

Il progetto “News dal Monviso”. Quale modello per le reti del territorio?

di Chiara Agostini

Giugno 2021



Il progetto “News dal Monviso”. Quale modello per le reti del territorio?

di
Chiara Agostini

Ricerca commissionata dal Consorzio Monviso Solidale nell'ambito del progetto “News dal Monviso” finanziato attraverso il “bando di sperimentazione di azioni innovative di welfare territoriale” (attuazione dell'atto di indirizzo di cui alla D.G.R. N. 22-5076 del 22/05/2017), nell'ambito della strategia della regione Piemonte WeCare.



Giugno 2021

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca che afferisce al Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano. La sua *mission* è analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e non. Attraverso le proprie attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, Secondo Welfare ambisce a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. A tale scopo diffonde le proprie analisi attraverso il proprio portale online www.secondowelfare.it, cura i *Rapporti sul secondo welfare in Italia* e la collana *Working Paper 2WEL* e realizza ricerche per enti pubblici, privati e non profit. Il Laboratorio, che è oggi fulcro di un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca e disseminazione sui temi legati al secondo welfare, svolge le proprie attività istituzionali grazie al supporto di importanti partner. Attualmente sostengono Secondo Welfare: Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Unipolis, Gruppo CGM, Welfare Insieme, Ambito Valle Seriana. Nel 2021 il Laboratorio festeggia i propri primi 10 anni di attività.

Chiara Agostini è ricercatrice presso il laboratorio "Percorsi di Secondo Welfare", ha conseguito il dottorato di ricerca in Analisi delle Politiche Pubbliche e ha lavorato per l'Università di Roma La Sapienza, L'Università di Bologna (sede di Forlì) e L'Università degli Studi di Milano. È stata *Visiting Scholar* presso l'*Institute of Governmental Studies*, Università della California - Berkeley (2009) e l'*European Social Observatory* di Bruxelles (2011). Fra i suoi interessi di ricerca ci sono le politiche giovanili, di contrasto alla povertà, di conciliazione e per la prima infanzia.

Indice

Executive Summary	5
Introduzione	9
1. Reti di welfare e innovazione sociale	10
1.1. Le reti pubblico/privato nel welfare locale	10
1.2. Reti e innovazione sociale	11
1.3. Le reti nel quadro della pandemia	11
2. Gli ingredienti necessari per costruire una solida rete di welfare	12
2.1. Chi anima le reti? Gli attori chiave	12
2.2. Lavorare in rete è un lavoro: condividere visioni, obiettivi e azioni	14
3. “News dal Monviso”	15
3.1. L’articolazione del progetto	15
3.2. L’azione di sistema “integrazione territoriale”	15
3.2.1. Il percorso nel territorio di Fossano	17
3.2.2. Il percorso nel territorio di Saluzzo	19
3.2.3. Il percorso nel territorio di Savigliano	20
3.3. L’azione di sistema “coordinamento della rete imprenditoriale”	22
4. Consolidare e rafforzare le reti: quali prospettive per il territorio del Monviso?	24
4.1. Le azioni utili nel breve periodo	25
4.2. Le azioni utili nel lungo periodo	25
Riferimenti bibliografici	27

Executive Summary

- Il presente rapporto è stato elaborato su incarico del Consorzio Monviso solidale, nel quadro dell'attività di monitoraggio e valutazione del progetto "News dal Monviso". L'attività di ricerca si è concentrata sulle due **"azioni di sistema"** dedicate alla costituzione di **reti territoriali** per la programmazione e l'erogazione di prestazioni e servizi di welfare. La questione delle reti è infatti centrale nel processo di cambiamento del welfare.
- Guardando alla **storia recente** reti multi-attore possono essere individuate, nel corso degli anni Novanta, quando si afferma il "welfare-mix" e sempre più spesso le politiche pubbliche sono implementate attraverso meccanismi di **esternalizzazione** da parte dell'amministrazione pubblica e a favore di soggetti privati.
- Nel 2000, la Legge 328 ha superato una concezione per cui al Terzo Settore spettavano mere funzioni erogative a favore di una visione che lo ha riconosciuto in quanto attore chiave nella **co-programmazione** e **co-progettazione** degli interventi di welfare.
- In tempi più recenti, la **Riforma del Terzo Settore** (D.lgs. n. 117/2017) ha disciplinato il rapporto di questi enti con l'attore pubblico richiamando la loro centralità nella co-programmazione e co-progettazione degli interventi di welfare (art.55).
- Tradizionalmente, le reti di welfare territoriale hanno visto la partecipazione di attori pubblici e del privato sociale no profit. Tali reti necessitano ora di **essere ripensate** in un'ottica più inclusiva. In particolare, queste reti dovrebbero oggi promuovere l'inclusione dei rappresentanti del **mondo produttivo**, in primis le aziende/imprese del territorio e le relative realtà datoriali. Queste realtà possono infatti sviluppare programmi di **welfare aziendale** aperti al **territorio** e contribuire quindi alla costruzione dei sistemi di protezione sociale locali.
- Nei contesti in cui le reti di welfare sono già consolidate, è auspicabile che si aprano al territorio coinvolgendo, ove possibile, degli **"attori non convenzionali"** ovvero soggetti che per loro natura non sono direttamente coinvolti nella produzione di welfare ma che possono comunque giocare un ruolo nell'**intercettare i bisogni** (es. comitati di quartiere) o nell'**erogare beni e servizi** (es. aziende agricole che possono predisporre le cosiddette "cassette sospese").
- Reti multi-attore di questo tipo possono contribuire in modo rilevante allo sviluppo dell'**innovazione sociale**, intesa come **nuove idee** (che possono riguardare prodotti, servizi e modelli) che rispondono a esigenze sociali (in modo più efficace rispetto alle alternative disponibili)
- La crisi sociale determinata dalla diffusione del Covid-19 ha favorito il **consolidamento delle reti già esistenti** e come risultato, in molti contesti, pubblico e privato sono oggi più interdipendenti rispetto al periodo pre-pandemia. In molti casi inoltre questa crisi è stata l'occasione per sperimentare una modalità di lavoro comune che è **destinata a perdurare** nel corso del tempo.

- La pandemia può allora essere interpretata come un *"focusing event"*, ovvero come un evento che spinge l'opinione pubblica e i decisori politici a inserire nell'**agenda pubblica** e istituzionale temi che non vi sarebbero entrati o comunque non lo avrebbero fatto con la stessa forza, la stessa visibilità e la stessa rapidità. In questo senso, la pandemia potrebbe allora fungere da **catalizzatore** per imprimere una nuova svolta alla strutturazione e al consolidamento del welfare di rete.
- Per quanto riguarda gli attori che animano le reti territoriali, guardando alle esperienze di alcuni progetti particolarmente innovativi, figure rilevanti possono essere individuate nei "referenti di rete", negli **"assistenti sociali di comunità"**, nei "corporate manager", nei "diversity manager" e nei **"welfare community manager"**.
- Per far sì che il lavoro di rete porti a dei risultati in termini di progettazione congiunta e di integrazione degli interventi è importante che si riconosca quanto il lavorare in rete sia di per sé un lavoro. Questo significa che ciascun ente deve **dedicare risorse** alla rete prevedendo che tale attività diventi **parte costitutiva** dell'orario di lavoro di chi, all'interno dell'organizzazione/ente, è responsabile della rete.
- Il progetto "News dal Monviso" si colloca a pieno nel quadro dei cambiamenti in atto. L'azione di sistema **"integrazione territoriale"** si è posta l'obiettivo di gettare le basi per la creazione di una rete pubblico e privato in grado di promuovere lo sviluppo di adeguate politiche di welfare nel territorio del Monviso.
- Nell'ambito di questa azione di sistema, è stato realizzato un percorso di **"animazione territoriale"** che si è concretizzato nella realizzazione di sei incontri (due per ciascun territorio considerando Fossano, Savigliano e Saluzzo). Tali incontri, da un lato, hanno costituito l'occasione per riflettere con gli enti del Terzo Settore su come sia possibile fare rete insieme e su come avviare un dialogo con il Consorzio Monviso Solidale; dall'altro hanno evidenziato la presenza di esigenze condivise relative ad esempio alla possibilità di disporre di una mappatura delle competenze e dei servizi offerti dagli enti del Terzo Settore presenti nel territorio.
- L'azione di sistema **"coordinamento della rete imprenditoriale"** ha riguardato il potenziamento della rete integrata di interlocutori impegnati nel campo del collocamento lavorativo e il coinvolgimento delle imprese nella stessa rete. Nel quadro di questa azione è stata organizzata l'iniziativa "WelfareLab" che si è concretizzata in un **ciclo di incontri** frutto dello sforzo comune di tre differenti progetti finanziati nell'ambito della strategia We.Ca.Re di Regione Piemonte.
- Il progetto News dal Monviso si colloca pienamente nel quadro dei processi di trasformazione in atto nei sistemi di welfare locale che sempre più spingono verso la costruzione di reti. Nello specifico il progetto ha consentito di avviare una prima riflessione sull'opportunità, da un lato, di promuovere la costituzione di una rete di soggetti del **Terzo Settore** che sia in grado di interloquire come **soggetto unitario** con il **Consorzio** e, dall'altro, di avviare un dialogo con le imprese.

- Al fine di garantire una certa continuità a quanto fatto, è auspicabile che si proceda rapidamente con la **formalizzazione** di un **accordo** o di un **patto** fra enti del Terzo Settore, realtà del mondo imprenditoriale e Consorzio.
- Tale accordo/patto dovrebbe essere **unico per tutto il territorio** (e comprendere quindi Fossano, Savigliano e Saluzzo) e rivolgersi in primis alle organizzazioni che hanno partecipato attivamente alle azioni di sistema. Anche se in questo momento il numero di enti aderenti dovesse essere **limitato**, l'accordo o il patto potrebbe essere l'occasione per definire una serie di **impegni reciproci** e questo avrebbe un **effetto generativo** sul territorio per intercettare nuovi potenziali aderenti.
- Attraverso l'accordo/patto, le singole organizzazioni potrebbero impegnarsi a individuare un referente di rete, a promuovere una "**cultura di rete**" all'interno dell'organizzazione, a individuare altre organizzazioni che potrebbero essere **invitate ad aderire** al patto o all'accordo; a condividere informazioni e dati per alimentare un **database** volto a mappare i bisogni, i servizi offerti e le competenze possedute dai vari enti del territorio. Allo stesso tempo sarebbe utile avviare una riflessione congiunta rispetto alle **figure chiave** della rete e alle **competenze** specifiche che queste figure devono possedere in considerazione delle caratteristiche del territorio.
- In una prospettiva di lungo periodo è invece necessario individuare **risorse economiche** per rafforzare e ampliare la rete. Le risorse economiche sono necessarie, da un lato, perché gli enti e le organizzazioni possano **dedicare personale** all'attività di rete (ad esempio a eventuali tavoli di concertazione o a semplici riunioni e incontri con altri soggetti coinvolti nella rete) e dall'altro per mettere in campo **percorsi formativi** e di co-progettazione accompagnati da personale specializzato.
- Considerando che ottenere un finanziamento da dedicare esclusivamente all'attività di rete potrebbe essere estremamente complesso, è utile immaginare delle "**progettualità sperimentali**" che prevedono una parte rilevante di budget da dedicare all'attività di rete.
- Un percorso di questo tipo favorisce la costituzione di **reti settoriali** attorno a **specifici interventi** e/o con riferimento a **determinati target**. Tuttavia, questo non è un limite se concettualizziamo la costruzione della rete come un **processo** necessariamente **incrementale** e di **lungo periodo**. Questo significa che possiamo immaginare che reti territoriali settoriali possono nel tempo **fondersi** per dar vita a un sistema reticolare sempre più inclusivo, ampio e articolato.
- In questa prospettiva è inoltre certamente utile valorizzare quanto **già presente nel territorio** ad esempio a partire dagli **enti aggregativi**, dai **progetti già realizzati** e recuperando eventualmente quanto fatto in passato con i **piani di zona**.
- Per superare il rischio di una eccessiva settorializzazione degli interventi, potrebbe poi essere utile adottare un approccio di intervento che guarda non solo al singolo destinatario ma all'intero **nucleo familiare**. Una prassi di questo tipo andrebbe rafforzata tenendo conto che l'obiettivo non è tanto quello di ampliare l'offerta di servizi, quanto piuttosto **mettere a**

sistema tutto quello che già esiste e creare delle connessioni virtuose a supporto del benessere dei nuclei familiari presenti nel territorio. Questo approccio nel tempo, potrebbe contribuire a promuovere il coinvolgimento di **attori non convenzionali** al welfare.

- Infine, tutte queste azioni dovrebbero con il tempo convergere nel **patto/accordo** che costituirebbe il **framework** più ampio attraverso il quale promuovere l'armonizzazione di tutte le iniziative.
- Nel complesso, possiamo aspettarci queste azioni consentiranno di promuovere l'innovazione del sistema di welfare del Monviso perché grazie a solide reti territoriali è possibile: 1) **offrire risposte nuove** ai bisogni sociali; ad esempio coinvolgendo i cosiddetti attori non convenzionali; 2) farlo in maniera **più efficace ed efficiente** rispetto a quanto già esiste; mettendo a sistema tutti i servizi già presenti nel territorio è infatti possibile ampliare il ventaglio dell'offerta pur contenendo i costi; 3) **migliorare le competenze** dei partecipanti alla rete non solo grazie al confronto continuo con gli altri soggetti ma anche a seguito di eventuali percorsi di accompagnamento alla co-progettazione.

Introduzione

Il presente rapporto è stato elaborato su incarico del Consorzio Monviso solidale e nel quadro dell'attività di monitoraggio e valutazione del progetto "News dal Monviso - Nuove esperienze di welfare nel territorio del Monviso Solidale". Il progetto, realizzato nel periodo compreso fra luglio 2019 e aprile 2021, aveva l'obiettivo di promuovere sperimentazioni innovative valorizzando le connessioni territoriali esistenti. "News dal Monviso" ha beneficiato di un finanziamento erogato dalla Regione Piemonte nel quadro della strategia per l'innovazione sociale "WeCaRe - Welfare Cantiere Regionale" finanziata attraverso il Fondo sociale europeo (FSE) e il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR)¹.

Nel quadro delle attività progettuali realizzate da "News dal Monviso", l'attività di ricerca oggetto del presente rapporto si è concentrata sulle due "azioni di sistema" dedicate alla costituzione di reti territoriali per la programmazione e l'erogazione di prestazioni e servizi di welfare. Tale scelta è frutto della considerazione secondo cui le reti giocano un ruolo chiave nell'implementazione delle politiche e sono centrali in momenti di crisi come quello che stiamo vivendo a seguito della pandemia da Covid-19. Inoltre, gli investimenti fatti nelle reti locali tendono a dare risultati che persistono oltre il termine della singola progettualità, poiché incidono sulle competenze e le capacità di chi è coinvolto nel progetto.

In questo quadro, il presente rapporto risponde al duplice obiettivo, da un lato, di contestualizzare l'esperienza di News dal Monviso nel quadro dei cambiamenti in atto nel nostro sistema di welfare (anche) alla luce della pandemia e, dall'altro, di fornire indicazioni utili al consolidamento dei risultati ottenuti grazie all'attuazione del progetto.

L'attività di ricerca presentata in questo rapporto è stata realizzata a partire dall'analisi della documentazione di progetto e grazie alla partecipazione alle attività (incontri di "animazione territoriale" e di "coordinamento della rete imprenditoriale") previste nel quadro delle due azioni di sistema oggetto di studio.

Il rapporto si articola in quattro parti. La prima contestualizza la questione delle reti nel quadro dei cambiamenti dei sistemi di welfare locale, dei processi di innovazione sociale e della pandemia da Covid-19. La seconda propone una riflessione sugli attori chiave che dovrebbero partecipare alle reti di welfare e sulla necessità di dedicare risorse specifiche al lavoro di rete. La terza parte si concentra sul progetto "News dal Monviso" e dopo averne presentato brevemente l'articolazione, rendiconta sinteticamente le attività realizzate grazie alle due azioni di sistema e presenta le evidenze raccolte. La quarta parte individua le azioni che andrebbero realizzate nel breve e nel lungo periodo per proseguire il lavoro avviato con "News dal Monviso" e promuovere quindi il consolidamento e l'ulteriore crescita delle reti territoriali.

¹ Sulla strategia WeCaRe vi veda Cibinel (2017, 2018a; 2018b; 2018c; 2019).

1. Reti di welfare e innovazione sociale

Questa sezione propone una riflessione sul ruolo che le reti possono giocare nel welfare focalizzandosi sull'evoluzione storica delle partnership pubblico privato (sezione 1.1.), sul rapporto fra reti e innovazione sociale (sezione 1.2) e sulla centralità che le reti di welfare hanno assunto nel quadro della pandemia (sezione 1.3).

1.1. Le reti pubblico/privato nel welfare locale

Il termine "rete" fa riferimento a un'organizzazione orizzontale di attori pubblici e privati che sono autonomi ma interdipendenti e che contribuiscono, attraverso il processo negoziale, alla regolazione di questioni di interesse generale. Le reti operano attraverso azioni collettive che legano valori, obiettivi e risultati (Torfing 2012). Il tratto fondamentale è, dunque, la collaborazione tra attori di diversa natura (pubblica e privata), nessuno dei quali è in grado di controllare da solo il processo di elaborazione, implementazione e valutazione delle politiche che intende realizzare.

Guardando alla storia più recente, reti multi-attore nel campo del welfare possono essere individuate, nel corso degli anni Novanta, quando si afferma il "welfare-mix" (Ascoli e Ranci 2003) e sempre più spesso le politiche pubbliche sono implementate attraverso meccanismi di esternalizzazione da parte dell'amministrazione pubblica e a favore di soggetti privati.

Successivamente, un cambio di passo è impresso nel 2000 dalla Legge 328 (Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali) che ha riformato il sistema di assistenza dando vita al "terzo pilastro" del welfare, quello delle politiche sociali, che andava ad affiancare il pilastro pensionistico e sanitario (Turco 2020). La 328 ha valorizzato il ruolo del Terzo Settore superando una concezione che attribuiva a esso mere funzioni erogative a favore di una visione che lo ha riconosciuto in quanto attore chiave nella co-programmazione e co-progettazione degli interventi di welfare. Nel quadro di questo intervento normativo, il Terzo Settore è riconosciuto come soggetto attivo della progettazione sociale e nella programmazione degli interventi all'interno dei Piani di zona.

A vent'anni di distanza dall'introduzione della legge quadro, i principi della 328 sono stati recepiti in molti contesti locali anche se in alcuni casi il Terzo Settore non è ancora considerato come una realtà che può lavorare in partnership con il pubblico, ma piuttosto come una componente che supplisce le sue carenze in una "logica a ribasso", che mira solo al contenimento dei costi (Agostini 2020a; Turco 2020).

In tempi più recenti, la Riforma del Terzo Settore (D.lgs. n. 117/2017) ha disciplinato il rapporto di questi enti con l'attore pubblico richiamando la loro centralità nella co-programmazione e co-progettazione degli interventi di welfare (art. 55). In particolare, la normativa ha chiarito che la co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili. La co-progettazione è invece finalizzata alla definizione, ed eventualmente alla realizzazione, di specifici interventi volti a soddisfare i bisogni individuati.

1.2. Reti e innovazione sociale

Le reti di welfare territoriale nate nell'ultimo ventennio e nel quadro della legge 328 del 2000 hanno visto perlopiù la partecipazione di attori pubblici e del privato sociale no profit. Oggi le reti di welfare necessitano tuttavia di essere ripensate in un'ottica più inclusiva.

In primo luogo, queste reti dovrebbero promuovere la partecipazione dei rappresentanti del mondo produttivo, in primis le aziende/imprese del territorio e degli enti datoriali. Questo non solo perché le imprese sono attori rilevanti nella produzione di welfare nel quadro (ad esempio) delle politiche attive del lavoro rivolte a soggetti vulnerabili, ma anche perché possono sviluppare programmi di welfare aziendale aperti al territorio e contribuire quindi alla costruzione dei sistemi locali di protezione sociale.

In secondo luogo, nei contesti in cui le reti di welfare sono già consolidate, è auspicabile che si aprano al territorio coinvolgendo ove possibile degli "attori non convenzionali" ovvero soggetti che per loro natura non sono direttamente coinvolti nella produzione di welfare ma che possono comunque giocare un ruolo nell'intercettare i bisogni (es. comitati di quartiere) o nell'erogare beni e servizi (es. aziende agricole che possono predisporre le cosiddette "cassette sospese").

Reti multi-attore di questo tipo possono contribuire in modo rilevante allo sviluppo dell'innovazione sociale, intesa come nuove idee (che possono riguardare prodotti, servizi e modelli) che rispondono a esigenze sociali (in modo più efficace rispetto alle alternative disponibili) e allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e collaborazioni (Hubert 2010; Maino 2013; 2017). In linea con questa definizione è possibile parlare di innovazione sociale quando (Maino e Razetti 2019): 1) si offre una nuova risposta a un bisogno sociale (novità e *responsiveness*); 2) lo si fa in maniera più efficace rispetto alle soluzioni già esistenti (maggiore efficacia); 3) si rinnovano o migliorano le capacità e le relazioni sociali (maggiore inclusività ed *empowerment*); 4) si realizza un migliore uso di beni e risorse (maggiore efficienza).

1.3. Le reti nel quadro della pandemia

Nel quadro della pandemia le reti hanno assunto particolare importanza; infatti, laddove esse erano già presenti e consolidate è stato possibile rispondere tempestivamente ai bisogni del territorio. Questo è emerso ad esempio con riferimento all'emergenza prodotta dalla chiusura delle scuole, soprattutto nella prima fase della pandemia. Durante il primo *lockdown* (marzo 2020), il lavoro delle associazioni della società civile e del Terzo Settore è stato centrale, da un lato, perché queste realtà sono abituate a lavorare con i soggetti più vulnerabili e sono state quindi in grado di supportare bambini e ragazzi durante la fase più dura dell'emergenza, dall'altro, perché conoscendo da vicino i bisogni dei bambini/ragazzi e delle loro famiglie, queste organizzazioni hanno potuto rispondervi prontamente. Ad esempio, in molti casi, sono state queste organizzazioni a segnalare i bambini e i ragazzi che, perdendo la mensa scolastica, avevano perso anche la possibilità di fare almeno un pasto adeguato al giorno o coloro che non disponevano degli strumenti idonei per accedere alla didattica a distanza. Nei casi più positivi, queste organizzazioni hanno agito affiancando gli insegnanti, negli altri hanno provveduto direttamente a rispondere ai bisogni di bambini e ragazzi. In sostanza, i contesti in cui già prima dell'emergenza esisteva una collaborazione sistematica tra scuole, enti

comunali e associazioni hanno mostrato quanto un sistema che integra esperienze e interventi sia efficace nel contenere i rischi di isolamento ed esclusione (Saraceno 2020).

Lo stesso è accaduto sul fronte del contrasto alla povertà alimentare. Il caso del Comune di Milano mostra ad esempio come laddove solide reti multi-attore erano presenti prima della pandemia è stato possibile intercettare i bisogni emergenti e offrire una risposta capillare e immediata. Infatti, fin dai primi giorni di marzo (2020) l'amministrazione comunale milanese, integrando i servizi municipali e le risorse del Terzo Settore e del mondo privato, ha messo in piedi un sistema in grado di garantire la consegna del cibo alle famiglie in povertà prima ancora che queste famiglie chiedessero un sostegno (Agostini 2020b).

La crisi sociale determinata dalla diffusione del Covid-19 ha quindi favorito il consolidamento delle reti già esistenti e come risultato, in molti contesti, pubblico e privato sono oggi più interdipendenti rispetto al periodo pre-pandemia. Questa crisi è stata poi l'occasione per sperimentare una modalità di lavoro comune che è destinata a perdurare nel corso del tempo (Agostini 2021). La pandemia può allora essere interpretata come un "*focusing event*", ovvero come un evento che spinge l'opinione pubblica e i decisori politici a inserire nell'agenda pubblica e istituzionale temi che non vi sarebbero entrati o comunque non lo avrebbero fatto con la stessa forza, la stessa visibilità e la stessa rapidità (Birkland 1998). In questo senso, la pandemia potrebbe allora fungere da catalizzatore per imprimere una nuova svolta alla strutturazione e al consolidamento del welfare di rete.

Nella fase attuale, il welfare locale potrebbe allora ripensarsi in termini di "cooperazione sistemica" superando una logica per cui l'associazionismo e il Terzo Settore sono coinvolti o attraverso bandi (che nel lungo periodo tendono a produrre frammentazione piuttosto che innovazione) o in una mera logica di esternalizzazione. Piuttosto, nella fase attuale è necessario promuovere forme di co-progettazione che vedano tutti gli attori coinvolti corresponsabili sia nell'individuazione degli obiettivi, sia nella definizione degli interventi. Le reti devono quindi esistere a prescindere dai singoli bandi e le logiche di competizione sui fondi devono essere superate (Saraceno 2020).

2. Gli ingredienti necessari per costruire una solida rete di welfare

2.1. Chi anima le reti? Gli attori chiave

Nella costituzione delle reti è importante che ciascun soggetto (ente pubblico; Terzo Settore; privato profit/imprese) sia rappresentato rispetto agli altri soggetti della rete e all'interno della propria organizzazione. In questa prospettiva, ciascun ente/organizzazione dovrebbe avere un referente del lavoro di rete e gli enti dovrebbero poi aggregarsi individuando un proprio rappresentante responsabile del lavoro di rete con gli altri soggetti.

Con riferimento agli enti del Terzo Settore e all'attore pubblico, particolarmente interessante è l'esperienza del progetto QuBi realizzata nel territorio di Milano². Nel quadro di questo progetto, "Al bando le povertà" aveva l'obiettivo di promuovere l'elaborazione di azioni di contrasto alla povertà infantile attraverso la costituzione di reti del Terzo Settore e in partnership il soggetto pubblico rappresentato dalle "assistenti sociali di comunità" (Agostini 2019).

La rete del Terzo Settore è stata costituita grazie a un bando ad hoc che mirava a coinvolgere tutte le organizzazioni che, nel territorio, potevano contribuire al contrasto alla povertà minorile. Il bando mirava a far convergere tutte le organizzazioni in una sola rete territoriale superando in questo modo una logica di competizione fra enti del Terzo Settore. Una volta costituita la rete la governance del progetto era organizzata attorno a due figure cardine: un "referente di rete", espressione degli enti del Terzo Settore, e un "assistente sociale di comunità" per conto dell'amministrazione comunale milanese.

L'assistente di comunità è un'assistente sociale comunale esperta del territorio (perché occupata da tempo presso l'amministrazione comunale) che è stata distaccata dalla sua attività ordinaria per dedicarsi a tempo pieno al progetto³. Insieme al referente di rete, l'assistente sociale di comunità coordina la rete e partecipa a tutte le attività progettuali. Nel caso del Comune di Milano le assistenti sociali di comunità sono otto e sono coordinate da un *project manager*.

In un modello ideale, la figura dell'assistente sociale di comunità può essere sostituita da altri soggetti pubblici in relazione al tipo di intervento che si vuole mettere in campo. Inoltre, è possibile immaginare anche reti composte da soggetti pubblici diversificati (che rappresentano ad esempio i centri per l'impiego, il comparto sanitario o sociosanitario, le scuole eccetera). Importante però è che ci sia del personale dedicato al lavoro di rete e che questo personale sia a sua volta coordinato da un soggetto unitario all'interno del comparto pubblico (vedi *project manager* nel caso del progetto QuBi).

Sul fronte degli attori chiave espressione del mondo produttivo, un'esperienza interessante è quella del progetto Valoriamo⁴. Questo progetto mira a definire un sistema di servizi a km 0⁵ e vede le imprese locali coinvolte in piani di welfare aziendale e territoriale co-progettati con l'aiuto di figure dedicate. Parallelamente Valoriamo svolge un'azione di sensibilizzazione del contesto locale volta a favorire l'inserimento lavorativo di persone vulnerabili. Le figure chiave di Valoriamo sono il "corporate manager", il "welfare community manager" e il "diversity manager".

Il "corporate manager" che svolge funzione di interfaccia con il mondo aziendale e in particolare: 1) recluta le aziende interessate a sviluppare piani di welfare aziendale; 2) fornisce consulenza nella progettazione e nella stesura dei piani relazionandosi con la dirigenza e con

² "QuBi - La ricetta contro la povertà" infantile è un programma promosso da Fondazione Cariplo con Fondazione Peppino Vismara, Intesa Sanpaolo e Fondazione Fiera Milano, che si propone di implementare una strategia integrata di contrasto alla povertà infantile nel territorio di Milano.

³ Il Comune di Milano ha potuto dedicare delle assistenti sociali al progetto grazie a risorse *ad hoc* stanziati da QuBi che hanno permesso di reclutare nuove assistenti sociali che sono andate a sostituire quelle già occupate nei Municipi e inviate a fare il lavoro di comunità.

⁴ Il progetto Valoriamo è finanziato dalla Fondazione Cariplo nell'ambito del bando "Welfare in azione".

⁵ Nella scelta dei beni e dei servizi da inserire nei piani è privilegiato il criterio della vicinanza affinché il welfare aziendale e territoriale sia un'opportunità in più per il tessuto produttivo lecchese.

le rappresentanze sindacale; 3) propone iniziative che possano aprirsi al territorio e che abbiano ricadute concrete sul tessuto produttivo locale; 3) presenta il progetto nel suo complesso, individuando imprese disposte a ospitare i percorsi di inserimento lavorativo.

Il "diversity Manager", che svolge funzioni di facilitazione e innovazione nella gestione e cura delle risorse umane con un ampio mandato sulla diversità in tutte le sue accezioni. Questa figura ha inoltre un focus sulle disabilità e (Legge 68/99) e lavora in stretta relazione con le cooperative sociali di tipo B.

Infine, il "welfare community manager" è una sorta di "antenna" del progetto nel territorio che: 1) interagisce direttamente con i lavoratori rilevandone i bisogni; 2) propone al corporate manager servizi e prodotti da inserire nei piani di welfare aziendale; 3) mappa i prodotti e i servizi offerti localmente dal Terzo Settore e dagli enti pubblici; 4) promuove processi di design di servizi rivolti al Terzo Settore.

In una prospettiva di rete più ampia, il "welfare community manager" potrebbe essere ripensato come l'attore chiave responsabile del raccordo fra tutte e tre le aree e che svolge funzioni di interfaccia non solo fra aziende e territorio, ma fra aziende, Terzo Settore, soggetto pubblico e territorio.

2.2. Lavorare in rete è un lavoro: condividere visioni, obiettivi e azioni

Per far sì che il lavoro di rete porti a dei risultati in termini di progettazione congiunta e di integrazione degli interventi è importante che si riconosca quanto il lavorare in rete sia di per sé un lavoro. Questo significa che ciascun ente deve dedicare risorse alla rete prevedendo che tale attività diventi parte costitutiva dell'orario di lavoro di chi, all'interno dell'organizzazione/ente, è responsabile della rete.

Per quanto riguarda i soggetti che esternamente all'ente/organizzazione sono responsabili del lavoro di rete, e sono quindi attori chiave della governance del sistema, è auspicabile che l'attività di rete sia parte predominante se non esclusiva del loro lavoro. E' il caso quindi dei "referenti delle reti di Terzo Settore", degli "assistenti sociali di comunità" espressione del comparto pubblico (o altre figure da individuare ad hoc a seconda del tipo di interventi da mettere in campo), dei "corporate manager" che rappresentano le aziende; unitamente al "welfare community manager" (che può essere pensato come un soggetto esterno rispetto a pubblico e privato profit e non profit) che fa da raccordo fra i primi tre e il resto del territorio.

In questa prospettiva è importante che nella partecipazione ai bandi e nella definizione delle proposte progettuali sia prevista (ove possibile) una parte del budget da destinare all'attività di rete e quindi all'organizzazione di incontri e riunioni e alla realizzazione di tavoli tecnici e simili. Per dar luogo a reti stabili nel tempo è poi necessario prevedere percorsi di accompagnamento finalizzati a condividere le visioni e la definizione dei problemi sui quali si intende intervenire (tenendo conto che tanto più la rete è ampia e variegata tanto più la percezione dei problemi tende a essere diversificata) e a co-progettare gli interventi.

Nello specifico percorsi di questo tipo dovrebbero essere realizzati con l'ausilio di un facilitatore esterno alle reti che appunto aiuti a definire una visione condivisa dei bisogni del territorio e di quelli della rete. Un lavoro di questo tipo permette di: 1) avere un supporto nella definizione operativa delle idee progettuali; 2) favorire la costruzione di un sistema di

coordinamento stabile fra gli attori della rete; 3) individuare strumenti e metodi di lavoro utili a facilitare la costruzione di percorsi volti al miglioramento della qualità di vita delle famiglie.

3. “News dal Monviso”

In linea con i cambiamenti in atto nei sistemi di welfare locale, il progetto “News dal Monviso - Nuove esperienze di welfare nel territorio del Monviso Solidale” si è posto l'obiettivo di promuovere lo sviluppo di un welfare di prossimità realizzando sperimentazioni innovative grazie alla valorizzazione delle connessioni territoriali esistenti.

3.1. L'articolazione del progetto

Il progetto si articola in due obiettivi di sistema e in tre obiettivi specifici. Gli obiettivi di sistema sono volti a promuovere l'integrazione territoriale e assumono come target gli attori del welfare territoriale ovvero: gli enti comunali, le cooperative sociali che operano sul territorio, le associazioni che svolgono le loro attività nell'ambito dei temi inerenti il progetto, le parrocchie.

Il primo obiettivo di sistema riguarda la costituzione di un organismo permanente di rappresentanza del Terzo Settore che diventi interlocutore riconosciuto nell'ambito della programmazione, progettazione e realizzazione di interventi sociali sul territorio. Nel quadro di questo obiettivo, il progetto ha previsto la realizzazione di percorsi aggregativi finalizzati alla definizione di strumenti di lavoro comuni.

Il secondo obiettivo di sistema si è invece concentrato sul coinvolgimento di stakeholder appartenenti al tessuto imprenditoriale privato.

I destinatari degli obiettivi operativi sono invece: 1) le persone adulte, difficilmente collocabili nel mondo del lavoro, residenti sul territorio del Consorzio Monviso Solidale a favore delle quali sono state realizzati dei “laboratori lavorativi sperimentali” in collaborazione con piccole e medie imprese del territorio; 2) giovani e giovani adolescenti, a favore dei quali sono state realizzate azioni volte a ottimizzare le attività già presenti sul territorio in un'ottica di integrazione e collaborazione; 3) giovani con disabilità per i quali sono state avviate sperimentazioni rivolte al tema del tempo libero e dello svago in contesti di normalità.

3.2. L'azione di sistema “integrazione territoriale”

L'azione di sistema “integrazione territoriale” si è posta l'obiettivo di gettare le basi per la creazione di una rete pubblico e privato in grado di promuovere lo sviluppo di adeguate politiche di welfare nel territorio del Monviso⁶.

Nell'ambito di questa azione di sistema, il Consorzio Monviso Solidale ha avviato l'attività realizzando una mappatura delle organizzazioni del Terzo Settore presenti nel territorio.

⁶ L'attività di animazione territoriale è stata condotta da Ivano Bresciano per conto della Fondazione Noialtri che ha proposto tale attività al Consorzio in fase di co-progettazione.

Questa mappatura è stata realizzata attingendo ai registri regionali relativi alle Organizzazioni di Volontariato (ODV), di Promozione Sociale (APS), di Cooperazione Sociale e degli Enti giuridici riconosciuti.

Le informazioni presenti in questi registri hanno permesso di individuare tutte le organizzazioni presenti nell'area di Fossano, Savigliano e Saluzzo e suddividerle per tipologia. Complessivamente nel territorio del Monviso sono stati individuati 117 enti del Terzo Settore di cui 87 fra organizzazioni di volontariato (ODV) e associazioni di promozione sociale (APS), 14 cooperative sociali, 10 fondazioni e 6 enti ecclesiastici.

Successivamente le diverse organizzazioni sono state tipizzate tenendo conto di due indicatori: il primo legato alla maggiore o minore dipendenza/indipendenza economica; il secondo alla configurazione organizzativa di tali enti rispetto alla presenza di volontari o di dipendenti/collaboratori.

Sulla base di questi indicatori sono poi stati individuati i punti di forza/debolezza e opportunità/rischi che caratterizzano il territorio. Considerando il Monviso Solidale nel suo complesso⁷, i punti di forza riguardano la diffusa presenza di organizzazioni di volontariato che si accompagna alla presenza di Caritas diocesane e anche di fondazioni che aggregano più enti (Noialtri e Oasi Giovani) e una Consulta della solidarietà.

Tuttavia, le ODV del Monviso sono poco strutturate e le cooperative sociali sono di piccole dimensioni; manca una pianificazione strategica dei finanziamenti e la comunicazione sociale appare poco diffusa e professionalizzata.

Considerando le opportunità, la presenza di numerose organizzazioni del Terzo Settore consente di poter individuare dei soggetti che possono diventare il punto di riferimento per la comunicazione e l'informazione, mentre la presenza di enti aggregati può favorire la costituzione di una rete più ampia con l'obiettivo di promuovere la co-progettazione.

Infine, rispetto ai rischi emerge un problema relativo al ricambio generazionale che interessa in particolare le ODV che faticano a intercettare e coinvolgere i giovani e il forte condizionamento da finanziamenti esterni (tabella 1).

⁷ Il territorio del Monviso Solidale si articola in 56 comuni, che contano complessivamente 170mila abitanti.

Tabella 1. Punti di forza e debolezza, rischi e opportunità che caratterizzano il territorio del Monviso Solidale

Punti forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> presenza diffusa di associazioni di volontariato <input type="checkbox"/> presenza di sedi vescovili diocesane con relative Caritas diocesane <input type="checkbox"/> presenza di iniziative aggregative (Fondazione Noialtri e Oasi giovani / Consulta solidarietà a Savigliano) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> enti di volontariato poco strutturati <input type="checkbox"/> cooperative sociali autoctone di piccole dimensioni <input type="checkbox"/> comunicazione sociale poco diffusa e poco curata <input type="checkbox"/> enti erogatori di finanziamento a pioggia
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> individuazione di antenne di riferimento per comunicazione/informazione <input type="checkbox"/> fare rete per progettazione sociale congiunta ad ampio raggio 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> problemi di ricambio generazionale relativo alle figure carismatiche iniziali <input type="checkbox"/> condizionamento da enti finanziatori/amministrazioni comunali

Fonte: elaborazione realizzata dal Consorzio Monviso Solidale.

Questo lavoro di mappatura è stato poi realizzato per ciascun territorio (e quindi con riferimento a Fossano, Saluzzo e Savigliano) e restituito nei tavoli di lavoro. In sostanza, la mappatura ha costituito il punto di partenza del percorso di "animazione territoriale" che si è articolato complessivamente in sei incontri; due a Fossano, due a Saluzzo e due a Savigliano. Nel corso del primo incontro in ciascun territorio, la presentazione del lavoro di mappatura ha risposto all'obiettivo di individuare e discutere le caratteristiche degli enti del Terzo Settore al di là della loro connotazione organizzativa. Con il secondo incontro è stata invece posta l'attenzione sul modello di aggregazione delle organizzazioni del Terzo Settore; sulla eventuale trasferibilità di questo modello e la rappresentanza rispetto all'ente pubblico. In particolare, nel corso del secondo incontro sono state poste due domande. La prima è stata "Come possiamo fare rete insieme?" e in questo caso la discussione è stata indirizzata sulla possibilità di individuare un referente di rete per ogni ente del Terzo Settore e sulla possibilità di definire un protocollo di intesa con il consorzio Monviso Solidale. La seconda domanda è stata invece "cosa possiamo proporre al Monviso Solidale?" e in questo caso l'attenzione è stata portata sulla possibilità di individuare alcuni temi di impegno comune (comunicazione sociale, formazione, progettazione, logistica, gestione amministrativa, ecc.) e sulla necessità di avviare la co-progettazione degli interventi.

3.2.1. Il percorso nel territorio di Fossano

Nel territorio di Fossano, il primo incontro è stato realizzato il 28 gennaio 2021 e, considerando i risultati del lavoro di mappatura (tabella 2), i partecipanti all'incontro si sono riconosciuti nella modellizzazione proposta dal Consorzio Monviso Solidale.

Tabella 2. Punti di forza e debolezza, rischi e opportunità che caratterizzano il territorio di Fossano

Punti forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presenza significative e plurime in tutti e quattro i settori di configurazione <input type="checkbox"/> Presenza di finanziatori significativi in ambito sociale <input type="checkbox"/> Coordinamento tramite la Fondazione Noialtri di 20 enti su 29 presenti <input type="checkbox"/> Concentrazione di molteplicità di enti in un territorio ristretto (facilitazione per incontri e comunicazione) <input type="checkbox"/> Territorio con sede vescovile diocesana (Caritas diocesana) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Distanza tra scelte politiche comunali e coordinamento da parte di Fondazione Noialtri (preferenza di rapporto con singoli enti) <input type="checkbox"/> Attribuzione di contributi ai singoli enti anziché per aggregazione con programmazione di interventi ancora separata per enti finanziatori <input type="checkbox"/> Comunicazione sociale poco diffusa e poco professionalizzata <input type="checkbox"/> Cooperazione sociale di importazione (poche cooperative sociali autoctone)
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Progettazione congiunta per partner aggregati <input type="checkbox"/> Sostenibilità dei costi organizzativi (segreteria, comunicazione, logistica, rete informatica) in forma integrata 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Esaurimento di singoli enti dopo le figure carismatiche iniziali <input type="checkbox"/> Problemi di ricambio generazionale

Fonte: elaborazione realizzata dal Consorzio Monviso Solidale.

L'incontro è stato l'occasione per discutere alcuni nodi problematici del territorio. In primo luogo, l'attenzione è stata posta sulla questione del mancato "ricambio generazionale" che interessa le organizzazioni di volontariato. Nello specifico i partecipanti hanno sottolineato che il problema riguarda il fatto che le giovani generazioni, sempre più spesso considerano il volontariato un "lusso" ad esempio perché gli studenti hanno necessità di finanziare i propri studi e dispongono quindi di poco tempo libero. In generale, è stata posta l'attenzione sulla necessità, da parte delle organizzazioni, di adattarsi a queste nuove condizioni prevedendo un piccolo compenso economico ai giovani che si dedicano all'attività volontaria.

In secondo luogo, la discussione si è concentrata sulla necessità di rafforzare e professionalizzare la comunicazione relativa alle attività svolte normalmente dagli enti del Terzo Settore. In proposito, alcuni enti hanno raccontato di aver realizzato delle sperimentazioni e/o delle formazioni specifiche che sono state molto utili. Altri enti hanno poi sottolineato la necessità di promuovere anche la digitalizzazione.

Infine, l'attenzione è stata posta sulla co-progettazione e su come il percorso di animazione territoriale andasse nella direzione di promuovere appunto una co-progettazione utile a superare visioni e interventi parcellizzati. Accanto a questo è poi emersa la necessità di rimettere in campo strumenti pubblici utili a co-progettare; funzione in passato svolta dai Piani di zona.

Il secondo incontro è stato invece realizzato il 9 marzo 2021. In questa occasione è in primo luogo, emersa la necessità di migliorare la conoscenza reciproca rispetto alle competenze di ciascun ente del Terzo Settore che insiste nel territorio. In particolare, è stato posto all'attenzione che una mappatura delle competenze potrebbe essere molto utile ad esempio per partecipare ai bandi e per costruire dei partenariati ad hoc.

In secondo luogo, è stato evidenziato come nel territorio le reti esistono già perché ciascun ente è inserito in un suo sistema di relazioni e il problema è far sì che tali relazioni diventino generative. In proposito, è emersa la necessità di rafforzare la cooperazione e promuovere lo sviluppo di relazioni che non siano strumentali. In questa direzione è stata sottolineata l'utilità di realizzare percorsi formativi finalizzati a sviluppare forme di collaborazione fra gli enti e a condividere la lettura dei bisogni. Rispetto all'attività di rete è emersa anche una certa consapevolezza sulla difficoltà di sviluppare un lavoro di questo tipo e sul fatto che si tratta di un investimento di lungo periodo. Inoltre, è stato sottolineato come per poter sviluppare un lavoro di questo tipo è poi necessario individuare qualcuno che svolga funzioni di leadership. Infine, è emersa la necessità di conoscere meglio le iniziative (non solo in essere ma anche future) che intende attivare il Consorzio e capire quale ruolo vede il Consorzio per gli enti del territorio.

3.2.2. Il percorso nel territorio di Saluzzo

Nel territorio di Saluzzo il primo incontro è stato realizzato l'11 febbraio 2021 e ha portato all'individuazione e alla discussione di problematiche diverse rispetto a quelle individuate attraverso il lavoro di mappatura (tabella 3) e relative soprattutto alla debolezza delle relazioni fra gli enti presenti nel territorio.

In primo luogo, nel corso dell'incontro è stata posta l'attenzione sulla necessità di promuovere lo sviluppo di un lavoro di rete anche in considerazione del fatto che all'incontro erano presenti enti che, prima dello stesso, non si conoscevano vicendevolmente. E' quindi emerso il bisogno di favorire la conoscenza reciproca e di individuare successivamente dei modi per valorizzarla. In termini generali, l'incontro ha evidenziato una significativa disponibilità a collaborare e questo nonostante il fatto che, a differenza degli altri territori dove una struttura di rete (almeno parziale) già esiste⁸, nel saluzzese sono presenti enti che hanno una certa difficoltà a incontrarsi.

⁸ Il riferimento è alla Fondazione Noialtri nel caso del territorio di Fossano e al caso di "Oasi Giovani" nel caso di Savigliano.

Tabella 3. Punti di forza e debolezza, rischi e opportunità che caratterizzano il territorio di Saluzzo

Punti forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> presenze significative distribuite sul territorio per attività sociali <input type="checkbox"/> buona presenza di Associazioni di Promozione Sociale e Cooperazione sociale <input type="checkbox"/> territorio con sede vescovile diocesana (Caritas diocesana) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> presenza di finanziatori con risorse limitate <input type="checkbox"/> atteggiamento campanilistico nelle comunità locali (detto dai rappresentanti comunali) <input type="checkbox"/> comunicazione sociale poco diffusa e poco professionali <input type="checkbox"/> cooperative sociali di piccola entità
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> proposte stimolanti per le amministrazioni comunali medio - piccole <input type="checkbox"/> fare rete su una vasta area quasi montana 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> esaurimento di singoli enti dopo le figure carismatiche iniziali <input type="checkbox"/> condizionamento da finanziatori per le impostazioni delle attività <input type="checkbox"/> problemi di ricambio generazionale

Fonte: elaborazione realizzata dal Consorzio Monviso Solidale.

Il secondo incontro è invece stato realizzato il 16 marzo 2021 e in questa occasione è emersa in primo luogo la necessità di percepire le reti come il frutto di un lavoro condiviso a partire dal riconoscimento del fatto che lo stare insieme non è assolutamente qualcosa che può essere dato per scontato ma è appunto il frutto di un percorso condiviso.

In secondo luogo, sono stati identificati alcuni elementi che potrebbero essere propedeutici alla costruzione di una rete: 1) la mappatura delle competenze e delle specificità che possiedono i diversi enti presenti nel territorio; 2) un percorso formativo rivolto ai soggetti della rete e volto a promuovere la collaborazione e la cooperazione anche attraverso la definizione di una visione e di una missione condivisa; 3) l'individuazione, grazie al confronto con il Consorzio Monviso Solidale, dei bisogni che al momento non trovano risposta. In questa prospettiva sarebbe inoltre utile per gli enti del Terzo Settore conoscere meglio la programmazione sociale del Consorzio e conoscere la sua visione circa i bisogni e le caratteristiche del territorio. In proposito, è poi emersa l'esigenza di capire se è auspicabile aspettare eventuali bandi o se gli enti del Terzo Settore debbano giocare un ruolo proattivo nel promuovere lo sviluppo delle reti. Questa seconda opzione è percepita come piuttosto complessa allo stato attuale e l'attenzione è stata portata sull'utilità di mettere in campo progettualità sperimentali utili all'avvio del lavoro di rete.

3.2.3. Il percorso nel territorio di Savigliano

Il primo incontro nel territorio di Savigliano è stato realizzato il 25 febbraio 2021. In generale, questo territorio si è mostrato più critico rispetto al lavoro di mappatura (tabella 4) e meno consapevole circa il valore e il significato del lavoro di rete. Rispetto alle problematiche emerse è stata evidenziata soprattutto la mancanza di un linguaggio comune.

Tabella 4. Punti di forza e debolezza, rischi e opportunità che caratterizzano il territorio di Savigliano

Punti forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> politiche per minori promossa da ente unificato (Oasi giovani) <input type="checkbox"/> presenza Consulta Comunale per la Solidarietà <input type="checkbox"/> volontariato diffuso in molti Comuni <input type="checkbox"/> presenza di un corso universitario per educatori professionali 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> cooperazione sociale di importazione (poche e piccole cooperative sociali autoctone) <input type="checkbox"/> non sede vescovile diocesana (Caritas parrocchiali) <input type="checkbox"/> pochi finanziatori <input type="checkbox"/> enti di volontariato poco strutturati <input type="checkbox"/> comunicazione sociale poco diffusa e poco professionalizzata
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> condividere dati e idee tramite la Consulta per la solidarietà 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> dipendenza da figure carismatiche per le organizzazioni di volontariato <input type="checkbox"/> problemi di ricambio generazionale <input type="checkbox"/> condizionamento dai finanziatori per le attività

Fonte: elaborazione realizzata dal Consorzio Monviso Solidale.

Il secondo incontro è stato invece realizzato il 25 marzo 2021 e in questa occasione è stata, in primo luogo, condivisa la necessità di individuare un referente di rete e di definire un protocollo di intesa per avviare un percorso finalizzato a individuare gli obiettivi del lavoro di rete.

L'attenzione è stata poi posta sull'esperienza realizzata con il "Progetto New - Nuove Esperienze di Welfare" per il quale è stata definita una Convenzione che, secondo i partecipanti, potrebbe costituire il punto di partenza del nuovo lavoro di rete⁹. La Convenzione è infatti ritenuta un'esperienza di successo anche sul fronte della comunicazione poichè ha permesso ai soggetti coinvolti di essere legittimati agli occhi della cittadinanza. E' stato poi sottolineato come, in generale, arrivare a questi accordi sia molto faticoso.

In secondo luogo, è emerso che il lavoro di rete è oggi essenziale per gli enti del Terzo Settore e che nel territorio ci sono moltissime reti già attive (alcune solo formate da enti del Terzo Settore mentre altre vedono anche la partecipazione dell'attore pubblico) dato che negli anni è aumentata la consapevolezza della necessità di collaborare.

In proposito l'attenzione è stata posta sulla necessità di partire dalle reti esistenti che ad oggi sono estremamente diversificate dato che alcune sono nate a seguito della partecipazione a specifici bandi, altre sono state attivate per rispondere a un'iniziativa pubblica oppure sono state costituite in relazione a specifici appalti.

⁹ Il progetto, che è stato finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, mirava a creare delle relazioni nell'implementazione di misure di contrasto alla povertà ed erano poi previste delle iniziative trasversali di formazione.

Infine, è emersa la necessità di individuare e condividere gli obiettivi del lavoro di rete e promuovere una certa consapevolezza circa l'importanza di questo tipo di attività anche al fine di attivare e coinvolgere i vari enti presenti nel territorio.

3.3. L'azione di sistema "coordinamento della rete imprenditoriale"

Come detto (vedi sezione 3.1), la seconda "azione di sistema" del progetto News dal Monviso ha riguardato il potenziamento della rete integrata di interlocutori impegnati nel campo del collocamento lavorativo e il coinvolgimento delle imprese nella stessa rete.

Nel quadro di questa azione è stata organizzata l'iniziativa "WelfareLab" che si è concretizzata in un ciclo di incontri frutto dello sforzo comune di tre differenti progetti finanziati nell'ambito della strategia We.Ca.Re di Regione Piemonte. Nello specifico, l'iniziativa è stata realizzata grazie alla collaborazione, oltre che di "News dal Monviso", dei progetti "Altrochenet", "Exit", "w.w.w. we want welfare" e "Fare welfare". Tutte progettualità, attive nel territorio della Provincia di Cuneo che condividono l'obiettivo di promuovere la diffusione di una cultura che concepisce le imprese quali protagoniste della comunità territoriale e promuove la loro partecipazione alle reti territoriali. In questa prospettiva, WelfareLab ha realizzato percorsi condivisi volti a promuovere l'aggregazione pubblico/privato e l'approfondimento di tematiche inerenti il welfare territoriale attraverso lo sviluppo di prassi collaborative.

In particolare, il percorso è stato articolato su quattro direttrici tematiche (le c.d. stanze) due delle quali hanno visto la partecipazione diretta del Consorzio Monviso Solidale (tabella 5). E' il caso, in particolare, della "stanza 1 - responsabilità sociale del territorio, spunti per una nuova strategia locale" e della "stanza 2 - consolidamento dell'accompagnamento sociale all'inserimento lavorativo"¹⁰.

¹⁰ In particolare, la Stanza 1 è stata coordinata Enrico Giraudo – Area Progetti e Qualità del Consorzio Monviso Solidale e Patrizia Magliano – Cooperativa Sociale Caracol; la Stanza 2 è stata invece coordinata da Cristina Brugiafreddo - responsabile Servizi al Lavoro e Servizi Inserimenti Lavorativi del Consorzio Monviso Solidale e da Alessandra Dogliani - assistente sociale di fabbrica del Centro Servizi per le Industrie e disability manager di Confindustria Cuneo.

Tabella 5. WelfareLab i contenuti e gli incontri

Stanza 1. Responsabilità sociale del territorio, spunti per una nuova strategia locale	Stanza 2. Consolidamento dell'accompagnamento sociale all'inserimento lavorativo
Obiettivo: Intraprendere azioni di Responsabilità Sociale di territorio in un'ottica di Economia Civile e solidale attraverso la costituzione di un tavolo permanente che stimoli la sperimentazione di nuove relazioni, forme di coesione e co-progettazione tra mondo dell'impresa, terzo settore, servizi sociali e servizi al lavoro operanti sul territorio.	Obiettivo: Sviluppare sperimentazioni concrete di una rete collaborativa per l'inserimento di persone vulnerabili
Invitati i rappresentanti di: Consorzio Monviso Solidale, Camera di Commercio della Provincia di Cuneo, Confindustria Cuneo, Confcommercio sede di Cuneo, Confcommercio sede di Savigliano, Confcooperative Cuneo, Fondazioni bancarie, i Comuni e partner firmatari del protocollo NEW (Comuni di Fossano, Savigliano e Saluzzo – Distretti Sanitari Asl CN1 Nord Est e Nord Ovest, Agenzia Piemonte Lavoro)	Invitati: Imprese, Operatori dei Servizi Al Lavoro, Centro Servizi per l'Industria di Confindustria Cuneo, Agenzia Piemonte Lavoro, Cooperative sociali di tipo A e B, Centro Servizi per il Volontariato (Progetto Orizzonte Vela)
N. incontri 2 (18 febbraio e 8 aprile 2021)	N. incontri 3 (26 febbraio; 23 marzo; 13 aprile 2021)
Stanza 3. Scuola e formazione "tecnologie digitali e nuove modalità di lavoro e apprendimento"	Stanza 4. Le aggregazioni come motore di sviluppo locale e di comunità
Obiettivo: Divulgare nelle scuole esperienze innovative delle imprese per diffondere l'evoluzione organizzativa e produttiva del sistema imprenditoriale, avvenuta a seguito della pandemia Covid-19	Obiettivo: Comprendere e sviluppare aggregazioni formali ed informali come motore di sviluppo del welfare territoriale: dagli Accordi alle Reti di Impresa.
Invitati: i docenti delle Scuole secondarie di secondo grado e Istituti di istruzione e formazione	Invitati: rappresentanti e operatori delle associazioni datoriali, degli enti pubblici, delle imprese, delle cooperative sociali di tipo A e B, delle associazioni di volontariato
Numero incontri 3 (4 marzo, 16 marzo, 6 aprile 2021)	Numero incontri 3 (25 febbraio; 18 marzo; 29 marzo 2021)

Nel corso degli incontri relativi alla stanza 1 è emersa, in primo luogo, la necessità di rafforzare la rete di relazioni e conoscenze, tenendo conto che spesso le aziende non hanno consapevolezza circa le opportunità di attivare collaborazioni. In questa prospettiva è stato sottolineato che un lavoro di mappatura dei servizi erogati nel territorio sarebbe utile anche per le aziende.

In secondo luogo, è stato sottolineato che la creazione di relazioni innovative aiuta a generare nuove opportunità per le imprese e che è quindi necessario superare logiche autoreferenziali e valorizzare il contributo che il welfare aziendale può offrire in una prospettiva di welfare generativo. In sostanza, i lavori della stanza 1 sono quindi andati nella direzione di promuovere la costruzione di un partenariato ampio e articolato.

I lavori della stanza 2, come detto, si sono focalizzati sulle prospettive occupazionali dei disabili e hanno costituito l'occasione per riflettere su delle figure che possono favorire il raccordo fra imprese con l'obiettivo di promuovere l'occupazione dei soggetti fragili.

E' il caso, in primo luogo, delle "assistenti sociali di fabbrica" una figura che, si inserisce nel ventaglio dei servizi offerti da Confindustria Cuneo. Le competenze delle assistenti sociali di fabbrica sono state sviluppate con riferimento all'ambito previdenziale, giuslavoristico ecc. e da un anno a questa parte Confindustria ha investito per promuovere l'inclusione all'interno delle imprese delle persone con disabilità. Le assistenti sociali di fabbrica giocano un ruolo ponte cercando di coniugare l'esigenza delle famiglie con quelle dell'azienda. Concretamente il lavoro dell'assistente sociale di fabbrica è allora quello di intercettare al colloquio le fragilità delle persone che sono nell'impresa e comprendere se ci sono gli estremi per la certificazione di una capacità lavorativa ridotta o le condizioni per vedersi riconosciuta l'invalidità civile e spiegare al lavoratore quali sono i vantaggi di un processo di questo tipo. Questi processi sono chiaramente sempre a tutela poiché ad esempio possono consentire di evitare dei trasferimenti, di godere di maggiore flessibilità oraria, o magari di poter garantire un posto auto in prossimità del luogo di lavoro.

4. Consolidare e rafforzare le reti: quali prospettive per il territorio del Monviso?

Il progetto News dal Monviso si colloca pienamente nel quadro dei processi di trasformazione in atto nei sistemi di welfare locale che sempre più spingono verso la costruzione di reti in grado di mettere in relazione soggetti estremamente diversificati ma comunque coinvolti nell'erogazione di prestazioni di welfare. Nello specifico, il progetto ha consentito di avviare una prima riflessione sull'opportunità, da un lato, di promuovere la costituzione di una rete di soggetti del Terzo Settore che sia in grado di interloquire come soggetto unitario con il Consorzio e dall'altro di avviare un dialogo con le imprese in quanto soggetto che può contribuire all'erogazione di prestazioni di welfare. Perché il lavoro avviato possa proseguire, nelle due sezioni che seguono si individuano delle iniziative che sarebbe utile mettere in campo nel breve (sezione 4.1) e nel lungo periodo (sezione 4.2).

4.1. Le azioni utili nel breve periodo

Il lavoro realizzato nel territorio del Consorzio è certamente ancora in fase embrionale e, al fine di garantire una certa continuità rispetto a quanto fatto, è auspicabile che si proceda rapidamente con la formalizzazione di un accordo o di un patto fra enti del Terzo Settore, realtà del mondo imprenditoriale e Consorzio. Al momento tale accordo/patto dovrebbe essere unico per tutto il territorio (e comprendere quindi Fossano, Savigliano e Saluzzo) e rivolgersi in primis alle organizzazioni che hanno partecipato alle azioni di sistema. Anche se in questo momento il numero di enti aderenti dovesse essere limitato, l'accordo o il patto sarebbe l'occasione per definire una serie di impegni reciproci e questo avrebbe un effetto generativo sul territorio e, auspicabilmente, consentirebbe di intercettare nuovi potenziali aderenti.

Rispetto ai contenuti, le singole organizzazioni potrebbero impegnarsi a individuare un referente di rete, a promuovere una "cultura di rete" all'interno della propria organizzazione e a individuare altre organizzazioni da coinvolgere nel patto o nell'accordo.

Inoltre, considerando l'importanza di condividere informazioni e dati sui bisogni e sui servizi offerti e quindi di avviare un lavoro di mappatura nel territorio, gli aderenti al patto/accordo potrebbero impegnarsi ad alimentare un database utile a mappare i bisogni, i servizi offerti e le competenze possedute dai vari enti presenti nel territorio. La necessità di disporre di questo tipo di conoscenze è emersa sia da parte degli enti del Terzo settore (sezioni 3.2.1 e 3.2.2), sia del mondo imprenditoriale (sezione 3.3).

Allo stesso tempo sarebbe utile avviare una riflessione congiunta rispetto alle figure chiave della rete, valutando, da un lato, se attori quali il "corporate manager" e "il welfare community manager" (sezione 2.1) possono essere individuati e quali competenze specifiche dovrebbero possedere in considerazione delle caratteristiche del territorio e delle reti che già esistono.

4.2. Le azioni utili nel lungo periodo

In una prospettiva di lungo periodo, è invece necessario individuare risorse utili a rafforzare e ampliare la rete. Le risorse economiche sono infatti necessarie, da un lato, perché gli enti e le organizzazioni possano dedicare personale all'attività di rete (ad esempio a eventuali tavoli di concertazione o a semplici riunioni e incontri con altri soggetti coinvolti nella rete) e, dall'altro, per mettere in campo percorsi formativi e di co-progettazione accompagnati da personale specializzato.

Considerando che ottenere un finanziamento da dedicare esclusivamente all'attività di rete potrebbe essere estremamente complesso, è utile immaginare delle "progettualità sperimentali" (sezione 3.1.2) nelle quali una parte rilevante del budget sia dedicato all'attività di rete.

Un percorso di questo tipo rischia di favorire la costituzione di reti settoriali attorno a specifici interventi e/o con riferimento a determinati target. Tuttavia, questo non è un limite se concettualizziamo la costruzione della rete come un processo necessariamente incrementale e di lungo periodo. In tale prospettiva, possiamo immaginare che reti territoriali settoriali possono nel tempo fondersi per dar vita a un sistema reticolare sempre più inclusivo, ampio e articolato. Inoltre, è certamente utile valorizzare quanto già presente nel territorio ad

esempio a partire dagli enti aggregativi (es. rispetto alla Fondazione Noialtri e Oasi Giovani); dai progetti già realizzati (es. la convenzione stilata con il progetto "Progetto New"; vedi sezione 3.2.3) e recuperando eventualmente quanto fatto in passato con i piani di zona.

Inoltre, per superare il rischio di una eccessiva settorializzazione degli interventi, potrebbe essere utile adottare un approccio di intervento che guarda non solo al singolo destinatario ma all'intero nucleo familiare. Una prassi di questo tipo (che peraltro è in linea con quanto molti operatori già fanno nella quotidianità del proprio lavoro) andrebbe ulteriormente rafforzata tenendo conto che l'obiettivo non è tanto quello di ampliare l'offerta di servizi, quanto piuttosto mettere a sistema tutto quello che già esiste e creare delle connessioni virtuose a supporto del benessere dei nuclei familiari presenti nel territorio. Un approccio di questo tipo consentirebbe inoltre una crescita progressiva della rete e, nel tempo, potrebbe contribuire a promuovere il coinvolgimento di attori non convenzionali al welfare.

Infine, tutte queste azioni dovrebbero con il tempo convergere nel patto/accordo di cui alla sezione precedente che costituirebbe il framework più ampio attraverso il quale promuovere l'armonizzazione di tutte le iniziative.

Nel complesso, possiamo aspettarci che queste azioni consentiranno di promuovere l'innovazione del sistema di welfare del Monviso perché grazie a solide reti territoriali è possibile: 1) offrire risposte nuove ai bisogni sociali; ad esempio coinvolgendo i cosiddetti attori non convenzionali; 2) farlo in maniera più efficace ed efficiente rispetto a quanto già esiste; mettendo a sistema tutti i servizi già presenti nel territorio è infatti possibile ampliare il ventaglio dell'offerta pur contenendo i costi; 3) migliorare le competenze dei partecipanti alla rete, non solo grazie al confronto continuo con gli altri soggetti ma anche a seguito di eventuali percorsi di accompagnamento alla co-progettazione.

Riferimenti bibliografici

- Agostini C. (2019), *Contrasto alla povertà a livello locale: il programma QuBi*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 235-261.
- (2021), *A Bergamo la pandemia è stata l'occasione per creare nuove partnership tra pubblico e privato*, Percorsi di secondo welfare, 22 aprile 2021.
 - (2020a), (intervista a) *Livia Turco: serve un welfare di prossimità che rifletta la cultura della 328*, Percorsi di secondo welfare, 18 dicembre 2020.
 - (2020b), *Emergenza alimentare a Milano: il comune al lavoro insieme al programma QuBi e al Terzo Settore*, Percorsi di Secondo welfare, 26 maggio 2020.
- Ascoli U e Ranci C. (a cura di) (2003), *Il welfare mix in Europa*, Roma, Carocci.
- Birkland T.A. (1998), *Focusing events, mobilization, and agenda setting*, in "Journal of Public Policy", 12, 1, pp. 53-74.
- Cibinel E. (2017), *Innovazione sociale in chiave piemontese: la Regione lancia WeCaRe*, in Percorsi di secondo welfare, 23 maggio 2017.
- (2017), *Innovazione sociale in Piemonte: pubblicato il primo bando della strategia WeCaRe*, in Percorsi di secondo welfare, 31 luglio 2017.
 - (2018a), *Innovazione sociale in Piemonte: due nuovi bandi promossi all'interno della strategia WeCaRe*, in Percorsi di secondo welfare, 14 novembre 2018.
 - (2018b), *Il Piemonte punta sul welfare aziendale e territoriale per rilanciare l'innovazione sociale*, in Percorsi di secondo welfare, 30 novembre 2018.
 - (2018c), *In Piemonte nuove risorse dalle Fondazioni di origine bancaria per l'innovazione sociale*, in Percorsi di secondo welfare, 15 febbraio 2018.
 - (2019), *Welfare aziendale: il Piemonte sostiene le reti territoriali con un nuovo bando*, Percorsi di secondo welfare, 16 aprile 2019.
- Hubert A. (a cura di), 2010, *Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union*, Publication Office of the European Union, Lussemburgo.
- Maino F. (2013), *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp.17-46.
- (2017), *Secondo welfare e innovazione sociale in Europa: alla ricerca di un nesso*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp.19-42.
- Maino F. e Razetti F. (2019), *Long term care: riflessioni e spunti dall'Ue, fra innovazione e investimento sociale*, in "La rivista delle politiche sociali", n. 1/2019, pp. 143-162.
- Saraceno C. (2020), *Uno stress test dai cui esiti occorre ripartire*, in "Il mondo che verrà. Interpretare e orientare lo sviluppo dopo la crisi sanitaria globale", Quaderni del CNEL, pp. 155-167.
- Torring J. (2012), *Governance Networks*, in D. Levi-Far (a cura di), *The Oxford handbook of Governance*, Oxford University Press.

Percorsi di secondo welfare opera grazie al sostegno dei propri partner istituzionali



Fondazione
Compagnia
di San Paolo



Fondazione
Cassa di Risparmio
di Padova e Rovigo



**CORRIERE
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Per saperne di più vai su www.secondowelfare.it



www.secondowelfare.it
info@secondowelfare.it



PERCORSI DI
**secondo
welfare**

2011 • 2021