il progetto, la costruzione di una rete per la lavorazione dei prodotti e per la sponsorizzazione dell'idea. Insieme a loro si collocano i professionisti che una scrivania ce l'hanno ma dinamici nelle proprie mansioni e che quindi si rendono disponibili a preparare in casa i lavorati delle verdure degli orti e partecipare agli eventi promozionali fuori dall'orario di lavoro. Infine vi sono gli AA SS, caratterizzati da una maggiore rigidità professionale (forse retaggio di una connotazione burocratica del lavoro) ma che sanno partecipare in modo attivo ai progetti innovativi sul territorio tentando nuove strade per il lavoro sociale. In questo caso sono gli operatori più giovani o quelli che meno vogliono irrigidire il proprio ruolo a partecipare in maggior misura alle attività di *FareLegami.*
Sempre secondo Crozier la burocrazia può mutare solamente a seguito di una forte crisi che implichi una riforma dall'alto che riorganizzi tutto l'operato[141]. Questa teoria è valida per le grandi riforme sociali del passato causate dalla rivoluzione culturale iniziata negli anni '60 e alle conseguenti battaglie per i diritti delle persone-utenti e della società intera. Nel contesto attuale vi è stato un forte *shock* sociale che ha influenzato fortemente i servizi, ma che non ha comportato una grande riforma. Si assiste invece a graduali mutamenti e a piccole riorganizzazioni che non vanno più a toccare il sistema nazionale, ma gli enti raggruppati in specifici territori. Allo stesso tempo le riforme in atto non vengono dall'alto, intendendolo come organo centrale a livello statale, ma da altri organismi che compartecipando tra loro e che vogliono proporre nuove soluzioni ai problemi attuali in un approccio *bottom-up*.
In questo contesto gli operatori di confine, coloro che sono esposti e si espongono maggiormente al mutamento possono essere il veicolo di contagio dell'innovazione sociale[142]. Pensando ad un'organizzazione come all'unione

[141] Ibid., p. 107
[142] Ferrari M., *La frontiera interna. Welfare locale e politiche sociali,* 2010, p.35

di diverse molecole d'acqua, saranno le prime a contatto con una fonte di calore a surriscaldarsi e agitarsi e di conseguenza a stimolare le altre. Sarà con questa contaminazione di significati che le azioni all'interno del servizio potranno essere influenzate verso un approccio sempre più attivo e di sconfinamento dagli uffici.

Al contempo risulta comunque fondamentale un'azione dirigenziale che supporti questo cambiamento e che non faccia emergere una disgregazione operativa fra i diversi professionisti. I singoli operatori non possono trovarsi soli di fronte al cambiamento del servizio stesso, data la medesima incertezza che contraddistingue questo passaggio, è necessario che vengano supportati dall'impianto dirigenziale dell'ente tutelando i propri diritti come lavoratori, ma anche come detentori di un'identità professionale. Diviene quindi indispensabile rendere più flessibili gli orari di lavoro e la definizione delle sedi offrendo così una tutela certa nella sicurezza sul lavoro e sulla retribuzione. In contemporanea non è meno importante la supervisione di tipo formativo e professionale che permetta ai professionisti di approcciarsi in maniera propositiva ai loro nuovi ruoli dando risposta ai possibili dubbi etici e deontologici, oltre che offrire nuove tecniche di lavoro e di confronto per fare dell'approccio di comunità, non una costante serie di azioni improvvisate, ma un metodo strutturato e validato. Questa supervisione deve essere rivolta anche e soprattutto agli operatori più chiusi e restii alle nuove tecniche per accompagnarli verso questo moderno tipo di lavoro in un clima di consapevolezza e collaborazione. Di fronte alla richiesta di lavoro flessibile e maggiore coinvolgimento si ottiene in questo momento una certa chiusura da parte di alcuni professionisti. È necessario di conseguenza far comprendere come un nuovo *welfare* di comunità quale quello proposto da *Legami di Terra* e *FareLegami,* non voglia essere un sovraccarico di lavoro in una situazione già critica, ma anzi, vuole gradualmente portare nuove strategie che forniscano risposte più dinamiche ed efficaci che vadano ad alleggerire la pressione esercitata dalle richieste ai professionisti del territorio. Appunto perché si tratta di un forte rinnovamento nel campo dei servizi sociali non è possibile che vi sia una spontanea adesione da parte di tutti i suoi attori, è ora più che mai fondamentale tutelare i valori professionali ed etici che muovono questi ruoli e farli risaltare in questo nuovo contesto.

Il Consorzio, dopo aver abbracciato concretamente gli approcci proposti da questi due grandi progetti, deve sapersi tramutare in una *learning organisation* e fare degli spunti e delle idee maturate dai propri operatori sconfinanti pretesti di miglioramento e riorganizzazione dei servizi[143]. Non basta far parte e promuovere approcci innovativi se non vi è poi un reale stimolo verso l'attuazione concreta di queste azioni. Proprio perché l'ente è già aperto a nuovi impulsi e pronto a cambiare deve saper tutelare i propri operatori e captare gli stimoli che vengono dal loro lavoro sul campo. CON.CA.S.S. pare proprio si stia adattando alle reali esigenze emerse sul territorio, ma al contempo sembra non sia in grado di accompagnare gli operatori più restii al cambiamento verso un nuovo tipo di professionalità.

3.5.3. Operatori multifunzionali

Legami di Terra e *FareLegami* hanno richiesto nuove capacità tra i professionisti coinvolti. *FareLegami* prevede proprio nel testo del progetto la presenza di *fundraiser* e di un *community maker* mentre gli orti sociali hanno fatto emergere queste necessità integrando l'operato degli operatori già presenti nel servizio. Questa strategia risulta necessaria per la complessità dei progetti e per il bisogno di stimolare la rete e la raccolta fondi.

FareLegami quindi va a destinare una parte delle risorse economiche all'assunzione di specifiche figure non attualmente presenti nei servizi territoriali. Vengono inseriti così nelle organizzazione i *fundraiser,* esperti di raccolta fondi e tecniche comunicative che possano diffondere i progetti e le idee in un'ottica di promozione ed espansione delle attività. Si tratta quindi di inserire una figura professionale completamente nuova che esiste solo in funzione del progetto. Certamente si tratta di un'opportunità di risparmio e minore esternalizzazione delle mansioni grafiche, ma dall'altra parte può apparire come un'aziendalizzazione del progetto. *Legami di Terra* al contrario non ha previsto nel proprio programma la presenza di un esperto di raccolta fondi, ma ha colto la necessità di una professionalità di questo tipo con lo strutturarsi dell'azione e l'esigenza di distribuire le verdure e raccogliere fondi per la prosecuzione dell'idea stessa. In questo caso sono stati attivati gli operatori stes-

[143] Ferrari M., *Trasgredire le regole per un welfare migliore*, "Welfare Oggi", 3/2013, pp. 35-43

si del servizio i quali si sono impegnati nella creazione di materiale informativo, promozione e reperimento possibili donatori. Vi è stato anche in questo caso uno sconfinamento dei professionisti del sociale verso azioni solitamente non previste.

Viene quindi necessario porsi il quesito riguardo quale strategia sia la più efficace: collaborare con operatori della comunicazione integrandoli nell'assetto organizzativo o stimolare i professionisti del sociale perché si attivino per uno sconfinamento controllato e voluto? Ad oggi *FareLegami* si muove con solamente un *fundraiser* per tutti e tre i distretti, ma non pare che questo sia d'ostacolo alla prosecuzione del progetto. Ciò che pare fuorviante è proprio l'utilizzo dei fondi per poter assumere un professionista di questo tipo a fronte di un contesto di continui tagli ai servizi. Se il progetto vuole essere un banco di prova per una sua prosecuzione futura che esuli dai fondi Cariplo, pare proprio insostenibile il mantenimento di una figura di questo tipo in un'ottica di risparmio ed efficienza. Ovviamente non voglio sminuire l'operato di professionisti che si sono formati nel campo, ma parrebbe più coerente all'intera idea progettuale cogliere le risorse interne ai servizi e migliorarle proponendo una formazione specifica come operatori sociali *fundraiser.*

È ciò che si è assistito con *Legami di Terra* in cui appunto si è fatto leva sulle capacità dei professionisti del CON.CA.S.S. per fare campagna informativa e di *fundraising.* Nella prima annualità del progetto gli sconfinamenti degli operatori in questo senso sono stati di diverso tipo, hanno avuto sì un carattere amatoriale ma capace di colpire nel segno proprio per lo stretto legame che c'è stato tra lavoro grafico e lavoro in orto. Pare proprio che conoscere a pieno il progetto possa trasmettere in maniera più immediata il significato dell'azione e conoscere in modo diretto quali siano gli obiettivi da raggiungere. Se è l'operatore che si impegna a cercare nuovi donatori sarà più facile per lui/lei far trasparire il valore che possono avere le risorse ottenute, mentre la veste grafica di un volantino può richiamare immagini evocative più vicine all'azione concreta e alle persone che ne fanno parte. Infine l'approccio interno comporta ovviamente un risparmio significativo sulle risorse dei progetti stessi.

In questo quadro si pongono sempre gli operatori di frontiera che si rendono disponibili a uscire dai confini dal loro ruolo prettamente istituzionale per ren-

dere un servizio o un progetto efficace. In tal senso l'istituzione deve saper riconoscere e stimolare queste abilità creando sempre quelle tutele flessibili che prevedano questo tipo di sconfinamenti e proteggano il professionista da carichi di lavoro eccessivi e di conseguenza evitare le possibili conseguenze da *burn out*. Al contempo diviene fondamentale che l'organizzazione sappia riconoscere l'importanza di determinate capacità non per forza apprese durante i classici percorsi di formazione per operatori sociali e quindi promuovere questi tipi di apprendimento. In un contesto di grande flessibilità lavorativa l'operatore deve rendersi multifunzionale per affrontare contratti sempre più incerti e precari. Ma allo stesso tempo le istituzioni, soprattutto quelle pubbliche, devono essere in grado di mantenere una certa continuità nell'azione sociale, e per questo promuovere una formazione continua che permetta di avere dipendenti qualificati ed evitare così di esternalizzare mansioni e compiti.

Un'altra figura importante che *FareLegami* ha introdotto è il *community maker*: un professionista volto a stimolare e diffondere le attività di innovazione sociale del progetto. In concreto il termine *community maker* si potrebbe tradurre come "costruttore di comunità" o "costruttore comunitario". Inglesismi a parte, l'utilizzo di una lingua straniera può rendere più accattivante una progettualità ma anche confondere le idee. Infatti, come può una singola persona costruire una società, o quali sono le competenze che permettono ad un individuo di creare indipendentemente legami tra le persone che condividono un territorio? Andando oltre la traduzione letterale del termine, si può collocare il *community maker* nel contesto di un *welfare* comunitario che non gli impone di creare una comunità, ma di stimolare una società di persone a divenire un soggetto maggiormente unito ed unitario attivando i mezzi che la stessa collettività offre.

Nel concreto il *community maker* si deve porre come facilitatore dell'innovazione sociale rimarcando la *mission* che caratterizza *FareLegami*. Data l'originalità del progetto, è ancora necessario mettere in risalto tra gli operatori la sua portata e renderli attivamente partecipi del processo di cambiamento. Il *community maker* quindi deve porsi come elemento di supporto all'attività dei professionisti chiarendo dubbi e facilitando relazioni, battendo così un sentiero più lineare verso l'acquisizione di nuovi modelli di *welfare*. Questo professionista oltre ad essere sempre presente nelle diverse azioni proposte da *FareLegami*, deve anche stimolare la partecipazione degli opera-

tori favorendo un loro *empowerment* professionale. La grande sfida sta quindi nel mutare la visione che gli operatori hanno di questo progetto: da un'idea di un *surplus* lavorativo a quella di un'implementazione dell'aiuto sociale sul territorio.

All'incirca la medesima azione il *community maker* la deve dedicare all'ampio panorama dell'associazionismo, ma in questa specifica situazione deve in maggior misura coinvolgere le singole associazioni in un progetto comune senza pensare di reprimere la specificità di ognuna di esse. In questo caso la definizione operativa può essere tradotta come costruttore di comunità intesa come comunità del volontariato. Compito del *community maker* è quindi quello di intercettare le richieste e le potenzialità del privato sociale sul territorio costruendo una rete di collaborazione che ampli le progettualità ottimizzandone anche le risorse. Resta importante traghettare queste realtà verso una sempre maggiore cooperazione che porti ad un più intenso coinvolgimento della cittadinanza attiva e ad una condivisione di mezzi per la prosecuzione della loro *mission*. Il *community maker* non dovrà imporre una specifica attività, ma dovrà proporre l'idea di un'azione che andrà modellata con l'associazione o le associazioni coinvolte poiché già prime esperte delle caratteristiche del territorio su cui si va ad intervenire. Come sintesi di questi interventi il *community maker* deve proporsi come ponte tra le organizzazioni di assistenza sociale ed i suoi operatori e le realtà del privato sociale del territorio. È necessario che il professionista vada ad appianare i conflitti che sorgono in alcuni casi tra queste due categorie di soggetti promuovendo il dialogo e la co-progettazione, sempre nel rimando al *focus* del progetto.

Il *community maker,* anche in relazione alla cittadinanza, deve porsi come facilitatore stimolando l'*empowerment* sociale. Precisando, l'operatore non si pone come demiurgo comunitario, ma come soggetto aperto all'apprendimento che studia e sperimenta insieme ai soggetti coinvolti. La comunità stessa deve essere messa a capo di un dialogo riguardante la conoscenza del territorio, delle sue problematiche e delle sue grandi risorse. Per implementare la cittadinanza attiva è necessario valorizzare le reti già presenti sul territorio, il volontariato e le risorse umane e personali ancora inespresse. Ponendo il progetto come un trampolino di lancio verso l'intreccio di nuovi e più forti legami non si può fare l'errore di imporre un'azione prestabilita o ac-

cantonare le esperienze positive già in atto in vista di una nuova idea. Il territorio del distretto in questione risulta ricco di potenzialità a volte slegate tra loro, compito del *community maker* è riscoprirle e connetterle per accompagnarle verso una loro implementazione.

In ultimo resta la sintesi di queste diverse macro azioni che si devono coniugare in un rapporto dinamico e propositivo tra servizi, associazioni e cittadinanza. Ciò che il *community maker* persegue è la costituzione di una rete sociale che permetta ai diversi soggetti di interagire nel modo più fluido possibile tendendo alla costruzione di una progettualità efficace e sostenibile. Non solo l'azione andrebbe a modificare e presumibilmente migliorare il sistema dei servizi, ma porterebbe anche ad un ampliamento del Terzo settore e della solidarietà sociale andando così anche a rompere i preconcetti e le ghettizzazioni che connotano ancora oggi il servizio sociale e i suoi fruitori.

Il *community maker* deve quindi sapersi dimostrare eclettico e capace di adattarsi a diversi contesti relazionali. Innanzitutto è necessaria una buona apertura verso l'interpretazione delle caratteristiche del territorio comprendendo al meglio quali sono le sue risorse e le sue necessità. In questo modo deve dimostrarsi capace nel comprendere diversi linguaggi e diversi contesti accogliendo la particolarità di soggetti, gruppi o enti. Inoltre l'operatore di comunità deve far suo un approccio diplomatico che spinga sempre verso la negoziazione, specialmente quando si trova a collegare diversi soggetti nel processo di co-progettazione. La negoziazione in questione resta sempre legata ai valori del progetto e deve cercare di mantenere l'equilibrio tra le parti senza privilegiare l'azione di un soggetto rispetto ad un altro. Il rimando continuo deve andare alla *mission* di *FareLegami* e non all'accaparramento di fondi o risorse, oppure alla strumentalizzazione dell'azione per altri scopi. Il *community maker* deve sapere catalizzare l'attenzione del pubblico a cui si rivolge diffondendo la conoscenza dei diversi progetti per permettere loro di crescere e diffondersi. Al contempo deve saper notare gli altri programmi emergenti nel territorio e in caso saperli connettere con la progettualità di *FareLegami*. Non si tratta di una gara in concorrenza tra proposte di innovazione sociale, ma di una continua ricerca di miglioramento e cooperazione tra realtà positive presenti sul territorio.

L'operatore, come già detto sopra, deve infine saper traghettare professionisti del sociale, volontari e cittadini verso una nuova idea di *welfare* di comunità supportandoli nella comprensione del suo significato e delle sue potenzialità, sempre evitando imposizioni. Si tratta questa di una funzione importante che permette una maggiore comprensione della cornice progettuale in cui si è inseriti e che permette a tutti i suoi protagonisti di affrontare con maggiore consapevolezza i grandi mutamenti che si stanno susseguendo sia dal punto di vista sociale, che organizzativo.

Per quanto riguarda i diversi Laboratori di Comunità l'operatore si trova ad affiancare il loro avvio o prosecuzione apprendendo dagli operatori direttamente coinvolti quali sono gli sviluppi e le esigenze più pressanti. Il *community maker* in questo frangente può proporsi per un sostegno all'ampliamento del raggio d'azione dei laboratori e per la diffusione della conoscenza di queste azioni, soprattutto alla cittadinanza e al mondo del volontariato.

A seguito dell'attuazione dei Patti Gener-Attivi per l'autonomia è necessaria una spinta più intensa per l'avvio dei patti stessi per l'inclusione sociale rivolti maggiormente alle famiglie più isolate. Il *community maker* può quindi portare a raccolta gli operatori, ma anche tutti i volontari di quelle associazioni che direttamente o indirettamente vengono a contatto con queste famiglie. Da non escludere poi gli agenti informali che intercettano situazioni di fragilità e le famiglie stesse che come soggetti protagonisti possono definire al meglio il proprio bisogno. Il *community maker* si colloca pertanto in un crocevia di relazioni complesse che vanno armonizzate verso un'intonata consonanza progettuale. Come operatore comunitario si deve porre come argine alla classica deriva assistenzialistica e standardizzante che può prendere l'intervento. È importante far emergere le potenzialità relazionali e di supporto che il territorio può avere e le fondamentali risorse che la famiglia può mettere in campo. Non si tratta di far incontrare una domanda ed un'offerta, ma far combaciare diverse esigenze e opportunità creando una sinergia progettuale. Il pregio di *FareLegami* sembra proprio quello di aver dato una connotazione agli operatori di confine e averli validati dal punto di vista istituzionale.

La ricerca dei *community maker* ha avuto diverse caratteristiche in base alle esigenze dei differenti distretti. Per il Casalasco si è prima optato per un operatore AS impiegato a tempo pieno ma dividendosi tra le due funzioni, mentre

oggi si ha un operatore completamente dedicato al suo ruolo di *community maker.*

Di conseguenza si può affermare che *Legami di Terra*, anche se non previsto dal progetto, ha avuto i suoi *community maker* i quali hanno svolto le medesime funzioni previste da *FareLegami* ma senza una specifica etichetta. Gli operatori stessi degli orti sociali hanno perseguito le finalità sopra descritte nel coinvolgere la comunità, le associazioni e le amministrazioni verso una completa azione di *empowerment* sociale. Forse è mancato il lavoro diretto di formazione nei confronti degli altri operatori del Consorzio, ma resta indubbio che la loro azione innovativa abbia avviato un graduale mutamento nell'organizzazione.

In questo senso creare la figura del *community maker* non significa inserire un professionista del tutto nuovo e inedito, ma dare un nome a tutte le attività che già vengono svolte all'interno dei servizi del territorio dediti all'innovazione sociale. Questo passo quindi non sottolinea una banalità, ma anzi sa dare valore istituzionale all'operato spesso portato avanti in sordina e all'oscuro delle dirigenze dei servizi. Si tratta questo di un ulteriore passo per quella che deve divenire una *learning organisation* che sappia fare dell'innovazione sociale una vera opportunità di crescita per la comunità. Questa strategia di riconoscimento dell'operatore di comunità permette di appianare l'incertezza professionale che colpisce molti operatori dei servizi e dare risposte ai loro dubbi deontologici. Al contempo, come già riportato, la presenza di un *community maker* può accompagnare tutti gli altri professionisti verso l'apprendimento di nuove strategie di lavoro: lo sconfinamento per professione può stimolare nuove strategie di lavoro e battere un sentiero meno incerto verso l'evoluzione delle professioni sociali.

Sicuramente il *community maker* deve essere una figura direttamente coinvolta nelle progettazioni che vuole diffondere e rafforzare. Non è possibile in tal senso richiedere la professionalità di un esperto esterno. Dall'altro lato l'impegno dello stesso nelle azioni deve lasciare lo spazio per tutto quel lavoro di *empowerment* comunitario già descritto. Certamente il lavoro dell'operatore di comunità prevede una reale immersione nel territorio, non solo per istaurare relazioni, ma proprio per partecipare attivamente ai progetti di cui si fa promotore percependone così in prima persona le risorse e le problematicità.

Come un *fundraiser* coinvolto in prima persona nell'azione che sponsorizza gli permette di trasmetterne più facilmente il significato; così un *community maker* che conosce direttamente i progetti può esporli al meglio ad associazioni, amministrazioni e privati ed avere in questo modo maggiori opportunità di collaborazioni.

Le innovazione sociali che *FareLegami* e *Legami di Terra* stanno apportando nel distretto di Casalmaggiore devono essere promosse in un'ottica di cooperazione da parte di professionisti consapevoli e multifunzionali. Non si tratta solamente di una realtà territoriale che fa emergere nuove esigenze, ma di tutto un contesto dei servizi che nel nostro Paese chiede un approccio nuovo. L'incertezza manifestata dai professionisti riguarda sia il ruolo professionale mutato ma anche la maggiore fragilità lavorativa. Le figure descritte sono appunto il risultato di questa fase transitoria e destabilizzante che ha creato professionisti *multitasking* che sappiano far fronte a diverse esigenze allontanandosi dal classico lavoro sociale. Si tratta questa di una problematica riguardante il mondo del lavoro e la riduzione costante dei diritti dei lavoratori, ma in questo contesto la difficoltà può tramutarsi in risorsa. L'approccio dei legami, dell'innovazione sociale insita in questi progetti vuole appunto operare un *empowerment* professionale che supporti gli operatori oberati di mansioni e incapaci di rispondere al meglio alle esigenze sociali con i classici strumenti. Ai nuovi bisogni dei servizi viene quindi proposto un passaggio più guidato che li conduca verso nuovi criteri più efficaci che facciano del lavoro sociale, non più una professione deludente, ma un'opportunità di riscatto sia per i suoi professionisti che per la comunità in cui operano. La crisi può diventare opportunità e creare nuove strategie di lavoro tutelato ed efficace.

Ovviamente queste innovazioni hanno bisogno di un pubblico professionale aperto che si renda disponibile ad apprendere. La formazione continua richiesta agli operatori sociali non deve solo vertere sull'elaborazione delle problematiche sociali o sulle strategie di aiuto, ma anche su nuovi metodi di *counseling* sociale e di attivazione di soggetti nel lavoro di comunità. Sarà sempre opportuno avere figure specializzate nella raccolta fondi e nel *community making,* ma è anche vero che nessun operatore può allontanare da sé la responsabilità di un lavoro comunitario più efficace. Soprattutto perché per portare

avanti un'azione omogenea è necessario che l'organizzazione condivida saperi e valori.

3.5.4. Organizzazioni che sconfinano

A sconfinare non sono solamente gli operatori ma intere organizzazioni le quali si trovano impiegate in mansioni mai pensate prima. Per organizzazioni però non si intendono solamente gli enti pubblici, ma anche quelli privati sia del *profit* che del *no profit* i quali gradualmente acquisiscono nuovi ruoli nel territorio.

Ovviamente il CON.CA.S.S. come protagonista di questo lavoro di tesi diviene il soggetto che più di tutti adatta il proprio operato per sviluppare *Legami di Terra* e *FareLegami.* Infatti in tal senso il Consorzio si è posto proprio come *mission* la capacità di diventare una comunità di apprendimento per cambiare il suo approccio al *welfare* di comunità. La volontà di innovarsi come detto non emerge però solamente con queste due progettualità, ma fa riferimento anche a pregresse esperienze che hanno fruttato o meno collaborazioni positive.

Nel cambiare CON.CA.S.S. si fa comunque promotore di mutamento per l'intero territorio e per i soggetti che lo popolano. Le innovazioni sociali sono tali se coinvolgono al massimo la comunità in cui si collocano e l'ente promotore deve farsi carico del compito di diffusione delle idee.

Il dibattito riguardo l'azione congiunta tra soggetti del territorio non è affatto nuovo. Infatti è a partire dal varo della l. 328/00 e dall'istituzione dei primi Uffici di Piano che emerge il dibattito su responsabilità e cooperazione nella costruzione di servizi integrati. Già nei primi anni 2000 il dibattito verteva sull'apparente inconciliabilità tra attori del sociale, troppo distanti, con mandati diversi spesso in conflitto. Come già riportato precedentemente, la mancanza di riconoscimento degli altri enti come fondamentali nel progetto di rete ha mantenuto, e mantiene tutt'ora un clima non cooperante che vede ogni soggetto operare in maniera isolata per il proprio pubblico specifico. Quindi l'appartenenza ad un medesimo territorio non implica una naturale cooperazione, ma stimola, soprattutto in tempo di tagli calati dall'alto, una maggiore identificazione con la comunità e quindi una forza opposta di maggiore cooperazione. Oggi come più di quindici anni fa resta importante la funzione di un

soggetto eletto a mediatore tra le parti, che possa traghettare il complesso universo dei servizi verso una nuova concezione di *welfare* di comunità[144].
La specificità dei territori in cui si sono sviluppati i primi Piani di Zona hanno caratterizzato il tipo di relazioni che ritroviamo oggi in queste progettualità. Vi sono state indubbiamente evoluzioni positive, ma ancora sono riscontrabili elementi di incomunicabilità specialmente tra ente pubblico e Terzo settore. Il rapporto tra la realtà d'appartenenza e la zona in cui si sviluppa la pianificazione è stata spiegata graficamente da Avanzini, De Ambrogio e Ghetti nel loro contributo alla rivista *Prospettive sociali e sanitarie*, in questo modo:

R.A. +

Z. -	Forte localismo Conflitto personalizzato Lotta per il potere Produttività scoordinata	Ambito coeso Conflitto costruttivo Potere condiviso (partecipazione) Alta produttività	Z. +
	Lassismo Manca il conflitto Nessun potere Attività fallimentari	Conformismo di zona Il conflitto è "proibito" Potere arbitrario Produttività scarsa (non c'è uso delle risorse locali)	

R. A. -

R.A. = realtà di appartenenza; Z. = zona; + = riconoscimento; - = disconferma

Figura 2: Rapporto tra realtà di appartenenza e la zona[145]

Proprio per la mancata soluzione delle problematiche relazionali tra attori del territorio, questo schema ideato per l'analisi dei distretti nel loro rapportarsi con la l. 328/00 e i PdZ diviene attuale nell'analisi delle progettazioni da me osservate.

[144] Avanzini K., De Ambrogio U., Ghetti V., *I Piani di zona in Lombardia*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXXV(2005), n. 18-19, pp. 4-14
[145] Ibid.

Gli errori in cui si incappa ancora oggi sono racchiusi nella mancanza di riconoscimento delle parti e autoreferenzialità dei soggetti titolari della programmazione. Anche se il distretto Casalasco è riuscito a produrre Piani di Zona fino ad ora, è evidente che ancora non sono state superate a pieno le difficoltà che si erano presentate al varo della legge quadro. Nel contesto attuale possiamo sorvolare sul ruolo programmatore della Regione in quanto si tratta di progetti assolutamente locali e addirittura finanziati da un ente privato. Ma resta ancora valido tutto il discorso riguardante la frammentazione e il riconoscimento.

Legami di Terra e *FareLegami* sono lo specchio di un distretto che non è univocamente collocabile in una casella definita, ma che sta transitando da una definizione poco coesa a una più partecipativa. Il territorio del Casalasco non può dirsi poco produttivo o lassista: infatti si ha una certa dinamicità sociale che lo contraddistingue per un associazionismo vivace; al contempo il comparto pubblico, anche insieme al privato sociale, si è fatto promotore di nuove iniziative. Questo fermento è però ancora contraddistinto da un forte localismo, in particolare nel mondo delle associazioni e del volontariato le quali si collocano ancora in un contesto più comunale che distrettuale. Al contempo il settore pubblico resta ancora rigidamente collocato nel proprio specifico mandato istituzionale che divide particolarmente gli enti titolari di servizi sociali da quelli titolari dei servizi sanitari. Inoltre, a seguito dell'impoverimento graduale dei singoli Comuni, si sono accentuati i dissidi già presenti ai tempi dell'istituzione dell'Ufficio di Piano del Casalasco. In questo contesto quindi si trovano interventi frammentati e iniziative duplicate, specialmente nell'ambito del volontariato.

In questo momento non si assiste ad una lotta per il potere ma una difficile condivisione di esso da parte dell'ente pubblico. Se già con la legge quadro si chiedeva al sistema di servizi di condividere informazioni per una pianificazione condivisa, i progetti qui analizzati necessitano di una cooperazione obbligatoria, pena il loro fallimento. Il dialogo istauratosi a partire dagli anni 2000 sta dando i suoi frutti ma ancora non può dirsi completo il lavoro di condivisione. Ancora una volta il privato sociale, in particolar modo l'associazionismo, deve sapersi aprire alla co-progettazione per comprendere quanto possa essere uno strumento di arricchimento, sia per l'azione che propone, che per la

comunità in cui lavora. Dall'altra parte l'ente pubblico come il privato sociale devono riuscire a riconoscere le opportunità che la società civile nelle sue forme organizzate o informali sanno mettere in campo per le esigenze delle comunità. Alla base di questo dialogo sta il già ampliamento citato riconoscimento dei diversi ruoli che i soggetti hanno nella rete dei servizi.

Avanzini, De Ambrogio e Ghetti nel loro articolo propongono poi un ente forte che sappia dirigere la pianificazione sociale. Si può sì constatare come la progettazione su un territorio abbia maggiori capacità di successo se condotta da una buona gestione centrale che eviti il lassismo e quindi il fallimento delle attività. D'altra parte il ruolo di dirigente, spesso preso dall'ente pubblico, deve saper condividere mansioni e responsabilità, pena il fallimento dell'azione stessa.

Legami di Terra e *FareLegami* hanno permesso di sperimentare queste strategie e si palesano come una grande risorsa per traghettare il contesto di Casalmaggiore da una frammentazione dell'azione ad una forte coesione. Il riconoscimento proposto da questi progetti non consta solo nella discussione costruttiva intorno ad un tavolo ma nello sconfinamento, come già detto, di intere organizzazioni.

FareLegami sta creando un maggiore dialogo tra enti diversi permettendo agli stessi di svolgere funzioni mai proposte prima. *La Bottega dei Legami* sta portando il servizio sociale pubblico all'interno di una risorsa privata e volontaria; al contempo l'associazione Amici di Emmaus sta entrando a far parte di un progetto più grande delle piccole realtà dei paesi in cui è collocata ampliando così il suo raggio d'azione. La stessa cosa avviene con i patti gener-attivi, i quali sollevano le barriere istituzionali facendo entrare le persone-utenti nel proprio percorso d'aiuto elevandole ad un livello paritario nella costruzione dell'intervento.

Lo sconfinamento non deve però significare invasione di campo: le azioni di privato e pubblico devono sempre essere mosse dal dialogo e dalla continua negoziazione che permetta un rimescolamento delle carte sul tavolo dei progetti nel continuo rispetto dei singoli mandati. Questo costante rapporto rinegoziato deve anche saper eliminare i classici *bias* decisionali che spesso affliggono l'ente pubblico e che lo condannano all'autoreferenzialità.

Legami di Terra è un ulteriore e più forte esempio di riconoscimento delle risorse del territorio e di sconfinamento da parte del CON.CA.S.S.. In questo caso l'ente pubblico si è fatto direttamente promotore di un'azione innovativa che solitamente spetta al privato sociale. La messa in campo dell'organizzazione stessa ha comportato un forte coinvolgimento anche da parte degli operatori. In questo caso la definizione direttiva centralizzata è stata maggiormente decisiva e il rapporto di costante negoziazione non vi è stato quanto con il settore privato ma con le amministrazioni comunali. Infatti con questa progettualità si sono riproposte le dinamiche relazionali – conflittuali o cooperanti - che hanno sempre caratterizzato i Comuni con l'ente titolare della programmazione sul distretto. In questo senso il successo del progetto ha evidentemente giocato a favore del Consorzio il quale ha visto una massiccia adesione per il secondo anno, ma resta fondamentale tutto il lavoro di mediazione avvenuto durante la stagione 2016. In questo senso *Legami di Terra* ha fatto emergere i maggiori localismi presenti nel distretto, ma ha anche contribuito ad un maggiore riconoscimento delle risorse presenti specialmente da parte delle amministrazioni. Gli orti sociali hanno contribuito a far risaltare le capacità programmatorie del CON.CA.S.S., ma soprattutto le grandi opportunità che emergono da parte delle stesse persone-utenti, se rese protagoniste di un'azione personalizzata ed efficace.

Come ultima riflessione presa dagli autori dell'articolo sopra citato, ma collocabile in questo contesto riguarda il senso di appartenenza dei progetti[146]. Se il rischio nel 2000 era quello di un minore senso di appartenenza ai PdZ perché ritenuti strumenti calati dall'alto, anche oggi pare vi sia questo pericolo. Nonostante si tratti di una programmazione sempre più locale e concertata, l'approccio nel presentare le azioni o il conferimento dei mandati rischia ancora una volta di avere un carattere troppo direttivo. Sembra esserne l'esempio *FareLegami,* un'innovazione sociale presentata solamente con caratteristiche positive ma che ancora fatica ad ingranare nel Casalasco. Ad oggi l'idea nel suo complesso non è conosciuta sul territorio, mentre le diverse azioni hanno diffusione solamente tra coloro che ne hanno usufruito e la cerchia ristretta di attori del sociali direttamente o indirettamente coinvolte. Al contempo gli stessi

[146] Ibid.

operatori paiono poco appassionati: oltre ad una timida partecipazione ai laboratori e alle diverse problematiche riscontrate nell'applicazione dei patti, il coinvolgimento emotivo e ideale sembra ancora pallido.

FareLegami si è collocato sul territorio come un'azione più grande del distretto stesso. La sua dimensione e la portata del cambiamento che vuole scatenare non ha trovato il consenso voluto. Ancora una volta, anche se non si tratta di un progetto pubblico emanato a livello centrale ma di un'azione locale, gli operatori si trovano spiazzati di fronte a strumenti sì innovativi, ma poco calati sul territorio. Nonostante l'ampio margine di personalizzazione delle attività, i laboratori come i patti fanno emergere le fragilità del territorio e le difficoltà delle organizzazioni ad adattarsi ad esse. Le costanti richieste di ridefinizione di soggetti e oggetti di lavoro, i necessari ma difficili tentativi di cooperazione con altri enti pubblici altamente deficitari e la mancanza di risultati tangibili in breve tempo rendono gli operatori scoraggiati di fronte al progetto in atto.

In parallelo *Legami di Terra* viene percepito in modo molto diverso da parte degli attori che lo animano. Si tratta innanzitutto di un progetto di dimensioni molto più piccole che nasce a livello prettamente locale, di conseguenza coinvolge anche meno operatori, garantendo così una comunicazione meno filtrata e più diretta. Le attività negli orti inoltre si sono sviluppate nel corso della stagione estiva, in base alle esigenze della natura e delle persone, quindi vi sono stati vincoli minori nella programmazione e una maggiore richiesta di coinvolgimento personale nei confronti di tutte le persone coinvolte, sia operatori che ortolani. Nonostante le ovvie difficoltà si sono potuti raccogliere i frutti del progetto in tempi più brevi: dalle verdure alle relazioni, i risultati positivi si sono avuti nell'arco di pochi mesi. Gli orti sociali hanno richiesto un maggior coinvolgimento che ha comportato un forte sconfinamento da parte degli operatori i quali si sono impegnati per far proseguire l'attività. *Legami di Terra* si è quindi diffuso nel distretto, molti lo conoscono, sia fra attori del sociale che tra cittadini comuni i quali hanno potuto mangiare le verdure e assaggiare i loro derivati. L'organizzazione si pone a capo del progetto, lo modella e lo fa crescere facendosi portatrice di ruoli nuovi e inconsueti arricchendo e diffondendo l'innovazione sociale.

Pare quindi che nonostante le teorie sulle organizzazioni, la formulazione di strategie di programmazione e l'analisi con tabelle SWOT, ciò che ancora

contraddistingue il lavoro sociale è la componente umana degli elementi che lo muovono. In questi microcosmi sociali non può essere utilizzato un approccio di studio *naif* , ma è necessario sottolineare continuamente quanto non sia possibile schematizzare e studiare le comunità in base ad un approccio all'azione razionale rispetto allo scopo.

4. Riflessioni conclusive

Questa tesi non rappresenta solamente un caso studio, ma la mia attuale condizione di vita e di lavoro. Avendo fatto esperienza di tirocinio presso un ente pubblico, ma al contempo essere impiegata presso un'associazione che si occupa di accoglienza di richiedenti asilo, e aggiungendo un'attività di volontariato presso un centro anti violenza, sto sperimentando in prima persona la dinamicità di relazioni che caratterizza questo territorio ed i soggetti che lo popolano.
Diviene quindi fondamentale, per un operatore che vuole lavorare sulla comunità, riconoscere relazioni e risorse. Nulla può essere dato per scontato ed è necessario accrescere il proprio bagaglio di diplomazia per sapersi districare nel nugolo di persone ed organizzazioni che animano il territorio. D'altro canto, con un approccio teso alla sfera locale, è possibile riscoprire opportunità più celate o date per scontate, accrescere legami impensabili e ottenere risultati concreti.

4.1. Disfare e rifare legami

Quello che resta di questa mia esperienza di tirocinio è l'applicazione delle proposte teoriche studiate fino ad oggi. Ciò a cui ho assistito è il difficile lavoro che operatori e volontari stanno facendo per smuovere un sistema lento e apparentemente immutabile. La critica che spesso viene avanzata al nostro Paese - cioè quella di proporre un sistema statale statico - non ha fondamento di fronte alle esperienze proposte in queste pagine. Quello che sta accadendo in questo momento storico al nostro *welfare* è qualcosa di altamente innovativo ed eccezionale che sta già mutando il futuro dei servizi.
L'opinione pubblica spesso definisce il sistema dei servizi pubblici come dispendioso, obsoleto ed inefficace, un sistema che alimenta relazioni viziose tra assistenti ed assistiti, e che non contribuisce ad alleviare le problematiche della popolazione. Questa opinione, posta in modo meno duro e più costruttivo, si dimostra spesso veritiera. Ciò che si osserva nei servizi sociali di base risulta essere sconfortante: alla scarsità di risorse economiche si affianca una certa povertà progettuale; insieme ad operatori poco innovativi si rileva un forte irrigidimento delle istituzioni in cui lavorano; comunità che si vedono sempre più impoverite delle loro relazioni non trovano le adeguate risposte da parte dei servizi ma anche da parte delle associazioni, spesso troppo frammentate e poco coo-

peranti tra loro. Il risultato è quindi quello di una perdita di fiducia nelle risposte fornite dal sistema pubblico, ed un riproporsi ciclico di richieste prettamente di stampo economico da parte delle persone-utenti, oltre che un senso di forte frustrazione da parte degli operatori che vorrebbero proporre nuovi interventi. Anche se si tratta di un argomento ancora poco testato, risulta fondamentale e quasi inevitabile la scelta di accogliere la collaborazione di enti privati di diverso tipo per costruire una progettazione nuova e funzionale. La problematica che emerge in questa situazione è quella di un clima estremamente sperimentale ed incerto che può portare anche ad azioni sociali fallimentari. D'altra parte, l'unica strada percorribile per migliorare la condizione attuale, pare proprio quella dell'empirica sociale, seppur ponderata ed organizzata.

A queste nuove ed avvincenti idee vanno tuttavia affiancate tutte le difficoltà che caratterizzano il lavoro sociale: alle più classiche che riguardano i punti di cui sopra e che diventano il pretesto principale per il cambiamento, si affiancano tutte quelle problematiche derivanti dalla connotazione relazionale del lavoro stesso. Infatti, ciò che fa emergere questa breve tesi è l'affanno che permea il lavoro sociale sul territorio e le continue rinegoziazioni di termini e limiti tra i suoi attori. Risulta sfiancante, in tal senso, il costante lavoro diplomatico che le parti devono portare avanti nella conduzione del processo di co-progettazione. Non si tratta solamente di uno scoglio costituito dall'ente pubblico e delle sue possibili rigidità istituzionali e politiche, ma anche dal comparto privato e in particolare dall'associazionismo che si dimostra in alcuni frangenti chiuso alla collaborazione. In diversi hanno già analizzato le dinamiche relazionali tra soggetti del sociale, ma osservare da vicino ciò che accade nella pratica quotidiana dei servizi, svela una realtà forse smussata dalla descrizione teorica ritrovabile nei testi di studio. In tal senso, risulta ancora lungo il cammino del riconoscimento reciproco per l'instaurazione di una rete efficace che comprenda in maniera attiva i protagonisti di queste pagine, valorizzandone le risorse e facendo fronte ai propri limiti. Nei progetti da me descritti, l'ente pubblico che ha ospitato il mio tirocinio risulta avere un ruolo fondamentale, ma ad esso si affiancano: il privato sociale, il mondo dell'associazionismo, l'imprenditoria locale e tutta la società civile che, principalmente in maniera informale e disorganizzata, si è prestata alle diverse azioni sociali sviluppate nel distretto. Il *network* su cui si stanno innestando le innovazioni sociali nel Casalasco può essere quindi rappresentato

sotto forma di una concatenazione di diversi elementi al pari di una catena di una bicicletta. Pertanto per rappresentarli mi ispiro al sistema di colori e forme utilizzato da *FareLegami.*

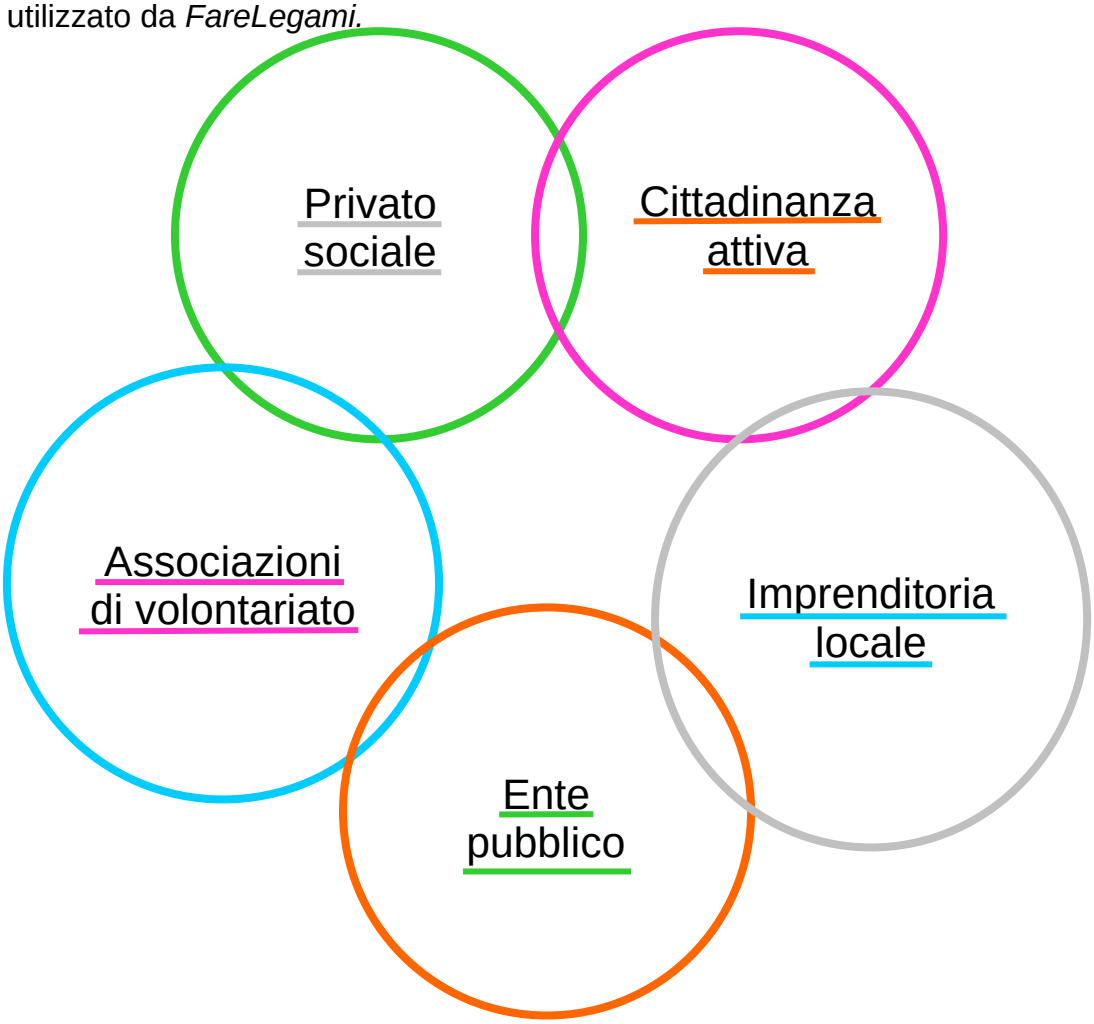

Figura 3: La rete dei soggetti del territorio

L'ente pubblico - che in tal senso comprende il CON.CA.S.S. ma anche le amministrazioni comunali - si propone come una struttura molto rigida che difficilmente si espone al cambiamento. Allo stesso tempo rileva le difficoltà sociali, oltre a quelle interne all'organizzazione stessa, e si attiva per proporre idee innovative. L'istituzione diviene pertanto il principale promotore di *FareLegami* e *Legami di Terra,* mutando così il proprio ruolo nel panorama locale, ma dimostrando al contempo di rimanere impigliato in alcuni suoi limiti strutturali, in particolar modo rilevati nella relazione con il mondo del volontariato. Si assiste spesso in questo contesto ad un ente pubblico che non sa valorizzare l'autonomia del volontariato, mantenendo così una forte autoreferenzialità nell'azione. Questo importante limite, non solo contribuisce a mantenere le re-

lazioni più fredde e meno aperte, ma può concretamente ostacolare l'azione sociale. La realtà dei laboratori di *FareLegami* – oltre che decollare con fatica – ha alle sue spalle un rapporto di collaborazione fallito con l'associazione M.I.A. (Movimento Incontro Ascolto) ed un'evidente difficoltà nella gestione dei limiti di responsabilità e autonomia con l'associazione Amici di Emmaus. Questi inciampi relazionali sembrano ripetersi nel dialogo che il Consorzio istaura con le realtà dell'associazionismo distrettuale, sia nel contesto attuale che in quello di possibili progettazioni future.

Al contempo spesso si assiste ad una rigidità delle associazioni del territorio di fronte a proposte di co-progettazione, sia per una mancanza di fiducia nei confronti delle istituzioni – le quali non sono riuscite a creare premesse positive per nuove relazioni - sia per una visione eccessivamente localistica del lavoro di volontariato. Allo stesso tempo l'attuale clima di fragilità sociale viene ampiamente percepito dalle associazioni, le quali si trovano loro stesse a dover sopperire a scarsità di fondi e di volontari. Resta quindi fondamentale implementare l'identità comunitaria nel mondo del volontariato facilitando l'incontro e il dialogo tra le diverse realtà. A questo scopo può essere fondamentale il lavoro di un *community maker* ma soprattutto del CISVOL, il quale ad oggi pare sostenere poco le associazioni Casalasche. Anche se il Centro Servizi per il Volontariato si presenta come uno strumento di supporto amministrativo, resta comunque uno dei protagonisti del tavolo di *FareLegami* e quindi si vede investito di un mandato progettuale e di coordinamento nel distretto. Tuttavia in questo ente le associazioni non trovano largo supporto, soprattutto per quanto riguarda l'apertura di un tavolo di confronto per la costruzione di una rete attiva a livello locale. Il territorio da me studiato dimostra come vi sia una buona cultura del volontariato e anche un clima positivo di solidarietà, che tuttavia va ancora oggi maggiormente strutturato e fatto crescere perché porti a risultati concreti per il territorio. La disgregazione delle associazioni nel distretto, accentuata da una latente ostilità, costituisce un grande ostacolo alla realizzazione di un *welfare* di comunità efficace.

In questo clima si pone anche tutta la realtà della cooperazione che pare forse meno ampia nel Casalasco rispetto al resto della Provincia, ma che sicuramente agisce un ruolo importante. Pare quasi che il privato sociale possa porsi come mediatore tra soggetti pubblici e dell'associazionismo, forse proprio per il

carattere ibrido del suo mandato. Le cooperative sul territorio svolgono un ruolo importante nel settore della cura alla persona, molte sono nate da una *mission* fortemente sentita dai suoi membri - come nel caso delle cooperative che lavorano con persone con disabilità - e quindi comprendono a pieno la forza dei valori che porta avanti il mondo del volontariato. Allo stesso tempo si relazionano ampiamente con il servizio pubblico in un costante confronto progettuale e di intervento. Proprio per le sue caratteristiche, il privato sociale parrebbe maggiormente aperto al mutamento e particolare mediatore tra realtà pubbliche e private del territorio. Tuttavia nei progetti qui descritti non si nota un particolare protagonismo della cooperazione locale se non a livello più strumentale.

Il quarto protagonista è il settore produttivo costituito dalle aziende del territorio. Questo insieme di soggetti *profit* stanno assumendo un ruolo sempre più significativo nel panorama del *welfare* locale, oltre che proporre nuovi progetti di *welfare* aziendale. In un lavoro di rilancio della propria identità e riacquisto di profitti economici, alcune aziende sono disposte a rimettersi in gioco e ritornare a far parte della comunità in cui si collocano. Se non è possibile tornare ai livelli di impiego pre-crisi, è comunque pensabile un nuovo tipo di intervento per la società, come il finanziamento di progetti sociali. Questa strategia di intervento permetterebbe all'azienda di avere sgravi fiscali e attuare una strategia di *marketing* efficace, ma al contempo può supportare innovazioni sociali valide e sempre in cerca di risorse per proseguire il proprio operato. In tal senso è necessario includere sempre di più le aziende del territorio nella costruzione di un *welfare* di comunità ma strutturando le richieste in maniera più inclusiva.

In ultimo ma con ruolo fondamentale vi è la società civile che viene toccata da questi progetti in diverso modo, e che collaborare con gli altri attori per portare avanti queste stesse azioni. In aggiunta a tutti i volontari coinvolti nelle diverse associazioni, il distretto in questione ha visto l'attivazione di singoli cittadini in modo informale, i quali hanno contribuito in diversi modi a diffondere l'innovazione sociale. Che fosse con il lavoro volontario o con la promozione delle attività, è indubbio che vi sia stata una certa risposta da parte del territorio alle nuove proposte fatte in campo sociale.

Questo complesso quadro di collaborazioni risulta alquanto difficile da tessere, ma pur sempre non impossibile. In tal senso è evidente come non si tratti di un'azione macro ma assolutamente locale: non è pensabile combinare così tan-

te identità se non in un contesto limitato che permetta la strutturazione di progetti vicini a tutti gli attori della rete. L'accostamento di questi cinque elementi sta conducendo l'evolversi della progettazione sociale nel distretto di Casalmaggiore, con diversi risultati in base al tipo di interazione messo in atto.
Con il progetto *Maggiordomi di via* di cui ho dato una breve descrizione, si può osservare una buona collaborazione tra ente pubblico e privato sociale, la *leadership* pare essere di tipo democratico e delegante, quindi ogni elemento del gruppo operativo contribuisce a migliorare l'azione stessa. In questa realtà non vi è il coinvolgimento della cittadinanza o del mondo del volontariato, parrebbe esserci una più classica produzione di servizi calato dall'alto, ma con un approccio innovativo nei confronti delle necessità della popolazione e dei maggiordomi come persone-utenti, i quali godono dell'opportunità di inserimento lavorativo. Il comparto economico Casalasco in questo frangente viene coinvolto nella forma di fruitore del servizio stesso, al momento in modo passivo. La prospettiva non ancora realizzata è quella di includere le maggiori realtà produttive come *sponsor* del progetto per proseguire le attività oltre il limite dei fondi regionali. Si vede quindi una maggiore libertà di lavoro tra due soggetti ben organizzati (Consorzio e cooperativa L'umana Avventura), i quali pare abbiano istaurato un buon dialogo tra loro, ma al contempo vi è scarsa generazione di nuove alleanze. Questo progetto avrebbe i contorni dell'innovazione sociale poiché darebbe risposte nuove a problemi più vecchi, ha avuto caratteristiche sperimentali che hanno contribuito a migliorare le varie attività portate avanti dai maggiordomi, ma ancora non ha acceso la scintilla della diffusione. Il progetto è destinato ad ampliarsi verso altri Comuni ma non ha avuto un ruolo generativo in quanto non ha saputo includere nuove realtà: si ha un ingrandimento del raggio d'azione del servizio ma non la creazione di nuovi legami.
FareLegami avrebbe proprio come scopo quello di coinvolgere tutti e cinque gli elementi del territorio ma pare che queste collaborazioni fatichino ancora a decollare. Le azioni proposte sono diverse e molto variegate e rendono spesso le relazioni confuse. Al momento il Consorzio sta mantenendo una posizione dominante nella gestione delle varie azioni, in cui poi si inseriscono gli altri elementi in una dinamica di compensazione. Nel caso de *La Bottega dei Legami* si sperimenta la collaborazione tra ente pubblico ed associazionismo ma non in un'atmosfera di pieno e lineare coordinamento. In questa realtà il coinvolgimen-

to del comparto economico e l'attivazione della società civile rientrano nella serie di attività pensate per un ideale futuro, mentre la contaminazione verso altre realtà sia del *profit* che del *no profit* sono state perseguite in un secondo momento con una chiamata diretta. L'azione progettuale è stata testata e adattata alle esigenze rilevate dalla pratica, ma questo emporio solidale ancora non ha le caratteristiche di un'innovazione sociale. Il progetto - avviato nel giugno 2017 – pare, ad oggi, che si stia ancora assestando e che non sia entrato a pieno regime, l'azione si limita solamente all'erogazione di un servizio mentre la *mission* che si pone – stimolare una cultura del ri-uso ed un approccio differente alla povertà che punti all'*empowerment* della persona – pare difficile da realizzare.
In ultimo vi è *Legami di Terra* che ha entusiasmato molti e che sta portando avanti nuove proposte. In questo contesto progettuale si vedono impegnati molti più attori, ma il loro coinvolgimento è andato oltre il modello progettuale iniziale. Infatti ai *partner* proposti sulla carta, si sono aggiunte nuove figure che hanno arricchito l'azione. CON.CA.S.S., anche in questo caso, ha il ruolo fondamentale di promotore dell'idea ma ha saputo aprirsi a nuove alleanze fin dall'avvio dell'attività. Alle organizzazioni di sviluppo locale e della cooperazione, si sono aggiunte durante la stagione estiva diverse aziende che hanno contribuito materialmente alla coltivazione, mentre la cittadinanza ha potuto osservare da vicino gli orti e gradualmente prendervi parte. In tal senso, questo progetto di agricoltura sociale, oltre ad aver sviluppato un forte senso di appartenenza da parte delle stesse persone impiegate nella coltivazione, ha saputo suscitare l'interesse del territorio in cui si è sviluppato. In particolar modo è stata la comunità stessa, e le singole persone che la compongono, che hanno veicolato il valore intrinseco di quest'azione, diffondendola. Sono stati i singoli cittadini che si sono interessati agli orti, che hanno acquistato le verdure e poi i loro derivati, a rendere il miglior servizio pubblicitario e diffondere *Legami di Terra* nel distretto. Allo stesso modo, prima del subentro di associazioni vere e proprie, sono stati i singoli cittadini, interessati a ciò che stava succedendo nel proprio Comune, a conoscere gli ortolani prima e aiutarli poi, magari diventando volontari. La risposta dal basso che ha avuto questo progetto ha seguito una spirale crescente in linea con le fasi dell'innovazione scoiale. In tal senso si nota come la diffusione degli orti non nasca solamente dalla volontà di ingrandire un servizio offerto dall'ente pubblico, ma dalla richiesta avanzata dalle stesse amministra-

zioni e dalle realtà del territorio che hanno recepito il valore di questa azione. *Legami di Terra* ha saputo contaminare il distretto aprendo nuove vie di comunicazione tra attori locali e stimolando nuove alleanze.

Questi specifici legami organizzativi che muovono l'azione sociale nel distretto di Casalmaggiore, condizionano e sono a loro volta condizionate dalle relazioni personali tra gli individui che costituiscono la rete. In questo contesto quindi, rifacendosi a Ferrari[147], è fondamentale rilevare le teorie agite e distinguerle da quelle esposte per comprenderle e quindi analizzare l'azione che andranno ad influenzare. Con *La Bottega dei Legami,* ad una collaborazione dichiarata sulla carta, si contrappone un confronto/scontro tra due soggetti forti – Consorzio e Amici di Emmaus – che paiono schiacciare il progetto più che valorizzarlo. Così, le forti identità dei protagonisti influenzano la *partnership* irrigidendo i rapporti e le relazioni. Pare quindi che vi sia una scarsa partecipazione al laboratorio da entrambe le parti, oltre che uno scarso impegno nella pubblicizzazione dello stesso.

In modo opposto *Legami di Terra,* prodotto e sviluppato dal CON.CA.S.S. con l'aiuto di *partner* locali, in una fase iniziale si è concentrato sullo sviluppo dell'attività agricola, mentre ha creato nuove relazioni in un periodo successivo ma sempre con lo scopo di strutturarle per la buona realizzazione del progetto. Vi è pertanto un soggetto forte - quale quello pubblico - che ha voluto favorire l'emergere di una rete composta da nuovi nodi e che tuttora si apre ad accogliere nuove richieste di partecipazione. Doveri e oneri necessari per la diffusione dell'azione sono stati ripartiti in discreta autonomia mantenendo così una costante e sempre maggiore promozione dell'azione progettuale.

Alla base di tutto questo complesso sistema di azioni va posto il riconoscimento reciproco tra i diversi nodi della rete e una *leadership* partecipante. Pare necessario ancora oggi che vi sia una regia chiaramente definita e che riguardi un soggetto dei servizi (pubblici o privati) ben riconosciuto nel territorio. In tal senso tuttavia, non si intende un totale accentramento dei poteri verso un unico elemento della rete, creando quindi una gerarchia a piramide. Escludendo l'autoreferenzialità, si impone la presenza di una *leadership* che sappia mediare

[147] Ferrari M., *Interazioni inevitabili. Operatori-attori sociali nel welfare locale: fra nuovi ruoli e antiche contrapposizioni*, *paper* presentato alla Conferenza annuale ESPAnet Italia 2011, Sessione 15. "Professioni sociali e mutamenti del *Welfare*: tensioni e possibilità Milano", 29 settembre – 1 ottobre 2011

al meglio tra le parti e mantenere alto il discorso progettuale ovviando possibili tensioni e inefficienze. In tal senso non si intende il riconoscimento di un capo gestionale unico per tutto il territorio. A diversi ambiti, temi di lavoro e progettualità corrispondono ovviamente reti diverse che quindi possono avere coordinatori diversi: non si tratta di creare una grande e unica macchina produttrice di innovazione sociale ma un gruppo di lavoro composto da diversi elementi, i quali lavorano condividendo la medesima *mission*, vale a dire la valorizzazione delle risorse del territorio e dei suoi abitanti per la costruzione di un'azione sociale innovativa che sappia rispondere alle esigenze della comunità stessa.

4.2. Rischi e opportunità di un *welfare* locale

Pendendo la riflessione di Zaghi, è necessario saper costruire un'azione sociale[148]:

- che sappia dare attenzione alla qualità della prestazione e non solo alla sua erogazione, e che quindi sappia sviluppare un approccio di reale *empowerment* del singolo, oltre che della comunità;
- che possa sviluppare azioni locali sostenendo la domiciliarità rispetto all'istituzionalizzazione;
- che esca dalla visione emergenziale verso una programmazione tesa alla prevenzione dei rischi sociali;
- che sappia costruire relazioni non solo all'interno della comunità ma anche tra i soggetti della rete che costruiscono questa rete sociale;
- ed in fine che riesca a sviluppare un reale senso di partecipazione sociale e consapevolezza nell'intera comunità.

Alla base di queste azioni vi è però l'equità dell'intervento. Se un sistema classico di *welfare* come quello italiano si poneva come uno strumento di promozione di eguaglianza proprio a tutela dei principi della Carta Costituzionale, questo tipo di innovazione sociale può avere, in tal senso, un carattere ambivalente. Seguendo i principi fin'ora descritti si premette una certa partecipazione diffusa all'azione sociale, ma ci si deve chiedere se al contempo vi sia una distribuzione diffusa delle risorse per i cittadini. Il sistema pubblico dei servizi, nonostante

[148] Zaghi M. L. in Messia F., Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità,* 2015, pp. 151-158

le sue inefficienze, ha sempre voluto stanziare in modo omogeneo le proprie risorse. Con l'aumento della progettazione locale è possibile assistere ad una differenziazione delle risposte ai bisogni sociali, questo perché la stratificazione sociale si diffonde in Italia in un rapporto inversamente proporzionale rispetto alla distribuzione delle risorse e delle opportunità. Non si tratta solo di un Paese a due velocità: oltre ad una distinzione tra regioni del nord e del sud, si avverte anche una forte disparità tra province della stessa regione o distretti del medesimo territorio. La localizzazione dell'intervento riduce le possibilità di monitoraggio dei servizi a livello centrale e personalizza i progetti in base alle caratteristiche del territorio in cui si cala. Vi è di conseguenza il forte rischio della costruzione di azioni che agiscano solamente su determinate tematiche lasciandone scoperte altre, sia perché vi può essere una specializzazione dei progetti, ma anche una forte influenza da parte dei finanziatori stessi, i quali possono acquisire la capacità di determinare la direzione dell'innovazione sociale[149].

In un sistema di programmazione perfetto e dialogico questo problema non sussisterebbe poiché - forte del continuo confronto tra le parti riguardo le problematiche sociali - le azioni progettuali andrebbero a soddisfare tutti i bisogni espressi dalla società. Ma poiché non ci troviamo in un regime di *welfare* di prossimità perfettamente funzionante, è necessario che vi sia un continuo rimando da parte di un'istituzione centrale riguardo i principi basilari da rispettare. Non si tratta di assoggettare l'azione locale a decisioni centralizzate e da sempre distanti, ma di mantenere vivo il collegamento con i Livelli minimi di assistenza, i principi di tutela delle persone disabili e affette da malattie mentali, la salvaguardia dei diritti degli immigrati e delle persone senza fissa dimora, ecc. L'approccio dal basso risulta efficace perché aderente alle necessità del territorio in cui si cala, ma non può settorializzare la sua offerta in base a volontà particolari o specificità delle risorse. Il *welfare* di prossimità deve mantenersi fluido e non scadere nell'inscatolamento delle risposte ai problemi sociali. È importante, di conseguenza, saper mantenere una visione aperta sia dei bisogni che delle risorse permettendo così di ampliare l'offerta, includendo tutta la comunità e non solo alcuni suoi segmenti[150].

---

[149] Mazzanti G. in Messia F., Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità,* 2015, pp. 21-32
[150] Ibid.

Resta comunque da sottolineare quanto queste prime strategie di lavoro integrato, e i loro ipotetici sviluppi futuri, non possano sostituire a pieno il sistema dei servizi sociali pubblici. In un modello come quello italiano la spesa pubblica per la produzione di servizi resta fondamentale. Il sistema produttivo del nostro Paese, caratterizzato da una moltitudine di piccole-medie imprese, non ha la forza per supportare progetti di *welfare* aziendale in maniera diffusa. In questo contesto sembra necessario che lo Stato si ponga come garante per lo sviluppo di tali strategie di conciliazione, proponendo incentivi o sgravi alle imprese che si attivano in tal senso. Allo stesso tempo i finanziamenti privati non potranno supportare in toto le attività assistenziali del Paese. I fondi pubblici andrebbero quindi veicolati e messi a disposizione per poter sostenere anche il *welfare* locale, snellendo al contempo le procedure che regolano la distribuzione di finanziamenti privati a progetti sociali. La richiesta che emerge dai servizi e dai soggetti privati locali non è una riduzione della presenza dello Stato, ma una riduzione del peso della burocrazia per rendere più fluidi i rapporti tra progettisti, finanziatori e fruitori, rispettando i tempi di vita della comunità e non quelli delle amministrazioni, mantenendo allo stesso tempo vigile il monitoraggio sulla qualità e la trasparenza delle attività messe in campo[151].

Un'ultima riflessione che vorrei stimolare riguarda i dubbi morali e deontologici che nascono dall'introduzione di questi nuovi approcci alla progettazione sociale. Se da una parte pare che l'impulso verso la creazione di un *welfare* di comunità possa tutelare la *mission* che muove operatori e servizi, dall'altra pone una serie di ulteriori quesiti.

Nell'ambito teorico la creazione di una rete integrata, lo stimolo della cittadinanza attiva, la ricerca di un maggiore *empowerment* della persona e delle comunità, sono tutti valori fondamentali che caratterizzano la deontologia degli operatori sociali. Con questo metodo si va finalmente a tutelare la persona e la società all'interno del rapporto d'aiuto, facendo risaltare le risorse del territorio. In questo modo si andrebbe ad applicare a pieno la legge quadro 328/2000 rispettandone i principi, e si andrebbe anche a tutelare la professionalità di tutti quei lavoratori sociali facenti capo ad un Codice Deontologico o ad un sistema di valori professionali ben definiti. Quello dell'incentivo alla prossimità parrebbe lo

[151] Bettoni M. in Gori C. (a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale,* 2012 (e-book)

sviluppo naturale di quella ricerca di senso portata avanti da anni dai professionisti del sociale, i quali si sono sempre scontrati con un sistema pubblico burocratizzante.

L'altra faccia della medaglia tuttavia contempla la ricerca di nuovi finanziatori e *partner* che possano entrare a far parte della rete territoriale per portare avanti le progettualità. Questa parte più concreta e che si sta sperimentando in questo momento, fa emergere un serio dibattito morale. Fino a che si crea una piccola rete locale in cui fanno parte soggetti riconoscibilissimi, pare quasi scontata la scelta degli attori principali in base alla fiducia riposta in loro e nel loro operato. Un piccolo progetto permetterà di coinvolgere soggetti pubblici e privati in base anche al grado di reputazione: potranno essere favorite aziende o personalità che godono di una certa stima sociale, che non sono impiegate in commerci poco chiari o contradditori con la *mission* del progetto stesso. Al contrario le idee più impegnative, quelle che richiedono una spesa di realizzazione più sostanziosa, implicano ovviamente il coinvolgimento, come finanziatori, di *partner* privati dal capitale ingente. In tal senso è possibile che si includa nella costruzione progettuale, soggetti dalla reputazione più opaca. In tal senso il coinvolgimento di grandi aziende o note istituzioni bancarie può comportare l'insorgere di un certo dilemma morale, il quale può mettere in discussione tutta la progettualità. Per condurre una buona riforma del sistema di *welfare* è necessario pertanto far fronte ai dilemmi riguardanti la fonte dei finanziamenti di cui si può godere. È accettabile l'inclusione di taluni *partner* finanziatori essendo consapevoli delle loro secondarie attività di investimento, e comprendendo anche quanto il loro coinvolgimento nella progettazione sociale sia un'ulteriore attività che permette loro di accrescere la propria reputazione e investire denaro ovviando agli obblighi fiscali?

Non intendo insinuare con questi quesiti che vi sia un possibile coinvolgimento di organizzazioni mafiose nella costruzione di un *welfare* locale, ma avanzare l'idea - estremamente cinica ma concreta - che non vi sia sempre un puro intento filantropico da parte di privati nel finanziare l'innovazione sociale. È necessario che associazioni, enti pubblici, ma anche i loro operatori, chiariscano fin da subito a livello deontologico quale debba essere il grado di coinvolgimento con aziende che potrebbero smaltire i propri rifiuti speciali nei Paesi emergenti non badando alle tutele ambientali, oppure note per l'utilizzo di manodopera a basso

costo fuori dall'Italia, o anche istituti bancari interessati al finanziamento di armamenti o sfruttamento intensivo delle risorse naturali.

4.3. Operatori *in progress*

Pare che coloro che saranno impegnati in questo nuovo sistema dei servizi dovranno presentarsi come operatori 2.0, multifunzionali e versatili. Questa esigenza non è tanto peculiare di questo settore quanto di una necessità che fa parte di tutto il mondo del lavoro. Con la nascita di nuove mansioni, la flessibilizzazione delle attività produttive e il carattere temporaneo dei contratti, tutta la popolazione attiva viene coinvolta in un mutamento ancora in corso e che non porterà sicuramente al ritorno alle condizioni di impiego precedenti la crisi economica. In tal senso ogni individuo alla ricerca di un posto di lavoro si vede costretto a reinventare le proprie capacità per poter adeguarsi alle scarse offerte del mercato.

Così, anche nel mondo dei servizi pubblici e privati si nota una sempre maggiore richiesta di multi professionalità, non tanto per il calo della domanda (i problemi sociali non sono spariti e le comunità hanno sempre più bisogno di supporto) ma per un taglio alle risorse che possano impiegare nuovi operatori. Ad una sempre più ampia stratificazione sociale si contrappongono servizi pubblici da agglomerare e snellire per controllare la spesa pubblica. Come soluzione a questo assottigliamento del *welfare state* subentrano quindi i progetti finanziati da *partner* privati, che vogliono perseguire il benessere della comunità ma utilizzando strumenti e strategie nuove. È qui che si colloca la richiesta di operatori camaleontici capaci di indossare le diverse uniformi del *community maker*, del *fundraiser*, del progettista e del mediatore, magari per un periodo di lavoro della durata di una progettualità. L'operatore si vede pertanto spinto ad attivarsi per integrare le proprie conoscenze e saper soddisfare i nuovi bisogni delle organizzazioni.

Questo lavoro continua ad essere svolto in maniera autonoma dal professionista poiché il mondo dell'università non riesce a stare al passo con queste nuove esigenze e continua a preparare assistenti sociali, educatori, psicologi, sociologi teoricamente incasellati nelle proprie specifiche discipline. Alla necessità di preparare operatori consapevoli si contrappone la richiesta di nuove abilità scono-

sciute ai classici corsi di laurea. Sembrerebbe essenziale un'integrazione su diversi frangenti: una maggiore permeabilità tra corsi di laurea e discipline che permettano lo scambio tra studenti e la crescita di un dibattito proficuo riguardo questi argomenti. Di conseguenza il *welfare* di comunità non deve solamente saper condurre nuovi progetti ma anche condividere il sapere acquisito stimolando nuovi percorsi di formazione per gli operatori sociali e ma non solo.

Infine, pare scontato ma ritengo sottolineare quanto sia fondamentale l'esperienza per l'acquisizione di queste competenze. Per costruire un *welfare* di prossimità è necessario conoscere il territorio in cui si opera e le relazioni che lo arricchiscono. In tal senso non intendo che siano da escludere tutti gli operatori sociali che vengono da un altro contesto, ma voglio sottolineare quanto sia importante aprirsi all'apprendimento derivato dalla diretta esperienza di lavoro. È lavorando e mantenendo costantemente le relazioni con il panorama circostante è possibile per un operatore divenire un elemento attivo della comunità e riconoscere gli altri soggetti della rete. È uscendo dalle istituzioni e lavorando direttamente con le comunità che si può conoscere da vicino quali sono i bisogni e quindi ideare nuove strategie di intervento.

I lavoratori del sociale necessitano pertanto di tutele. I contesti di lavoro, mutando il proprio approccio alla progettualità, potrebbero essere spinti anche a cambiare la concezione che hanno dei propri operatori sapendo valorizzare l'elemento relazione come garante di un buon percorso progettuale. Le proposte di co-progettazione dovrebbero non solo sviluppare idee innovative di intervento sociale ma anche saper tutelare il patrimonio di conoscenze e abilità, aggiornando continuamente i dipendenti di organizzazioni sia pubbliche che private.

Bibliografia

Arvidsson A., Giordano A. (a cura di), *Il libro bianco sulla innovazione sociale,* The young foundation, Nesta, Societing, 2010

- Reperibile in: http://www.societing.org/wp-content/uploads/Open-Book.pdf

Avanzini K., De Ambrogio U., Ghetti V., *I Piani di zona in Lombardia*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXXV(2005), n. 18-19, pp. 4-14

Battistella A., *La complessità delle reti sociali. I parte*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXXVIII(2008), n. 16, pp. 6-11

Bissolo G., Fazzi L. (a cura di), *Costruire l'integrazione sociosanitaria. Attori, strumenti, metodi,* Roma, Carocci Faber, 2005

Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo – vol. 2. La questione burocratica*, Milano, Franco Angeli, ed. III, 2007

Bréville B., *Carità vs Stato*, "Le monde diplomatique", Il manifesto, XXI(2014), n. 12, pp. 10-11

Canale L., *Unione Europea, Innovazione sociale e secondo welfare*, "Percorsi di secondo welfare", WP-2WEL 1/2013, pp. 4-18

- Reperibile in: http://secondowelfare.it/allegati/2w_canale_wp1-2013.pdf

Cicoletti D., Angiari B., Ghetti V., *Volontariato: come partecipare ai piani di zona?,* "Prospettive sociali e sanitarie", XXXIX(2009), n. 18, pp. 8-10

Codice Deontologico dell'Assistente Sociale del 1 settembre 2009

Costituzione della Repubblica Italiana del 1 gennaio 1948

Dal Pra Ponticelli M. (diretto da), *Dizionario di servizio sociale,* Roma, Carocci, 2005

De Ambrogio U., Lo Schiavo M., *Piano di zona: problemi affrontati, potenzialità, previsioni*, "Prospettive sociali e sanitarie", XXX(2000), n. 20-22, pp. 39-40

De Ambrogio U., Dessi C., Ghetti V., *Progettare e valutare nel sociale. Metodi ed esperienze,* Roma, Carocci Faber, 2013

Ferrari M., *La frontiera interna. Welfare locale e politiche sociali,* Milano-Firenze, Academia Universa Press, 2010

Ferrari M., *Interazioni inevitabili. Operatori-attori sociali nel welfare locale: fra nuovi ruoli e antiche contrapposizioni*, paper presentato alla Conferenza annua-

le ESPAnet Italia 2011, Sessione 15. “Professioni sociali e mutamenti del Welfare: tensioni e possibilità Milano”, 29 settembre – 1 ottobre 2011

- Reperibile in: http://www.espanet-italia.net/conferenza2011/edocs2/sess.15/15-ferrari.pdf

Ferrari M., *La sostenibile leggerezza del welfare? Opportunità, insidie e traiettorie nel welfare locale e tra i suoi attori*, “Autonomie Locali e Servizi Sociali”, 35(2012), n. 1, pp. 35-50

Ferrari M., *Pratiche di sconfinamento nel servizio sociale*, “Welfare Oggi”, 1(2013), pp. 95-100

Ferrari M., *Trasgredire le regole per un welfare migliore*, “Welfare Oggi”, 3(2013), pp. 35-43

Ferrera M., Maino F., *Social Innovation beyond the state. Italy’s second welfare in a European perspective. “*Percorsi di secondo welfare”*,* WP-2WEL 2/2014, pp. 4-28

- Reperibile in: http://www.secondowelfare.it/working-paper/social-innovation-beyond-the-state-italys-secondo-welfare-in-a-european-perspective.html

Fosti G. (a cura di), *Rilanciare il welfare locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti,* Milano, Egea, 2013

Gori C. (a cura di), *Politiche sociali di centro-destra. La riforma del welfare lombardo*, Roma, Carocci, 2005

Gori C., *A dieci anni dall’approvazione della l. 328*, “Prospettive sociali e sanitarie”, XL(2010), n. 1, pp. 2-8

Gori C. (a cura di), *Come cambia il welfare lombardo? Una valutazione delle politiche regionali,* Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2011

Gori C. (a cura di), *L’alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale,* Milano, Franco Angeli, 2012 (e-book)

Libera scuola di agricoltura sinergica “Emilia Hazelip” *L’arte di coltivare lasciando fare alla terra. Produzione vegetale attraverso l’autofertilità del suolo,* 2006

- Reperibile in: http://www.silentevolution.net/docs/Dispensa-Agricoltura-Sinergica.pdf

Legge quadro “Realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali” del 8 novembre 2000, n. 328

Messia F., Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità,* Trento, Erickson, 2015

Olivetti Manoukian F., *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, Milano, Guerini e associati, 2015

Pasquinelli S., *Chi pagherà i tagli al sociale?*, “Prospettive sociali e sanitarie”, XL(2010), n. 20, pp. 1-2

Pesenti L., De Ambrogio U. (a cura di), *Piani di zona in Lombardia. Le sfide della programmazione sociale*, Milano, Guerini e associati, Collana ricerche, 2009

Piano di zona 2015-2017 del Distretto socio-sanitario di Casalmaggiore (CR)

Ranci C., *La riforma delle Ipab*, “Prospettive sociali e sanitarie”, XXX(2000), n.20-22, pp. 25-27

Ranci Ortigosa E., *Assistenza, prevenzione promozione,* “Prospettive sociali e sanitarie”, XXX(2000), n.20-22, pp. 3-7

Ranci Ortigosa E., *Fra l. 328/00 e modifica della Costituzione,* “Prospettive sociali e sanitarie”, XXXIII(2003), n.5, pp. 1-4

Ranci Ortigosa E., *A tre anni dall’approvazione della l. 328/00,* “Prospettive sociali e sanitarie”, XXXIV(2004), n. 2, pp. 1-2

Rosetti S., *I Comuni e la riforma dell’assistenza (I)*, “Prospettive sociali e sanitarie”, XXX(2000), n. 20-22, pp. 8-9

Siza R., *La legge 328, la società attiva e il welfare leggero*, “Prospettive sociali e sanitarie”, XLI(2011), n. 9-10, pp. 1-5

Sordelli G. (a cura di), *Il processo progettuale,* Fondazione cassa di risparmio di Laspezia, Collana strumenti, 2016

Turco L., *Una legge della dignità sociale,* “Prospettive sociali e sanitarie”, XXX(2000), n.20-22, pp. 1-2

Venturi P., Zandonai F., *Imprese ibride. Modelli d’innovazione sociale per rigenerare valore,* Milano, Egea, 2016 (e-book)

Wel(l)fare legami. Il welfare che rigenera la comunità. Studio di fattibilità.

Sitografia

www.efc.be

www.FareLegami.it

www.fondazionecariplo.it

www.italiachecambia.org/

http://welfareinazione.fondazionecariplo.it