



2WEL

Gli annali di Percorsi
di secondo welfare

Anno 2021

a cura di Franca Maino

WORKING PAPER • 2WEL 2021

ISBN 979-12-80-161-09-3

WORKING PAPER 2WEL

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca legato 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 nuove sinergie tra attori pubblici e privati. 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 portale online www.secondowelfare.it, cura i *Rapporti sul secondo welfare in Italia* e la collana Working Paper 2WEL, realizza ricerche per enti pubblici, realtà private e organizzazioni del Terzo Settore. 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 welfare, svolge le proprie attività istituzionali grazie al supporto di importanti partner. Attualmente sostengono Secondo Welfare: Cisl Lombardia, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione CRC, Fondazione Unipolis, Welfare Insieme e Ambito Valle Seriana.

Gli annali di Percorsi di secondo welfare. Anno 2021 raccolgono i working paper pubblicati nella collana 2WEL del Laboratorio durante l'anno 2021. Tali documenti affrontano i temi del secondo welfare da diversi punti di osservazione e approfondiscono dinamiche, opinioni ed esperienze che favoriscono la comprensione di questo fenomeno. Il presente volume si compone di sette working paper. Il primo scritto da **Maria Felicia Gemelli, Graziano Maino e Eleonora Vanni** dà conto degli esiti di un cantiere di ricerca partecipata (SEnt - Social Enterprise) volto a definire i requisiti essenziali di una filiera integrata di servizi di cura alla persona in condizione di fragilità. Il secondo, di **Valentino Santoni e Franca Maino**, racconta il percorso avviato dal Gruppo CGM per innovare l'offerta dei servizi predisposti dai consorzi e dalle cooperative a esso associate, nel campo del welfare aziendale. Il terzo, di **Michele Bianchi**, affronta il tema delle cooperative di comunità, realtà impegnate a soddisfare i bisogni socio-economici di specifici territori grazie a reti collaborative nate dal basso e formate da diversi *stakeholder* locali. Nel quarto, **Alessandro Tolomelli** indaga l'impatto del *lockdown* della primavera 2020 sui Laboratori di Comunità realizzati a Bologna dal 2014, con l'obiettivo di promuovere l'incontro di persone con dimora e senza dimora. Nel quinto, **Roberta Caragnano e Ivan Drogo Inglese** riflettono sul ruolo che il welfare del patrimonio può avere nel quadro della ripresa post-pandemica. **Marco Cau e Viola Petrella**, nel sesto working paper, raccontano invece l'esperienza di progetto svoltosi nella provincia di Pavia che ha portato alla sperimentazione di un processo partecipato di progettazione degli spazi scolastici. Infine, nel settimo, **Marianna Chirivì e Grazia Moffa** approfondiscono i limiti del Reddito di Cittadinanza con riferimento alla popolazione straniera ed evidenziando, in particolare, la discrepanza tra lo stereotipo dei cittadini stranieri che sfruttano il welfare pubblico e il loro effettivo ricorso al sistema di protezione sociale.



© Percorsi di secondo welfare 2021

2WEL Gli Annali 2021 - a cura di Franca Maino

ISBN 979-12-80-161-10-9

Percorsi di secondo welfare

www.secondowelfare.it | info@secondowelfare.it

Milano, dicembre 2021

Indice generale

Ripensare la filiera integrata dei servizi di cura alla persona	4
<i>Riflessioni, strumenti, proposte</i>	
di Maria Felicia Gemelli, Graziano Maino, Eleonora Vanni	
ISBN 979-12-80-161-07-9	
Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19	28
<i>Da cgmwelfare a welfareX, tra digitalizzazione e innovazione di prossimità</i>	
di Valentino Santoni e Franca Maino	
ISBN 979-12-80-161-11-6	
Cooperative di comunità, nuove forme di sviluppo e welfare locale	71
di Michele Bianchi	
ISBN 979-12-80161-12-3	
Emergenza sanitaria e vulnerabilità sociale: c'è ancora spazio per l'empowerment di comunità?	91
<i>Il caso dei Laboratori di Comunità di Bologna</i>	
di Alessandro Tolomelli	
ISBN 979-12-80161-15-4	
Lavoro e occupazione per il patrimonio	109
<i>Analisi di sistema di un asset economico per un innovativo modello di welfare</i>	
di Roberta Caragnano e Ivan Drogo Inglese	
ISBN 979-12-80161-17-8	
La scuola ci appartiene: progettare spazi scolastici collaborando	137
<i>Idee, processi e strumenti dall'esperienza del progetto Scuole al centro</i>	
di Marco Cau e Viola Petrella	
ISBN 979-12-80161-20-8	
I cittadini stranieri tra rappresentazioni stereotipate e disparità di diritti	161
<i>Una riflessione sul Reddito di cittadinanza</i>	
di Marianna Chirivì e Grazia Moffa	
ISBN 979-12-80161-21-5	

Ripensare la filiera integrata dei servizi di cura alla persona

Riflessioni, strumenti, proposte

di Maria Felicia Gemelli, Graziano Maino, Eleonora Vanni

Ricerca promossa da



Gennaio 2021

Abstract

Ripensare la filiera integrata dei servizi di cura alla persona *Riflessioni, strumenti, proposte*

di Maria Felicia Gemelli, Graziano Maino, Eleonora Vanni

Il working paper dà conto degli esiti del laboratorio “Ripensare la filiera integrata dei servizi rivolti a persone non autosufficienti”. Il laboratorio che si è tenuto tra ottobre e novembre 2020 è stato realizzato nell'ambito del progetto Sent - Social Enterprise cantiere di ricerca partecipata promosso da Legacoopsociali.

L'obiettivo è stato quello di costruire ipotesi e proposte condivise per definire requisiti essenziali di una filiera integrata di servizi di cura alla persona in condizione di fragilità e iniziare un percorso di socializzazione di esperienze e competenze, creazione di collegamenti e collaborazioni, animare un vivaio di idee comuni e soluzioni praticabili da sperimentare nei servizi a livello nazionale e territoriale.

Due i prodotti esito del confronto: un canvas, una mappa sinottica delle questioni da affrontare in ambito di programmazione, progettazione e gestione operative di filiere integrate di servizi di cura alla persona e un documento di sintesi che mette in luce alcuni elementi di visione e proposte per la costruzione di una filiera integrata di servizi per le persone in condizione di non autosufficienza, anziane e con disabilità.

PAROLE CHIAVE

Filiera dei servizi, non autosufficienza, anziani, persone con disabilità, collaborazione, canvas, cura delle persone

Autrici e autori

Maria Felicia Gemelli, responsabile area progettazione di Legacoopsociali, si occupa dello sviluppo di progetti e processi di supporto all'innovazione.

Graziano Maino, socio di Pares, si occupa di apprendimento organizzativo e di collaborazioni cross-sector. È consulente e componente di organismi di vigilanza 231.

Eleonora Vanni è presidente di Legacoopsociali.

Crediti

Al laboratorio hanno partecipato e contribuito: Tania Bedogni (Coopselios cooperativa sociale), Caterina Betti (G. Di Vittorio cooperativa sociale), Stefania Campanella (CAPP cooperativa sociale), Elisabetta Cappelli (CADIAI cooperativa sociale), Riccardo Cappa (Consorzio La Valdocco), Massimiliano Carcangiu (cooperativa Well), Elena Cesetti (Piccoli Progetti cooperativa sociale), Milena Cordara (Cooperativa Nuova Socialità), Paola De Mico (cooperativa sociale ACLI), Carlo Del Prato (Coopselios cooperativa sociale), Fortunata Denisi (cooperativa sociale RES OMNIA), Carmine Di Palma (G. Di Vittorio cooperativa sociale), Laura Filippi (Libra cooperativa sociale), Antonella Garganese (G. Di Vittorio cooperativa sociale), Paola Gentile (Animazione & Territorio cooperativa sociale), Sara Giorgi (CILS cooperativa sociale), Antonietta Lo Scalzo (Aelle Il Punto Società cooperativa sociale), Martina Masi (CADIAI cooperativa sociale), Frida Mazzurana (Pietra Alta Servizi), Sabrina Moro (Cooss Marche cooperativa sociale), Pasquale Neri (Consorzio Macramè - Trame solidali nelle terre del sole), Marzia Pennisi (Cooss Marche cooperativa sociale), Andrea Peruzzi (CREA cooperativa sociale), Matteo Ricci (G. Di Vittorio cooperativa sociale), Giancarlo Rafele (Kyosei cooperativa sociale), Roberto Rocuzzo (Consorzio Sisifo), Angelo Scano (P. G. Frassati cooperativa sociale), Martina Scaggiante (Rochdale cooperativa sociale), Lorenzo Zanarini (cooperativa Sociale CILS), Cristiana Zorec (cooperativa sociale Animazione Valdocco)

Laboratorio promosso nell'ambito del progetto **SEnt - Social Enterprise**



Con la collaborazione di **Pares**



Con il contributo di **Coopfond spa**



Indice

Abstract	5
Introduzione	9
1. Il laboratorio “Ripensare la filiera integrata dei servizi di cura alla persona”	10
1.1. Le intenzioni del laboratorio	10
1.2. Contenuti e spunti di metodo	10
1.3. Una prima riflessione: persone al centro	11
1.4. Una seconda riflessione: molteplici sconnessioni	12
2. Canvas per costruire innovazioni nelle filiere dei servizi di cura	12
2.1. Uno strumento per collaborare	13
2.2. Gli ingredienti per le filiere integrate	13
3. Le proposte per la filiera integrata di servizi per persone non autosufficienti	15
3.1. Ingredienti delle politiche di sistema	15
Strategie di intervento comuni	15
Sinergia tra sociale e sanitario	16
Architettura e interconnessione servizi	17
3.2. Ingredienti delle dimensioni culturali e professionali	17
Coinvolgimento della comunità	17
Autodeterminazione	18
Linguaggio comune e reciprocità di intenti	18
3.3. Ingredienti dell’area gestionale-operativa	19
Progettazione individualizzata	19
Presa in carico continuativa e dinamica	20
Formazione	21
3.4. Fattori di accelerazione	22
Conoscenza del contesto	22
Comunicazione trasversale informativa	22

Tecnologie digitali	23
Valutazione condivisa	23
Partecipazione a reti	23
4. Prospettive concrete di lavoro	24
Riferimenti bibliografici	25
Appendice	26
Canvas per sviluppare filiere integrate nei servizi di cura alla persona	26

Introduzione

Questo documento dà conto delle riflessioni sviluppate nell'ambito del laboratorio di co-progettazione "Ripensare la filiera integrata dei servizi rivolti alle persone in condizione di non autosufficienza" e presenta le elaborazioni collettive prodotte. Il laboratorio è uno degli spazi di confronto che Legacoopsociali promuove nell'ambito delle attività del progetto "SEnt - Social Enterprise", un cantiere di progettazione partecipata per individuare le cornici di riferimento con cui la cooperazione sociale affronta le sfide quotidiane, coglie le opportunità del contesto, legge le prospettive di evoluzione.

Legacoopsociali ha avviato da tempo una riflessione condivisa su come le risposte cooperative possano interpretare e rispondere all'evoluzione dei bisogni sociali nel nostro Paese, valorizzando la partecipazione attiva delle persone e dei contesti locali. L'accelerazione imposta dall'emergenza sanitaria ai mutamenti in atto, a cominciare dalle risposte ai bisogni di salute e dall'integrazione delle tecnologie in molteplici ambiti del vivere, ha modificato e arricchito il percorso del progetto SEnt. Davanti alla necessità di fronteggiare un quotidiano pesante e invadente che pone interrogativi e prospettive nuove da cui guardare ai temi su cui si sta lavorando, la sfida è quella di riuscire a riconsiderare le esperienze senza farsi travolgere dall'emergenza, pensando a prospettive future di miglioramento.

Le *sconnessioni* tra sociale e sanitario, fra ospedale e territorio, fra esigenze organizzative ed esigenze dei cittadini sono state al centro delle polemiche, ma anche dei tentativi di ricucire i lembi di un tessuto *strappato* da tempo. Nell'ambito del progetto SEnt si è attivato uno spazio di riflessione e di lavoro in comune per provare a confezionare e proporre una nuova ricomposizione degli elementi sconnessi che, partendo dall'ascolto e dalla legittimazione delle esigenze di tutti i giocatori in campo, fornisce una proposta operativa che non fosse solo architettura organizzativa.

Il progetto SEnt inaugura la sua seconda edizione (2021-2022) proprio con la pubblicazione del presente working paper per dare sostanza e continuità a due pilastri di riferimento che contraddistinguono il progetto. Da un lato la necessità di connettere e tenere insieme l'azione sistemica di Legacoopsociali e l'azione imprenditoriale delle cooperative associate che operano in specifici settori di intervento, dall'altro l'obiettivo di promuovere, stimolare e facilitare il passaggio dalla ricerca di senso alla costruzione tangibile di nuove traiettorie di sviluppo e pratiche imprenditoriali da agire nel e per il futuro.

Il working paper si articola in tre sezioni: nella prima viene brevemente riportata l'impostazione del laboratorio "Ripensare la filiera integrata dei servizi rivolti a persone anziane o non autosufficienti" che si è tenuto tra settembre e novembre 2020; nella seconda si presenta il canvas, l'indice visuale delle questioni emerse dal confronto fra le persone che hanno preso parte al laboratorio; nella terza gli esiti in termini di idee e proposte, strumenti, collaborazioni da consolidare o da ricercare, criticità da affrontare.

In coerenza con le finalità generali del progetto e con gli obiettivi del laboratorio, oltre a documentare il confronto sviluppato, immaginiamo e proponiamo usi generativi concreti dei due prodotti dal laboratorio. Il **documento** nel suo complesso può essere portato ai tavoli dove si ragiona di politiche locali e sovra-locali, discusso nei gruppi di progettazione e di lavoro interni alle cooperative, utilizzato per alimentare i processi di progettazione di nuovi servizi e di nuove collaborazioni. Il **canvas** a sua volta costituisce un manifesto che esprime l'intenzione di affrontare una serie di nodi in contesti differenti, che intende alimentare dibattito, che può aiutare i gruppi di lavoro - in occasione di progettazioni innovative o nell'ambito della programmazione territoriale - a coinvolgere e animare confronto ed elaborazione di idee, per sollecitare spunti e proposte da considerare.

1. Il laboratorio “Ripensare la filiera integrata dei servizi di cura alla persona”

1.1. Le intenzioni del laboratorio

Abbiamo invitato le cooperative sociali ad un laboratorio di co-progettazione per:

- costruire ipotesi di evoluzione dei servizi socio-sanitari rivolti alle persone in condizione di non autosufficienza, con disabilità o anziane, secondo una prospettiva human-centered;
- elaborare proposte e definire requisiti essenziali di una filiera integrata di servizi socio-sanitari che comprenda interventi domiciliari e residenziali;
- impostare una cornice di riferimento per supportare l’interlocuzione di Legacoopsociali e delle cooperative con le Istituzioni e con altri soggetti coinvolti nelle politiche e nei percorsi di cura e assistenza;
- socializzare esperienze e competenze, favorire collegamenti tra le cooperative, animare un vivaio di idee comuni e soluzioni praticabili da sperimentare nei servizi a livello nazionale e territoriale.

Il laboratorio ha coinvolto cooperatrici e operatori - con ruoli di responsabilità, di coordinamento e operativi - appartenenti a cooperative sociali che si occupano di servizi domiciliari, semiresidenziali e residenziali, interessati a riflettere sullo sviluppo delle proprie organizzazioni e rafforzare le proprie competenze progettuali e relazionali. Le persone che hanno preso parte al laboratorio hanno condiviso esperienze professionali, messo in comune le competenze personali maturate all’interno delle organizzazioni con l’intenzione di sviluppare contenuti, sperimentare tecniche di lavoro, produrre materiali per riprogettare servizi e partecipare a gare, organizzare confronti con gli stakeholder del territorio.

Al tempo stesso i partecipanti hanno sviluppato riflessioni che alimentano la visione di Legacoopsociali confrontando ed elaborando idee e proposte. L’Associazione ha fatto e farà tesoro di questi contributi per promuovere ulteriori iniziative di informazione e sensibilizzazione, per proseguire e animare la comunità di pratica che va costituendosi sulle tematiche individuate, per formulare proposte di dettaglio, individuando occasioni di approfondimento e sperimentazione.

1.2. Contenuti e spunti di metodo

Il laboratorio è stato pensato come un percorso guidato per immaginare proposte di filiera integrata di servizi socio-sanitari per persone in condizioni di non autosufficienza, sia dal punto di vista dell’offerta del servizio che dal punto di vista delle esigenze degli utenti e dei diversi portatori di interesse.

Sono stati realizzati quattro incontri online di tre ore ciascuno, da settembre a novembre 2020 (tabella 1). Ogni incontro è stato strutturato in modo da prevedere una introduzione (circa un’ora) con interventi specialistici e testimonianze sul tema e attività laboratoriali (circa due ore) che hanno alternato momenti di lavoro in gruppi e in plenaria.

Tabella 1. Programma e articolazione dei laboratori

Data	Contenuti
24 settembre 2020	Lab 1. Nei panni di... Considerare le esigenze molteplici di utenti, caregiver, operatori dei servizi, attori del territorio.
1 ottobre 2020	Lab 2. Un viaggio sconnesso Esplorare la filiera dei servizi per tracciare una mappa di risposte evolutive.
22 ottobre 2020	Lab 3. Con slancio costruttivo Elaborare proposte praticabili di integrazione delle risposte operative e dei servizi.
5 novembre 2020	Lab 4. Con i piedi per terra Mettere alla prova le proposte di integrazione e costruire una sintesi condivisa.

Il laboratorio che ha consentito di produrre il presente documento, si è mosso seguendo la linea metodologica della formazione-intervento. La proposta formativa ha esplicitato la richiesta di una partecipazione attiva, in buona parte realizzata nell'ambito dei quattro pomeriggi che si sono svolti in videoconferenza, con un ingaggio più intenso in termini di attività di preparazione e di confronto fra i/le partecipanti in occasioni concordate al di fuori dei momenti di formazione calendarizzati. Sono state proposte altri due incontri per approfondire i temi identificati e predisporre materiali da socializzare nell'incontro successivo (che qui troviamo rielaborati nel terzo paragrafo).

Dal punto di vista del format di apprendimento, insieme agli spunti proposti in formazione e alle esperienze personali e organizzative dei/le partecipanti, è stato preparato un video con testimonianze e voci sul campo ed è stato promosso lo scambio di articoli, link e materiali, sessioni di lavoro in piccoli gruppi e di scrittura collettiva. Gli esiti di questo intreccio di attivazioni sono raccolti nel presente documento e nel canvas che lo accompagna.

1.3. Una prima riflessione: persone al centro

La persona al centro è un'espressione sintetica che - depurata dalla carica retorica e riformulata al plurale - contiene un elemento fondamentale: le persone, le persone non autosufficienti, i loro percorsi esistenziali, i loro progetti di vita - indipendentemente dalla condizione di fragilità o a partire dalla condizione di fragilità - devono poter essere considerate centro della progettazione e dell'azione dei servizi.

Nel primo incontro del laboratorio si è ragionato di cosa comporti realizzare servizi a partire dalle molteplici esigenze dei fruitori, delle famiglie, dei caregiver, operatori dei servizi e dalla considerazione che nella costruzione delle soluzioni operative non possono avere voce le sole prospettive dei committenti o delle cooperative che realizzano gli interventi. La complessità della progettazione dei servizi rivolti a persone in condizione di fragilità è segnata anche dalla varietà di condizioni esistenziali e dalla molteplicità di richieste che le persone esprimono. Per questo sono necessari interventi di assistenza in grado di offrire risposte rispettose, capaci di cogliere e di valorizzare le soggettività, di sviluppare relazioni umane. Ridurre le unicità delle persone per le quali (e con le quali) si realizzano servizi di cura al profilo

stereotipato della persona non autosufficiente non aiuta. Al contrario proprio riconoscendo le esigenze e le caratteristiche personali, e tenendo conto delle diverse prospettive che gli attori in campo portano, si possono progettare e realizzare servizi più duttili, rispondenti, personalizzati, costruiti su progetti individuali, in grado di evolvere con il mutare delle condizioni e delle fragilità personali, capaci di valorizzare le autonomie e le propensioni, strutturati per poter essere ricalibrati al mutare delle condizioni di vita. Nel laboratorio, proprio per immaginare forme di integrazione tra servizi e risposte diverse, con l'obiettivo di offrire cura e assistenza calibrate, si è osservato come i profili tipologici delle persone sono vari e diversi e come questa varietà di esperienze di fruizione può contribuire a progettare servizi più flessibili, esito dell'apporto di diversi attori presenti o coinvolgibili nello spazio di vita delle persone fragili.

1.4. Una seconda riflessione: molteplici sconnessioni

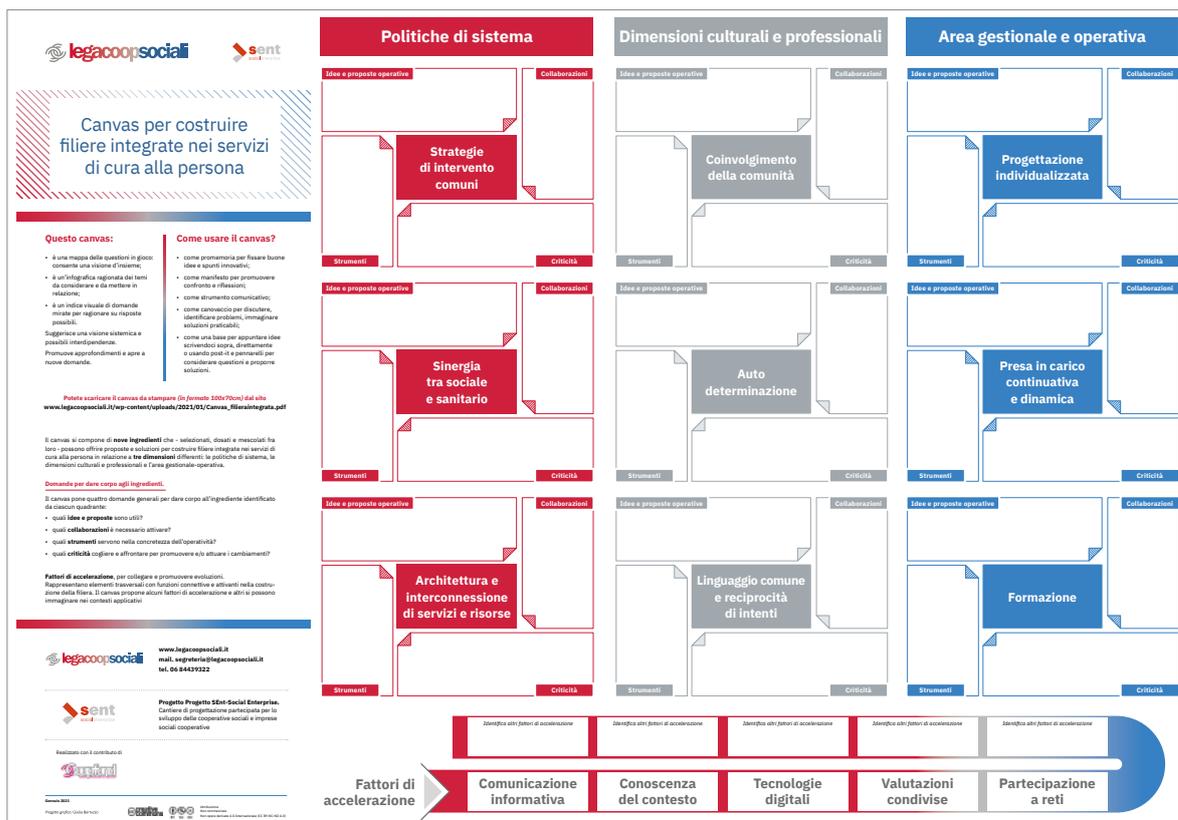
Una seconda riflessione è emersa ripercorrendo le sconnessioni tra servizi (e fra agenzie impegnate a realizzare questi servizi). Nel secondo incontro del laboratorio sono state esplorate alcune filiere di servizi che provano a rispondere alle esigenze di utenti che hanno e che vivono in condizioni di fragilità differenti. Abbiamo cercato di tracciare alcune mappe delle forme di sconnessione che si presentano tali per effetto degli indirizzi generali delle politiche sociali, per effetto delle loro traduzioni in programmi operativi locali, per effetto di configurazioni organizzative che - anche per poter operare in un quadro di risorse limitate - optano per soluzioni essenziali, per effetto di culture operative non provviste di schemi di collaborazione.

Per avviare risposte evolutive ci è sembrato che un primo passo consistesse nel riconoscere la molteplicità di sconnessioni che frammentano l'offerta dei servizi alle persone. Per costruire connessioni sensate e sostenibili è emersa l'esigenza di riconoscere e condividere quali elementi nella progettazione, nella realizzazione, nel ripensamento dei servizi risultano sconnessi. Diversi i fattori che, governati, possono favorire forme di collaborazione o che al contrario - se trascurati - provocano o amplificano le sconnessioni: a partire dal disegno istituzionale di intervento (normative, linee di azione dei piani di zona), al ruolo delle figure di coordinamento dei servizi diversi, alle indicazioni operative, alla costruzione di progetti debolmente promotori di sinergie professionali, all'uso svalutante delle tecnologie, alle presunte primazie di campi disciplinari e operativi (il sanitario sul sociale, il sociale sugli apporti del volontariato o del vicinato).

2. Canvas per costruire innovazioni nelle filiere dei servizi di cura

Nel terzo e nel quarto incontro del laboratorio, a partire dalla riconsiderazione della pluralità di caratteristiche e di bisogni dei fruitori e alla luce dell'analisi delle linee di sconnessione che i servizi spesso presentano, abbiamo lavorato nel costruire un quadro sinottico degli elementi che giocano un ruolo fondamentale e che richiedono di essere governati per attivare filiere integrate di servizi. Questo lavoro ha trovato concretizzazione nell'elaborazione del "Canvas per costruire filiere integrate nei servizi di cura alla persona" (figura 1).

Figura 1. Canvas per costruire filiere integrate nei servizi di cura alla persona



2.1. Uno strumento per collaborare

Il canvas è uno strumento per rendere disponibili ad uno sguardo sinottico più questioni e informazioni. Un canvas è una mappa degli argomenti in gioco che consente di abbracciare una visione d’insieme. Un canvas può essere considerato un’infografica ragionata dei temi da considerare e da mettere in relazione, un indice visuale di domande mirate e risposte possibili. Attraverso un canvas si suggerisce una visione sistemica e le possibili interdipendenze con l’obiettivo di promuovere approfondimenti, aprire a nuove domande, individuare risposte operative.

Il canvas che accompagna questo documento è pensato per usi diversi (e altri possono essere immaginati). Il canvas appeso nelle sale di lavoro, nelle sedi e nei servizi delle cooperative è un promemoria per richiamare l’attenzione su un aspetto che impegna e coinvolge le cooperative. Nell’ambito di équipe o gruppi di progettazione può essere usato come canovaccio per discutere, identificare problemi, immaginare soluzioni praticabili. Può essere, inoltre, usato come strumento comunicativo per promuovere confronto e riflessioni.

2.2. Gli ingredienti per le filiere integrate

Il canvas che è emerso dal confronto e dalla riflessione nell’ambito del laboratorio, ha identificato nove ingredienti che selezionati, dosati e mescolati fra loro offrono configurazioni di integrazione fra servizi diversi in relazione a tre dimensioni differenti: le politiche di sistema, le dimensioni culturali e professionali e l’area gestionale-operativa (tabella 2).

Tabella 2. Dimensioni e ingredienti per filiere integrate

Dimensioni	Ingredienti
Politiche di sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie di intervento comuni ▪ Sinergia tra sociale e sanitario ▪ Architettura e interconnessione di servizi e risorse
Dimensioni culturali e professionali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coinvolgimento della comunità ▪ Autodeterminazione ▪ Linguaggio comune e reciprocità di intenti
Area gestionale-operativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progettazione individualizzata ▪ Presa in carico continuativa e dinamica ▪ Formazione

Domande per dare corpo agli ingredienti. A partire dalle dimensioni e dagli ingredienti individuati, il laboratorio ha consentito di identificare quattro focus di ricerca, utili a promuovere approfondimenti e confronto. I focus pongono quattro domande generali per dare corpo all'elemento identificato da ciascun quadrante:

- quali **idee e proposte** sono utili?
- quali **collaborazioni** è necessario attivare?
- quali **strumenti** servono nella concretezza dell'operatività?
- quali **criticità** cogliere e affrontare per promuovere e/o attuare i cambiamenti?

Queste domande possono venire riproposte e fungere da guida di momenti di confronto e discussione, per favorire ricerche e approfondimenti partecipati.

Fattori di accelerazione per collegare e promuovere evoluzioni. Oltre agli ingredienti, nella costruzione del canvas abbiamo identificato i seguenti fattori di accelerazione che - per la loro funzione connettiva e attivante - costituiscono elementi di trasformazione:

- varietà di processi e strumenti per la comunicazione trasversale e informativa;
- attivazione di monitoraggi e valutazioni condivise;
- promozione di momenti e attività di conoscenza dei contesti;
- adozione di tecnologie per far crescere la qualità dei servizi e la loro capacità di dare risposte per i fruitori e facilitare il lavoro degli operatori;
- partecipazione a reti sovralocali capaci di raccordare ricerche e approfondimenti, sperimentazioni e rappresentanza di istanze e di proposte.

Di questi fattori di accelerazione trasversali e connettivi si dà conto nel paragrafo 3.4.

3. Le proposte per la filiera integrata di servizi per persone non autosufficienti

Le attività proposte e lo scambio generatosi tra i partecipanti del laboratorio ha portato non solo alla ideazione del canvas, ma anche ad una sua prima applicazione pratica riferita ad uno specifico target. In particolare, i partecipanti hanno elaborato alcuni elementi di visione e proposte per la costruzione di una filiera integrata di servizi per le persone in condizione di non autosufficienza, anziane e con disabilità.

Di seguito si presentano le proposte del laboratorio che nella loro declinazione si compongono proprio attraverso gli ingredienti del canvas.

3.1. Ingredienti delle politiche di sistema

Strategie di intervento comuni

Idee e proposte. Lo sviluppo e la gestione di una filiera integrata di servizi si fonda sulla definizione di **strategie di intervento comuni a livello Paese** che siano in grado di fornire una cornice di intervento guida all'interno della quale **innestare una programmazione regionale** che si adatti a livello territoriale e rispetto a specifici target di riferimento. Occorre sviluppare politiche nazionali di intervento che, richiamando l'OMS, siano fondate su **una visione che accoglie e include tutte le determinanti sociali della promozione della persona** (salute, istruzione, inserimento nella comunità, lavoro, sostentamento economico, ecc.) e che punta al superamento della logica delle prestazioni - o la somma di esse - a favore della **logica della promozione delle capacità (capabilities)** dei singoli e delle comunità. Sono necessarie politiche nazionali e regionali di intervento concepite per valorizzare le molteplici componenti della **funzione sociale** - dall'inserimento lavorativo ai servizi di assistenza alle persone con fragilità - anche attraverso una migliore definizione e regolamentazione delle gare, degli appalti, degli strumenti normativi, tecnici e operativi che muovono il funzionamento della filiera e non solo, tra i quali:

- **sistema di accreditamento efficace e diffuso** che attraverso la definizione di criteri oggettivi comuni possa permettere di confrontare i servizi e definire standard di qualità minimi ai quali attecnersi a livello nazionale;
- costruzione di strategie e di programmazione (sentenza 131/2020 Corte costituzionale) in **attuazione dell'art. 55, comma 5 del Codice del Terzo Settore**;
- **indizione di bandi specifici nell'ambito delle politiche di filiera** per dare un impulso all'innovazione e alla elaborazione di proposte operative da sperimentare sul campo.

Strumenti. Tra gli strumenti indicati segnaliamo l'utilità di costituire tavoli di **co-progettazione e co-programmazione coordinata una modalità** concreta e operativa per identificare e condividere linee comuni e obiettivi, metodologie di intervento, requisiti tecnici e professionali, modelli organizzativi e procedure condivise, idee e proposte per verificare la capacità di innovazione, strumenti di monitoraggio e verifica, forme di modellizzazione e individuazione di indicatori per la valutazione di impatto. Si è anche evidenziato come **l'utilizzo del digitale** possa essere un valido fattore di accelerazione **per la gestione di processi partecipativi** in fase di concertazione, ma anche per rendere realmente operative metriche valutative condivise, altro fattore di accelerazione chiave nel percorso di definizione di strategie comuni. Anche i tavoli di confronto fra attori interessati dagli interventi devono favorire il confronto fra realtà diverse e la possibilità di condi-

vedere interventi e strategie virtuose e coinvolgere soggetti accreditati che lavorano nei territori (es. società della salute ove costituite o associazioni analoghe a livello di zona socio-sanitaria) e le comunità territoriali. In questo senso resta maestra l'indicazione delle normative: il percorso deve passare e coordinarsi anche attraverso una definitiva attuazione e attualizzazione delle Leggi 328/2000 e 502/1992.

Collaborazioni. L'esercizio del ruolo e delle responsabilità dei diversi soggetti non è messo in discussione da un approccio collaborativo e da un processo di coprogettazione, anzi è fondamentale che ognuno assolva ai propri ruoli e svolga la propria parte per contribuire concretamente alla costruzione di una proposta corale ricca di differenti opportunità. Questa premessa, condivisa nell'ambito del laboratorio, supporta e chiarisce l'idea che le collaborazioni fra i diversi attori restano ineludibili e la definizione delle politiche richiede reiterate interlocuzioni fra:

- Ministeri, Rappresentanze sociali, Anci, Conferenza Stato-Regioni
- Comuni
- Istituzioni che si occupano di interventi sanitari a livello locale e sovralocale (ASL, ASST, AUSL, Società della Salute, ecc.)
- Consorzi sociali o Aziende speciali consortili, altri network istituzionali analoghi
- Enti del Terzo Settore
- Associazioni di rappresentanza e di partecipazione (utenti e familiari)
- Enti specializzati nella valutazione di impatto.

Criticità. La criticità da affrontare è quella di superare delle politiche che attualmente presentano una struttura frammentata che porta ad agire come corpi separati e non come elementi connessi fra loro. Anche a livello territoriale si presentano modelli regionalizzati che prevedono nomenclatura di servizi diversi, professionalità coinvolte differenti, inquadramento diverso degli stessi servizi in interventi sociali o sociali-sanitari o sanitari, ecc. Ciò produce una difficoltà nel coordinare e alimentare percorsi di programmazione partecipata, nella valutazione dei percorsi, nel confronto stesso tra i vari soggetti interlocutori che nella filiera operano e/o dovrebbero operare. È, quindi, assente una dimensione polifonica, una armonia tra i vari interlocutori che cercano di dare risposta ai bisogni, associata ad un scarso investimento nel coinvolgimento delle comunità territoriali. Ma, soprattutto, è assente una riflessione coordinata e condivisa che consenta di **definire i nodi della rete sui quali agire per la costruzione di una filiera integrata e ne produca consapevolezza diffusa.**

Sinergia tra sociale e sanitario

Idee e proposte. Creare sinergie e integrazioni tra il sociale e il sanitario non solo in termini di progettazione e architettura dei servizi di welfare, ma anche in termini di **valorizzazione di sistemi di conoscenze e pratiche** è un aspetto chiave nella costruzione di filiere integrate orientate alla persona.

Infatti, riuscire a praticare una integrazione e *osmosi* tra sociale e sanitario è funzionale a far sì che la persona sia considerata in modo complessivo e totale e non per ambiti di competenze.

Individuare e valorizzare figure professionali che possano essere di raccordo tra i due ambiti è funzionale ad aumentare la **capacità ascolto e la capacità di leggere oltre il bisogno manifestato aiutando le persone, utenti e operatori, a fare lettura consapevole della propria situazione.**

Il passaggio culturale sotteso a questa impostazione ha l'obiettivo di far affermare all'interno dei servizi di cura alla persona un **concetto di bisogno da intendere in modo olistico, interattivo e in costante evoluzione.**

Strumenti. Gli scambi sviluppati nel corso del laboratorio hanno indicato come strumenti da adottare: **tavoli di confronto** e ascolto tra culture diverse (sanitaria e sociale) per la costruzione di sinergie; protocolli d'intesa e collaborazioni tra tutte le area dei Servizi che afferiscono ad una determinata problematica; **sportelli di orientamento** o punti di accesso unici per raccogliere la domanda, aiutare a leggerla e ad indirizzarla verso le possibili risposte.

Criticità. Allo stato attuale non avviene un riconoscimento di pari dignità fra livelli essenziali di assistenza sociale e assistenza sanitaria che, in realtà, sono due facce della stessa medaglia da realizzare insieme e non uno all'ombra dell'altro.

Architettura e interconnessione servizi

Idee e proposte. L'articolazione degli interventi all'interno della filiera può costruirsi **in funzione del livello di intensità assistenziale espresso dalla persona (intensità e non gravità della diagnosi)** e assegnato tenendo presente anche l'offerta di risorse complementari e/o supplementari al pubblico presenti sui territori. Fondamentale per l'architettura del sistema è la costruzione di una **cabina di regia** utile a delineare e gestire gli ambiti normativi per l'interconnessione dei servizi e le modalità di gestione.

Strumenti. Due strumenti sono necessari per porre le basi dell'architettura della filiera. Da un lato un **coordinamento** - anche se rimanesse in capo all'Ente Pubblico - **ben codificato, con ruolo chiaro e che abbia autonomia di interfaccia con i diversi attori in campo** e che agisca da regia attraverso procedure e strumenti condivisi (linee di indirizzo, linee guida, legittimazione istituzionale e mandato riconosciuto). Dall'altro una **rete di presidi di welfare di prossimità** (luoghi fisici e virtuali di incontro, orientamento alla fruizione di servizi esistenti, definizione di interventi aggiuntivi, ecc.) rivolti a individui, famiglie e anziani per fronteggiare e curare le fragilità emerse con la crisi o preesistenti ad essa e promuovere il benessere individuale e collettivo. Fattore di cui tener conto è la specificità e la dimensioni territoriali delle aree di intervento (aree metropolitane, città con più di 50.000 abitanti, ecc.).

Collaborazioni. Lo spunto emerso riguarda la proposta di adottare un **metodo cooperativo** per costruire e coordinare una proposta di servizi **che integri offerta pubblica e privata**, includendo nell'offerta, insieme alle attività realizzate da soggetti privati, anche le opportunità offerte dagli enti del terzo settore e i **contributi che la comunità con le reti di prossimità rende disponibili**.

3.2. Ingredienti delle dimensioni culturali e professionali

Coinvolgimento della comunità

Idee e proposte. Riguardo al coinvolgimento della comunità si è osservato che **la filiera diventa integrata quando anche le comunità - e non solo i professionisti - sono attive e coinvolte nel processo di cura** delle persone con fragilità. Si apre così un campo di ricerca di soluzioni praticabili e sostenibili per mettere in circolo nella comunità forme di sensibilizzazione.

Strumenti. Per essere operativamente efficaci occorre costruire un percorso di informazione e sensibilizzazione sul tema delle potenzialità della filiera che offra stimoli alla comunità locale e punti a strutturare e attivare delle collaborazioni cittadine che agiscono all'interno della filiera.

Criticità. Per un verso si tratta di controbilanciare la tendenza all'iper-professionalizzazione che potrebbe depotenziare il coinvolgimento delle comunità sia a livello di interventi sociali che sanitari. Si tratta poi di gestire il rischio di strumentalizzazione da parte dei decisori politici per garantire uno sviluppo autonomo e il protagonismo della comunità locale. E ancora, vanno affrontate le difficoltà nella collaborazione/coinvolgimento del mondo del volontariato.

Autodeterminazione

Idee e proposte. Una prima proposta emersa dal laboratorio riguarda l'esigenza di puntare a una integrazione degli interventi che ponga al centro l'autodeterminazione, trovando modalità di coinvolgimento della persona nella costruzione del suo progetto di vita. Non solo si tratta di attivare processi di ascolto, decodifica dei bisogni e personalizzazione dei progetti individuali, ma anche **creare una dimensione di co-costruzione delle possibili alternative di scelta** dell'utente che possano essere chiare e accessibili sia in termini di cura che della realizzazione di esperienze proprie.

Strumenti. Gli strumenti che possono essere messi in campo vanno dalle matrici per leggere le esigenze della persona e le condizioni del contesto relazionale e sociale in cui è l'utente è inserito (famiglia, territorio, comunità), ai format per definire il progetto individuale concordato, all'utilizzo di un linguaggio accessibile e non specialistico, anche con il ricorso a facilitatori, alla costruzione di possibili alternative tra le quali scegliere.

Collaborazioni. Su questo specifico punto è stato sottolineato l'essenziale coinvolgimento della persona e dei diversi interlocutori che la circondano e la costruzione di una rete di persone che condividano obiettivi e finalità. La **partecipazione al percorso progettuale da parte dell'utente** è un elemento qualificante di affermazione della sua soggettività e della personalizzazione degli interventi e presupposto fondamentale per l'adesione agli accordi operativi che vengono definiti attraverso il dialogo fra gli attori in campo.

Criticità. Diverse le criticità segnalate: le difficoltà di emancipazione della persona dal proprio nucleo familiare verso la realizzazione di esperienze proprie; la necessità di superamento di una visione culturale delle persone con fragilità, disabili e/o anziane, come persone incapaci di autodeterminarsi, l'ambiguità di ruoli e compiti dei vari interlocutori, che possono disorientare l'utente che finisce per non sapere esattamente a chi rivolgersi; lo scarso o assente coinvolgimento dell'utente nella progettazione degli interventi che lo riguardano.

Linguaggio comune e reciprocità di intenti

Idee e proposte. Costruire una visione chiara, confrontabile e condivisa del concetto di filiera dei servizi è un punto di partenza fondamentale che non può essere dato per acquisito. Occorre superare pratiche e rappresentazioni cristallizzate, decodificare e mettere in relazione i linguaggi dei diversi ambiti di provenienza, calibrare i tecnicismi, condividere un linguaggio comprensibile a tutti gli attori coinvolti per **creare una dimensione polifonica** capace di generare un'armonia tra i vari interlocutori che cercano di dare risposta ai bisogni.

Il lavoro sul linguaggio comune e la reciprocità di intenti intercetta sia il livello di programmazione della filiera che le sue declinazioni operative.

Non si deve partire necessariamente da zero, **si può procedere con un allineamento delle linee guida nazionali a strumenti programmatici e comunicativi già attivi** (es. Convenzioni ONU) che, a cascata, devono essere acquisite dagli Accreditamenti Regionali e declinati negli standard dei servizi favorendo

uniformità di azione in tutto il territorio nazionale.

A livello di programmazione locale (tavoli) si tratta di identificare ambiti specifici nei quali avviare sperimentazioni concrete che traducano in operatività lo sviluppo della filiera, avendo cura di operare un'analisi puntuale degli obiettivi delle sperimentazioni per rispondere alle esigenze di adattamento e flessibilità locali e rimanere in connessione con la visione condivisa del sistema di filiera.

Strumenti. Per avvicinare le rappresentazioni e aprire interlocuzioni che portino a convergenze o a confluenze progettuali è necessario avviare confronti e formazione di un comune lessico operativo, così da imparare a lavorare e verificare in base a standard condivisi di efficacia e di soddisfazione del bisogno. Si tratta di favorire il confronto sui riferimenti metodologici e operativi che i diversi attori/soggetti adottano e di cui si servono per intervenire attraverso momenti di formazione e valutazione comune. Da un lato **percorsi di formazione continua condivisa tra i committenti pubblici e gli enti gestori dei servizi** potrebbero essere preziose occasioni per far sintesi su visione e obiettivi comuni, dall'altro dar vita a **sperimentazioni che abbiano le caratteristiche della ricerca-intervento** possono promuovere processi di miglioramento continuo attraverso percorso strutturati di incontro tra i vari *stakeholder*.

Collaborazioni. I soggetti chiamati a portare contributi non sono soli i *case manager* ma anche i *caregiver* formali e informali (figure sanitarie, figure educative, figure di prossimità). Nell'aprire a collaborazioni ci sembrerebbe utile sperimentare forme di coinvolgimento più intenzionali ed esplicite delle figure operative, dei familiari, delle persone che intervengono a titolo volontario o che rappresentano e organizzano familiari e volontari.

Criticità. Le criticità evidenziate nell'ambito del laboratorio riguardano le **rigidità di ruoli e degli ambiti di intervento attuali che tendono a lasciare campo ad assetti difensivi** piuttosto che costituirsi come repertori per governare le complessità di intervento.

L'assenza di una dimensione polifonica, della ricerca di dialogo professionale preclude la possibilità di armonizzare gli sforzi di interlocutori diversi nel cercare di rispondere nella concretezza a bisogni soggettivi e complessi.

Insieme alle rigidità difensive sono state segnalate le difficoltà causate dalla mancanza di punti di riferimento nazionali - sia da un punto di vista culturale che tecnico-organizzativo - rispetto ai processi di convergenza collaborativa.

3.3. Ingredienti dell'area gestionale-operativa

Progettazione individualizzata

Idee e proposte. La progettazione individualizzata resta l'approccio metodologico e operativo per considerare la **persona** non soltanto come portatrice di un bisogno, ma come persona dotata di competenze e di potenziale per renderla protagonista, artefice e partecipe attiva del proprio percorso. Il fine è la **valorizzazione delle potenzialità di ognuno puntando sullo sviluppo di nuove autonomie**. Un suggerimento emerso da confronto fra esperienze, propone di sperimentare forme di **progettazione individualizzata globale**, che tenga conto non solo delle dimensioni di assistenza e cura, ma anche di dimensioni quali il tempo libero, le uscite, la socializzazione e la connessione con l'ambiente interno ed esterno.

Un accomodamento ragionevole, un progetto cucito a misura che possa garantire il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali. In questo modo si adotterebbe un **approccio dialogico** (mettersi nei panni dell'altro, mappare i bisogni, adottare un approccio centrato sulla persona, favorire l'incontro e la comprensione) per rilevare e aggregare esigenze

e bisogni nell'ambito di un contesto allargato che includa la famiglia e il territorio, riferimenti essenziali per progettare, collaborare, realizzare e ottenere risultati concreti e di lungo termine. Anche identificare un **riferimento/referente unico per la presa in carico e la gestione del progetto di vita** costituirebbe un elemento essenziale al fine di garantire la coerenza e la continuità del percorso e rendere partecipe la persona del proprio progetto. Si potrebbe pensare (anche lavorando ad una prassi di riferimento riconosciuta dall'ente italiano di normazione UNI) di **promuovere su tutto il territorio nazionale l'omogeneità del percorso, metodologie e standard qualitativi** del progetto individualizzato, dalla progettazione al monitoraggio passando alla pianificazione degli interventi. Una ulteriore proposta, più volte segnalata concerne l'integrazione delle risorse e **individuazione del budget complessivo degli interventi necessari alla realizzazione del progetto di vita** disponibile per ogni persona per favorire un uso integrato e appropriato delle risorse. Diventa necessario dotarsi di strumenti quali il budget individuale di salute.

Strumenti. Tra gli strumenti a cui si è fatto cenno: raccolta e analisi alla raccolta e analisi delle informazioni (fase preparatoria) attraverso un ascolto attento e attivo delle problematiche per individuare i punti/problemi chiave sui quali lavorare (sul punto si veda l'esperienza della rete ComeTe <https://www.servizicomete.it/care-manager/>); introduzione di strumenti di assessment validati scientificamente così da essere condivisibili (ICF, SIS, ecc.) e riconosciuti da operatori ed enti gestori diversi e ancora alla attivazione di piattaforme digitali condivise tra pubblico e privato per il caricamento e il monitoraggio dei Progetti Individualizzati.

Collaborazioni. A proposito delle collaborazioni, un piano riguarda le collaborazioni di sistema fra le risorse sociali, sanitarie e del territorio. Un secondo piano ripreso in più occasioni ha richiamato la necessità di sviluppare collaborazioni tra pubblico e privato evitando le asimmetrie che collocano la cooperazione sociale in una posizione di meccanica esecuzioni di indirizzi definiti dai soli attori pubblici.

Criticità. Un elemento difficile è valorizzare le potenzialità non solo dell'individuo ma del contesto più allargato in relazione ai bisogni del beneficiario anche in virtù dell'assenza di format e modulistica utili per la progettazione e per **bilanciare** correttamente le **diverse dimensioni di cura e di vita** (territorio, esigenze individuali, famiglia, comunità).

Inoltre, la presenza di diversi format e modalità di intervento rendono difficile la condivisione e il passaggio di informazioni da un servizio all'altro.

Presa in carico continuativa e dinamica

Idee e proposte. Una figura che si prenda cura del coordinamento degli interventi (con il suggerimento di uno **slittamento operativo e non solo semantico da case-manager a care-manager**), è stata indicata come importante nella nuova visione di presa in carico che alla gestione delle risorse e delle professionalità collega la promozione dell'ascolto attivo. Azione fondamentale poi, affiancata al coordinamento è quella del monitoraggio costante per uno sviluppo in tempo reale del progetto sulla base dell'evolversi dei bisogni, delle esigenze e delle opportunità.

Strumenti. Tra gli strumenti per intervenire vengono segnalati la formazione professionale di base necessaria per le figure in ingresso nell'ambito dei servizi e una formazione specifica per riconsiderare le pratiche e consolidare le competenze delle figure con compiti di raccordo (*case management, care management*). Anche l'identificazione della funzione e delle linee operative delle équipes, del loro operare con coordinate multidisciplinari (geometria variabile coordinata), così come la definizioni del ruolo e degli ambiti di intervento del *case management* nel garantire punti di riferimento identificabili e accessibili per l'utente e i suoi caregiver sono aspetti essenziali da governare. Si tratta anche di **sperimentare lo**

strumento del budget di salute, formula gestionale che contribuisce a orientare in senso dinamico sia le interlocuzioni per definire e ridefinire il progetto di vita, sia la calibratura degli interventi in relazione all'evolvere delle condizioni e delle esigenze personali dell'utente. Un ulteriore progetto a cui si è accennato riguarda le coordinate per impostare e concordare con l'utente il progetto di vita: tra progetto di vita e progetto individuale di intervento ritroviamo un apparente slittamento di significato, mentre è opportuno ricordare come si tratti di due strumenti che rispondono a logiche differenti, non necessariamente contrapposte, la cui conciliazione va ricercata nella messa a punto di metodiche di intervento condivise nell'ambito delle linee di indirizzo operative.

Collaborazioni. Non solo nell'ambito delle équipes multiprofessionali si incontrano e sono chiamate a collaborare professioni sociali e sanitarie coinvolte nel percorso di cura, ma ad un livello di costruzione delle precondizioni. Si è sottolineato come agenzie formative e le stesse università possono aprire interlocuzioni con le articolazioni regionali di Legacoopsociali e con le stesse cooperative. L'obiettivo è proprio **ripensare il profilo delle competenze professionali delle figure di cura** e assistenza sociosanitaria in una prospettiva collaborativa e dinamica, una figura che fa del dialogo e della riprogettazione, dell'attenzione a promuovere ascolto, continuità relazionali le coordinate professionali dell'intervento sul campo.

Criticità. Le criticità segnalate possono venire ricomprese in alcuni principali ambiti. Un primo ambito riguarda le figure professionali impegnate sul campo, la discontinuità delle figure che fungono da punto di riferimento, la limitata flessibilità delle figure operative che si attivano sulla base delle esigenze che la realizzazione dei progetti individuali richiederebbe, la debole autonomia nell'assunzione di responsabilità di programmazione e operative specifiche rispetto ai bisogni. Un secondo ambito critico è relativo alla insufficiente diffusione del progetto di vita come perno metodologico che guida gli interventi e raccorda le collaborazioni in relazione ai bisogni dinamici della persona; alle frammentazioni dei servizi rivolti a persone con disabilità e in condizioni di sofferenza psichica, con effetti ancora più impattanti in assenza di supporti familiari e in presenza di condizioni di conflittualità, povertà, solitudine, conflittualità che investono le relazioni personali e di prossimità; alla fissità delle risposte attivate che con difficoltà evolvono con il mutare delle condizioni delle persone seguite. **Accade che l'assetto iniziale si costituisca come configurazione operativa definitiva con effetti di debole rispondenza alle esigenze** di persone in condizioni di fragilità e sofferenza.

Formazione

Idee e proposte. Della formazione si ragiona e si scrive molto. Ciò che emerso dalla discussione per la promozione di filiere integrate di servizi a persone in condizione di fragilità ha portato in primo piano alcuni aspetti della formazione di cui si avverte l'esigenza. Tra le diverse proposte formative praticabili, si avverte l'urgenza di privilegiare momenti di confronto sui modelli culturali di intervento che potrebbero favorire il raccordo fra servizi e il dialogo fra gli attori e far riconsiderare in modo critico schemi di intervento per categorie (anziani, disabili, ecc.) che non accolgono forme di presa in carico globale. In sintesi una formazione che insieme a logiche di collaborazione consentirebbe di mettere in contatto e valorizzare la pluralità di approcci e il comune retroterra di diverse professioni sociali e sanitarie.

Strumenti. Nell'ottica di considerare la **formazione come strumento al servizio delle sinergie fra agenzie diverse che intervengono nei servizi**, devono proporsi percorsi che contribuiscano a mettere in circolo competenze, linguaggi, strumenti, saperi pratici, esperienziali e specialistici. Sono, quindi, utili percorsi sviluppati in collaborazione tra sociale e sanitario, percorsi che consentono l'incontro l'ascolto delle esperienze sul campo e dei paradigmi che guidano l'operatività, percorsi che promuovono dialogo fra gli

attori per costruire un cultura comune. Occorre coniugare da un lato l'esigenza di potenziare competenze professionali e il raccordo tra di esse, dall'altro l'opportunità di valorizzare questo lavoro per far emergere modalità di comunicazione condivisa del lavoro sociale di cura anche verso l'esterno (storytelling sociale).

Criticità. Nel laboratorio, in occasioni diverse, è emerso che realizzare momenti di formazione per favorire interconnessioni e le collaborazioni non è agevole, e possono anche prevalere scelte volte a consolidare posizioni di vantaggio o partecipazioni opportunistiche.

3.4. Fattori di accelerazione

I fattori di accelerazione identificati nel corso del laboratorio si caratterizzano per la loro funzioni di attivazione e di collegamento fra aspetti che se da un lato richiedono di essere messi a fuoco e ripensati (si vedano i paragrafi 3.1., 3.2, 3.3), dall'altro, per poter esplicitare la loro azione trasformativa, necessitano di essere fra loro connessi, rilanciati, diffusi, potenziati, monitorati e ripensati. Di qui i fattori di accelerazione che di seguito presentiamo.

Conoscenza del contesto

La conoscenza e la mappatura degli attori presenti nel territorio di riferimento costituisce uno degli aspetti essenziali per poter promuovere possibili aperture a soggetti presenti nei contesti o che - a dispetto di rappresentazioni statiche - continuamente nascono e ravvivano il tessuto sociale e comunitario. Per poter immaginare di intraprendere processi di integrazione è necessario conoscere gli attori locali. E non si tratta di disporre di mappe documentali, quanto di promuovere momenti di interazione e di interlocuzione, così da promuovere contatti, evoluzioni di rappresentazioni parziali, passaggi da dimensioni competitive a interlocuzioni propositivi, in una visione dinamica che ricerca sinergie collaborative. Tra gli strumenti indicati a proposito della conoscenza dei contesti sociali e operativi, insieme a mappature dinamica di servizi, degli interlocutori e degli attori presenti nel territorio di riferimento, è stata segnalata l'opportunità di promuovere occasioni di coinvolgimento attivo in tavoli di concertazione, per socializzare e condividere obiettivi e percorsi comuni.

A proposito di collaborazioni è stato evidenziato come sia essenziale coinvolgere i vari interlocutori per creare conoscenza reciproca e alimentare fiducia. Mentre tra le criticità è stata evidenziata la carenza di processi attivi di conoscenza puntuale delle risorse presenti nel territorio, con effetti di duplicazione o di insufficiente valorizzazione di servizi esistenti.

Comunicazione trasversale informativa

A proposito della comunicazione si è scelto di ricercare elementi non già sottolineati con frequenza. In particolare sono emerse tre esigenze di attivazione e circolarità comunicativa:

- la comunicazione trasversale informativa di ciò che c'è sul territorio e di quanto offerto dalle realtà locali, dai servizi e dalla comunità;
- l'attivazione di servizi di supporto quali, ad esempio, la cartella sociale del cittadino;
- l'attenzione a documentare e a raccontare il lavoro di cura e la varietà di attività con modalità valorizzanti: la difficoltà a produrre narrazioni e storie di servizi alla persona, a documentare esperienze positive lascia il campo a notizie negative e non contribuisce ad alimentare un immaginario collettivo con elementi di fiducia e di cura sociale.

Tecnologie digitali

Di tecnologie ed in particolare di tecnologie digitali (del digitale che va trasformando strumenti, processi, attrezzature) si è ragionato in diversi passaggi della riflessione condotta. Un aspetto sottolineato concerne l'esigenza di fare investimenti tecnologici sia con l'obiettivo di incrementare l'efficacia dei servizi e degli interventi (la sola logica del risparmio, paradossalmente non aiuta a implementare tecnologie innovative), sia con l'obiettivo di essere più presenti e supportivi nei confronti delle persone che fruiscono dei servizi, delle loro famiglie e degli operatori impegnati sul campo (la tecnologia deve essere di aiuto, deve estendere le possibilità di contatto, non essere quindi ostacolo operativo e relazionale ma amplificatrice di possibilità).

A proposito di impatto tecnologico ricercato, due ulteriori esigenze sono state sottolineate: la condivisione dei dati attraverso la gestione informatizzata e l'utilizzo degli strumenti digitali per facilitare e sostenere i processi di partecipazione, concertazione e programmazione.

Valutazione condivisa

A proposito della valutazione di processi complessi come la realizzazione dei servizi, e della valutazione come strumento utilizzabile in segmenti diversi di tali processi, nell'ambito del laboratorio sono stati segnalati tre aspetti rispetto ai quali si è sottolineata l'esigenza di messe a punto più efficaci:

- servirebbero processi di documentazione calibrati sulle esigenze informative;
- sarebbero necessari momenti nei quali effettuare l'esame dei dati raccolti;
- e sulla base delle documentazioni e dei dati via via acquisiti, viene sottolineata l'esigenza di una lettura delle criticità per immaginare azioni di riorientamento.

L'esigenza di attivare forme di valutazione condivisa per sostenere processi di integrazione presenta evidenti punti di contatto con l'esigenza di introdurre tecnologie digitali che facilitino e offrano supporti al lavoro operativo di cura, di assistenza e di supporto sociale. A proposito della valutazione si è sottolineato di come vada mantenuta leggera per poter essere effettivamente condotta con metodo e tempestività, considerando che la valutazione non si esaurisce con la raccolta dei dati quanto piuttosto necessita l'esame e l'interpretazione, l'utilizzo degli esiti per riconsiderare le pratiche e le azioni da intraprendere.

Partecipazione a reti

Il confronto con esperienze simili che vanno sviluppandosi in territori e in contesti diversi moltiplica sollecitazioni e repertori operativi, mette in circolo innovazioni che presentano soluzioni apparentemente minimali, ma importanti per rendere fluida l'operatività, l'osmosi fra idee legittime pretesti e sperimentazioni, consente di ricevere ritorni e sollecitazioni a ripensare. Destabilizza senza paralizzare.

Lo sviluppo e la partecipazione a reti, promosse da organizzazioni di rappresentanza, da centri di ricerca, da network progettuali non solo nazionali, e a comunità di pratiche mosse dal desiderio di confrontare schemi operativi e condividere saperi e pratiche, rispondono all'obiettivo di promuovere approcci culturali diversi e costituire raccordi capaci di dare voce e rappresentatività alle idee e costruire supporti fra imprese sociali di territori alle prese con complessità e fragilità sociali ed economiche.

4. Prospettive concrete di lavoro

Quanto rappresentato nel documento propone un metodo e degli strumenti per far evolvere, a vari livelli, il confronto e soprattutto le pratiche di creazione di filiere integrate di servizi. Il tema della mancata integrazione fra sociale e sanitario, della sconnessione delle risorse, delle difficoltà nel cogliere l'opportunità di attivare filiere corte e circolari nel territorio accompagna da anni il dibattito sull'appropriatezza del welfare territoriale e della progettazione individualizzata degli interventi che è tornato centrale proprio nel momento in cui l'emergenza sanitaria ne ha acuito le criticità. Mettere a frutto, in un percorso partecipato, le esperienze, le competenze e le criticità vissute dalle cooperative ha consentito di focalizzare e di condividere ambiti e strumenti prioritari su cui riflettere per progettare una filiera integrata di servizi.

Strategie di intervento e linguaggi comuni, partecipazione e coinvolgimento della comunità, una presa in carico continuativa e dinamica sono emersi quali elementi chiave per mettere a sistema l'azione dei diversi soggetti che operano sul territorio per rispondere in maniera appropriata e sostenibile alle esigenze delle persone e al loro evolversi nel tempo. E insieme ai contenuti, ai temi sui quali di nuovo tornare a ragionare è emersa l'esigenza di condividere linee di metodo per rendere la discussione concreta. Pensiamo che le elaborazioni che abbiamo documentate possano alimentare le riflessioni che investono i tavoli impegnati a riconsiderare le politiche sociosanitarie, che possano essere riprese nell'ambito delle attività di progettazione che tornano a coinvolgere i gruppi dirigenti delle cooperative, che possano arricchire i confronti necessari ad attivare nuovi servizi e nuove collaborazioni. Per questo abbiamo pensato che il canvas cartaceo a corredo di questo working paper (e prossimamente digitale) possa essere uno strumento a disposizione dei gruppi di lavoro, che possono utilizzarlo in occasione di progettazioni o nell'ambito della programmazione territoriale, per animare confronto, sollecitare contributi, elaborare proposte. Il canvas in questo senso esprime l'esigenza di tornare ad affrontare le politiche di cura e di assistenza nella comunità degli attori coinvolti attraverso la riflessione e analisi partecipate e la co-progettazione.

La diffusione degli esiti di questo percorso, oltre i soggetti che vi hanno partecipato e oltre gli aderenti all'Associazione Legacoopsociali che l'ha promosso e realizzato, si pone l'obiettivo di promuovere e condividere una visione e uno strumento di co-progettazione nell'ambito dei fattori di accelerazione per l'innovazione delle relazioni fra pubblico e privato sociale, il consolidarsi di processi partecipati nonché per la promozione di politiche di sistema.

Riferimenti bibliografici

ComeTe (2020), *Care manager: il tutor per i servizi di assistenza e di cura*, www.servizicomete.it

De Gregorio O. (2020), *Co-progettazione, società civile e partnership pubblico-privato: come cambiare il paradigma del welfare di prossimità*, Percorsi di Secondo Welfare, 07 dicembre 2020.

Gubert E. (2020), *La Cura è di Casa. Una partnership tra pubblico, privato e cittadinanza per l'innovazione del sostegno alla domiciliarità*, Percorsi di Secondo Welfare, Working Paper 2WEL - 1/2020.

Lodi Rizzini C. (2020), *Cohousing e sanità, il benessere del nostro futuro passa da qui*. Percorsi di Secondo Welfare, 11 dicembre 2020.

Ludovisi C. e Pasquinelli S. (2020), *Cambiare le Rsa? Proposte diverse per un nuovo futuro*, Redattore Sociale, 06 novembre 2020.

OECD (2017), *Preventing Ageing Unequally*, OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264279087-en>.

Riva P. (2020), *Ripensare l'abitare nell'Italia che invecchia*, Percorsi di Secondo Welfare, 11 dicembre 2020.

Appendice

Canvas per sviluppare filiere integrate nei servizi di cura alla persona

Questo canvas

- è una mappa delle questioni in gioco: consente una visione d'insieme;
- è un'infografica ragionata dei temi da considerare e da mettere in relazione;
- è un indice visuale di domande mirate per ragionare su risposte possibili.

Suggerisce una visione sistemica e possibili interdipendenze.

Promuove approfondimenti e apre a nuove domande.

Come usare il canvas?

- come promemoria per fissare buone idee e spunti innovativi;
- come manifesto per promuovere confronto e riflessioni;
- come strumento comunicativo;
- come canovaccio per discutere, identificare problemi, immaginare soluzioni praticabili;
- come una base per appuntare idee scrivendoci sopra, direttamente o usando post-it e pennarelli (anche cambiando titoli o domande, togliendo o aggiungendo quadranti per considerare questioni e proporre soluzioni).

Il file in formato stampabile è scaricabile dalla pagina:

www.legacoopsociali.it/wp-content/uploads/2021/01/Canvas_filieraintegrata.pdf

Canvas per costruire filiere integrate nei servizi di cura alla persona

Questo canvas:

- è una mappa delle questioni in gioco; consente una visione d'insieme;
 - è un'infografica ragionata dei temi da considerare e da mettere in relazione;
 - è un indice visuale di domande mirate per ragionare su risposte possibili;
- Suggerisce una visione sistemica e possibili interdipendenze.
Promuove approfondimenti e apre a nuove domande.

Come usare il canvas?

- come promemoria per fissare buone idee e spunti innovativi;
- come manifesto per promuovere confronto e riflessioni;
- come strumento comunicativo; identificare problemi, immaginare soluzioni praticabili;
- come una base per appuntare idee scrivendoci sopra, direttamente o usando post-it e pennarelli per considerare questioni e proporre soluzioni.

Puote scaricare il canvas da stampare (in formato A10x70cm) dal sito www.legacoopsocial.it/wp-content/uploads/2021/01/Canvas_filieraintegrata.pdf

Il canvas si compone di **nuove ingredienti** che - selezionati, dosati e mescolati fra loro - possono offrire proposte soluzioni per costruire e integrare nei servizi di cura alla persona filiere integrate nei servizi di cura alla persona, in diverse dimensioni culturali e professionali e l'area gestionale-operativa.

Domande per dare corpo agli ingredienti:

Il canvas pone quattro domande generali per dare corpo all'ingrediente identificato in ciascun quadrante:

- quali **idee e proposte** sono utili?
- quali **collaborazioni** è necessario attivare?
- quali **strumenti** servono nella concretezza dell'operatività?
- quali **criticità** cogliere e affrontare per promuovere e/o attuare i cambiamenti?

Fattori di accelerazione, per collegare e promuovere evoluzioni, cambiamenti e nuove iniziative nella costruzione della filiera. Il canvas propone alcuni fattori di accelerazione e altri si possono immaginare nei contesti applicativi.

Politiche di sistema

Idee e proposte operative

Collaborazioni

Strumenti

Criticità

Strategie di intervento comuni

Idee e proposte operative

Collaborazioni

Strumenti

Criticità

Sinergia tra sociale e sanitario

Idee e proposte operative

Collaborazioni

Strumenti

Criticità

Architettura e interconnessione di servizi e risorse

Dimensioni culturali e professionali

Idee e proposte operative

Collaborazioni

Strumenti

Criticità

Coinvolgimento della comunità

Idee e proposte operative

Collaborazioni

Strumenti

Criticità

Auto determinazione

Idee e proposte operative

Collaborazioni

Strumenti

Criticità

Linguaggio comune e reciprocità di intenti

Area gestionale e operativa

Idee e proposte operative

Collaborazioni

Strumenti

Criticità

Progettazione individualizzata

Idee e proposte operative

Collaborazioni

Strumenti

Criticità

Presa in carico continuativa e dinamica

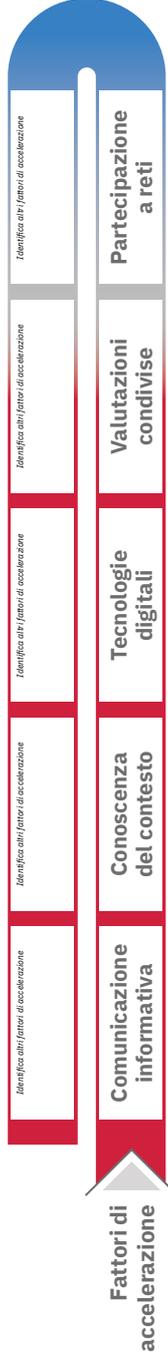
Idee e proposte operative

Collaborazioni

Strumenti

Criticità

Formazione



Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'impresitoria sociale ai tempi del Covid-19

Da *cgmwelfare* a *welfareX*, tra digitalizzazione
e innovazione di prossimità

di Valentino Santoni e Franca Maino

Abstract

Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19. Da *cgmwelfare* a *welfareX*, tra digitalizzazione e innovazione di prossimità

di Valentino Santoni e Franca Maino

Nel corso degli ultimi anni il Gruppo Cooperativo CGM ha avviato un processo volto a innovare l'offerta di servizi dei consorzi e delle cooperative sociali a essi associate. CGM ha così scelto di investire nell'ambito del welfare aziendale, dotandosi di una infrastruttura tecnologica e di competenze professionali adeguate a operare in questo settore. Nel tempo questa piattaforma digitale si è sviluppata divenendo uno strumento che rispecchia le caratteristiche del mondo cooperativo. A tre anni dell'avvio di questo percorso, la piattaforma - oggi chiamata *welfareX* - si caratterizza per una serie di elementi distintivi che ne evidenziano il valore trasformativo. In particolare, nel corso dell'emergenza sanitaria e sociale innescata dalla pandemia di Covid-19, *welfareX* ha facilitato la nascita di nuove forme di co-progettazione tra Terzo Settore e attore pubblico a livello locale, lo sviluppo di modelli organizzativi ibridi e l'avvio di percorsi di *capacity building* per il sistema delle cooperative sociali, promuovendo innovazioni tanto di prodotto e di processo. Il percorso qui descritto evidenzia come CGM e le altre organizzazioni coinvolte abbiano agito come *imprenditori di policy*, facendosi promotori di nuove logiche, strumenti e finalità e mostrando come il welfare aziendale possa rappresentare un vero e proprio investimento, capace di produrre ricadute positive non solo all'interno delle imprese ma del più ampio ecosistema economico, politico e sociale.

PAROLE CHIAVE

Welfare territoriale, welfare aziendale, cooperazione sociale, co-progettazione, ibridazione, digitalizzazione, pandemia

Gli autori

Valentino Santoni è ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di secondo welfare dal 2016. Ha frequentato la Laurea Magistrale in "Sociologia e Ricerca Sociale" presso l'Università di Bologna e la Scuola di Alta formazione in "Gestire un'impresa sociale: gli scenari del welfare, le organizzazioni non profit, le normative, le economie". Ha partecipato alla stesura del Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia, curando il capitolo dedicato al welfare aziendale, e del Quarto Rapporto sul secondo welfare, "Nuove alleanze per un welfare che cambia", curando due capitoli. Nel corso degli ultimi anni è stato docente a contratto per il Master di II livello "Management del welfare aziendale" presso l'Università degli Studi Niccolò Cusano ed è stato coinvolto in numerosi percorsi formativi promossi - tra gli altri - da TSM - Trentino School of Management, Cisl Bergamo, Cisl dei Laghi, Cante di Montevecchio Onlus, Con.Sol. Consorzio Solidarietà di Chieti. Inoltre ha partecipato a progetti di ricerca, accompagnamento e consulenza come quelli della Società di Mutuo Soccorso Solidea e CNA Piemonte per la strategia WeCaRe di Regione Piemonte e il progetto "Un welfare aziendale 'a filiera corta' in provincia di Siena.

Franca Maino è direttrice del Laboratorio. Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano, insegna Politiche Sociali e del Lavoro, Politiche Sanitarie e Sociosanitarie e Welfare State and Social Innovation. È membro del Comitato di indirizzo della Fondazione Welfare Ambrosiano, del Comitato direttivo di Assoprevidenza, del Consiglio di Amministrazione dell'Ufficio Pio della Fondazione Compagnia di San Paolo. I suoi principali campi di ricerca sono la politica sociale comparata con particolare riferimento alle trasformazioni recenti del welfare e al ruolo giocato da attori non pubblici. Altri ambiti di interesse riguardano le politiche di contrasto alla povertà, di conciliazione vita-lavoro e il welfare aziendale, la politica sanitaria e i processi di decentramento e regionalizzazione del welfare. Fa parte del Gruppo di ricerca del progetto *InnovaCAre* e del progetto Interreg *Minplus*. Cura - insieme a Maurizio Ferrera - i Rapporti biennali sul secondo welfare in Italia. Ha scritto con Lorenzo Bandera e Chiara Lodi Rizzini il volume "Povertà alimentare in Italia: le risposte del secondo welfare" (Il Mulino, 2016) e con Federico Razetti "Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi" (Giappichelli, 2019).

Gli autori desiderano ringraziare Lorenzo Bandera e Chiara Agostini (Percorsi di secondo welfare), Martina Tombari (CGMoving), Flaviano Zandonai e Anna Voltolini (CGM) per aver letto e commentato il presente lavoro, contribuendo con preziosi suggerimenti alla sua stesura.

Indice

Abstract	29
1. Introduzione: i nuovi bisogni emergenti e il ruolo della cooperazione sociale nel welfare locale	32
2. CGM “incontra” il welfare aziendale: la nascita di <i>cgmwelfare</i> e le prime sperimentazioni territoriali	34
2.1 L’ingresso nel mercato del welfare aziendale	35
2.2 Ritorno al futuro: dalle imprese al pubblico co-progettando con i Comuni	36
3. L’impatto “accelerante” e trasformativo del Covid-19: da <i>cgmwelfare</i> a <i>welfareX</i>	38
3.1 Piattaforme di welfare locali per rispondere all’emergenza	39
3.2 Da “Cura Italia” a “solidali”: la digitalizzazione al servizio del contrasto alla povertà alimentare a livello locale	42
3.3 <i>CGMoving</i> e <i>welfareX</i> : i tratti innovativi	44
4. Il contributo delle piattaforme cooperative all’innovazione sociale e di prossimità	45
5. La piattaforma come strumento di innovazione e ibridazione: spunti di riflessione dall’esperienza di CGM	46
Riferimenti bibliografici	50

1. Introduzione: i nuovi bisogni emergenti e il ruolo della cooperazione sociale nel welfare locale

Da molti anni l'Italia è attraversata da profondi cambiamenti che stanno influenzando fortemente anche il funzionamento del suo welfare state, sempre più in difficoltà nel rispondere ai bisogni sociali vecchi e nuovi dei cittadini.

Tra i mutamenti più significativi ci sono anzitutto quelli demografici: i dati indicano un ormai evidente invecchiamento della popolazione, che incide sulla sostenibilità del sistema di protezione sociale, in particolare per quel che riguarda previdenza, sanità e assistenza sociale (Istat 2020a). Vanno poi tenute in considerazione le nuove tendenze culturali e sociali che influenzano, in particolare, le strutture familiari: sempre più ridotte, sfilacciate e disgregate rispetto al passato, e che appaiono spesso impossibilitate a dare corpo al cosiddetto "welfare-fai-da-te" su cui per anni gli italiani hanno potuto contare per far fronte a bisogni che altrimenti non trovavano risposta, specialmente in termini di conciliazione famiglia-lavoro e cura dei componenti più fragili. A questo si aggiunge il persistente "sbilanciamento" della spesa pubblica (soprattutto verso l'ambito previdenziale) a discapito di ambiti di investimento - come giovani, conciliazione e inclusione sociale - che appaiono fondamentali per dare un futuro al Paese, ma che raccolgono percentuali contenute di risorse pubbliche, soprattutto se confrontate con gli altri Paesi europei (Razetti e Maino 2019).

Nonostante alcuni tentativi di "ricalibratura" del sistema di welfare avviati nel corso degli anni Novanta e proseguiti in seguito, anche a causa di sempre più stringenti vincoli di bilancio, l'Italia ad oggi sconta ancora gli squilibri di un sistema di protezione sociale disfunzionale in termini sia di copertura dei rischi e dei beneficiari sia di ripartizione della spesa per settori. Squilibri che la pandemia da Covid-19 sta ulteriormente alimentando. Le ragioni che spiegano tali squilibri sono molteplici e riconducibili sia a fattori strutturali - articolazione interna della spesa, scelta e grado di copertura dei destinatari, difficoltà nel valutare l'impatto generato dalle riforme - sia a pressioni trasversali all'intero sistema socio-economico, che sono andate aumentando nel corso degli ultimi anni (Saraceno 2003; Taylor-Gooby 2004; Naldini e Saraceno 2011; Bonoli e Natali 2012; Ferrera 2019). Si tenga conto, ad esempio, delle grandi trasformazioni che interessano il mercato del lavoro - con l'estendersi di fenomeni come dualizzazione, precariato, progressi tecnologici e digitali dell'occupazione - che stanno determinando una ridefinizione dei sistemi di produzione (Ferrera 2019; Vesan 2019). A esse, ovviamente, si unisce ora l'impatto devastante della pandemia di Covid-19 che stiamo sperimentando da oltre un anno e le cui conseguenze sanitarie, economiche, produttive e occupazionali influenzeranno il nostro Paese per molti anni a venire (Greve *et al.* 2020, Istat 2020a).

In questo scenario drammatico in cui si intrecciano sfide e trasformazioni sempre più complesse appare tuttavia evidente che nel campo del welfare, accanto a un pubblico in crescente difficoltà, vanno moltiplicandosi gli interventi di attori privati - profit e no profit - e corpi intermedi. Si tratta di dinamiche generate da *stakeholder* anche molto diversi fra loro - come, a titolo di esempio, aziende, sindacati, associazioni datoriali, enti bilaterali, assicurazioni, fondi integrativi, Fondazioni, enti del Terzo Settore - che negli anni sono state definite in una molteplicità di modi¹. Tra queste c'è anche quella di "secondo welfare" (Maino e Ferrera 2013, 2019), che si focalizza sul contributo e sulle modalità con cui soggetti esterni al prime-

¹ Si ricorda, ad esempio: welfare mix (Ascoli e Ranci 2003), welfare societario plurale (Donati e Prandini 2009), welfare plurale radicale (Lodigiani e Pesenti 2013), welfare generativo (Fondazione Zancan 2013), welfare responsabile (Cesareo e Pavesi 2019).

tro pubblico e provenienti dalla sfera del mercato, delle associazioni intermedie, della famiglia e delle reti informali affiancano lo Stato e le sue diramazioni territoriali (il c.d. primo welfare) nello sviluppo di interventi sociali a favore dei cittadini, in particolare in quelle aree di bisogno dove l'intervento pubblico è assente o debole.

All'interno di questa cornice analitica un ruolo di primo piano è rivestito dal Terzo Settore e, in particolare dal mondo della cooperazione e dell'imprenditoria sociale (Ferrera 1993; Donati 2013; Ranci e Pavolini 2015; Maino e Ferrera 2019). Come evidenziato da Ranci e Pavolini (2015), negli ultimi decenni le politiche rivolte ai nuovi rischi sociali si sono sviluppate in modo particolare contando sempre più su un rafforzamento dei rapporti tra attori pubblici e attori del privato sociale. Ciò è evidente, ad esempio, per i servizi di cura agli anziani, la non autosufficienza, l'infanzia, l'inclusione e l'accoglienza, in cui realtà appartenenti al sistema della cooperazione sociale si sono dimostrate in grado di fornire servizi a costi moderati, con elevate dosi di flessibilità operativa e modulando gli interventi in funzione delle esigenze dei beneficiari (Colozzi 2012; Kazepov e Barberis 2013; Commissione Europeo 2016; Borzaga 2018). Cooperative e imprese sociali sono dunque diventate una parte sempre più importante del tessuto sociale e produttivo del nostro Paese - grazie al sistema di convenzionamento con il pubblico, ma anche al sistema degli appalti e delle concessioni - e anche per questo hanno assunto una rilevanza crescente per i sistemi di welfare locali.

Il mondo cooperativo, come larga parte del nostro tessuto imprenditoriale, si trova oggi ad affrontare sfide importanti. Oltre all'onda lunga della crisi economica del 2008 - rispetto a cui tuttavia tale settore ha retto molto meglio rispetto a tutti gli altri comparti produttivi (Istat 2020b) - e alla lunga e complessa implementazione della Riforma del Terzo Settore che sta comportando importanti riflessioni (anche) relativamente al rinnovamento organizzativo², nell'ultimo anno si sono aperti nuovi scenari determinati dalla pandemia di Covid-19. Nello specifico, dal primo *lockdown* di marzo 2020, il mondo della cooperazione ha dovuto affrontare varie difficoltà legate all'emergenza Coronavirus. Da un lato, a causa delle norme anti-contagio, è stato molto difficoltoso, e a volte impossibile, erogare i servizi, spesso anche quelli essenziali destinati alle persone più fragili. Dall'altro, proprio a causa dell'attività ridotta, sono emersi problemi economici rilevanti, dovuti anche alla scarsa liquidità e patrimonializzazione che tradizionalmente caratterizza il mondo cooperativo (Bernardoni, De Facci e Gargiulo 2020). Molte imprese e cooperative sociali per non bloccarsi e fallire si sono così trovate a dover ripensare rapidamente i propri servizi di welfare. Constatando l'impossibilità di erogarli "in presenza" sono state costrette a rimodulare pesantemente la propria offerta per rispettare le mutevoli prescrizioni anti-contagio, ricorrendo in molti casi a processi "forzati" di digitalizzazione. Tali cambiamenti, dove avvenuti, hanno richiesto, e ancora stanno richiedendo, uno sforzo non indifferente a molte organizzazioni, sia dal punto di vista organizzativo sia da quello finanziario (Riva 2020).

In questo quadro il presente working paper intende analizzare le trasformazioni che stanno interessando il sistema cooperativo per quel che riguarda la sua capacità sia di rimodulare l'offerta di servizi per i cittadini, in particolare per le categorie più deboli che più di altre beneficiano degli interventi messi in campo dalle cooperative, sia di rapportarsi con le Amministrazioni pubbliche locali, soprattutto per quel che riguarda i processi di programmazione e realizzazione di interventi socio-assistenziali durante l'emergenza. Già prima della crisi pandemica in diversi ambiti territoriali si è assistito a tentativi volti ridisegnare i rapporti in tal senso - andando oltre la semplice esternalizzazione dei servizi attraverso il sistema dei bandi "al ribasso" - e in grado di aprirsi ad altri attori che sui territori operano nel campo dei servizi di welfare.

2 A questo tema è dedicato il numero 1/2019 della rivista Politiche Sociali/Social Policies, dal titolo "In mezzo al guado. La riforma del Terzo Settore in Italia", a cui si rimanda per approfondimenti.

A questo scopo si è scelto di prendere in considerazione l'esperienza del Gruppo Cooperativo CGM. Fondato nel 1987 per mettere in connessione e valorizzare le cooperative sociali di tutta Italia, oggi è una grande rete formata da 650 cooperative sociali e da 55 consorzi territoriali, attivi in tutti gli ambiti di intervento del welfare e dell'inclusione sociale. Il ruolo principale del Gruppo è supportare la propria rete attraverso la fornitura di servizi aziendali qualificati e avanzati, tramite il coinvolgimento dei territori in progetti nazionali ed europei di sviluppo e l'erogazione di percorsi formativi ai consorzi e alle cooperative socie.

Negli ultimi anni diverse realtà legate a CGM, grazie al supporto tecnico e di riflessione avviato a livello "centrale" dal Gruppo, stanno infatti lavorando a strumenti e percorsi che, in particolare attraverso investimenti importanti nel campo della digitalizzazione, mirano ad allargare e migliorare l'offerta dei propri servizi. Nati originariamente per competere nel campo del welfare aziendale, questi processi hanno progressivamente allargato il proprio ambito di azione, arrivando a coinvolgere pubbliche amministrazioni territoriali e a rafforzare i sistemi di welfare locali. L'avvento del Covid-19 è stato, in un certo senso, un acceleratore di tali dinamiche. L'esperienza accumulata prima della pandemia ha infatti permesso a molte cooperative, imprese sociali e consorzi dell'ecosistema CGM di agire rapidamente per rimodulare e attivare servizi territoriali in grado di coniugarsi con i limiti imposti dalle misure di contenimento dei contagi. Ma anche di compiere un passo in avanti per lo sviluppo di un sistema di offerta che non fosse necessariamente legato alla sola dimensione locale. Allo scopo di approfondire e indagare l'azione sviluppata dal Gruppo CGM e dalle cooperative e dai consorzi ad esso associati, si è provato a delineare in modo più approfondito il percorso intrapreso e a offrire spunti di riflessione su come esso si stia strutturando e, in prospettiva, su come potrà proseguire.

Le informazioni e i dati presentati di seguito sono stati raccolti attraverso una serie di interviste - svolte tra il 2019 e il 2021 - che hanno coinvolto la direttrice di *CGMoving*, l'Innovation Manager di CGM, 6 *Welfare Manager* del circuito CGM, la responsabile dell'Ufficio Servizi Sociali del Comune di Tradate, il responsabile dell'Area Affari Generali e Servizi Socio-Culturali del Comune di Piazzola sul Brenta. Il working paper illustra l'ingresso del Gruppo CGM nel mercato del welfare occupazionale avvenuto negli ultimi cinque anni: dai primi interventi nel campo del welfare aziendale (§2) fino alle nuove azioni di co-progettazione e collaborazione con l'attore pubblico, sviluppate in particolare a seguito della pandemia attraverso la piattaforma digitale *welfareX* (§3). Dopo tale ricostruzione, il passaggio dalla piattaforma *cgmwelfare* a *welfareX* viene analizzato per approfondire le opportunità che le piattaforme offrono nel campo dell'innovazione sociale (§4) e dello sviluppo organizzativo e progettuale per il mondo dell'imprenditoria sociale (§5).

2. CGM "incontra" il welfare aziendale: la nascita di *cgmwelfare* e le prime sperimentazioni territoriali

Dal 2017 in avanti, CGM ha investito nell'ambito del welfare aziendale dotandosi di una infrastruttura tecnologica e di competenze professionali adeguate a operare in questo settore. Il percorso inizia dalla volontà del Gruppo di innovare la propria offerta di servizi allo scopo di poter dotare le cooperative e i consorzi associati di nuovi strumenti per potersi posizionare all'interno di tale mercato. Le ragioni di CGM si possono riassumere, alla luce della consistente crescita sperimentata dal mercato del welfare aziendale a seguito delle novità normative introdotte con le Leggi di Bilancio del 2016 e del 2017, con la volontà di fornire alle imprese sociali associate strumenti (tecnici, digitali, conoscitivi, ecc.) utili a innovarsi e riposizionarsi in un mercato in continuo cambiamento. Inoltre, l'intento del Gruppo è quello di

promuovere la strutturazione di una nuova offerta di prodotti e servizi in grado di rispondere ai bisogni sociali emergenti investendo su "mercati", come quello del welfare aziendale, diversi da quello a cui tradizionalmente il mondo cooperativo si rivolge.

Tale scelta si è inserita in una più ampia tendenza, descritta da vari osservatori (Pavolini 2016; Maino, Razetti e Santoni 2019) che già da qualche anno riguardava diversi segmenti del mondo cooperativo. Il welfare aziendale è infatti un ambito in cui cooperative e imprese sociali - oltre che come beneficiarie di prestazioni erogate da terzi - possono assumere una duplice dimensione. Da un lato c'è una dimensione "interna", in cui misure e prestazioni sociali realizzate dalla cooperativa (e/o dalle reti cooperative in cui essa è inserita) sono erogate anche a favore dei propri soci e lavoratori, consentendo a questi ultimi di godere, più o meno direttamente di forme di welfare integrativo. Dall'altro lato esiste una dimensione "esterna" in cui le cooperative, in forza del loro *know-how* e della loro esperienza, strutturano offerte di servizi che le organizzazioni possono offrire ai propri dipendenti e collaboratori, divenendo nei fatti fornitrici e/o provider di welfare aziendale, accrescendo le proprie opportunità di "business" e promuovendo al contempo un'economia attenta al bene comune e alla reciprocità, in linea coi principi propri della cooperazione (Santoni, Maino e Razetti 2021)³. Le tappe di questo percorso sono ricostruite nelle sezioni che seguono.

2.1 L'ingresso nel mercato del welfare aziendale

Il primo passo del percorso realizzato da CGM è rintracciabile nel 2017, nel momento in cui il Gruppo consortile decide di innovare la sua offerta investendo nel campo del welfare aziendale. In questa direzione, il Gruppo sceglie di individuare un provider di servizi che potesse mettere a disposizione una piattaforma tecnologica adeguata al suo scopo. L'obiettivo era disporre di un "luogo virtuale" dove i servizi sociali offerti dalla rete cooperativa potessero essere visualizzati e acquistati dai dipendenti delle organizzazioni interessate attraverso il "conto welfare" o "budget welfare", ma anche richiedere rimborsi e/o usufruire di convenzioni e sconti dedicati⁴. Nasce quindi la partnership con un provider di welfare aziendale *for profit*: CGM diviene così un operatore "re-seller" (Pesenti e Scansani 2018; Maino, Barazzetta e Santoni 2019; Tombari 2019), un provider che, pur contrattualizzando autonomamente le proprie imprese clienti, offre loro una piattaforma realizzata da terzi.

In concomitanza, è stato avviato un percorso di formazione professionale volto a creare all'interno della rete di CGM i c.d. *Welfare Manager*: figure in grado di colmare il gap delle competenze sul welfare aziendale e interagire, a livello territoriale, con le imprese per proporre e realizzare piani dedicati di welfare. L'obiettivo è formare professionisti specializzati in grado di accompagnare le imprese nella creazione di soluzioni "su misura" che si appoggino alla rete cooperativa: una "filiera lunga" che vada dall'affiancamento alle imprese nelle fasi di analisi e monitoraggio dei bisogni aziendali alla progettazione condivisa dei piani di welfare, fino alla messa a disposizione della piattaforma digitale che consenta l'accesso ai servizi realizzati dalle cooperative sociali della rete⁵.

3 Santoni, Razetti e Maino (2021) ricordano in tal senso: la cultura solidaristica e il *modus operandi* che determinano un clima attento alle esigenze dei propri soci e lavoratori, e in generale alla cura della persona, e si coniugano - più quanto ci si possa aspettare che avvenga nelle imprese private - con l'efficienza, la competitività e lo stare sul mercato (Pavolini 2016); la cultura mutualistica e sussidiaria su cui si basa l'approccio cooperativo che facilita una "logica della condivisione" e, di conseguenza, la collaborazione, la coesione e la realizzazione di interventi condivisi (Donati 2013); una maggiore sensibilità alle dinamiche di conciliazione famiglia-lavoro a fronte dell'alto numero di lavoratrici femminili, su cui come noto ricadono i maggiori oneri di cura; la democraticità dei processi decisionali che permette ai soci di mettere maggiormente in evidenza le proprie esigenze (Moro 2014).

4 Come alcuni hanno sottolineato (Santoni 2018; Razetti e Santoni 2019), lo strumento della piattaforma appare a tutti gli effetti cruciale per tutti gli operatori che vogliono proporsi all'interno del mercato del welfare aziendale.

5 Il primo corso nazionale per *Welfare Manager* coinvolge inizialmente 20 lavoratori delle cooperative e dei consorzi della rete del

Contestualmente, CGM promuove insieme a UNI, Ente Italiano di Normazione, un tavolo per definire una nuova prassi di riferimento che stabilisca i requisiti minimi di qualità per i fornitori di servizi alla persona che gli operatori del welfare aziendale veicolano attraverso le loro piattaforme⁶. Il tavolo conclude i suoi lavori a maggio 2019 e pubblica la versione definitiva della prassi - la prima del suo genere - mettendola a disposizione quale riferimento per il settore. Tale strumento definisce alcuni requisiti per i fornitori di servizi in merito all'ambito giuridico-amministrativo e a quello economico-finanziario. Sono inoltre individuate le autorizzazioni amministrative e le procedure essenziali per il rilevamento della qualità dei servizi offerti, nonché gli elementi tecnico-professionali per l'erogazione delle prestazioni.

Questo percorso, insieme a una sempre maggiore specializzazione dell'offerta per le imprese, sia dal punto di vista del supporto tecnico e amministrativo sia da quello dei servizi, sono nei fatti le basi su cui CGM sarà in grado di sviluppare l'intervento descritto in seguito e che porta alla nascita dell'unità operativa *cgmwelfare* (sic). Allo scopo di posizionarsi sul mercato e, al tempo stesso, proporre un'offerta in grado di differenziarsi dagli altri operatori, alla fine del 2019, *cgmwelfare* decide di sviluppare - in partnership con la società di informatica Moving - una propria piattaforma attraverso cui veicolare l'offerta di servizi. La scelta di dar vita a una piattaforma "di proprietà" ha varie ragioni. In primo luogo si delinea la volontà di ampliare la propria offerta e non limitarsi al solo welfare aziendale; come si vedrà nel §2.2, a seguito della nascita di un progetto di co-progettazione con il Comune di Tradate, si fa infatti strada la necessità di avere a disposizione uno strumento digitale in grado di garantire la gestione aggregata di richieste e risorse di natura differente: provenienti dalle aziende, nel caso del welfare aziendale, dai Comuni, da bandi nazionali, da Fondi o progetti europei, da interventi filantropici (attivati attraverso le risorse di fondazioni). A ciò si collega il fatto che, attraverso un portale autonomo, CGM può disporre della possibilità di introdurre meccanismi che consentano allo strumento di adattarsi alle esigenze del potenziale cliente (imprese, PA, Enti del Terzo Settore o altre organizzazioni). L'obiettivo perseguito, in sintesi, è avere a disposizione una piattaforma "modellabile" sulla base del contesto e degli attori coinvolti. Inoltre, la possibilità di avere la proprietà del portale è interpretata come funzionale alla creazione di un'identità chiara di CGM quale provider di welfare aziendale all'interno del mercato.

Per tutte queste ragioni, dopo alcune prime sperimentazioni operative, nel corso del 2020 CGM, *cgmwelfare* e Moving costituiscono una nuova organizzazione: CGMoving Srl. Questa nuova società, che - come vedremo nel §3.3 - assume forme organizzative che potrebbero essere definite "ibride", è la proprietaria della nuova piattaforma *welfareX* (oggetto di approfondimento nella sezione 3).

2.2 Ritorno al futuro: dalle imprese al pubblico co-progettando con i Comuni

Il passaggio forse più rilevante per comprendere le ragioni che spingono CGM a intraprendere questo percorso di innovazione risiede nella scelta di voler differenziare la propria offerta ampliando i confini della potenziale utenza e implementando una piattaforma in grado di rispondere non solo alle esigenze delle imprese, ma anche a quelle dell'attore pubblico, degli enti filantropici e di altri possibili attori interessati a strutturare un progetto di welfare locale proprio con CGM.

La spinta che guida questo cambiamento, come spesso accade, arriva "dal basso". Sono infatti alcuni territori - e quindi le istanze di alcune imprese sociali e le richieste di alcune pubbliche amministrazioni - a portare CGM nella direzione di ripensare il proprio prodotto digitale. A seguito dell'interlocuzione

Gruppo che vogliono misurarsi con la nuova sfida del welfare aziendale. Sono seguite altre quattro edizioni del corso e attualmente i *Welfare Manager* attivi sono 43.

6 UNI PdR 58/2019 Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona/famiglia nel welfare aziendale.

con i responsabili di alcune PA sono infatti messe a tema le opportunità che il modello della piattaforma comunemente usata nel campo del welfare aziendale potrebbe avere anche nel settore dei servizi pubblici locali. Anche alcune cooperative sociali della rete di CGM evidenziano inoltre il loro interesse nello sfruttare le nuove opportunità offerte dall'ICT⁷ per poter garantire nuovi interventi, sia all'attore pubblico sia ai privati cittadini. A seguito dell'interesse del Comune di Tradate (in provincia di Varese), CGM ripensa il proprio portale digitale per due ragioni: la richiesta di innovare le modalità di erogazione delle prestazioni comunali allo scopo di rispondere in maniera più efficace ai bisogni della cittadinanza e la necessità di raggiungere potenzialmente un bacino sempre maggiore di utenti grazie alla digitalizzazione dell'offerta.

Tutto ciò porta CGM ad avviare la citata collaborazione con Moving, partner in grado di fornire le competenze tecniche e il *know-how* sul fronte digitale. Questa partnership porta, nell'ottobre del 2019, alla realizzazione di *TradateWelfare*: co-progettazione che coinvolge CGM, insieme al Comune di Tradate, l'Ufficio di Piano territoriale e le 14 cooperative convenzionate con il sistema dei servizi locali. Questa sperimentazione nasce dalla volontà della responsabile per i servizi sociali dell'Ambito distrettuale di Tradate di innovare le modalità di erogare i servizi territoriali. Alcuni limiti impedivano però di avviare questo processo: le risorse comunali non erano sufficienti per ideare autonomamente nuovi strumenti; e mancavano mezzi e *know-how* per sviluppare un intervento di tale portata. Parte da qui la necessità di coinvolgere un soggetto esterno. La scelta ricade su CGM, soggetto appartenente al mondo cooperativo già presente sul territorio grazie alle numerose imprese sociali associate al Gruppo operative nell'ambito di Tradate.

Il progetto prende forma intorno alla creazione di una piattaforma (www.tradatewelfare.it) in grado di rendere disponibili ai cittadini del tradatese i servizi delle cooperative sociali del territorio. Grazie al sistema di autenticazione, ogni residente dell'Ambito Territoriale di Tradate⁸ può creare il proprio *account* e consultare il portale per conoscere quali sono i servizi a cui ha diritto grazie al sistema di accreditamento. In questo modo, attraverso *device* diversi (computer, tablet, smartphone), chiunque può avere accesso ai servizi delle cooperative e sapere se il Comune ha previsto (in base all'ISEE o ad altre informazioni note ai servizi sociali) l'esenzione parziale o totale dal pagamento per accedere alle prestazioni sociali. Allo stesso tempo la piattaforma consente a persone e famiglie anche la possibilità di acquistare, sostenendone direttamente i costi, i servizi disponibili sulla piattaforma, offerti dalle stesse cooperative accreditate. La piattaforma è inoltre strutturata in modo da poter accogliere al proprio interno anche offerte di welfare aziendale messe in campo dalle imprese del territorio: in questo caso, il lavoratore dell'impresa ha accesso a una sezione dedicata in cui può spendere il suo "budget welfare" scegliendo tra i beni e servizi previsti dalla normativa.

Accanto al portale sono poi nati quattro "punti di ascolto", denominati *Social Point*, per affiancare i cittadini nella registrazione alla piattaforma e facilitarne l'utilizzo, ma anche per intercettare concretamente i loro bisogni sociali così da aiutare i Comuni a realizzare interventi in grado di rispondere alle reali necessità della comunità. A questo scopo si è cercato di favorire, insieme alla digitalizzazione delle prestazioni, anche il contatto diretto con le persone: l'intento è stato infatti quello di non perdere la funzione, tipica del servizio sociale, di orientamento e accompagnamento dei soggetti più fragili e bisognosi di aiuto.

Oggi la piattaforma, rimodulata nei mesi dell'emergenza pandemica (vedi §3), permette ai cittadini dei Comuni afferenti all'Ambito territoriale di Tradate di acquistare servizi sociali per l'infanzia, gli anziani, le persone con disabilità offerti dalle cooperative, ma anche di richiedere direttamente online misure pub-

7 Information and Communication Technologies.

8 L'Ambito comprende i Comuni di Castelseprio, Castiglione Olona, Gornate, Lonate Ceppino, Tradate, Vedano Olona, Venegono Inferiore e Venegono Superiore per un totale di 56.000 abitanti.

bliche di sostegno (es. contributo di solidarietà, assegno di famiglia, assegno di maternità, buoni spesa Covid-19)⁹.

Un altro esempio di co-progettazione sperimentata grazie alla piattaforma di CGM è quella di *Welfare Bene Comune*, iniziativa lanciata nel gennaio 2020 da una rete di Comuni della provincia di Padova - Piazzola sul Brenta, Campodoro, Campo San Martino, Limena, Villafranca Padovana - insieme agli enti del Terzo Settore locali e CGM. Anche in questo caso l'obiettivo alla base del progetto è quello di innovare in modo profondo i servizi territoriali, sia dal lato del prodotto sia da quello del processo. Inoltre, l'intento dei Comuni - che come nell'Ambito di Tradate hanno scelto di rivolgersi a CGM - è quello di rafforzare le iniziative di secondo welfare locali. In questa direzione si è voluto mettere a disposizione degli attori del territorio uno strumento tecnologico volto, da un lato, a consolidare il ruolo della cooperazione sociale nell'integrazione dell'offerta pubblica e, dall'altro, a sostenere le imprese che vogliono implementare piani di welfare aziendale. Le finalità e le modalità operative della progettualità padovana sono analoghe all'esperienza di Tradate: anche nel caso di *Welfare Bene Comune* è stato creato un portale welfare attraverso cui le cooperative convenzionate con il circuito territoriale possono permettere ai residenti del territorio di acquistare i servizi sociali offerti, conoscerne le fasce di costo (parametrate sulla base di criteri definiti dai Comuni) e accedere - qualora fossero previste nei piani dell'impresa per cui lavorano - alle prestazioni di welfare aziendale. Parimenti, sono stati istituiti dei *Social Point* per facilitare tutte le fasi di lettura e analisi dei bisogni, dialogo con i cittadini e orientamento dei beneficiari. Inoltre, come nel caso precedente, la piattaforma è stata impostata in modo da poter includere anche servizi e prestazioni messi a disposizione attraverso iniziative sviluppate dalle imprese locali o grazie a progetti di prossimità promossi da Fondazioni e/o altri enti del Terzo Settore.

Nuove opportunità di co-progettazione con le pubbliche amministrazioni si sono poi sviluppate per CGM a seguito della pandemia da Covid-19. Come si vedrà nel prossimo paragrafo, nel corso del 2020, sono infatti nati nuovi progetti che hanno visto la collaborazione tra il Gruppo Cooperativo, le cooperative ad esso associate e alcune PA di tutto il Paese. Ciò è stato possibile in modo particolare grazie alla presenza di una piattaforma - sviluppata (ma anche "messa alla prova") a seguito delle sperimentazioni nel tradatese e nel padovano - in grado di adattarsi ai diversi territori e di "dialogare" allo stesso modo e allo stesso tempo con attori diversi: *welfareX*, appunto.

3. L'impatto "accelerante" e trasformativo del Covid-19: da *cgmwelfare* a *welfareX*

La pandemia, come accennato sopra, è stata un acceleratore delle dinamiche sperimentate da CGM nel 2019 e nei primi mesi del 2020. Il *lockdown* di marzo-maggio, l'acuirsi dell'emergenza sanitaria prima e di quella sociale poi, la difficoltà per molte cooperative e imprese sociali di continuare a erogare i propri servizi in maniera "tradizionale" hanno infatti portato diverse realtà cooperative a rivolgersi a CGM per implementare piattaforme digitali simili a quelle che avevano visto la luce nelle province di Varese e di Padova. Contestualmente, la piattaforma di CGM è stata individuata da diversi Comuni come lo strumento adeguato per veicolare anche misure (come i c.d. buoni spesa) legate proprio alla sfida emergenziale.

⁹ Durante il periodo natalizio, a seguito di un accordo tra il Comune di Tradate e il DUC - Distretto del Commercio, è stata lanciata anche l'iniziativa "A Natale...Compra Locale". I negozi aderenti all'iniziativa sono stati messi in evidenza sulla piattaforma e hanno emesso buoni da utilizzare proprio per favorire gli acquisti di prossimità.

3.1 Piattaforme di welfare locali per rispondere all'emergenza

Tra marzo 2020 e marzo 2021, sono nate 15 piattaforme territoriali nelle aree di Biella, Matera, Sondrio, Rho, Napoli, Salerno, Forlì, Padova, Milano, Torino, Bari, Chieti, Trapani, Cremona e Verona (tabella 1) che si sono affiancate a quelle già esistenti a Tradate e nel padovano¹⁰. Si tratta di iniziative territoriali accomunate dalla volontà di alcune cooperative sociali e/o consorzi di offrire, proprio attraverso l'infrastruttura tecnologica *welfareX* sviluppata da *CGMoving*, nuove opportunità ai cittadini (e come vedremo, successivamente, anche alle PA) per affrontare le nuove condizioni imposte dalla pandemia. Tali iniziative territoriali, alla luce di quanto finora descritto in merito al percorso seguito da CGM nella fase pre-Covid, appaiono interessanti per vari motivi. Secondo gli ultimi dati disponibili (aggiornati al 15 febbraio 2021) a livello aggregato sono stati coinvolti oltre 141.000 utenti, che hanno utilizzato oltre 157.000 servizi erogati nella quasi totalità da consorzi e imprese sociali¹¹.

10 Nella prima parte del 2021 è prevista la partenza di altri quattro progetti che interesseranno Ferrara, Vicenza, il Comune di Argenta (in provincia di Ferrara) e Mantova.

11 In totale i fornitori di servizi coinvolti sono stati circa 1.000.

Tabella 1. Progetti e piattaforme promosse a livello territoriale dal Gruppo CGM (2020-2021)

Nome della piattaforma	Ente attivatore	Periodo di attivazione	Aree territoriali	Coinvolgimento della PA locale
BiellaWelfare	Consorzio Il Filo da Tessere	marzo 2020	Provincia di Biella	No. Nel 2021 è previsto l'avvio di un progetto territoriale che coinvolgerà le parti sociali
MateraWelfare	Consorzio La Città Essenziale	marzo 2020	Provincia di Matera	No
SondrioWelfare	Cooperativa Forme	marzo 2020	Provincia di Sondrio	Sì. La piattaforma è utilizzata per l'iscrizione ai centri estivi e alle scuole materne comunali
TradateWelfare	Ufficio di Piano di Tradate	ottobre 2019; "rinnovata" ad aprile 2020	Comune di Tradate	Sì. Sono coinvolte tutte le cooperative del sistema di accreditamento
RhoWelfare	Consorzio CoopeRho AltoMilanese	aprile 2020	Ambito Territoriale di Rho	No
NapoliWelfare	Consorzio Proodos	aprile 2020	Provincia di Napoli	No
SalernoWelfare	Consorzio La Rada	maggio 2020	Provincia di Salerno	No
WeForlì	Consorzio Solidarietà Sociale Forlì-Cesena	maggio 2020	Provincia di Forlì-Cesena	Sì. Si tratta di un progetto che ha coinvolto il Comune e la Fondazione CR Forlì per l'iscrizione a costi ridotti ai centri estivi
Welfare Bene Comune	Consorzio Veneto Insieme	gennaio 2020; "rinnovata" a giugno 2020	Comuni di Piazzola Sul Brenta, Campodoro, Campo San Martino, Limena e Villafranca Padovana	Sì. Sono coinvolte le cooperative accreditate. Inoltre sono stati avviati altri progetti con risorse comunali
Insieme Welfare	Spazio Aperto Servizi, Genera, Comin, Koinè	giugno 2020	Città metropolitana di Milano	No
TorinoWelfare	Coop Giuliano Accomazzi, Coop ESSERCI	giugno 2020; "rinnovata" a ottobre 2020	Città Metropolitana di Torino	No
BariWelfare	Meridia	giugno 2020	Provincia di Bari	No
AbruzzoWelfare	Consorzio Solidarietà Con.Sol.	luglio 2020	Provincia di Chieti	No. La piattaforma ha però avviato delle attività attraverso fondi europei
TrapaniWelfare	Solidalia	luglio 2020	Provincia di Trapani	No
WelfareXCremona	Consorzio Sol.co	dicembre 2020	Provincia di Cremona	Sì. La piattaforma è stata co-finanziata dal Comune
Centro Servizi Welfare - CSW	Consorzio Sol.co Verona	marzo 2021	Provincia di Verona	No

Fonte: elaborazione a cura degli autori su dati forniti da CGMMoving.

In primo luogo, le realtà afferenti a CGM che hanno dato vita a questi interventi si sono poste l'obiettivo di continuare a fornire servizi di natura sociale nel corso del *lockdown* e nelle successive fasi dell'emergenza dovuta al Covid-19. A tale scopo, hanno cercato di ridefinire e ricalibrare la loro offerta a seconda delle limitazioni imposte dal contesto e anche di ripensare i costi per gli utenti: i prezzi sono stati calmierati per garantire la massima accessibilità e, per le fasce di reddito più basse, in alcuni casi i costi sono stati azzerati. Queste iniziative si sono inoltre concentrate su alcuni ambiti di intervento specifici, ritenuti particolarmente significativi per aiutare le persone ad affrontare le condizioni dettate dall'inedita situazione che stavano vivendo. In questo senso sono stati predisposti:

- servizi di intrattenimento ludico-educativo e tutoring on-line per la fascia 0-6;
- supporti allo studio a distanza per gli alunni con DSA o BES¹²;
- supporti psicologici ed emotivi rivolti ai *caregiver*;
- sedute online di psicomotricità individuale;
- supporti alle neomamme e ai neopapà per consulenze sull'allattamento o per le cure necessarie nei primi mesi di vita di un bambino;
- servizi di assistenza domiciliare, con infermieri, fisioterapisti, logopedisti e altri specialisti a seconda delle necessità;
- servizi dedicati alle persone con più difficoltà a spostarsi, come il "Taxi sociale" o la "Spesa che non pesa".

Le cooperative sociali si sono dunque concentrate sui bisogni ritenuti più importanti alla luce dell'emergenza, ma che allo stesso tempo potessero rappresentare ipotesi credibili per delineare nuovi modelli di "business" sostenibili, in grado quindi di tutelare le attività cooperative e alimentare il tessuto sociale e relazionale di cui esse fanno parte.

La disponibilità di una infrastruttura informatica già testata e "pronta all'uso" - seppur nata originariamente con obiettivi diversi legati, come detto, allo sviluppo del welfare aziendale - ha rappresentato un elemento decisivo in tal senso, che potremmo indicare come forma di *policy legacy*. Nella letteratura sui *policy studies*, per *policy legacy* si intende l'insieme degli elementi costitutivi di una politica pubblica che i decisori ereditano dal passato (Capano 1996). L'eredità di politica pubblica assomma in sé quella specifica configurazione istituzionalizzata di problemi, soluzioni, strumenti, attori partecipanti, beneficiari e stili di *policy* che si delinea attraverso il cumularsi e sedimentarsi delle scelte prese nel passato. Nel momento in cui si aprono nuove sfide ed emergono nuovi problemi (come è stato con l'emergenza sanitaria da Covid-19) le scelte devono tenere conto dello *status quo*, l'eredità di *policy* appunto. Questo può rappresentare un vincolo ed essere fonte di criticità oltre che di condizionamenti rispetto alle scelte future oppure - come nel caso che qui stiamo ricostruendo - può rivelarsi un vantaggio (anche competitivo) che favorisce l'individuazione di soluzioni trasformabili rapidamente in misure operative in grado di rispondere a nuovi problemi e bisogni.

Grazie all'investimento nella digitalizzazione avviato "centralmente" da CGM, attraverso *cgmwelfare* prima e *CGMoving/welfareX* poi (si veda §3.3), laddove il tessuto cooperativo si è dimostrato più pronto e resiliente - come a Biella e Matera, partite già nel mese di marzo 2020 - l'attivazione della piattaforma è stata rapidissima, quasi contestuale all'avvio della fase di *lockdown*. Un fattore non banale vista la stringente emergenzialità che ha interessato (e tuttora interessa) il nostro Paese, che in pochissimi giorni è passato da una situazione di assoluta normalità alle inedite condizioni che ormai conosciamo bene. Tale rapidità, evidente in quasi tutti i contesti territoriali presi in considerazione nella tabella 1, è stata resa possibile dalla disponibilità dello strumento - rivelatosi versatile, duttile e in grado di fare la differenza

12 Disturbi Specifici dell'Apprendimento e Bisogni Educativi Speciali.

in un momento di estrema complessità - ma anche dalla resilienza delle cooperative sociali che hanno scelto di utilizzarlo per rimodulare la propria offerta di servizi verso i cittadini. Grazie all'utilizzo del *marketplace* digitale, le cooperative sociali che hanno dato vita alle piattaforme locali hanno infatti potuto strutturare in forme completamente nuove il proprio paniere di servizi "intercettando", da un lato, i cittadini e i loro bisogni e, dall'altro, collaborando con le amministrazioni locali.

Si tratta di una conferma di quanto ipotizzato da diversi osservatori (Fosti 2018; Fumagalli, Giovannelli e Morini 2018) secondo cui la cooperazione può trovare nell'economia delle piattaforme e nella digitalizzazione un contesto interessante per rilanciare il proprio potenziale, a patto però di saper individuare e declinare con chiarezza i propri elementi di "valore aggiunto" e di saper innescare processi di *capacity building* (Williams 2004). In tal senso, infatti, il passaggio alla piattaforma ha richiesto alle cooperative e alle imprese sociali di elaborare soluzioni nuove, attraverso innovazioni di prodotto e di processo (Zamagni 2011; Venturi e Rago 2014), e di rimodulare le forme di collaborazione e le interazioni con l'attore pubblico locale.

3.2 Da "Cura Italia" a "solidali": la digitalizzazione al servizio del contrasto alla povertà alimentare a livello locale

Durante la prima parte dell'emergenza Covid-19, accanto alle diverse declinazioni territoriali della piattaforma sopra descritte, *CGMoving* ha sviluppato anche una versione indirizzata ai Comuni chiamati a gestire le misure di "solidarietà alimentare". A seguito del DPCM del 28 marzo 2020 e della successiva Ordinanza 658 della Protezione civile, il 30 marzo 2020 il Ministero dell'Interno ha reso disponibili per i Comuni italiani 400 milioni di euro da destinare ai cittadini in difficoltà alimentare, da utilizzare per emettere buoni spesa utilizzabili dai beneficiari oppure per comprare e distribuire direttamente generi alimentari e prodotti di prima necessità a chi ne avesse bisogno. *CGMoving*, attraverso un progetto denominato "[Cura Italia](#)", ha offerto gratuitamente ai Comuni la possibilità di usufruire della propria piattaforma digitale per gestire le incombenze legate alla distribuzione e fruizione dei buoni spesa, permettendo loro di raccogliere online le richieste provenienti dai cittadini, verificare che i soggetti richiedenti potessero effettivamente accedere alla misura e attivare i buoni spesa alimentari per i soggetti realmente bisognosi. Al contempo, le piattaforme già attive sui singoli territori sono state aggiornate per assolvere anche questa ulteriore funzione di raccordo col sistema pubblico.

TradateWelfare, ad esempio, si è rivelata uno strumento strategico per la distribuzione dei buoni spesa destinati alle persone che dichiaravano di essere in difficoltà economica. L'emergenza ha richiesto al Comune di Tradate di rispondere ai bisogni dei cittadini rinunciando a pratiche "standard" (come i colloqui conoscitivi e il processo di valutazione del problema insieme al potenziale beneficiario) e, allo stesso tempo, prevedere comunque una qualche forma di confronto per verificare l'effettivo stato di bisogno. La piattaforma *welfareX* ha permesso la registrazione dei richiedenti, a cui è stato richiesto l'inserimento di una mail e di un numero telefonico per essere contattati dai servizi sociali¹³. Ogni beneficiario ha potuto scaricare i buoni spesa direttamente dalla piattaforma, senza doverli ritirare presso sportelli dedicati e senza che il Comune organizzasse la consegna al domicilio. Ad ognuno è arrivata sulla propria mail l'indicazione su come fare ad accedere alla piattaforma e ottenere i buoni spesa. Inoltre, i beneficiari hanno

13 Secondo i dati dell'Ufficio Servizi Sociali e Ufficio di Piano di Tradate, nel corso della prima settimana dell'attivazione del bando, ad aprile 2020, i servizi sociali del solo Comune di Tradate hanno ricevuto 249 richieste (il 110% in più di quelle che normalmente si raccolgono nei bandi comunali per gli aiuti economici). Di queste, 140 sono state raccolte per telefono o hanno necessitato di un contatto telefonico con le assistenti sociali per comprendere meglio la situazione e valutare il reale diritto al buono alimentare. Dopo tre giorni dall'inoltro della domanda le prime persone hanno ricevuto la risposta di accettazione del beneficio e, dopo circa una settimana, 91 persone (pari al 100% degli aventi diritto) hanno avuto a disposizione i buoni per la spesa. Nelle successive due settimane le persone che hanno fatto richiesta di buoni alimentari sono aumentate del 35%.

potuto scegliere, all'interno del budget autorizzato dal Comune, l'importo del buono da scaricare e il luogo in cui andare a spenderlo¹⁴. Allo scopo di integrare le funzioni della piattaforma, nel corso dell'emergenza è stata comunque cruciale la dimensione relazionale assicurata dagli assistenti sociali del Comune e dai *Social Point*. I primi hanno supportato l'utenza nella definizione delle richieste e delle procedure attraverso colloqui telefonici, mentre i *Social Point* hanno garantito un servizio di call center per aiutare le persone più in difficoltà con l'utilizzo del portale o non in grado di adoperare strumenti tecnologici.

Anche grazie alla sperimentazione realizzata con il progetto "Cura Italia" e alle attività portate avanti attraverso la rimodulazione delle piattaforme territoriali, come nel caso di *TradateWelfare*, a dicembre 2020 *CGMoving* ha lanciato "*solidali welfareX*", un portale gratuito (strutturato sempre sul modello di *welfareX*) attraverso il quale i Comuni possono continuare a erogare e distribuire ai cittadini buoni spesa. La piattaforma consente agli Enti locali di raccogliere e verificare le richieste fatte dai residenti di uno specifico territorio, far arrivare a questi ultimi i buoni e controllare in tempo reale utilizzi e consumi, facilitando il processo di rendicontazione delle stesse amministrazioni. In questo modo *CGMoving* ha "messo a sistema" e ha capitalizzato le esperienze e le sperimentazioni fatte nella fase più acuta dell'emergenza. Anche in questo caso si può dire che l'emergenza sanitaria ed economica abbia prodotto un effetto "accelerante" per CGM, che - grazie al lungo percorso intrapreso dal 2017 - ha potuto rispondere alle difficoltà del momento. Al 15 febbraio 2021 *solidali* è utilizzato per raccogliere le richieste e distribuire i buoni spesa da circa 60 Comuni di diverse dimensioni; tra le Amministrazioni più grandi si segnalano Venezia, Padova e Como. In forma aggregata, i Comuni faranno transitare attraverso la piattaforma circa 4 milioni di euro. Al momento le domande presentate dai cittadini sono oltre 15.700: di queste ne sono state accolte circa il 60%¹⁵.

Accanto all'infrastrutturazione fornita grazie alla piattaforma *welfareX* per favorire l'accesso alle misure emergenziali di carattere nazionale va inoltre segnalato come, su alcuni territori, gli strumenti tecnologici messi a disposizione da CGM abbiano favorito altri tipi di sinergie con il pubblico. Come riportato nella tabella 1, a Forlì e Sondrio le rispettive piattaforme *WeForlì* e *SondrioWelfare* sono state utilizzate dalle cooperative del territorio e dai Comuni - che forniscono le risorse in base a criteri predefiniti - per la gestione delle iscrizioni ai centri estivi. Le due amministrazioni hanno infatti stabilito tariffe differenti per la frequenza dei centri estivi in base alle fasce ISEE di ogni famiglia: grazie alla sua duttilità, la piattaforma ha potuto introdurre un meccanismo in grado di definire, per ogni singolo utente che ne faccia richiesta, un prezzo sulla base dei criteri stabiliti dai Comuni. Nel caso di Sondrio, questa procedura è stata riproposta anche per l'iscrizione dei figli dei residenti del territorio alle scuole materne comunali.

Attraverso *Welfare Bene Comune*, invece, i Comuni del padovano hanno dato vita a un fondo territoriale per sostenere progetti rivolti ai più giovani. Con il fondo è stata finanziata un'iniziativa di "tutor compiti", rivolta a studenti universitari che vogliono proporre ripetizioni ai ragazzi che frequentano le scuole superiori di primo e secondo grado. La piattaforma mette perciò in contatto domanda e offerta (ovvero, gli studenti che intendono prenotare le ore di ripetizione con i giovani universitari) offrendo un servizio prezioso a fronte di un'emergenza educativa sempre più diffusa.

Si deve poi menzionare il caso di *AbruzzoWelfare* che, pur non avendo previsto forme di co-progettazione con l'attore pubblico, ha avviato delle attività interessanti attraverso il progetto *We Coop - Welfare Cooperativo*, finanziato con le risorse europee del POR FSE Abruzzo 14-20. La progettualità ha previsto, ad esempio, l'attivazione di percorsi formativi e di politiche attive del lavoro finalizzate a incentivare l'occupazione femminile su tutto il territorio regionale, gestite proprio attraverso la piattaforma. Infine, appare

14 Alcuni hanno preferito scaricare buoni da € 10,00 o € 20,00 per la farmacia e invece buoni dal valore più elevato, fino a un massimo di € 50,00, per i supermercati. Questo sistema ha garantito l'anonimato: la persona che si reca a fare la spesa infatti non viene identificata come un utente del servizio sociale.

15 Dati forniti da *CGMoving* a febbraio 2021.

significativo che la più recente esperienza di *WelfareXCremona* sia nata anche grazie a un finanziamento delle amministrazioni comunali.

Trattandosi di interventi avviati per lo più nell'ultimo biennio e ancora in fase iniziale, al momento della stesura del presente working paper non è possibile valutare la capacità di tenuta e il consolidamento di queste collaborazioni tra l'ente pubblico, le singole cooperative e *CGMoving*; al contempo non è possibile stimare le ricadute che esse avranno per il territorio. Appare tuttavia chiaro come si tratti di iniziative e percorsi che stanno evolvendo proprio grazie alla sinergia tra questi diversi soggetti e con una crescente attenzione alla dimensione territoriale.

3.3 *CGMoving* e *welfareX*: i tratti innovativi

Le strategie e i percorsi intrapresi da CGM negli ultimi anni e, in particolare, a seguito della crisi legata alla pandemia da Covid-19, come accennato in precedenza, hanno condotto alla costituzione di una nuova società (*CGMoving*) e alla creazione di una nuova piattaforma (*welfareX*). Come spiegato, la piattaforma oggi permette di aggregare l'offerta di servizi di welfare sviluppata su uno specifico territorio, grazie alla possibilità di adattarsi alle esigenze e alle richieste di una molteplicità di attori (Comuni, imprese sociali, aziende private, enti bilaterali, associazioni datoriali ma anche enti filantropici) e perciò di essere adottata per la messa in campo di variegate "forme" di welfare: pubblico e territoriale, cooperativo, privato e aziendale.

L'intento di CGM è stato quello di investire nella "scalabilità" dell'infrastruttura digitale, che si pone come strumento modulabile e rimodulabile a seconda dell'ambito territoriale e dei destinatari e, perciò, replicabile e sostenibile, anche economicamente. La piattaforma *welfareX* è anzitutto una infrastruttura tecnologica, ma si avvale del ruolo cruciale dei *Welfare Manager* e dei *Social Point* che si occupano di individuare e inquadrare i reali bisogni delle persone interessate e consigliare i servizi più adatti alle loro esigenze, cercando di superare le asimmetrie informative e il disorientamento che spesso caratterizzano la ricerca di soluzioni ai bisogni sociali. L'obiettivo è stato costruire una piattaforma che, beneficiando di processi di apprendimento organizzativo basati sulle interlocuzioni e sugli interventi progressivamente sperimentati negli ambiti e nei Comuni di afferenza delle associate a CGM, oltre a facilitare l'intermediazione tra domanda e offerta di servizi sociali fosse in grado di adattarsi ai contesti sociali ed economici dei territori in cui è adottata, favorendo meccanismi di integrazione tra le differenti "proposte" di welfare e tra fonti di finanziamento.

In questo senso *welfareX* appare interessante anche e soprattutto per la sua intrinseca possibilità di sperimentare progetti *ad hoc* in base alle richieste e alle sollecitazioni dei territori. Come abbiamo discusso nel §3.1 e nel §3.2, nel corso del 2020 Comuni, cooperative e consorzi hanno espresso la necessità di soluzioni su misura per adattare le prestazioni socio-sanitarie già offerte nelle piattaforme territoriali alle complessità dettate dall'emergenza e, di conseguenza, sviluppare nuovi servizi coerenti con le misure anti-contagio. Elemento di ulteriore interesse è che esse non sono quasi mai rimaste confinate nei contesti territoriali in cui hanno preso forma. Il team di *CGMoving* si è fatto carico dell'implementazione di questi interventi già immaginando che essi potessero essere replicati in contesti totalmente differenti da quelli in cui sono sorti. Le sperimentazioni avviate attraverso *welfareX* sono diventate parte di una sorta di "cassetta degli attrezzi" da cui attingere per replicare, totalmente o in parte, le attività già testate in altri territori.

Una modalità operativa particolare, che forse deve molto anche alla struttura societaria della stessa *CGMoving*, nata dalla partnership tra un consorzio cooperativo nazionale che riunisce una rete di imprese cooperative (CGM), un'unità operativa strutturata per il mercato del welfare aziendale (*cgmwelfare*) e una Srl che si occupa della realizzazione di piattaforme web in vari ambiti e di *digital transformation* (Moving). Il frutto di questa collaborazione è una Srl che è la proprietaria della piattaforma appena descritta e che, come vedremo nel §5, possiamo definire un'organizzazione "ibrida" e del tutto peculiare.

4. Il contributo delle piattaforme cooperative all'innovazione sociale e di prossimità

L'infrastruttura tecnologica nata e sviluppata da *CGMoving* si è quindi rivelata duttile e particolarmente adatta ad affrontare la situazione emergenziale legata alla pandemia di Covid-19 e, al contempo, a promuovere forme di innovazione su più livelli. A dimostrarlo c'è la scalabilità di *welfareX* e i numeri delle persone che hanno usufruito dei servizi attivati da marzo 2020 ad oggi.

I fattori distintivi che possono spiegare le potenzialità della piattaforma *welfareX* sono numerosi. Di seguito proviamo a sintetizzarli:

- la vasta rete di consorzi e cooperative di CGM - che, ricordiamo, comprende oltre 650 cooperative e imprese sociali e 55 consorzi attivi in tutti gli ambiti di intervento del welfare e dell'inclusione sociale - ha permesso di impiegare la piattaforma in contesti locali molto differenti fra loro declinandone le funzionalità a seconda delle esigenze specifiche di persone e territori;
- grazie al suo *design*, la piattaforma si è rivelata uno strumento versatile e "flessibile" in termini di funzionalità e opportunità (Tombari e Zandonai 2020), in grado di adattarsi a bisogni sociali diversi, di integrare, modificare e creare nuove funzionalità e servizi, di favorire forme di collaborazione e cooperazione tra attori differenti;
- il suo carattere *need driven*: grazie alla natura cooperativa dei "fornitori" e la loro *mission* mutualistica, i servizi messi a disposizione e le loro strategie di accompagnamento (cfr. *infra*) si concentrano in maniera decisa e specifica sui bisogni dei possibili beneficiari delle prestazioni piuttosto che sull'offerta (Maino 2020; Tombari e Zandonai 2020);
- le competenze in sede di profilazione dei bisogni sociali grazie all'investimento in figure specializzate (i *Welfare Manager*) e nei "punti di accesso integrati" (i *Social Point*). A tal riguardo i *Welfare Manager* - professionisti che operano da tempo dell'ambito dei servizi alla persona - svolgono una funzione di orientamento dell'utenza e al contempo di coordinamento dell'offerta di servizi (pubblici e privati) del territorio: essi operano attraverso i *Social Point*, luoghi fisici (ma anche virtuali come è successo durante i mesi di *lockdown* in cui sono stati riconvertiti in sportelli telefonici e digitali) per favorire contatti diretti e relazioni;
- la capacità di valorizzare le risorse territoriali per contribuire al processo di trasformazione del welfare locale promuovendo tanto *innovazione sociale* quanto *innovazione di prossimità*;
- la possibilità di coinvolgere e far interagire attori diversi e, in particolare, incentivare nuovi modelli di co-progettazione e collaborazione tra pubblico, Terzo Settore e imprese. In questo modo si apre e si consolida anche la possibilità di mettere in rete risorse differenti, provenienti oltre che dalle amministrazioni comunali, dal mondo produttivo (attraverso la leva del welfare aziendale contrattuale e di "filiera corta"¹⁶; in proposito si veda Santoni, Razetti e Maino 2021) e/o da enti filantropici e da altri attori locali. Sotto questo profilo è importante sottolineare che la piattaforma ha anche contribuito ad integrare risorse (e non solo servizi) proveniente da fonti diverse: pubbliche, private profit e non.

16 Con il termine welfare "a filiera corta" si fa riferimento a un modello di welfare fortemente aperto al territorio, incline ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali (a partire da quelle del Terzo Settore) e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva, coerente con quella dell'Agenda 2030 promossa dall'ONU (Santoni, Razetti e Maino 2021).

Riassumendo, quindi, *welfareX* mostra caratteri di innovazione sia dal punto di vista organizzativo-tecnologico sia da quello sociale. Per quanto riguarda questo secondo aspetto, come abbiamo visto, la piattaforma fa sua la logica dei “corsi di vita” (Maino 2013), attenta cioè al dispiegarsi dei bisogni sociali in base alle fasi della vita, alle traiettorie personali, alle caratteristiche anagrafiche e sociali degli utenti in una costante evoluzione sollecitata da fattori esogeni e da fattori contingenti¹⁷. Questa prospettiva non definisce a priori le fasi e le scansioni rilevanti per l’individuo ma predilige una lettura dei corsi di vita effettivi, e del modo in cui sono progressivamente costruiti, senza misurarne la distanza o, viceversa, la vicinanza rispetto a un modello “normale”. Tale approccio - particolarmente opportuno nel contesto attuale, in cui appare impossibile costruire una risposta standardizzata alle necessità sociali - offre una chiave per contestualizzare gli elementi distintivi della piattaforma *welfareX*: pluralità e flessibilità dei servizi in risposta a bisogni mutevoli.

Per quanto riguarda la dimensione organizzativa e tecnologica, *welfareX* ha mostrato la capacità di adattarsi a uno shock esterno come quello caratterizzato dall’avvento della pandemia da Covid-19 promuovendo allo stesso tempo forme di innovazione anche sotto il profilo della governance e della co-progettazione sociale. In questa direzione, utilizzando la terminologia di Busacca e Zandonai (2020), la piattaforma *welfareX* può essere intesa come esempio di “*platform social enterprise*”, un modello organizzativo che innova le imprese-piattaforma tradizionali facendo leva sui tratti distintivi della cooperazione: l’innovazione sociale *place-based*, la centralità degli obiettivi sociali, l’impianto relazionale e partecipativo, la governance *multistakeholder* e un approccio organizzativo incentrato sulla coproduzione degli interventi e l’*empowerment* dei beneficiari, contribuendo al contempo - per dirla sempre con le parole di Busacca e Zandonai (2020) - al progressivo passaggio dal “*platform capitalism*” al “*platform cooperativism*” (cfr. anche Scholz 2016), come approfondito nella sezione successiva.

5. La piattaforma come strumento di innovazione e ibridazione: spunti di riflessione dall’esperienza di CGM

L’esperienza di CGM, se analizzata con gli strumenti messi a disposizione dalla letteratura sull’innovazione sociale (Maino 2017; Maino e Razetti 2020) e sugli studi organizzativi (Sproull e Kiesler 1991; Ferrante e Zan 1992; Venturi e Zandonai 2014, 2016), presenta alcune peculiarità che ne evidenziano il suo potenziale valore trasformativo.

In primo luogo, come visto nel §3 quando si è parlato di *policy legacy* (o “eredità di *policy*”), essa mette in luce la rilevanza che il percorso di innovazione intrapreso dal gruppo cooperativo negli ultimi anni ha avuto nella costruzione di una risposta tempestiva in un momento di estrema difficoltà, come quello del *lockdown* dei mesi di marzo e maggio 2020. Grazie agli investimenti ideativi - oltre che economici - fatti nei mesi precedenti, CGM ha provato a trasformare un problema in un’opportunità metten-

17 Come sottolinea Maino (2013), il concetto di welfare ha strettamente a che fare con le condizioni di vita degli individui e con le risorse e opportunità di cui dispongono nelle varie fasi dell’esistenza in relazione all’esposizione a rischi e bisogni sociali. A questo proposito è utile il concetto di corso (o percorso) di vita. Tale espressione (con il suo connesso vocabolario che parla di carriere, traiettorie, transizioni) appare particolarmente adeguata a dar conto delle vicende individuali e/o familiari come di un processo che si costruisce nel tempo. Più che all’individuazione di particolari fasi ed eventi definiti *ex-ante* come rilevanti, la prospettiva del corso di vita è attenta al modo in cui una vita, individuale o familiare, è costruita nell’interazione tra le diverse traiettorie o carriere di cui si compone, e nell’adattamento e rielaborazione delle circostanze (previste o impreviste) via via incontrate.

do a disposizione dei consorzi e delle cooperative della sua rete gli strumenti per attivarsi e fornire risposte calibrate sui bisogni sociali emergenti. Un valore per i (potenziali) destinatari dei servizi e per le cooperative sociali. I primi hanno infatti avuto la possibilità di accedere a prestazioni di natura sociale in linea con le complessità imposte dalla pandemia, a causa della quale, da un lato, si è assistito a una contrazione dei servizi forniti in presenza e, dall'altro, a una crescente domanda di prestazioni da offrirsi a distanza e con modalità nuove. Le seconde hanno potuto contare su uno strumento tecnologico per riorganizzare e reinterpretare le loro attività nonostante le imposizioni del *lockdown*. A ciò si aggiunge il fatto che l'adozione della piattaforma sembra aver dato nuovo slancio alle proposte di co-progettazione che coinvolgono, da una parte, le imprese sociali associate a CGM e, dall'altra, gli attori pubblici locali. Grazie al processo di digitalizzazione e alle peculiarità della piattaforma si sono sviluppate nuove modalità di interazione tra Pubblico e privato sociale e nuove forme di integrazione dell'offerta di welfare sui territori. Tutto ciò va nella direzione di rafforzare gli obiettivi alla base delle iniziative di co-progettazione (Brunod, Moschetti e Pizzardi 2016; De Ambrogio e Guidetti 2016; Maino 2017), e quindi incrementare la capacità di rispondere in maniera coordinata ai bisogni del territorio, rendere sinergiche le risorse di soggetti differenti e, infine, rendere stabili le forme di collaborazione (Maino e Razetti 2019).

In secondo luogo, quanto descritto in questo working paper può essere letto attraverso le lenti dell'ibridazione organizzativa (Venturi e Rago 2014; Venturi e Zandonai 2014, 2016). *CGMoving* - e di conseguenza *welfareX* - non può essere considerato un semplice "ramo" aziendale di CGM, ma rappresenta una nuova componente strutturale del Gruppo e parte della sua governance strategica che trae la sua origine dalla partnership tra un'organizzazione profit e altre non profit. Al tempo stesso questa nuova realtà non ha, a livello giuridico, le caratteristiche di una cooperativa: *CGMoving* è infatti una Srl e, in quanto tale, avrebbe il profitto come obiettivo ultimo. Ma la sua *mission* è tuttavia più complessa: il suo fine ultimo è quello di promuovere l'innovazione tra le imprese sociali associate a CGM, fornendo loro un sostegno in ottica di *capacity building* e riposizionamento strategico nei loro territori. Coesistono quindi due finalità che si alimentano reciprocamente: da un lato la sua missione di natura sociale tra innovazione e capacitazione (delle sue associate), dall'altro essa produce reddito attraverso attività commerciali (come accade con le organizzazioni profit), elemento che si rivela imprescindibile per poter perseguire i propri obiettivi sociali.

CGMoving possiede quindi gli elementi alla base di un'organizzazione ibrida, individuati da Venturi e Zandonai (2014): attraverso il suo operato, incentrato comunque sui principi dell'economia collaborativa, spinge le cooperative e i consorzi sociali a superare la dipendenza economica dall'attore pubblico e sostiene la loro apertura verso nuovi mercati (come quello del welfare aziendale). Attraverso le sue attività si propone di creare miglioramenti sistemici a livello sociale (Venturi e Zandonai 2016), promuovendo l'ideazione di nuovi servizi, la loro implementazione, la loro erogazione e la loro commercializzazione. In questo modo, investendo in innovazione e digitalizzazione, cerca di generare cambiamento sociale.

Vi è poi una terza componente distintiva del percorso di CGM. Essa risiede nella capacità di promuovere percorsi di *capacity building* (Eade 2017; Tombari 2019) per le organizzazioni del mondo della cooperazione sociale, dando cioè vita a un processo continuo di miglioramento degli individui e/o delle organizzazioni in ambito economico, istituzionale, manageriale. Con riferimento alle seconde si tratta di un processo interno che può essere potenziato o accelerato da apporti esterni in grado di favorire il rafforzamento delle potenzialità attraverso l'utilizzo di capacità già esistenti, agendo sui contesti organizzativi e sui sistemi in cui le competenze già presenti si esplicano. Esso include quindi tutte le attività legate allo sviluppo delle risorse umane, al *management* (strategico, organizzativo, informativo e digitale, *knowledge-based*) ma anche alla creazione di un ambiente in grado di innescare percorsi virtuosi che favoriscono la sostenibilità dello sviluppo. Così definito esso assume una sua valenza connotativa anche rispetto al contesto sociale e in relazione alle sfide che investono i sistemi di welfare richiamando le ricadute sistemiche che specifici percorsi possono generare per territori e comunità più ampie. Comunità che hanno bisogno di più risposte sociali, di più coesione, di meno disuguaglianze, anche grazie allo sviluppo di mo-

delli sostenibili frutto di collaborazioni tra gli attori coinvolti, di integrazione tra i servizi (e le risorse) e di aggregazione della domanda (Maino e Ferrera 2019).

Tornando a CGM, l'investimento sul *capacity building* è innanzitutto evidente, come accennato, nel sostegno che viene dato alle imprese sociali del gruppo nell'investire verso nuovi prodotti, allo scopo di aprirsi al mercato privato. Questo comporta, da un lato, la necessità di accompagnare tali realtà a riscrivere e reinterpretare la loro offerta in linea con i bisogni di una platea più ampia di potenziali beneficiari. Dall'altro, il tentativo di non considerare esclusivamente l'accreditamento pubblico come unica fonte di sostentamento economico richiede di dover comunicare e raccontare in maniera differente l'offerta di servizi messa in campo: l'investimento di CGM nella costruzione di nuove capacità ha perciò interessato anche la rivisitazione e la riscrittura delle "schede prodotto", insieme allo *storytelling* necessario per descrivere e inquadrare i singoli servizi.

Rispetto all'investimento sul *capacity building* rivolto al privato sociale si sottolinea infine che il processo si è incentrato su un approccio di *open innovation* (Chesbrough 2003; Gassmann, Enkel e Chesbrough 2010), in cui le idee, le competenze e le risorse per innovare sono arrivate attraverso due soggetti "esterni" alle singole organizzazioni: CGM e *CGMoving*.

Come già messo in luce da Maino e Razetti (2019), a caratterizzare l'esperienza esaminata sembra essere la presenza, nella fase "genetica", di quello che - ricorrendo a un concetto proprio dell'analisi delle politiche pubbliche - potremmo definire, con alcuni dovuti adattamenti, un *imprenditore di policy*. Si tratta di un soggetto che - a fronte di uno *status quo* ritenuto insoddisfacente - mira a un cambiamento sostanziale, facendosi portatore di un progetto innovatore rispetto al passato. La sua abilità consiste nel cogliere il momento propizio per fare incontrare tre "flussi" che altrimenti tenderebbero a scorrere indipendentemente l'uno dall'altro (Kingdon 1984): il flusso dei *problemi* (le condizioni sociali ritenute meritevoli di intervento collettivo da parte degli *stakeholder*); il flusso delle *politiche* (intese come le soluzioni che gli attori considerano allo stesso tempo accettabili e realizzabili per dare risposta ai problemi); il flusso della *politica* (che possiamo intendere come i rapporti di forza che intercorrono tra gli *stakeholder*). Facilitando egli stesso l'incontro fra questi tre flussi, l'imprenditore agevola l'incontro tra il problema (così come riformulato), una delle possibili soluzioni in campo e il consenso necessario per sostenerla (Bobbio, Pomatto e Ravazzi 2017). L'*imprenditore di policy* sa infatti innovare innanzitutto nell'interpretazione della situazione: «non scopre tanto nuove soluzioni per i vecchi problemi, ma riformula i problemi stessi» (Giuliani 1998, p. 364).

In questo caso il ruolo dell'*imprenditore di policy* è stato assunto da CGM prima e successivamente da *CG-Moving* che si sono fatti promotori di nuove logiche, strumenti, finalità e facilitatori della loro diffusione, riuscendo prima di tutto a tematizzare quello del welfare aziendale come un vero e proprio investimento, capace di produrre ricadute positive non solo all'interno delle imprese ma del più ampio ecosistema economico, politico e sociale di riferimento. A fronte della crisi economica iniziata nel 2008 e della sempre più evidente riduzione o insufficienza dei fondi pubblici destinati agli interventi sociali, entrambi - anche se in momenti diversi - sono stati capaci innanzitutto di "riformulare" il problema.

CGM si è fatto promotore di un forte investimento - non solo economico - sul fronte dell'*open innovation* nel campo del welfare aziendale territoriale che si è esplicitato attraverso l'impiego di una piattaforma digitale integrata nelle sue funzionalità dai *Welfare Manager* e dai *Welfare Point*. Prima *CGMwelfare* e poi *welfareX* hanno facilitato il processo di rafforzamento della filiera dei servizi locali, evidenziandone punti di forza e di debolezza, consentendo di generare nuove partnership e collaborazioni e offrendo la possibilità di conoscere in tempo reale i nuovi bisogni degli utenti dei servizi. In particolare *welfareX* rappresenta oggi uno strumento per "trasferire" l'innovazione di prodotto e di processo all'interno di tutta la rete del Gruppo. Le caratteristiche di *welfareX* hanno consentito di condividere i risultati della sperimentazione di nuove pratiche tra le associate e i territori in cui operano. I progetti ideati, ad esempio a Biella, sono poi stati replicati in altri contesti, come Forlì e Cremona. Le nuove competenze ideate per un territorio sono

state perciò trasferite e valorizzate in altri luoghi generando al contempo una "innovazione di prossimità". Con questi concetti si fa riferimento alla possibilità che iniziative come quelle qui analizzate hanno di diffondere prodotti o processi innovativi senza che questi rimangano "di proprietà" della singola organizzazione ma, piuttosto, siano trasferiti e dislocati a una rete più ampia, contribuendo a "fare sistema" tra attori, territori, modelli di governance.

Questa trasmissione dell'innovazione è, in qualche modo, assimilabile a quanto avviene nei distretti industriali locali (Becattini *et al.* 2003; Camuffo e Grandinetti 2006; Castells 2014), in cui il trasferimento della conoscenza si perpetua grazie alla capacità di replicare prodotti complessi, lo sviluppo di relazioni inter-personali e inter-organizzative, gli stimoli che arrivano dall'esterno e le capacità adattive dei singoli nodi della rete. Inoltre, come avviene per i distretti, il trasferimento può avere come esito non solo il trasferimento della conoscenza in un altro contesto, ma anche la produzione di nuovo apprendimento e nuove esternalità (Camuffo e Grandinetti 2006). A differenza dei distretti locali però - grazie alla presenza di una piattaforma digitale - tutto ciò avviene senza che ci sia il bisogno della prossimità fisico-spaziale: l'innovazione da adiacente diventa così "diffusa e diffondibile".

Per concludere possiamo quindi ricapitolare tre elementi principali che aiutano a leggere l'esperienza sviluppata da CGM attraverso *welfareX*, CGMoving e tutto il ricco ecosistema cresciuto intorno a loro. Primo, il ruolo di CGM come *imprenditore di policy*: soggetto che - a fronte di uno *status quo* ritenuto insoddisfacente - mira a un cambiamento sostanziale, facendosi portatore di un progetto innovativo rispetto al passato. Secondo, la disponibilità di una infrastruttura informatica (*welfareX*) già testata e "pronta all'uso" - seppur nata originariamente con obiettivi diversi legati allo sviluppo del welfare aziendale - ha rappresentato una forma di *policy legacy abilitante* rivelatasi decisiva per fronteggiare le conseguenze della crisi pandemica. Terzo, la funzione di CGM (recentemente insieme a CGMoving) quale *promotore di nuove logiche, strumenti, finalità e facilitatore della loro diffusione*, riuscendo a tematizzare quello del welfare aziendale come un vero e proprio investimento, capace di produrre ricadute positive non solo all'interno delle imprese ma del più ampio ecosistema economico, politico e sociale di riferimento favorendo la trasformazione del welfare aziendale in welfare aziendale territoriale. Accanto a questo appare interessante considerare un ultimo fattore importante, trasversale agli elementi sopra ricordati: la *rete* di CGM. Essa è stata centrale in tutto il processo, dimostrando la propria utilità in senso bidirezionale: il Gruppo CGM è stato utile alla rete cooperativa per innescare i processi descritti, ma al contempo la rete si è dimostrata importante per incentivare e sviluppare le iniziative promosse dal Gruppo, alimentando una circolarità virtuosa.

Riferimenti bibliografici

Ascoli U. e Ranci C. (2003), *Il welfare mix in Europa*, Roma, Carocci.

Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G. e Sforzi F. (2003), *From Industrial Districts to Local Development. An Itinerary of Research*, Cheltenham, Edward Elgar.

Bernardoni A., De Facci R. e Gargiulo M. (2020), *Coronavirus, le proposte delle imprese sociali per difendere le infrastrutture sociali del Paese*, Percorsi di secondo welfare, 24 aprile 2020.

Bobbio L., Pomatto G. e Ravazzi S. (2017), *Le politiche pubbliche. Problemi, soluzioni, incertezze, conflitti*, Milano, Mondadori.

Bonoli G. e Natali D. (a cura di) (2012), *The Politics of the New Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.

Borzaga C. (a cura di) (2018), *Cooperative da riscoprire. Dieci tesi controcorrente*, Roma, Donzelli Editore.

Brunod M., Moschetti M. e Pizzardi E. (a cura di) (2016), *La coprogettazione sociale. Esperienze, metodologie e riferimenti normativi*, Trento, Erickson.

Busacca M. e Zandonai F. (2020), *Le imprese sociali piattaforma come un nuovo esempio di produzione collaborativa*, in "Studi Organizzativi", n. 2/2020, pp. 61-86.

Camuffo A. e Grandinetti A. (2006), *I distretti industriali come sistemi locali di innovazione*, "Sinergie - Italian Journal of Management", n. 69, pp. 33-60.

Castells M. (2014), *La nascita della società in rete*, Milano, Egea.

Cesareo V. e Pavesi N. (a cura di) (2019), *Il Welfare responsabile alla prova. Una proposta per la società italiana*, Milano, Vita-Pensiero.

Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.

Capano G. (1996), *Policy legacy*, in G. Capano e M. Giuliani (a cura di), *Dizionario di politiche pubbliche*, Roma, la Nuova Italia Scientifica, pp. 265-267.

Colozzi I. (a cura di) (2012), *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Milano, FrancoAngeli.

Commissione Europea (2016), *Social enterprises and their eco-systems: developments in Europe*, Brussels, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

De Ambrogio U. e Guidetti C. (2016), *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e Terzo Settore*, Roma, Carocci Faber.

Donati P. (2013), *Il paradigma sussidiario. Interpretazioni, estensione, garanzie*, Bologna, Il Mulino.

- Donati P. e Prandini R. (2009), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli.
- Eade D. (1997), *Capacity-building: An approach to people-centred development*, Oxford, Oxfam.
- Ferrante M. e Zan S. (1992), *Il fenomeno organizzativo*, Roma, Carocci.
- Ferrera M. (1993), *Modelli di Solidarietà*, Bologna, Il Mulino.
- (a cura di) (2019), *Le politiche sociali, Terza edizione*, Bologna, Il Mulino.
- Fondazione Zancan (2013), *Verso un welfare generativo, da costo a investimento*, Padova, Fondazione Zancan.
- Fosti G. (2018), *Sharing platform e nuovi modelli di welfare*, in "Economia & Management", n. 1, pp. 20-22.
- Fumagalli A., Giovannelli G. e Morini C. (a cura di) (2018), *La rivolta della cooperazione. Sperimentazioni sociali e autonomia possibile*, Milano, Mimesis Edizioni.
- Greve B., Blomquist P., Hvinden B., Van Gerven M. (2020), *Nordic welfare states - still standing or changed by the COVID-19 crisis?*, in "Social Policy Administration", vol. 55, pp. 295-311.
- Gassmann O., Enkel E. e Chesbrough H.W. (2010), *The future of open innovation*, in "R&D Management", 40 (3), pp. 213-221.
- Giuliani M. (1998), *Sul concetto di 'imprenditore di policy*, in "Rivista Italiana di Scienza Politica", n. 2, pp. 357-378.
- Istat (2020a), *Rapporto annuale 2020*, Roma.
- (2020b), *Strutture e profili del settore non profit. Anno 2018*, Censimento permanente delle istituzioni non profit, Roma.
- Kazepov I. e Barberis E. (2013), *Il welfare frammentato. Le articolazioni regionali delle politiche sociali italiane*, Roma, Carocci Editore.
- Kingdon J. (1984), *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, New York, HarperCollins.
- Lodigiani R. e Pesenti L. (2013), *Un welfare plurale "radicale" come via di innovazione socio-istituzionale oltre la crisi*, in "Politiche sociali e servizi", n. 1, pp. 9-30.
- Maino F. (2013), *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in F. Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 1-30.
- (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.

- (2020), *Welfare aziendale e Terzo Settore: opportunità (anche) in situazioni emergenziali?*, in "Rivista Solidea", n. 1, pp. 12-15.

Maino F., Barazzetta E. e Santoni V. (2019), *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il Terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali/Social Policies*, n. 2, pp. 271-288.

Maino F. e Razetti F. (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Roma, Giappichelli.

- (2020), *Superare l'immobilismo: alla ricerca dell'innovazione nelle politiche di Ltc*, in "Biblioteca della Libertà", vol. LV, n. 3, settembre-dicembre, pp. 5-38.

Maino F., Razetti F., Santoni V. (2019), *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in "Sociologia del Lavoro", n. 155/2019, pp. 137-155.

Maino F. e Ferrera M. (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

- (2019), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Moro G. (2014), *Contro il non profit*, Roma-Bari, Laterza.

Naldini M. e Saraceno C. (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra generi e generazioni*, Bologna, Il Mulino.

Pesenti L. e Scansani G. (2018), *Provider: il welfare aziendale come mercato*, Working Paper, n. 1, www.tut-towelfare.info.

Pavolini E. (2016), *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte e esperienze dal mondo cooperativo*, Bologna, Il Mulino.

Ranci C. e Pavolini E. (2015), *Le politiche di welfare*, Bologna, Il Mulino.

Razetti F. e Maino F. (2019), *Attori e risorse, tra primo e secondo welfare*, 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. 49-88.

Razetti F. e Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Giappichelli, Torino, pp.191-151.

Riva P. (2020), *Terzo Settore e digitalizzazione: clic o mai più*, Corriere Buone Notizie, 23 giugno 2020.

Santoni V. (2019), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro", vol. 153/2019, pp. 185-201.

Santoni V., Razetti F. e Maino F. (2021), *Un welfare aziendale "a filiera corta". Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena*, Le ricerche di *Percorsi di secondo welfare*.

Saraceno C. (2003), *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, Bologna, Il Mulino.

Scholtz T. (2016), *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy*, New York, Rosa Luxemburg Stiftung.

Sproull L. e Kiesler S.B. (1992), *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*, Boston, MIT press.

Taylor-Gooby P. (2004), *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.

Tombari M. (a cura di) (2019), *Pubblico, territoriale, aziendale. Il welfare del Gruppo cooperativo Cgm*, Milano, Edizioni Este.

Tombari M. e Zandonai F. (2020), *A cosa servono le piattaforme. Come scalare l'innovazione sociale e tecnologica del welfare aziendale*, Gruppo Cooperativo CGM.

Venturi P. e Rago S. (2014), *Teoria e modelli delle organizzazioni ibride*, in "I quaderni dell'economia civile", n. 3, Aiccon.

Venturi P. e Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino.

- (2016), *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Milano, Egea.

Vesan P. (2019), *La politica del lavoro*, in M. Ferrera (a cura di), *Le politiche sociali, Terza edizione*, Bologna, Il Mulino.

Williams C.C. (2004), *Community capacity building: A critical evaluation of the third sector approach*, in "Review of Policy Research", vol. 21, pp. 29-739.

Zamagni S. (a cura di) (2011), *Libro bianco sul Terzo Settore*, Bologna, Il Mulino.

Cooperative di comunità, nuove forme di sviluppo e welfare locale

di Michele Bianchi

Giugno 2021

Abstract

Cooperative di comunità, nuove forme di sviluppo e welfare locale

di Michele Bianchi

Da più di dieci anni, in Italia, si parla di “cooperative di comunità”, una nuova forma d’impresa collettiva che svolge ruolo di rigenerazione delle economie locali e animazione sociale dei propri territori. Questa nuova forma d’impresa consente alle forze civiche di organizzare dal basso nuovi servizi per il soddisfacimento di alcuni dei bisogni socio-economici delle proprie comunità attivando reti di collaborazione con diversi attori del territorio. Il presente *working paper* intende evidenziare come le cooperative di comunità possano essere considerate una forma di secondo welfare. Il paper presenta parte dei risultati della ricerca di tesi di dottorato dell’autore e compara cinque casi studio (AnversiaAmo, Brigì, La Paranza, Post-modernissimo e Ri-maflo) dislocati rispettivamente in Abruzzo, Liguria, Campania, Umbria e Lombardia. Sebbene queste imprese presentino diverse specificità, l’analisi mostra come alcune dinamiche siano comuni nonostante le variazioni contestuali. In generale, le cooperative di comunità mirano a realizzare progetti che si pongono sia obiettivi economici (creazioni di nuovi servizi, prodotti o posti di lavoro) che sociali (rafforzamento delle relazioni sociali e del senso di comunità). In questo senso, queste cooperative sono innovative sia dal punto di vista dell’evoluzione del modello cooperativo che come realizzazione pratica delle teorie di *community development*.

PAROLE CHIAVE

Cooperative, Comunità, Sviluppo locale, Sostenibilità, *Community development*

L'autore

Michele Bianchi è ricercatore post-doc presso l'Università di Parma dove partecipa al progetto MATILDE sulla valutazione dell'impatto socio-economico dei fenomeni migratori nelle aree rurali e montane europee. Ha lavorato come ricercatore anche presso lo Yunus Centre for Social Business and Health di Glasgow sviluppando una *systematic literature review* sulle imprese ibride. Nel 2020 ha conseguito il Dottorato in Sociologia della Governance, Partecipazione Sociale e Cittadinanza presso l'Università degli Studi Carlo Bo - Urbino. È stato inoltre *visiting* presso l'Ontario Institute for Education - University of Toronto.

Questo *working paper* presenta i risultati di una ricerca condotta dall'autore nell'ambito delle attività relative al Dottorato in Sociologia della Governance, Partecipazione Sociale e Cittadinanza, dell'Università degli Studi di Urbino - Carlo Bo. Per ulteriori approfondimenti si veda: M. Bianchi (2020), "A Critical Analysis of Italian Community Co-operatives: A Qualitative Research through Social Capital Theories for Investigating Territorial Connections and Community Development Processes", Tesi di Dottorato.

Indice

Abstract	72
Introduzione	75
1. Cosa sono le cooperative di comunità?	76
2. Metodologia della ricerca	78
3. I casi di studio	79
4. I risultati della ricerca sul campo	81
5. Conclusioni	86
Riferimenti bibliografici	88

Introduzione

Nella letteratura internazionale si parla generalmente d'impresе di comunità riferendosi a esperienze diverse, sia per storia che per modi di agire, che però sono accumulate da medesime caratteristiche, ovvero una struttura di business organizzata con l'intento di generare risorse e benefici per le comunità locali dove queste hanno sede (Wilkinson *et al.* 1996; Peredo e Chrisman 2006; Somerville e McElwee 2011). Queste organizzazioni cercano quindi di sfruttare le risorse locali per creare nuove economie capaci di supportare lo sviluppo socio-economico dei territori interessati dalle azioni di queste imprese (Schaffer *et al.* 2004). Tra le varie forme d'impresa di comunità si è diffusa la "cooperativa di comunità", un'organizzazione che sfrutta i vantaggi della forma cooperativa come la partecipazione collettiva, la *governance* democratica e la mutualità (Zamagni e Zamagni 2008; Menzani 2015), adattati al concetto di "sviluppo di comunità" (Craig *et al.* 2008).

Nel contesto italiano solo di recente è emersa l'idea di applicare la forma cooperativa nell'ambito dello sviluppo locale attraverso meccanismi di partecipazione attiva della cittadinanza (Mori e Sforzi 2018; Bianchi e Vieta 2019). Sebbene un approccio simile fosse emerso già dalla fine degli anni '90 con molte esperienze di cooperative sociali (Provasi 2004), promuovendo quindi una nuova idea di sviluppo locale generata da imprese sociali (Bernardoni e Picciotti 2017), queste esperienze recenti si distaccano nettamente dal modello della cooperativa sociale e adottano varie altre forme, in particolare la cooperativa di lavoro e produzione, innovandole con nuove finalità (Mori e Sforzi 2018; Bianchi 2020).

Il presente *working paper* propone un'analisi della letteratura e cinque casi studio e mira a indagare se anche questo nuovo ed emergente modello possa essere considerato parte della variegata area del secondo welfare definito come il settore che:

"Si aggiunge agli schemi del primo, integra le sue lacune, ne stimola la modernizzazione sperimentando nuovi modelli organizzativi, gestionali, finanziari e avventurandosi in sfere di bisogno ancora inesplorate (e in parte inesplorabili) dal pubblico" (Ferrera 2013, p. 8).

Lo scopo di questo lavoro è duplice: da un lato fornire una visione generale sul fenomeno delle cooperative di comunità spiegandone origini e funzionamento. Dall'altro, dimostrare che, pur non configurandosi come imprese sociali pure, queste rientrano nel novero del secondo welfare come forme di *community development* (Craig *et al.* 2011) volto a uno sviluppo sostenibile e partecipativo del territorio con particolare attenzione alle relazioni sociali. Le cooperative di comunità rappresentano nuove forme di welfare perché cercano di ridare quel senso di aggregazione comunitaria e protezione sociale che si sono persi, oltre all'implementazione di nuove forme di sviluppo locale incentrate sulla sostenibilità descritta nei 17 *Sustainable Development Goals*.

Al fine di sostenere questa tesi, il *working paper* presenta i risultati di uno studio qualitativo che si è focalizzato su cinque cooperative di comunità distribuite sul territorio italiano. La ricerca si è posta l'obiettivo di rispondere a due domande principali:

1. quali sono le specificità delle cooperative di comunità italiane?
2. le relazioni con i contesti culturali, economici e sociali in cui operano influenzano la loro azione di *community development*?

L'analisi è stata realizzata attraverso 84 interviste¹, svolte tra agosto 2018 e gennaio 2019, che hanno coinvolto in prima battuta i fondatori delle cooperative, successivamente i lavoratori per poi estendere il

¹ Le interviste sono state condotte in presenza in modalità 1 a 1 e hanno avuto una durata media di 34 minuti.

raggio d'interesse ai loro partner locali come le amministrazioni comunali, altre aziende locali o enti del Terzo Settore direttamente coinvolti nella rete delle cooperative.

Il *working paper* è così strutturato: la prima sezione fornisce una panoramica generale sulle caratteristiche delle cooperative di comunità in Italia esaminando il dibattito scientifico sviluppatosi finora. La seconda sezione illustra la metodologia della ricerca e i dati raccolti. La terza e la quarta presentano i casi di studio e le evidenze empiriche raccolte. La quinta discute i casi alla luce della letteratura disponibile. Il paper si conclude con considerazioni generali sul fenomeno e sugli aspetti che lo connettono al mondo del secondo welfare.

1. Cosa sono le cooperative di comunità?

L'impresa cooperativa si distingue per due tratti caratteristici: (a) è un'organizzazione collettiva gestita attraverso (b) una *governance* democratica (Zamagni e Zamagni 2008). Questa struttura la distingue dalle forme tradizionali d'impresa dove la *governance* è determinata dalla proprietà diretta o per mezzo di azioni dell'impresa. Nelle cooperative invece ogni socio partecipa con una quota e a ognuno è attribuito il medesimo potere decisionale secondo il principio "una testa un voto" (Bagnoli 2011). Il fulcro dell'azione cooperativa è la mutualità, ovvero lo scambio di benefici tra i soci e la cooperativa (Casale 2005). L'impresa cooperativa si viene a creare per condividere gli scarsi mezzi dei singoli soci per creare una struttura collettiva capace di generare risorse e quindi benefici di cui i soci possono godere. Si pensi alle origini della cooperazione che affondano nella storia dei movimenti operai: a fronte di condizioni economiche drammatiche le società operaie organizzarono le prime cooperative di consumo per poter dare accesso a beni primari con costi ridotti ai loro soci (Ianes 2013).

In generale, si può definire la cooperativa di comunità come un'impresa collettiva che si prefigge l'obiettivo di promuovere lo sviluppo economico e sociale del proprio territorio coinvolgendo i membri della propria comunità in un processo di ripensamento dello sviluppo locale e di partecipazione attiva nella gestione delle risorse comunitarie (Mori e Sforzi 2018). A differenza delle cooperative sociali, questa nuova forma di cooperazione non si definisce sulla base della natura dei suoi servizi ma sul destinatario principale, appunto, la comunità locale. Per comprendere quali siano i bisogni e le preferenze dei cittadini e per poter strutturare le proprie proposte di business e servizio, le cooperative di comunità promuovono processi di coinvolgimento diretto volti a intercettare gli stimoli provenienti dal proprio territorio (Mori e Sforzi 2018; Bianchi e Vieta 2019). I servizi e i prodotti specifici che si vengono poi a creare sono semplicemente funzionali all'assolvimento di una missione più ampia che prevede la soddisfazione di esigenze economiche, come la rigenerazione delle economie locali (Bandini *et al.* 2015), ma anche di esigenze sociali legate a un maggior bisogno di senso di comunità (Ferri *et al.* 2017). Tra le varie attività svolte dalle cooperative di comunità vi sono la produzione energetica (Bartocci e Picciaia 2013), le attività culturali e di animazione del territorio (Tricarico e Zandonai 2018), la salvaguardia dei beni naturali (Teneggi e Zandonai 2017) e dei beni comuni (Burini e Sforzi 2020), la rigenerazione di "asset locali", come ad esempio edifici pubblici tipo stazioni o ex scuole, oppure privati come campi agricoli, circoli o case (Bianchi e Vieta 2019) nonché azioni di lotta allo spopolamento delle aree interne (Dumont 2019) e nuove forme di aggregazione sociale in aree urbane (Canestrino *et al.* 2019).

Sebbene le cooperative esistano nel contesto italiano ed europeo dalla metà del diciannovesimo secolo, è solo in anni recenti che si inizia a parlare di "cooperative di comunità". Non esistendo una legge nazionale che ne determini forma e finalità, ad oggi la cooperativa di comunità rimane un concetto teorico generato e riadattato dai operatori stessi in funzione dei propri progetti e finalità. Tendenzialmente, si

ritiene che l'origine di questa forma cooperativa risalga al 2010 quando Giuliano Poletti, allora presidente di Legacoop visita la Cooperativa Valle dei Cavalieri² e la definisce una "cooperativa per la comunità" (Bianchi e Vieta 2019). Altre interpretazioni fanno risalire l'origine del concetto di cooperativa di comunità alle prime esperienze di produzione energetica autonoma nelle valli remote dell'arco alpino. Queste cooperative furono create al fine di sopperire la mancanza d'investimenti per la creazione di centraline idroelettriche finché non giunse la nazionalizzazione del sistema e anche in questi luoghi, fino ad allora ignorati dal mercato privato, giunse l'azione pubblica a porre rimedio. Sebbene queste cooperative non esprimessero con chiarezza un concetto di "cooperazione di comunità" è indubbio che la loro azione fosse volta a tutta la popolazione del territorio non limitandosi ai soli membri (Mori 2017). Successivamente, la storia del movimento cooperativo italiano non mostra tracce di una diretta e voluta intenzionalità di agire nei confronti delle proprie comunità (Degl'Innocenti 1977; Briganti 1982; Earle 1986). Solo in anni recenti si inizia a pensare a un'applicazione di questo modello allo sviluppo locale, non solo in termini di rigenerazione delle economie locali ma anche di nuove forme di aggregazione dei cittadini (Mori e Sforzi 2018). In questo senso, bisogna considerare l'importante analisi di MacPherson (2013) che ha evidenziato come, sebbene sia rimasto sotteso, il servizio alle comunità locali è da sempre un elemento dell'identità delle cooperative. Riprova ne è il fatto che nell'ultima revisione (1995) dei principi cooperativi dell'ICA (*International Co-operative Alliance*) sia stato inserito il settimo principio inerente "L'impegno verso la collettività"³.

Al netto del dibattito sulle origini, il modello "cooperativa di comunità" si sta ritagliando un ruolo sempre più importante in molti contesti, sia urbani che rurali. Dimostrazione ne è il fatto che già molte regioni⁴ hanno iniziato a legiferare per poter dare sostegno a questa nuova forma d'impresa cooperativa e per poter rilanciare i propri territori. Sul perché negli anni recenti si sia realizzata una tale diffusione del tema e una crescita esponenziale di questo tipo di cooperative concorrono vari fattori. Per primo, un ritrovato vigore dell'attivismo civico a seguito del referendum sull'acqua pubblica che ha spinto molte persone ad attivarsi per prendersi cura del proprio territorio, in particolare dei beni comuni locali, sui quali si sono poi innestati molti dei progetti di cooperazione comunitaria (Arena e Iaione 2015; Borzaga e Zandonai 2015). A questo si aggiunge un lungo e profondo processo di riforma delle amministrazioni pubbliche locali il cui ruolo non è più di gestione monopolistica dei poteri e dei mezzi di amministrazione ma si è avviato verso un pluralismo delle forme di gestione dell'interesse comune che coinvolge sempre più direttamente i cittadini con un assetto policentrico (Bombardelli 2011). Il cittadino è quindi chiamato ad essere attore diretto della progettazione di servizi e iniziative con il concorso delle amministrazioni locali per il miglioramento del bene comune attraverso la co-produzione (Iaione 2015). In ultimo, si consideri l'immenso lavoro fatto dalle centrali Legacoop e Confcooperative per la promozione di questa nuova forma di cooperazione attraverso un'ampia campagna d'informazione e promozione, con la creazione di strumenti *ad hoc* per l'accompagnamento dei gruppi di cittadini e delle amministrazioni alla formazione delle cooperative e il sostegno finanziario nelle prime fasi (Bianchi 2020). Tra le azioni più importanti portate avanti dalle due centrali meritano una speciale menzione il progetto "Centro Italia Reload" promosso

2 Dal 1990, la cooperativa Valle dei Cavalieri opera nel paesino di Succiso sull'Appennino Reggiano. Questa cooperativa nasce dalla volontà di un gruppo di amici residenti nel paese e già uniti dall'esperienza di volontariato nella Pro Loco di salvare il Succiso dallo spopolamento. La spinta a fondare una cooperativa arriva appunto nel 1990 quando l'ultimo bar e mini-market del paese chiudono lasciando la popolazione locale, ormai di un centinaio di persone, senza alcun servizio e luogo di ritrovo, costringendoli a prendere la macchina e guidare per chilometri per ogni necessità. La cooperativa ha ottenuto l'uso della dismessa scuola elementare dove ha riaperto il bar e lo spaccio alimentare. Negli anni ha poi affiancato a queste attività un B&B, un ristorante e la gestione dell'info-point del Parco Regionale dell'Appennino Tosco-Emiliano.

3 Settimo principio dell'ICA: "Le cooperative lavorano per uno sviluppo durevole e sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci".

4 Abruzzo, Basilicata, Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Puglia, Sardegna, Sicilia.

nel 2018 da Legacoop per sostenere i territori del cratere sismico a cavallo tra Marche, Umbria e Lazio con fondi dedicati a gruppi che volessero costituire nuove cooperative di comunità e il bando annuale di Fondo Sviluppo di Confcooperative che pure sostiene i gruppi nella fase di *start-up* delle nuove imprese. A ciò si aggiunge l'evento annuale della Scuola delle cooperative di comunità, ospitato da Valle dei Cavalieri e I Briganti di Cerreto che ogni anno accoglie operatori ed esperti per dibattere sui temi della cooperazione di comunità⁵.

2. Metodologia della ricerca

Il presente *working paper* riporta i risultati della tesi di dottorato dell'autore. L'approccio è qualitativo e utilizza il metodo della comparazione dei casi studio; ciò permette al ricercatore di poter osservare e analizzare i casi all'interno dei loro contesti socio-culturali e capire come essi si sviluppino in relazione agli stimoli derivanti da tali contesti (Yin 2009). L'intento alla base della ricerca è duplice, da un lato vi è la volontà di esplorare un tema relativamente nuovo nel dibattito sociologico sullo sviluppo locale, per questo motivo, l'analisi è stata più di tipo esplorativo che sperimentale o confermativo. Il secondo intento è stato quello di esaminare casi studio molto diversi tra loro per capire se al variare dei contesti corrispondesse o meno anche una variazione delle pratiche e delle dinamiche che portano allo sviluppo delle cooperative di comunità. La ricerca considera cinque casi studio, presentati nel paragrafo successivo (§ 3), che variano per l'appartenenza regionale oltre che per il *setting* rurale o urbano. Ulteriore elemento di differenziazione sono i servizi forniti della cinque cooperative: la varietà permette di comprendere come e perché i gruppi fondatori abbiano deciso di optare per certe aree di business piuttosto che altre. Un ulteriore elemento di differenziazione è la diversa fase del ciclo di vita in cui si trovano queste imprese. Come definito da Steven (2001), le organizzazioni *non-profit* come le imprese *for-profit*, attraversano diverse fasi nel loro ciclo di vita. Le tre fasi rilevanti nel gruppo di casi studio qui analizzato sono le seguenti: "*Start-up*" (casi di AnversìAmo) che corrisponde alla definizione dell'idea imprenditoriale e alla creazione dell'organizzazione; "*Crescita*" (caso di Brigì e Ri-maflow) quando i servizi e/o prodotti sono accettati e usati all'interno della comunità; "*Maturazione*" (casi La Paranza e Post-modernissimo) quando l'impresa è ben consolidata e ha una reputazione nella comunità.

I risultati qui presentati sono il frutto di una raccolta dati realizzata contestualmente alla ricerca sul campo. A ciascun caso di studio sono stati dedicati circa 14 giorni durante i quali è stato osservato il funzionamento delle cooperative, il modo in cui gli operatori lavorano nel territorio e si relazionano con i membri della comunità. Questo tempo è stato per la maggior parte investito per realizzare interviste semi-strutturate con i operatori, i loro partner e alcuni residenti. Complessivamente, sono state condotte 84 interviste dalla durata media di 34 minuti l'una; da queste interviste è stato possibile ricavare la maggior parte delle informazioni sulla storia delle cooperative e su come queste si relazionino con il loro territorio, con particolare riferimento alle dinamiche interne alle organizzazioni che hanno portato a progettare i servizi indirizzandosi verso certi obiettivi piuttosto che altri. Di particolare rilevanza anche le interviste con i partner locali delle cooperative che hanno messo in evidenza, dal loro punto di vista, quale sia il valore delle azioni in favore dello sviluppo socio-economico per le comunità. Altre interviste hanno infine coinvolto i soci sostenitori delle cooperative e i cittadini sempre con l'obiettivo di raccogliere prospettive diverse sulla funzione di queste imprese collettive nei loro territori.

5 <https://www.facebook.com/scuoladellecooperativedicomunita/>.

3. I casi di studio

I cinque casi studio qui riportati illustrano alcuni dei processi tipici dello sviluppo delle cooperative di comunità italiane. Al netto delle differenze che riguardano i servizi erogati e la dislocazione geografica, i cinque casi presentano molte similitudini che sono oggetto del paragrafo successivo (§ 4). Come spiegato in precedenza, queste cooperative sono state selezionate per le loro peculiarità e storie che presentano aspetti interessanti per la comprensione generale del fenomeno mostrando come, pur con diversi approcci e modalità, si possano raggiungere gli obiettivi di sviluppo di comunità.

AnversìAmo: nel paesino di Anversa degli Abruzzi (AQ), la collaborazione tra due cooperative storiche del territorio ha portato alla creazione di un soggetto terzo nel 2018. Ancora in fase di *start-up*, questa cooperativa cerca di implementare nuovi servizi che le possano garantire continuità e stabilità economica e si prefigge l'obiettivo di salvare il territorio dallo spopolamento promuovendo nuove forme di turismo e destinando terreni abbandonati alla coltura degli ulivi. Dopo il primo anno dalla nascita, AnversìAmo è riuscita a creare un programma di attività per bambini durante l'estate e a recuperare i primi terreni da proprietari ormai non più interessati alla coltivazione. Questo programma mira a generare un beneficio mutualistico tra cooperativa e proprietari. Infatti, molti dei proprietari vivono lontano o sono ormai troppo anziani per occuparsi delle terre e quindi AnversìAmo si offre come soluzione prendendo in carico la gestione diretta, producendo e vendendo verdure e olio con cui poi paga un affitto annuo ai proprietari permettendogli di coprire le tasse e trattenendo le restanti entrate.

Per il futuro, la cooperativa punta a consolidare la sua offerta con un albergo diffuso, affittando seconde case non in uso durante l'anno, aiutando così i proprietari a sostenerne i costi. Questo progetto mira a replicare il meccanismo già avviato con i terreni agricoli e permette a chi detiene la proprietà dei terreni di sollevarsi dai relativi costi e, al contempo, di arrestare lo stato di abbandono generale del territorio. La missione è quella d'intrecciare la già consolidata nomea di Anversa degli Abruzzi come meta turistica con un nuovo approccio che possa portare a riutilizzare le case sfitte mettendole a disposizione dei turisti e i terreni abbandonati per una nuova agricoltura, il tutto per portare beneficio alla popolazione che a causa del progressivo invecchiamento e della mancanza di un mini-market necessita sempre più di assistenza:

"AnversìAmo è nata da poco e non ha patrimonio ma l'idea è farla crescere con i giovani"

(Intervista - AnversìAmo - Fondatore).

Brigì: situata nel comune di Mendatica (IM), sulle Alpi liguri, la cooperativa Brigì si occupa di turismo *slow* totalmente incentrato sulle ricchezze del proprio territorio: le bellezze naturali, la vicinanza al mare e i prodotti tipici. Questa impresa è stata avviata nel 2015 da un gruppo di giovani residenti uniti dalla comune esperienza di volontariato nella Pro Loco del paese, ad oggi si può considerare questa impresa nella fase di "crescita". Prima della nascita della cooperativa, la Pro Loco gestiva il parco avventura nei boschi di Mendatica, con diversi percorsi di funi tra gli alberi, un B&B ricavato da una vecchia casa ristrutturata e l'infopoint per i turisti. Nonostante l'impegno dei cittadini, col tempo, sono emersi i limiti di una gestione fatta solo di volontari, il flusso turistico richiedeva un gruppo capace di essere sempre attivo e presente per l'accoglienza e il funzionamento delle strutture, oltre a un ulteriore passo avanti verso una professionalizzazione dell'offerta. Per questo motivo, tra i più giovani volontari della Pro Loco, desiderosi di costruirsi un futuro in montagna, nasce l'idea della cooperativa di comunità.

Partendo dal rilancio delle strutture della Pro Loco, Brigì si propone come promotore turistico per attirare nuove risorse ma anche come animatore sociale del territorio per non far morire il piccolo paesino. L'obiettivo è quello di poter arrivare un giorno a integrare le varie attività presenti nella Val d'Arroscia lavorando in rete con aziende, enti del Terzo Settore e pubbliche amministrazioni per il rilancio di tutto il

territorio. L'attenzione per le fasce più fragili del paese è un altro degli obiettivi, dato il venir meno di molti dei servizi che ha complicato sensibilmente la vivibilità dell'area montana:

“Per creare un contenitore per sviluppare le attività della Pro Loco che potevano essere portate avanti in modo imprenditoriale, per cercare di creare un sistema di riattivazione economica” (Intervista - Brigì - Fondatore).

La Paranza: negli ultimi anni questa cooperativa ha più volte conquistato l'attenzione di media, istituzioni e ricercatori per l'incredibile lavoro fatto nel suo quartiere. Il Rione Sanità è da sempre considerato una via di mezzo tra il centro e la periferia di Napoli. Tra le testimonianze più antiche della presenza umana in questa zona del comune di Napoli vi sono le Catacombe di San Gennaro, dove furono conservate per diversi secoli i resti del santo protettore della città. In questo contesto di forte marginalità e fragilità sociale è nato un progetto molto ambizioso che oggi ha dimostrato come la cultura possa salvare il destino di molte persone e di un rione considerato per decenni un ghetto. Dal 2006, un gruppo di giovani cresciuti insieme nella parrocchia locale ha deciso di tradurre l'esperienza di valorizzazione culturale del rione da associazione a cooperativa e di prendere in gestione le catacombe. Sin dall'inizio, l'idea è stata quella di porre al centro del progetto il fortissimo valore culturale di questo sito archeologico, fino ad allora in stato di semi abbandono, e di reinvestire le risorse e le energie aggregate intorno alla rinascita del rione per sostenere progetti sociali, educativi e di rigenerazione urbana nel quartiere. Ad oggi, la cooperativa collabora sistematicamente con altri enti del Terzo Settore, privati e autorità locali nella forma di una Fondazione di comunità, la Fondazione San Gennaro. La Paranza è giunta alla fase di “maturazione”, infatti, le catacombe sono divenute il perno sul quale ruota l'intero sistema di rigenerazione sociale del Rione Sanità, in primo luogo perché queste hanno attratto i flussi di turisti fino ad allora sconosciuti in questo quartiere; in secondo luogo perché i giovani operatori hanno saputo contaminare altri concittadini e organizzazioni portando a riqualificare altri spazi e ad attivare servizi di natura sociale ed educativa volti al miglioramento delle condizioni della popolazione locale:

“Nel 2006 ci siamo costituiti in cooperativa perché le attività amatoriali che facevamo, come le visite e gli spettacoli, che nascevano come attività e scommesse, non sapevamo dove potevano arrivare, però erano sempre più richieste, tant'è vero che la nascita della cooperativa è determinata da un'esigenza di mercato, i gruppi che accompagnavamo iniziavano a chiedere fatture e ricevute. Avevamo il tempo per investire in noi stessi e decidemmo di fare questo tentativo, costituire una cooperativa e creare un lavoro di valorizzazione del rione” (Intervista - La Paranza - Fondatore).

Post-modernissimo: questa cooperativa opera nel centro storico di Perugia che si trova sul monte che sovrasta tutta la zona circostante. Nel corso dei secoli questa zona è divenuta il fulcro dello sviluppo di tutta l'area e la sede di importanti istituzioni arricchendo la cittadina con un patrimonio artistico eccezionale. Dal dopoguerra in poi, lo sviluppo urbano ha però riguardato le aree pianeggianti alle pendici del mondo con la costruzione di interi quartieri e nuovi edifici e servizi. Questa netta divisione ha significato una dinamica di sviluppo urbano che ha portato molta della popolazione e delle attività ad abbandonare il centro preferendo la periferia. I cinema sono tra le tante attività venute meno tra la fine del secolo scorso e i primi anni di quello attuale, i multisala di nuova generazione hanno compromesso l'esistenza dei classici mono sala dei centri storici. La storia di questo progetto si inserisce, quasi per caso, in dinamiche molto più ampie di rinascita di un quartiere per mezzo del lavoro dei propri cittadini che hanno creduto tanto al loro potenziale di attivatori sociali. La “Società cooperativa anonima” è l'esperimento ben riuscito di quattro amici che hanno deciso, nel 2014, di riaprire una di queste sale storiche fondata agli inizi del '900 e sperimentare l'idea di un cinema di comunità costruendo la propria offerta culturale con un'ampia rete di soggetti del territorio e con una stretta collaborazione con l'associazione dei residenti impegnata in un'opera di rinascita del proprio quartiere con animazione sociale e culturale contro il degrado lasciato dall'abbandono. Anche in questo caso, il perno di tutto il processo di rigenerazione, dentro e fuori gli spazi

fisici del quartiere, è stata la cultura come mezzo di riscoperta di un pezzo del centro storico:

“Gli altri li ho conosciuti al liceo e università perché frequentavamo un collettivo politico che abbiamo fondato insieme e quell’idea dell’impegno sociale e per la comunità ce la siamo portata in questa esperienza. Questa sì è un’attività commerciale perché deve sopravvivere ma ha un forte valore sociale” (Intervista - Post-moderissimo - Fondatore).

Ri-maflow: a Trezzano sul Naviglio, hinterland di Milano, la crisi post 2008 ha lasciato segni profondi accelerando il processo di deindustrializzazione di un territorio da sempre a vocazione produttiva. Tra le tante vicende di chiusure, fallimenti e trasferimenti all’estero vi è quella della Maflow, azienda produttrice di componentistica per auto. Nonostante la crisi, la ditta procedeva con una produzione costante e otteneva commissioni che le permettevano di affrontare il momento senza particolari problemi. Per questa ragione, gli operai non si sono quindi capacitati del perché si siano trovati anche loro senza un lavoro nel corso del 2012. Il motivo è che la storica proprietà ha ceduto la fabbrica a speculatori finanziari interessati al profitto derivante dallo smantellamento del sito e dalla ricollocazione della produzione nell’Est Europa, piuttosto che alla produzione e al futuro degli operai. Questo uno dei motivi che più ha spinto i lavoratori della Maflow a iniziare la lotta, l’incredulità di fronte a queste scelte disumane basate solo sul profitto che hanno lasciato 300 dipendenti disoccupati senza un reale motivo legato alla mancanza di clienti che anzi hanno proseguito a commissionare la produzione alla nuova Maflow all’estero. Con l’annuncio del trasloco nel 2012 si è aperta una nuova fase nella vita degli operai della Maflow decisi a non arrendersi allo spostamento della sede. Sulla scia delle esperienze argentine delle *empresas recuperadas por su trabajadores*, gli operai sono divenuti militanti e hanno occupato lo stabile dando avvio a una sua gestione autonoma. Anni di lotte e di esperimenti di autogestione hanno fatto nascere Ri-maflow, società di mutuo-soccorso operaio e cooperativa di comunità. Col passaggio in un nuovo stabile, nel 2019, la cooperativa ha intensificato le proprie attività, sia produttive come gruppo di artigiani ospitati nello stabile e la distillazione dell’amaro partigiano, sia di lotta sociale e politica con la rete nazionale Fuori Mercato:

“Noi abbiamo deciso di creare questa rete a partire dal mutuo soccorso, per cui abbiamo allargato il nucleo originale dei lavoratori ad altre persone che hanno portato nuove competenze e conoscenze quindi abbiamo aperto la fabbrica al territorio, un altro concetto che abbiamo mutuato dalle fabbriche argentine, abbiamo allargato il gruppo per cui abbiamo investito il nostro tempo” (Intervista - Ri-maflow - Socio lavoratore).

Particolare attenzione è dedicata al percorso di costruzione delle cooperative e come queste abbiano stabilito da subito rapporti con le proprie comunità. Ulteriori elementi fondamentali sono la centralità delle risorse usate dalle cooperative per svolgere il loro ruolo e come i partner percepiscono questa loro azione sul territorio. Nel prossimo paragrafo si discutono i dati emersi dalla ricerca comparando i casi ed evidenziando similitudini e peculiarità.

4. I risultati della ricerca sul campo

Le esperienze descritte nel precedente paragrafo sono nate spontaneamente da gruppi indipendenti, molti di questi soggetti hanno anche avuto esperienze di Terzo Settore in comune prima di decidere di fondare una propria cooperativa. Questo primo elemento indica come le esperienze di cooperazione di comunità nascano autonomamente da bisogni che sono avvertiti da gruppi di cittadini che decidono di iniziare questo percorso per rispondere contemporaneamente a problemi percepiti del territorio (es: mancanza di servizi o rilancio dell’economia) con i loro bisogni personali (creazione di occupazione):

“Sono entrato nella cooperativa per poter continuare a lavorare al parco avventura, già ero qui come istruttore prima, e poi per poter rimanere a vivere qua. Il solo pensiero di scendere a cercare lavoro a Imperia, il traffico, il casino, le macchine. Qui vivi meglio, c'è la natura, la calma, vivi tranquillo e meglio. È il mio stile di vita ed è anche per rimanere nel mio paese. Io sono convinto che se vado da un'altra parte vivo male.” (Intervista - Brigì - Fondatore);

“Tutte le persone che credono nella potenzialità di Anversa e nella sua bellezza e che non vogliono che questo borgo muoia hanno deciso di fondare questa cooperativa di comunità.” (Intervista - AnversìAmo - Fondatore);

“Io entro nel progetto da subito, la cooperativa nasce da me e un gruppo di amici nel 2006. Prima frequentavamo gli spazi di Santa Maria della Sanità e frequentando gli spazi ci siamo chiesti che fare da grandi a Napoli.” (Intervista - La Paranza - Fondatore).

Questi gruppi decidono di mettere al centro le risorse presenti sul territorio (campi abbandonati, case non utilizzate, un B&B, un parco avventura, un cinema chiuso, un'area archeologica e una fabbrica chiusa) per generare nuove risorse e servizi per la propria comunità. Quello che li muove è un profondo attaccamento al loro territorio ma anche la volontà di dare una risposta diretta e dal basso ai problemi che lo investono:

“La maggior parte dei cittadini ha apprezzato quello che facciamo, ci ha fatto i complimenti, si è rivolta a noi nel momento del bisogno, ad esempio, se hai bisogno di buttare via un computer Ri-maflow lo ritira, lo sistema e lo dona alle scuole.” (Intervista - Ri-maflow - Socio lavoratore);

“Ci siamo sostituiti in qualche modo al pubblico perché nel momento in cui c'è carenza di risorse pubbliche, una realtà privata come la nostra mette a disposizione una sala per la comunità.” (Intervista - Post-modernissimo - Fondatore);

Per sviluppare il loro progetto, i operatori iniziano a coinvolgere la comunità per discutere i temi più importanti dello sviluppo locale e per proporre la cooperativa come soluzione attraverso incontri e dibattiti che devono anche servire, non solo come momento di discussione e condivisione delle idee, ma anche come una prima fase di reclutamento di potenziali soci che possano contribuire a creare il capitale comune con cui iniziare le attività dell'impresa. Questo è un elemento molto innovativo perché significa un diretto e immediato coinvolgimento della comunità, nel senso di tutti i soggetti che vogliono partecipare alla discussione sul percorso di rigenerazione dell'economia locale:

“Sì, abbiamo deciso di iniziare in 3 e capire cosa fare ma sapevamo che per superare la prima stagione al parco avevamo bisogno di persone. La porta è aperta e abbiamo invitato tutti i ragazzi di Mendatica e quasi tutti sono venuti alle prime 2 riunioni, risposta molto positiva, alcuni sono diventati subito soci, qualcuno ha espresso interesse ma poi non è diventato socio, altri hanno espresso interesse ma non per diventare socio.” (Intervista - Brigì - Fondatore);

“La popolazione è quella che ti può dare un consiglio come una critica che tu devi saper accettare. Se una cosa è sbagliata, è sbagliata punto e basta. L'obiettivo è quello lì, coinvolgere la gente nei dibattiti, prendere la gente per strada e chiedere cosa fare per il paese.” (Intervista - AnversìAmo - Fondatore);

“Arriviamo qui nell'agosto 2014 e lanciamo il progetto di crowdfunding per il coinvolgimento della comunità per il restauro e la ripartenza della sala [...] Due volte l'anno invitiamo i soci finanziatori a partecipare a delle assemblee e costruire insieme le esperienze del futuro. Si sono abbattuti tutti i filtri che potevamo immaginare e quindi la gente viene direttamente da noi e ci propone cosa fare, quindi ci portano la loro competenza e conoscenza che sviluppano in altre associazioni e questo ci ha dato la possibilità di entrare non solo nel dibattito cinematografico ma anche cittadino.” (Intervista - Post-Modernissimo - Fondatore)

A questo si aggiunge il fatto che queste finalità hanno anche dei forti risvolti sociali: non è solo una questione di attivare nuove dinamiche di sviluppo economico ma anche di generare nuove relazioni per implementare la collaborazione tra cittadini, organizzazioni (profit e non-profit) e amministrazioni. Tutto questo avviene ovviamente con diverse sfumature ed accezioni a seconda dei casi, Ri-maflow affronta le sfide del suo territorio con un taglio più politico, La Paranza è riuscita a generare un ampio volume di attività prettamente sociali, il Post-Modernissimo si rivolge maggiormente al Terzo Settore per attività culturali, mentre AnversiAmo e Brigì si concentrano di più sul turismo *slow* e i prodotti locali. L'idea alla base di tutto è il comprendere i bisogni per poi sviluppare soluzioni che siano capaci di garantire un'autonomia a queste comunità per poter affrontare problemi di tipo sociale:

"C'è chi ti porta delle commesse di lavoro, c'è chi compra l'amaro e lo porta in giro, quindi sono modalità di aiuto, di condivisione di percorsi, di promozione, tante modalità. In questo modo si crea questa rete, noi parliamo di rete proprio perché vediamo questo insieme di relazioni e la modalità più semplice per veicolare l'idea è una rete ma non deve essere intesa come dei collegamenti formali." (Intervista - Ri-maflow - Socio lavoratore);

"La fragilità di questi posti è l'isolamento, anche se è difficile affrontare il modo di pensare delle persone però se si affrontano le cose si raggiungono gli obiettivi." (Intervista - AnversiAmo - Fondatore);

"La programmazione di comunità nasce da un'azione sul locale perché specifica di questa realtà e nasce dal bisogno delle comunità che sono sul territorio locale, ovviamente intercetta quella che c'è nell'ambito della cinematografia perché non ci inventiamo i documentari ma in questo intercettare si creano dei momenti di approfondimento, discussione e dibattito che altrimenti la città non vivrebbe." (Intervista - Post-Modernissimo - Fondatore).

Quello che emerge è la centralità degli *asset* che queste cooperative rigenerano, ovvero, le risorse presenti nei loro territori che ritrovano un ruolo socio-economico, quindi, le case e i campi ad Anversa, il parco e il B&B per Mendatica (sebbene qui più che di rigenerazione bisogna parlare di nuova programmazione per l'uso), le catacombe al Rione Sanità che da luogo abbandonato sono divenute sede di un nuovo modello di gestione del patrimonio culturale e archeologico, la sala cinema a Perugia riaperta dopo anni e la fabbrica dismessa di Ri-maflow rinata come hub per lo sviluppo di nuove imprese e iniziative. Nella maggior parte dei casi, la proprietà di questi *asset* è pubblica e quindi i operatori coinvolgono le istituzioni (il comune nel caso di AnversiAmo e Brigì e il MIBAC nel caso del La Paranza) preposte alla gestione di questi beni in un'innovativa pratica di co-progettazione che permetta alle cooperative di poter operare con queste risorse e implementare le attività di business. L'innovazione delle cooperative di comunità è stata la centralizzazione di queste risorse verso reti locali basate sul raggiungimento di obiettivi comuni per lo sviluppo di comunità, ovvero, il fatto che le cooperative non lavorano solo per dare beneficio mutualistico ai propri soci ma all'intera popolazione. In altri termini, alle comunità viene chiesto di sostenere in vario modo i fondatori e poi le imprese per poter ottenere dei benefici futuri per tutti.

In questo, si rivede la pratica adottata dalla prima cooperativa di comunità, Valle dei Cavalieri, che ha ricevuto in uso gratuito la struttura della dismessa scuola elementare da parte del Comune, riuscendo così a creare nuove opportunità di business anche grazie a questa agevolazione:

"Perché Mendatica aveva bisogno di trovare un modo di gestire al meglio le strutture del comune che hanno costruito, dare lavoro ai ragazzi della zona e da lì nasce l'idea di creare qualcosa come ci è stato suggerito. È un bell'ambiente dove ci si può confrontare, non si entra in un'azienda dove c'è un datore di lavoro, hai modo di dialogare e ragionare sull'idea tutti insieme ed è quello che abbiamo fatto dall'inizio." (Intervista - Brigì - Fondatore);

“Noi abbiamo occupato e rivendichiamo la proprietà sociale e comune degli spazi di produzione, riappropriazione sociale dei lavoratori perché erano quelli che hanno prodotto i valori tali per cui il padrone si è comprato i capannoni e quindi erano loro i veri proprietari del capannone. Poi dopo ci si domanda come sia possibile far partire una produzione in 30 mila mq di spazi vuoti che necessitano di interventi importanti di manutenzione. In una società capitalista, se non ci sono i capitali come può partire un'attività? [...] Allora abbiamo riflettuto, il proprietario mette insieme una rete di conoscenze, competenze, abilità manifatturiere con i capitali, noi abbiamo deciso di creare questa rete a partire dal mutuo soccorso, per cui abbiamo allargato il nucleo originale dei lavoratori ad altre persone che hanno portato nuove competenze e conoscenze quindi abbiamo aperto la fabbrica al territorio.” (Intervista - Ri-maflow - Socio lavoratore);

“Anversiamo è nata da poco e non ha patrimonio ma l'idea è farla crescere con i giovani di qui che vogliono far funzionare la palestra e gli impianti sportivi. Quindi io credo che da piccole cose possano poi trovare la motivazione per investire su altre iniziative. Noi siamo partiti con il codice ateco cura del paesaggio che non vuol dire solo fare le aiuole ma recuperare le terre e fare turismo responsabile che qua si prestano molto bene per garantire posti di lavoro e servizi per la popolazione come, ad esempio, fare gli orti sociali quando i vecchi non riescono più a farli e i giovani possono curarli.” (Intervista - AnversAmo - Fondatore);

“La gestione di un bene comune fatta da una realtà del territorio, in rete col territorio, diventa collettore di energie positive [...] alcuni professionisti ci hanno donato il loro tempo per accompagnarci in questo percorso. Si costruisce una comunità di patrimonio.” (Intervista - La Paranza - Fondatore);

“Prima questa zona era un luogo di spaccio finché Fiorivano le Viole [associazione locale di cittadini] non ha iniziato a riqualificare le proprietà sfitte. Con la nostra apertura è iniziato un flusso di passaggio nelle zone e un'azione di auto-pulizia di quegli elementi che portavano degrado. Nel centro ci integriamo con gli altri attori che fanno cultura.” (Intervista - Post-modernissimo - Fondatore).

Si può quindi vedere come il progetto di rilancio economico e di rigenerazione dei rapporti sociali si intrecci con il mettere al centro dell'azione il riutilizzo di *asset* locali che in alcuni casi hanno anche un forte valore per la comunità (es: sala cinema storica). A ciò si aggiunga che queste imprese cooperative intrecciano il loro business con il valore delle tradizioni, della cultura locale e dell'attaccamento al territorio. Per realizzare questa connessione con il contesto in cui operano, le cooperative di comunità sviluppano reti che permettono di connettersi con altri attori fondamentali quali le amministrazioni pubbliche, gli enti del terzo settore o le imprese *for-profit*. Queste realtà accettano di entrare a far parte del progetto di *community development* per diverse ragioni: o perché hanno un interesse diretto, come ad esempio le istituzioni che chiedono alle cooperative di prendere in gestione i beni pubblici che altrimenti non riuscirebbero a gestire (parco e B&B di Mendatica e catacombe a Napoli), o per interessi indiretti, come gli altri enti privati che possono beneficiare da una rivitalizzazione della comunità locale e della sua economia in quanto operanti nello stesso territorio delle cooperative. Ad esempio, nelle aree montane di Anversa degli Abruzzi e Mendatica, i nuovi flussi turistici portano risorse anche per gli altri business presenti, così come nel Rione Sanità dove sono nate nuove attività per intercettare i visitatori e quelle già presenti hanno beneficiato della rinascita del rione. A Perugia, grazie al Post-modernissimo e l'associazione dei residenti, la via si è popolata di nuovi negozi che sfruttano il nuovo trend attrattivo del quartiere, il progetto mutualistico di Ri-maflow permette a piccole imprese di poter avere un proprio spazio laboratorio a canoni calmierati. Il valore delle cooperative di comunità è ben descritto da alcuni amministratori locali:

“È importante che il Comune non muoia quindi, che la gente rimanga e che si creino delle attività che possano dare beneficio anche alle altre attività che sono coinvolte. Non bisogna sempre e solo vedere l'aspetto economico, in questo caso la visione nostra, già dall'inizio è sempre stata che se nasce la cooperativa, si fermano i giovani e si riescono a sviluppare di più certe attività, la gente si ferma di più e tutti lavorano.” (Intervista - Brigì - Partner);

“Noi cerchiamo di dare qualche affidamento [di lavori pubblici] come lo spazzamento neve o gli impianti sportivi, c'è un vecchio laboratorio di ceramica che loro hanno rimesso in piedi di questa estate. Il progetto prevede la nascita di iniziative legate all'agricoltura e al turismo dove la cooperativa dovrebbe dispiegare tutte le potenzialità. Il nostro è solo un contributo, avendo carenza di personale, quindi avere una cooperativa che svolge servizi è un bene” (Intervista - AnversìAmo - Partner);

“Dal 2008 con le catacombe si è trovato un futuro per questo luogo, si è ritrovato un fulcro del rione e si è sviluppato molto micro-commercio. Se pensiamo che un quinto del turismo cittadino passa dal rione ci rendiamo conto di quanto esso abbia fatto bene al quartiere portando all'apertura di nuovi esercizi e all'avvio di imprese. Si ragiona grazie al meccanismo prodotto dal La Paranza nel creare altro come la fondazione, far rete col Terzo Settore per sviluppare un nuovo tessuto economico ma anche un nuovo capitale umano.” (Intervista - La Paranza - Partner).

Similmente, anche nel settore privato, sia *profit* che *non-profit*, i partner riconoscono il forte valore delle cooperative di comunità:

“Gli interessi si sovrappongono benissimo, noi facciamo formaggi e prodotti legati al territorio quindi il nostro desiderio di promuovere il territorio si sposa con il loro di sviluppare il nome di Mendatica, interessi comuni che vogliamo sviluppare.” (Intervista - Brigì - Partner);

“Dunque, noi all'inizio mettiamo a disposizione loro tutti i produttori agricoli nella nostra rete e loro [Ri-maflow] attraverso questi produttori cominciano a costruire un gruppo di offerta le cui produzioni sono inserite nel loro listino. Alla fine, anche l'associazione del Parco Sud entra in Fuori mercato. Noi forniamo l'elenco dei produttori e dei gruppi di acquisto solidale che fanno capo alla nostra rete e poi insieme a loro costruiamo il percorso della logistica solidale, della domanda e dell'offerta che si mettono in relazione.” (Intervista - Ri-maflow - Partner);

“Le relazioni strategiche sono fondamentali per la crescita del quartiere come per la crescita di tutti.” (Intervista - La Paranza - Partner);

“Loro [il Post-modernissimo] sono una cooperativa nata dal basso da un gruppo che si è allargato. Vedere un gruppo di giovani che investe su un luogo con la sua storia, significa sapere che stanno facendo una scelta non semplice nel contesto attuale italiano e umbro, è una sfida economica e culturale. Condividiamo il progetto perché ne capiamo il senso, cercare di creare reddito e lavoro attraverso una proposta culturale.” (Intervista - Post-modernissimo - Partner).

I cinque casi studio sono rappresentativi di alcuni degli aspetti fondamentali delle cooperative di comunità; i dati emersi dall'analisi mostrano come la forma cooperativa si sia adattata a nuove esigenze socio-economiche in diversi territori mostrando similitudini significative (tabella 1). Questa forma d'impresa collettiva ha il merito di aggregare in maniera democratica e partecipativa gruppi di cittadini con obiettivi simili e strutturare forme di business capaci d'implementare servizi e prodotti adatti alle esigenze locali. Proprio gli obiettivi comuni dei gruppi locali sono l'elemento innovatore perché puntano a creare sviluppo di comunità, ovvero, opportunità di rinsaldare legami sociali per promuovere iniziative nel segno di un rinato senso d'identità comune che si lega al territorio di appartenenza.

Tabella 1. I casi di studio, sintesi delle principali caratteristiche

Nome cooperativa	Business	Coinvolgimento comunità	Benefici per la comunità
AnversiAmo	Accoglienza e agricoltura	Assemblee pubbliche e relazioni personali	Attrazione turismo e riqualificazione beni privati
Brigì	Accoglienza e turismo	Assemblee pubbliche e relazioni personali	Attrazione turismo e network di operatori locali
La Paranza	Gestione area archeologica	Partnership e promozione della locale fondazione di comunità	Rigenerazione urbana e sociale
Post-modernissimo	Cinema e cultura	Collaborazione con l'associazione di vicinato e con altri enti del terzo settore	Offerta culturale
Ri-maflow	Produzione e artigianato	Rete locale di economia solidale	Iniziative di solidarietà e azioni di mutuo soccorso

5. Conclusioni

Se si considerano le riflessioni condotte da Polanyi (1974) sulle condizioni che hanno permesso la nascita del welfare pubblico, si possono intravedere diverse similitudini con il fenomeno delle cooperative di comunità. Prima dell'avvento dei sistemi di protezione sociale, l'organizzazione in forme autonome dal basso di auto-mutuo soccorso e cooperazione erano l'unica risposta per far fronte alle conseguenze negative del capitalismo. In proposito, si pensi ad esempio alla cooperazione di consumo per calmierare i costi dei beni primari o alle casse mutue per l'assistenza sanitaria (Briganti, 1982; Earle, 1986). I casi qui riportati mostrano gruppi di cittadini che replicano meccanismi consolidati da almeno un secolo e mezzo: emerge un problema, i singoli individui hanno poche risorse per farvi fronte, un gruppo di persone si unisce e fonda una cooperativa per ottenere un beneficio mutualistico. Eppure appare chiaro come la cooperativa di comunità presenti un'evoluzione ulteriore del modello.

Le cooperative di comunità sviluppano dei processi di attivismo civico che si inseriscono in dinamiche più ampie inerenti il governo di territori in cui gli enti locali sono stati fortemente colpiti. La radicale *spending review* imposta negli ultimi anni dalla crisi del debito pubblico ha forzato istituzioni nazionali ed enti locali alla dismissione di un considerevole numero di immobili che difficilmente possono essere assorbiti dal mercato (Gallucio *et al.* 2018). In aggiunta, gli enti locali dispongono di risorse inadeguate a far fronte in maniera efficace ed efficiente ai sempre più complessi bisogni sociali (Guardiancich 2019; Razetti e Maino, 2019). È in questo vuoto che è emersa la spinta a ripensare i modelli di *governance* locale e di gestione degli *asset* e dei servizi, soprattutto quelli più strategici o di valore sociale per le comunità (Battistoni e Zandonai 2017). In generale, è nella spaccatura tra sfera pubblica locale e bisogni dei cittadini che si cerca di colmare il vuoto con nuove pratiche di coinvolgimento.

In questo senso, le cooperative di comunità realizzano una forma di *community development*, vale a dire processi di attivazione di forze civiche locali per costruire soluzioni autonome e auto sussistenti che permettano ai cittadini di smarcarsi dalla dipendenza di servizi pubblici e mercato (Henderson e Vercseg 2010; Craig *et al.* 2011). Alla base di questo processo vi è la valorizzazione di risorse comuni che possano permettere a queste cooperative di generare risorse reinvestendole direttamente sulla propria comunità sviluppandone la propria crescita economica e insieme benessere sociale. L'uso degli *asset* locali è un altro degli elementi che connette queste esperienze al filone del *community development* (Kretzmann e McKnight 1993). L'innovazione che queste apportano al modello cooperativo è di sfruttarne la capacità di generare benefici mutualistici e di estenderli anche ai non soci.

Alla luce dei dati raccolti e delle considerazioni scaturite dall'analisi dei cinque casi, è possibile interpretare le cooperative di comunità come una forma di secondo welfare. Il motivo risiede nella loro *mission* volta al perseguimento dell'interesse collettivo delle proprie comunità estendendo i benefici del mutualismo cooperativo anche a soggetti non membri delle organizzazioni. A ciò si aggiunge il fatto che queste cooperative si danno delle *mission* non prettamente economiche ma ibride. Si deduce dai dati raccolti che i operatori non si associano al fine di organizzare la produzione di beni e servizi ma che questi sono perseguiti in subordine a un obiettivo più ampio che è la rigenerazione del senso di comunità e la promozione del benessere dei suoi cittadini attraverso l'azione cooperativa. Tanto le finalità quanto l'operato ne fanno degli esempi di secondo welfare.

Riferimenti bibliografici

Arena G. e Iaione, C. (2015), *L'età Della Condivisione*, Roma, Carocci.

Bagnoli L. (2011), *La Funzione Sociale Della Cooperazione*, Roma, Carocci.

Bandini F., Medei R. e Travaglini C. (2014), *Community-Based Enterprises in Italy, Definition and Governance Models*, SSRN Scholarly Paper ID 2408335 Social Science Research Network, Rochester, NY. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2408335>.

Bartocci L. e Picciaia F. (2013), *Le "Non Profit Utilities" Tra Stato e Mercato, L'esperienza Della Cooperativa Di Comunità Di Melpignano, "Azienda Pubblica"*, Vol. 3, pp. 381-402.

Battistoni F. e Zandonai F. (2017), *La rigenerazione sociale nel dominio dei commons, gestione e governo dei community asset ferroviari, "Territorio"*, Vol. 83, pp. 121-127. <https://doi.org/10.3280/TR2017-083017>.

Bernardoni A. e Picciotti A. (2017), *Le imprese sociali tra mercato e comunità, Percorsi di innovazione per lo sviluppo locale*, Milano, Franco Angeli.

Bianchi M. (2020), *A Critical Analysis of Italian Community Co-Operatives, A Qualitative Research through Social Capital Theories for Investigating Territorial Connections and Community Development Processes*, Urbino, Università degli Studi Carlo Bo.

Bianchi M. e Vieta M. (2019), *Italian Community Co-Operatives Responding to Economic Crisis and State Withdrawal*, Geneva, A New Model for Socio-Economic Development United Nations Task Force for Social and Solidarity Economy.

Bombardelli M. (2011), *Democrazia Partecipativa e Assetto Policentrico Dell'organizzazione Amministrativa*, in G. Arena e F. Cortese (a cura di), *Per governare insieme. Il federalismo come metodo. Verso nuove forme della democrazia*, Padova, Cedam, pp. 17-39.

Borzaga C. e Zandonai F. (2015), *Oltre La Narrazione, Fuori Dagli Schemi, I Processi Generativi Delle Imprese Di Comunità, "Impresa Sociale"*, Vol. 5, pp. 1-7.

Briganti W. (1982), *Il movimento cooperativo in Italia (1854-1980)*. Bologna, Edizioni Cooperative.

Burini C. e Sforzi J. (2020), *Imprese Di Comunità e Beni Comuni. Un Fenomeno in Evoluzione*, Trento, Euricse, Research Report n. 18.

Canestrino R., Ćwiklicki M., Di Nauta P. e Magliocca P. (2019), *Creating Social Value through Entrepreneurship, The Social Business Model of La Paranza, "Kybernetes"*, Vol. 48, n. 10, pp. 2190-2216. <https://doi.org/10.1108/K-03-2018-0135>.

Casale F. (2005) *Scambio e Mutualità Nella Società Cooperativa*, Milano, Giuffrè.

Craig G., Mayo M., Popple K. e Taylor M. (2011), *The Community Development Reader. History, Themes and Issues*, Bristol, The Policy Press.

Craig G., Popple K. e Shaw M. (2008), *Community Development in Theory and Practice, An International Reader*, Nottingham, Spokesman Books.

Degl'Innocenti M. (1977), *Storia Della Cooperazione in Italia, La Lega Nazionale Delle Cooperative, 1886-1925*, Roma, Editori riuniti.

Dumont I. (2019), *Le "Cooperative Di Comunità", Un'opportunità per Le Aree Marginali. I Casi di Succiso e Cerreto Alpi Nell'Appennino Reggiano*, "Placetelling", Vol. 1, pp. 155-166. <https://doi.org/10.1285/i26121581n2p155>.

Earle J. (1986), *The Italian Co-Operative Movement, A Portrait of the Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue*, London, Allen & Unwin.

Ferrera M. (2013), *Secondo Welfare, Perché? Un'introduzione*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 7-13.

Ferri G., Pavese A.S., Gechelin M. e Zaccaria R. (2017), *Abitare Collaborativo, Percorsi di Coesione Sociale per un Nuovo Welfare di Comunità*, "TECHNE, Journal of Technology for Architecture & Environment", Vol. 14, pp. 125-138. <https://doi.org/10.13128/Techne-20804>.

Galluccio F., Albolino O. e Guadagno E. (2018), *Le Politiche Pubbliche Tra Mutamenti Del Ritaglio Amministrativo e Strategie Di Valorizzazione Dei Sistemi Locali. Il Governo Del Territorio in Campania*, "Geotema", Vol. 57, pp. 197-212.

Guardiancich I. (2019), *La Riforma Del Welfare in Italia a Cavallo Della Crisi, Cause, Caratteristiche ed Esiti*, "Stato e Mercato", Vol. 116, n. 2, pp. 249-270. <https://doi.org/10.1425/94678>.

Henderson P. e Vercseg I. (2010), *Community Development and Civil Society, Making Connections in the European Context*, 1st ed. Bristol University Press, Bristol.

Iaione C. (2015), *Governing the Urban Commons*, "Italian J. Pub.", Vol. 7, pp. 170-221.

Ianes A. (2013), *Introduzione Alla Storia Della Cooperazione in Italia (1854-2011), Profilo Storico-Economico e Interpretazione*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

Kretzmann J.P. e McKnight J. (1993), *Building Communities from the inside out, A Path toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*, Chicago, Northwestern University, Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research.

MacPherson I. (2013), *Cooperatives' Concern for the Community, From Members Towards Local Communities' Interests*, "Euricse Paper", n. 46/13. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2196031>.

Menzani T. (2015), *Cooperative, persone oltre che imprese. Risultati di ricerca e spunti di riflessione sul movimento cooperativo*, Roma, Rubbettino.

Mori P.A. (2017), *Community Co-Operative and Co-Operatives Providing Public Services*, in Michie J., Blasi J. e Borzaga C. (a cura di), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative, and Co-owned Business*, Oxford, Oxford University Press.

Mori P. A. e Sforzi J. (2018), *Imprese Di Comunità. Innovazione Istituzionale, Partecipazione e Sviluppo Locale*, Bologna, Il Mulino.

Peredo A.M. e Chrisman J.J. (2006), *Toward a Theory of Community-Based Enterprise*, "Academy of Management Review", Vol. 31, n. 2, pp. 309-328.

Polanyi K. (1974), *La Grande Trasformazione. Le Origini Economiche, e Politiche Della Nostra Epoca*, Torino, Einaudi.

Provasi G. (2004), *Lo Sviluppo Locale, Una Nuova Frontiera per Il Non-Profit*, Milano, Franco Angeli.

Razetti F. e Maino F. (2019), *Attori e Risorse, Tra Primo e Secondo Welfare*, in Maino F. e M. Ferrera (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 49-88.

Schaffer R., Deller S.C. e Marcouiller D.W. (2004), *Community Economics, Linking Theory and Practice* Hoboken, NJ, Wiley.

Somerville P. e McElwee G. (2011), *Situating Community Enterprise, A Theoretical Exploration*, "Entrepreneurship & Regional Development", Vol. 23, n. 5-6, pp. 317-330. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.580161>.

Steven S.K. (2001), *Nonprofit Lifecycles, Stage-Based Wisdom for Nonprofit Capacity*, Long Lake, MN, Stage-wise Enterprise.

Teneggi G. e Zandonai F. (2017), *The Community Enterprises of the Appennino Tosco-Emiliano UNESCO Biosphere Reserve, Italy, Biodiversity Guardians and Sustainable Development Innovators*, "Journal of Entrepreneurial Organization and Diversity", Vol. 6, n.1, pp. 33-48.

Tricarico L. e Zandonai F. (2018), *Local Italy. I domini del "settore comunità" in Italia*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

Wilkinson P.F., Quarter J. e Gefeierte P. (1996), *Building a Community-Controlled Economy, The Evangeline Co-Operative Experience*, Toronto, University of Toronto Press.

Yin R.K. (2009), *Case Study Research, Design and Methods* Thousand Oaks, CA, SAGE.

Zamagni S. e Zamagni V. (2008), *La Cooperazione. Tra Mercato e Democrazia Economica*. Bologna, Il Mulino.

Emergenza sanitaria e vulnerabilità sociale: c'è ancora spazio per l'*empowerment* di comunità?

Il caso dei Laboratori di Comunità di Bologna

di Alessandro Tolomelli

Luglio 2021

Abstract

Emergenza sanitaria e vulnerabilità sociale: c'è ancora spazio per l'*empowerment* di comunità? Il caso dei Laboratori di Comunità di Bologna

di Alessandro Tolomelli

I Laboratori di Comunità sono servizi di welfare di nuova tipologia attivi a Bologna dal 2014. Questi luoghi sono dedicati all'incontro di persone con dimora e senza dimora e al loro interno si opera nell'ottica di tenere insieme due mondi apparentemente e tradizionalmente separati. L'approccio dell'*empowerment* di comunità è il quadro di riferimento teorico che fa da cornice alle attività e al progetto dei laboratori. Durante il *lockdown* della primavera 2020 i laboratori hanno visto modificare radicalmente l'operatività. Questo articolo è l'esito di un processo di riflessione sull'esperienza di gestione dei servizi in emergenza sanitaria che ha coinvolto il gruppo delle coordinatrici e le singole équipes. Le criticità rilevate mettono in evidenza l'estrema difficoltà di gestire l'emergenza per coloro che già vivono situazioni di vulnerabilità, ma anche, e di conseguenza, l'aumento esponenziale delle difficoltà operative per chi deve operare professionalmente in questi contesti. Le domande che hanno accompagnato questa indagine riguardano la possibilità di realizzare un intervento sociale di *empowerment* nello "stato di eccezione" (cfr. Arendt, 1996) o se in tali circostanze sia invece necessario recedere verso un tipo di azione puramente assistenziale. Inoltre, ci si è interrogati sulle caratteristiche e le prassi di resistenza da attivare in difesa del senso del lavoro secondo questo paradigma.

PAROLE CHIAVE

Empowerment, Laboratori di Comunità, welfare di comunità, senza dimora, vulnerabilità

L'autore

Alessandro Tolomelli PhD, è professore associato di Pedagogia Generale e Sociale presso il Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Maria Bertin" dell'Università di Bologna. Tra i suoi temi di ricerca troviamo il contrasto alla dispersione educativa degli adolescenti, l'Empowerment di comunità e l'Epistemologia delle professioni educative e sociali, il Teatro dell'Oppresso. Tra le sue pubblicazioni recenti ricordiamo: "Rimuovere gli ostacoli...". Per una pedagogia di frontiera (ETS, Pisa, 2019), Homo Eligens. L'empowerment come teoria della formazione (Junior, Parma, 2015).

Indice

Abstract	92
Introduzione	95
1. Il contesto dei Laboratori di Comunità	96
2. La gestione dei servizi ai tempi del Covid	97
3. È ancora possibile parlare di <i>empowerment</i> quando tutto intorno regna l'emergenza?	99
4. Per non perdere la strada e riprendere da dove ci eravamo lasciati	101
5. Conclusioni	105
Riferimenti bibliografici	108

Introduzione

I Laboratori di Comunità (d'ora in poi LdC) sono servizi di welfare di nuova tipologia attivi a Bologna dal 2014¹. I LdC nascono grazie all'evoluzione delle politiche sociali bolognesi attuate nell'ultimo decennio, ovvero adottando un cambiamento di paradigma, di welfare capacitante, e mettendo a sistema le sperimentazioni già in essere in questo campo.

In questi luoghi si incontrano persone con dimora e senza dimora e si opera nell'ottica di tenere insieme, nelle attività proposte e nell'interazione, due mondi apparentemente e tradizionalmente separati. Sono luoghi dedicati all'integrazione, all'inclusione sociale e all'approfondimento culturale nei quali si esprimono pensieri e vissuti collettivi e si avviano esperienze di rigenerazione comunitaria.

L'approccio dell'*empowerment* di comunità è il quadro di riferimento teorico che fa da cornice alla formazione e alla realizzazione della *vision* dei laboratori.

Durante il *lockdown* della primavera 2020, i LdC di Bologna sono stati modificati radicalmente e, di conseguenza, è cambiata la relazione con i beneficiari dei servizi.

Questo articolo è l'esito di un processo di riflessione sull'esperienza di gestione dei servizi in emergenza sanitaria che ha coinvolto il gruppo delle coordinatrici² dei LdC e le singole équipe. Queste testimonianze, raccolte attraverso focus-group, interviste semi-strutturate e incontri di rielaborazione e analisi dei resoconti scritti, consentono di ricostruire il punto di vista di chi opera con le persone che hanno affrontato, e affrontano, l'emergenza sanitaria da una posizione di svantaggio sociale ed esistenziale.

Le criticità rilevate in questa fase mettono in evidenza l'estrema difficoltà di gestire l'emergenza per coloro che già vivono situazioni di vulnerabilità, ma anche, e di conseguenza, l'aumento esponenziale delle difficoltà operative, psicologiche, progettuali per chi deve operare professionalmente in questi contesti dell'intervento sociale.

Le domande da cui muove la presente riflessione sono molteplici.

La prima, provocatoria, è se abbia ancor senso e sia ancora possibile realizzare un intervento sociale di *empowerment* nello "stato di eccezione" (Arendt, 1996) o se in tali circostanze sia invece necessario recedere verso un tipo di azione puramente assistenziale, tesa a rispondere esclusivamente ai bisogni primari dei beneficiari e alla loro assicurazione/contenimento/controllo (Besozzi, 2006, p. 47).

Se è ancora possibile parlare di intervento di *empowerment*, allora la seconda domanda è: quali sono le caratteristiche e le prassi di resistenza da attivare in difesa del senso del lavoro secondo questo approccio per non cedere alla logica riparativa più assistenzialistica (Zimmerman, 2000)?

Infine, la terza domanda è relativa alla possibilità di ripristinare i LdC nella operatività consueta fuori dalla fase emergenziale, non solo per restituire loro il senso di innovazione delle pratiche e della cultura dell'intervento sociale, ma come contesti irrinunciabili per le comunità locali anche, e soprattutto, quando le relazioni e i legami sono penalizzati in ossequio alla forza maggiore delle regole di sicurezza, sanitaria o istituzionale che sia.

1 I laboratori sono servizi del Comune di Bologna gestiti dal Consorzio "L'Arcoiaio", su mandato da parte di ASP Città Di Bologna, attraverso l'impegno delle Cooperative sociali Piazza Grande, Società Dolce e Open Group; la loro sussistenza si basa su differenti fonti di finanziamento: finanziamenti pubblici locali dedicati al settore Contrasto alla Grave Emarginazione adulta, il Fondo di aiuti europei agli indigenti (FEAD) e il Programma Operativo Nazionale (PON) "Città Metropolitane 2014 – 2020", (PON Metro).

2 Vista la grande maggioranza di operatrici e coordinatrici sul totale, nell'articolo è stata scelta la declinazione plurale al femminile.

1. Il contesto dei Laboratori di Comunità

I LdC sviluppano iniziative e progettualità rivolte alla comunità locale promuovendo, così, la partecipazione, il senso di appartenenza e la cura dei beni comuni. Questi laboratori hanno come obiettivo quello di superare le tradizionali separazioni tra mondo del disagio e mondo dell'agio aggregando e cercando di fare interagire persone in carico ai servizi e altre tipologie di cittadinanza nella gestione e realizzazione di iniziative indirizzate e a favore di tutta la collettività. In questo modo, luoghi tradizionalmente dedicati a persone senza dimora, spesso percepiti come separati dal resto del contesto e stigmatizzati, divengono punti di riferimento ed entità che promuovono un nuovo senso di comunità (Moro, 2015). Il laboratorio è un territorio neutrale, dove è possibile incontrarsi, trovare risposta a piccole o grandi impellenze, sviluppare progetti insieme ad altri, partecipare ad attività culturali e creative.

In questo modo le cittadinanze si mescolano e si supera quell'iniziale diffidenza e separazione tra mondi che non comunicano pur insistendo sullo stesso territorio e avendo, spesso, esigenze comuni.

Nei LdC si cerca di praticare, rendendolo tangibile e coerente, l'*empowerment* senza tradire il senso profondo di questo termine, molto spesso utilizzato a sproposito per indicare pratiche invece di manipolazione o normalizzazione, o svilirlo, prendendone solo la dimensione di accelerazione e dinamizzazione dei processi, tralasciando l'aspetto emancipativo (Tolomelli, 2015).

I LdC lavorano sia sulla dimensione individuale, sia su quella di comunità. Se promuovere l'*empowerment* del soggetto significa valorizzare categorie come "energia desiderante" e "apertura di possibilità", per costruire processi comunitari occorre propedeuticamente superare il narcisismo istituzionale (e di ruolo) che spesso impedisce la costruzione di reti sinergiche e alleanze significative tra organizzazioni e cittadini, tra ospiti e operatori (Zimmerman, 2000). L'idea è quella di prendersi cura delle relazioni che legano contesti, soggetti, progettualità, piuttosto che la difesa del proprio servizio percepito come avulso da ciò che gli sta intorno. È un approccio che privilegia il territorio, la logica di sistema, con l'ambizione di fare incontrare gli interlocutori nella condivisione dei propri punti di forza piuttosto che nel rituale e sterile lamento per ciò che manca (Villano, 2013, p. 39).

Dal 2016, i LdC sono stati coinvolti in un percorso di ricerca-azione e formazione, coordinato da chi scrive, Alessandro Tolomelli dell'Università di Bologna, che ha avuto lo scopo di favorire l'elaborazione e la socializzazione, tra le équipes professionali dei laboratori, di una metodologia di intervento condivisa e coerente con i principi che ispirano questa progettualità.

In questo processo si è cercato di codificare un metodo di lavoro che consentisse agli operatori di essere autorevoli e competenti. Competenti nelle capacità di formulare ipotesi da verificare nella pratica, di immergersi nella quotidianità per approssimarsi alla comunità in cui sono inseriti i laboratori, di produrre pensiero verificando le ipotesi nella pratica, di essere attori culturali e politici insieme ai cittadini, di essere curiosi, non saturi, deponenti e non supponenti, e infine di avere capacità eidetica, intuizione che genera relazioni e significati nuovi intorno all'idea di inclusione sociale (Villano, 2013).

In questo percorso sono state coinvolte le coordinatrici, come gruppo di regia, e tutte le operatrici. All'interno di questo processo, è stato inoltre elaborato e pubblicato il Manifesto dei LdC³.

A partire dal 13 marzo 2020 (a seguito del DPCM dell'11.03.2020), l'assetto dei servizi ha subito una forte riorganizzazione in risposta all'emergenza sanitaria dovuta al virus SARS Covid-19 in base agli accordi

3 Il [Manifesto](#) dei LdC si trova sul sito web dell'associazione Naufragi, che si occupa di promozione culturale e sociale delle attività dei LdC ed è un collegamento trasversale tra questi e le istituzioni di riferimento.

tra Comune di Bologna, ASP (azienda pubblica di servizi alla persona) Città di Bologna e Enti gestori del Consorzio "L'Arcoiaio".

I LdC sono stati chiusi e le strutture di accoglienza sono entrate in modalità H24 fino a inizio giugno 2020 (fine *lockdown*). Queste ultime sono poi tornate al loro funzionamento precedente, con una maggiore attenzione al distanziamento tra i letti, utilizzo di DPI e l'adozione di tutte le misure previste per il contenimento del contagio (misurazione temperatura, maggiore attenzione su sintomi, ecc.). Data la situazione emergenziale, a partire da lunedì 16 marzo, a fronte dell'apertura H24 delle strutture del Piano freddo cittadino (gestite dallo stesso consorzio "L'Arcoiaio") le attività di due dei LdC sono state materialmente sospese e le operatrici sono state destinate alle strutture di accoglienza del Piano freddo cittadino. Tale assetto è stato mantenuto sino al 31 maggio. Il trasferimento delle attività e del personale educativo ha permesso un importante supporto delle équipes multi-disciplinari e multi-servizio nella gestione delle strutture Piano freddo ed ha, altresì, contribuito a evitare qualsiasi tipologia di rischio derivante dalla continua entrata/uscita delle persone dai laboratori.

Nello stesso periodo, nei LdC interni alle strutture di accoglienza si è cercato di mettere in sinergia la parte di "accoglienza" e la parte di "laboratorio" all'interno del servizio H24 stesso. Le diverse attività sono state ri-progettate e ri-proposte in versione completamente *indoor*, con il duplice obiettivo di disincentivare l'uscita delle persone dalla struttura in regime di *lockdown* e di intrattenerle nel corso della giornata attraverso modalità che andassero incontro ai loro interessi e alle esigenze, nei limiti consentiti dalla situazione sanitaria.

A partire dal primo giugno 2020 tutti i laboratori hanno visto la ripresa delle attività all'interno delle loro sedi operative e la riapertura all'accesso della cittadinanza. All'interno dei loro spazi è prevista una capienza massima e il triage all'ingresso delle persone per garantire le prevenzioni e le misure sanitarie di sicurezza necessarie. Nei mesi di luglio e agosto 2020, le attività sono proseguite così come dalla riorganizzazione di giugno e le collaborazioni e gli eventi con il territorio sono avvenuti nel rispetto delle norme che garantiscono la sicurezza reciproca.

2. La gestione dei servizi ai tempi del Covid

Durante il *lockdown* della primavera 2020, i LdC hanno avuto sorti diverse. Due dei LdC presi in esame sono collocati in spazi autonomi e non contigui a dormitori o centri di accoglienza diurni (Lab. E20 e Happy Center). Questi due spazi sono quindi percepiti dagli ospiti come luoghi a sé stanti e separati dai servizi che garantiscono loro la risposta ai bisogni primari ed esigenze quotidiane.

Altri due sono invece situati negli stessi locali di centri di accoglienza (Belletrame e Scalo), mentre il quinto e ultimo rappresenta una realtà in cui il Laboratorio di Comunità e il piccolo centro di accoglienza sono praticamente sovrapponibili per larga parte delle attività (Rifugio).

Nei casi in cui il laboratorio si trovava nei locali del centro di accoglienza, da un lato l'esperienza dei servizi in *lockdown* ha determinato l'impossibilità di gestire la relazione interpersonale e le attività quotidiane in modo alternativo rispetto agli altri servizi "tradizionali". Dall'altro lato, questa contingenza ha consentito all'équipe di incontrare gli ospiti in contesti diversi, in cui gli stessi agivano in modo differente e ciò ha permesso di mantenere plasticamente la continuità tra i diversi servizi sociali.

Contrariamente, i LdC destinati al solo uso di laboratorio diurno hanno chiuso la loro struttura. Questo

brusco cambiamento ha modificato di conseguenza le abitudini dei/delle partecipanti. Il personale si è trasferito presso un altro servizio e l'équipe si è «buttata a capofitto» nella nuova realtà, «senza pensare troppo a quello che andava a fare⁴».

«La mia sensazione era quella di avere il tempo di vita riempito dal lavoro senza un momento di svago e leggerezza come poteva esserci prima quando lavoravo al laboratorio. È cambiato il nostro modo di andare a lavorare; la pesantezza è diventata la sensazione predominante e l'incertezza è stata sempre presente».

Occorre tenere conto che le persone ospiti nei LdC si comportano spesso in modo diverso da come appaiono nei servizi di accoglienza tradizionali. Infatti, i LdC sono contesti con finalità e approcci relazionali che consentono ai beneficiari di stabilire rapporti più rilassati e meno inficiati dagli aspetti gestionali e richiestivi. Questo consente di avere a che fare con atteggiamenti meno difensivi da parte degli ospiti.

«Ho capito molto di più la visione che gli operatori che lavorano in strutture di accoglienza hanno nei confronti di persone che poi in laboratorio sono molto diverse. Ho capito come il *setting* modifica il modo di agire di una persona».

Le operatrici di uno dei laboratori non attigui al centro di accoglienza si sono divise su altri servizi, mentre uno dei LdC preposto anche all'accoglienza interna ha dovuto chiudere agli accessi esterni (per i non ospiti dell'annesso servizio di accoglienza notturna) e le attività del laboratorio sono state rivolte agli ospiti della struttura.

L'altro laboratorio in una condizione simile ha accolto all'interno del centro di accoglienza uno spazio per le attività diurne, e ha destinato tutte le ore del laboratorio in questo nuovo spazio diurno insieme al resto dell'équipe della struttura.

«Abbiamo cambiato spazi, luoghi, mansioni, mansionario e il nostro ruolo è stato soprattutto di contenimento delle paure delle persone presenti».

Nelle interviste emerge che uno dei laboratori durante il *lockdown* si è trasformato, paradossalmente, in quello che l'équipe aveva progettato da lungo tempo, e cioè un servizio H24.

Ovviamente il contesto di emergenza sanitaria limitava i movimenti e le interazioni, ma nel caso di quest'ultimo spazio gli ospiti potevano usufruire della struttura H24, mentre normalmente chiudeva alla mattina.

Garantire un servizio aperto tutto il giorno «per persone che dovevano stare a casa ma non avevano una casa» è stata un'impresa organizzativa e pratica molto complessa. Le operatrici, di fronte a questa sfida e a questo rischio, anche per la propria salute, hanno però dato «una risposta immediata ed è stata un sì, anche in maniera un po' incosciente».

Nonostante le paure e le titubanze, dovute anche al cambiamento di ruolo e *setting*, le operatrici hanno continuato il loro lavoro anche in contesti contraddistinti da elevata esposizione al rischio in uno scenario in rapido mutamento. Uno scenario in cui si stavano progressivamente definendo in ambito nazionale e internazionale le norme di sicurezza e di protezione sanitaria, e sono stati registrati in tutto il Paese problemi di scarsità e approvvigionamento dei dispositivi di protezione. Nell'emergenza sanitaria la richiesta più o meno implicita al personale è stata quella di essere più controllori che mediatori. Per le intervistate è stato frustrante dover rispondere a questa esigenza non appartenente al loro *habitus* professionale.

4 Gli incisi presenti nel testo sono tratti dalle interviste e i focus group con le coordinatrici.

La sospensione della quotidianità e «l'incertezza nei confronti del futuro e dell'evoluzione della situazione, ha generato anche paura, non tanto per l'esposizione delle operatrici, che c'è sempre, ma paura di recare danno ai propri affetti, far ammalare qualcuno attraverso il mio lavoro».

Paradossalmente, però, le operatrici erano le uniche nel proprio domicilio a dovere o potere uscire per motivi di lavoro: «questo è un fattore che ci ha salvato da altre dinamiche psicologiche che ha vissuto chi è stato chiuso in casa».

Il LdC di cui sopra ha poi dovuto gestire un'ulteriore difficoltà: «rispetto alla nostra posizione già periferica come laboratorio, la frustrazione di essere ancora più chiusi, non potendo far entrare le persone esterne, la paura era di essere ancora più marginalizzati». Le emozioni delle operatrici sono state generate anche dalla relazione con persone che «si sentivano segregate».

Anche la rabbia si è affacciata nel vissuto di queste professioniste: «si diceva restiamo a casa, ma noi lavoravamo senza dispositivi di sicurezza, molto esposte e con pochi mezzi». All'inizio del *lockdown*, analogamente a quanto accaduto nel resto del Paese, è stato molto complicato per le organizzazioni reperire dispositivi sufficienti e questo ha influenzato i vissuti delle operatrici. A queste sensazioni negative la risposta è stata la solidarietà tra colleghi che hanno letteralmente portato a casa il lavoro che, in questo caso, è stato un fattore protettivo rispetto a derive psicopatologiche da *lockdown*. Per chi ha dovuto accedere a una nuova realtà di organizzazione del servizio aperta a un numero maggiore di ospiti i vissuti sono stati diversi.

«Abbiamo gestito 120 persone con la richiesta assurda di evitare gli assembramenti. Noi vivevamo dentro, ci veniva chiesto di non aderire a qualcosa che il mondo stava organizzando. C'era quindi molta frustrazione per i progetti che si sono dovuti fermare e un po' di rabbia per il forte vissuto di abbandono. Inoltre, ci siamo dovuti attivare anche per dare una sensazione di benessere agli ospiti. Moltissima stanchezza fisica e mentale per un lavoro extra molto lontano dall'educativo. Eravamo contenitori di persone che dovevano uscire da una struttura e andare in un'altra e in più non sentivamo tutelati. Le persone dovevano stare dentro così la città si sentiva più sicura, ma noi eravamo sacrificabili. Una cosa positiva è che siamo stati tutti molto affiatati: nessuno a casa in malattia, nessuno ha chiesto di essere sospeso dal lavoro. C'è stato grande affiatamento anche tra gruppo di lavoro e ospiti. Nel complesso l'esperienza è stata molto forte e intensa. L'affiatamento ci ha salvato da rabbia, stanchezza, senso di abbandono. Il mondo era fermo e noi andavamo avanti con una marcia in più».

3. È ancora possibile parlare di *empowerment* quando tutto intorno regna l'emergenza?

Il *lockdown* ha imposto una limitazione della libertà ai beneficiari dei servizi sia per quanto riguarda i loro movimenti, sia per quel che concerne la possibilità di contatto con contesti e persone. L'esperienza dei LdC riporta significativamente che il rapporto empatico con gli ospiti e la coesione/sinergia di intervento tra l'équipe è stata preservata, nonostante le difficoltà e i numeri di ospiti da gestire.

Se la pandemia e il conseguente *lockdown* hanno costretto le persone a rifugiarsi nella sicurezza domestica e le famiglie a stringersi alla ricerca di conforto da contrapporre alla paura, a causa del senso di perdita di sicurezza, questa esperienza non è stata certo uguale per tutte/i. Se alcune/i, forse la maggioranza,

hanno trovato rifugio nella sicurezza della propria casa, per altre persone, per le quali la casa rappresenta ad esempio il contesto dove si perpetuano violenze e sopraffazioni, si è trattato tutt'altro che di un'esperienza rassicurante (Manzini, 2018, p. 23). Così come per le persone senza dimora l'obbligo di autoreclusione tra le mura domestiche è stato una sorta di contraddizione in termini. Se non fosse una situazione drammatica, si potrebbe sorridere di fronte alla richiesta di chiudersi in casa rivolta a chi casa non ha.

Così, i LdC, nella loro funzione di mediazione tra soggetti vulnerabili e istituzioni, hanno continuato a portare avanti questa funzione anche in un momento di maggiore difficoltà a contattare gli altri nodi della rete di sostegno. Le istituzioni sanitarie, messe alla prova dall'emergenza, non hanno potuto effettuare le visite specialistiche prenotate dai beneficiari dei servizi; è saltata la piattaforma della Caritas per i buoni spesa a causa del sovraccarico di richieste e lo sportello di ascolto ha sospeso l'accesso temporaneamente; i servizi sociali, con cui i LdC erano in contatto costante, si trovavano a loro volta sovraccarichi e avevano difficoltà a rispondere con sollecitudine alle richieste.

Se i richiami all'obbedienza dei mandati istituzionali (Arrighi *et al.*, 2018) arrivavano duri, ma comprensibili e accettabili da parte della cittadinanza con maggiore capitale sociale e culturale, questo protocollo aumentava ancora di più l'emarginazione e il senso di segregazione dei beneficiari dei laboratori di comunità. Fino al parossismo dell'imposizione contenuta nei decreti governativi di dimora costante nelle strutture, che erano però gestite da personale educativo e che quindi non poteva costringere altre persone adulte che non volevano restare all'interno a farlo obbligatoriamente.

Nelle nuove condizioni gli operatori e le operatrici hanno inoltre rilevato quanto il contesto relazionale, divenuto improvvisamente improntato a un paradigma assistenzialista più che di attivazione come era nel laboratorio, generava negli ospiti una sorta di dipendenza.

«Avevamo lavorato su *empowerment* e autonomia; in struttura ci siamo dovute abituare a un altro metodo. La relazione era di dipendenza assoluta e l'operatore era il fulcro di qualsiasi cosa. A lui/lei si rivolgevano continuamente richieste e veniva chiamato in causa anche in situazioni che si sarebbero potute risolvere in autonomia; gli ospiti avevano sviluppato l'abitudine di chiamare l'operatore».

Le équipes dei LdC hanno subito modifiche per andare a sostenere i gruppi di lavoro di altri servizi ugualmente provati dall'emergenza e questo ha reso necessaria una riorganizzazione del metodo di lavoro dei laboratori.

«Il cambio di paradigma, rispetto alla metodologia dell'*empowerment*, ha significato il ritorno a un approccio assistenziale che ha portato i nostri beneficiari a percepirci come servizi che rispondono tempestivamente ai loro bisogni. Inoltre, per loro eravamo gli unici punti di riferimento in quanto gli altri punti di riferimento erano saltati».

Le stesse circostanze di allargamento dei numeri di ospiti e della loro chiusura hanno portato inoltre, in alcuni contesti, a un «inasprimento relazionale nel tentativo di tenere sotto controllo la situazione, per far sì che i conflitti non degenerassero. Inasprimento che, nel paradosso, doveva trasformarsi in maggiore tolleranza perché se una persona si comportava male non potevamo attuare le metodologie cui eravamo soliti. Cambiamenti paradossali. Siamo tornati molto indietro rispetto alla fiducia e all'autonomia degli ospiti».

In una gestione della pandemia che, soprattutto nelle prime fasi, ha colto impreparate le istituzioni e in una situazione emotiva generale che nel primo *lockdown* può essere riassunta con la frase "si salvi chi può", i più fragili hanno subito le conseguenze maggiori. Non è un caso che bambini e anziani siano stati i soggetti che hanno pagato il prezzo più alto in termini di salute psicologica i primi e fisica i secondi.

«Le tragedie non sono democratiche; le persone più vulnerabili pagano il prezzo più alto in termini di esclusione e marginalizzazione. Se tante persone perderanno il lavoro, i servizi sociali saranno presi d'assalto, dobbiamo allora condividere e capire bene quali risposte vogliamo dare».

Il concetto di "sindemia" applicato all'emergenza Covid-19 ci aiuta a comprendere che le limitazioni imposte hanno pesato diversamente sulla popolazione in base all'appartenenza generazionale e al capitale sociale e culturale soggettivo. Alle oggettive maggiori difficoltà che il *lockdown* ha causato alle persone in situazione di fragilità sociale, va aggiunto il vissuto di abbandono a cui le équipes dei servizi hanno tentato di rispondere, anch'esse, però, in uno stato di solitudine.

«Abbiamo cercato di fare tutto quello che potevamo. Condividevamo la sensazione di abbandono con i beneficiari che era maggiore o minore a seconda della struttura e della concentrazione di numeri che influivano sulla possibilità di ascolto e di accoglienza empatica rispetto alle istanze riportate, anche per quelle irragionevoli o non ben collocate nella realtà».

Il sentimento di abbandono, oltre alle ovvie ripercussioni negative, ha avuto però anche l'effetto di incrementare la condivisione tra le operatrici e la socializzazione anche delle dimensioni personali «che in questo periodo erano più forti, ed era difficile trovare il limite tra personale e lavorativo. Ma ha anche creato la sensazione di fronte comune, fare squadra e inventarsi soluzioni. Con le persone/ospiti ci siamo sentiti più vicini, ci hanno raccontato la loro situazione familiare, abbiamo avuto più discussioni sulle dipendenze».

In generale il *lockdown* è stato causa della riduzione dello spazio di azione educativa dei servizi.

«Gli ospiti, quelli che stavano nel dormitorio e hanno vissuto meglio l'esperienza condivisa con noi, per fortuna hanno capito, ci siamo potuti relazionare di più, anche se i numeri erano molto alti. Interessante vedere il rapporto tra di loro: persone che non si erano parlate per lungo tempo pur stando nella stessa struttura si sono parlate e avvicinate, si sono create nuove relazioni fra gli ospiti, nuove solidarietà, nuove amicizie. Fra di noi c'è stato affiatamento. Di fronte alle carenze del servizio sociale, abbiamo dovuto fare fronte a tutte le richieste degli ospiti e loro ci hanno visto lavorare molto e hanno capito».

4. Per non perdere la strada e riprendere da dove ci eravamo lasciati

L'epistemologia che ha orientato il lavoro dei laboratori di comunità ha rappresentato una innovazione radicale rispetto all'esperienza consolidata di gestione dei servizi per persone senza dimora. Questo nuovo approccio ha richiesto uno sforzo di cambiamento culturale e professionale alle équipes e di postura relazionale da parte degli ospiti (Bridwell, 2020).

Con il *lockdown* l'urto tra il modello professionale dei LdC e quello dell'assistenza emergenziale ha provocato il rischio di abbandono del primo e del ritorno a un modello di welfare che sembrava ormai superato storicamente.

«Siamo abituate a lavorare in un posto bello, accogliente, arredato e personalizzabile. Ci siamo trovate a lavorare nelle strutture del piano freddo che hanno gravi carenze. Avevamo la

sensazione che le persone si fossero abbruttite anche a causa del luogo in cui erano costrette a vivere. Le persone in laboratorio arrivano spontaneamente, sanno che saranno accolte in un luogo in cui si faranno attività per migliorare qualcosa di sé o del gruppo, in struttura è diverso perché le persone che vanno lì hanno dei bisogni primari. Attivare le persone che non hanno intenzione di fare qualcosa durante il giorno è molto difficile, frustrante e faticoso. Ci siamo rese conto che attivare 25 persone contemporaneamente era impossibile, da un lato, perché dovevamo rispettare il distanziamento e, dall'altro, perché non c'era un vero e proprio gruppo. Il bisogno delle persone era stare lì e aspettare che succedesse qualcosa. Il setting fa tantissimo, le persone non erano predisposte a fare qualcosa di bello».

In alcuni casi il LdC, anche se fisicamente chiuso, è riuscito a mantenere il proprio ruolo di riferimento "sul" e "per" il territorio.

«Anche se erano in altre strutture, le persone continuavano a chiamare per raccontarci i problemi che avevano. Abbiamo continuato a mantenere i rapporti anche con il quartiere e anche con i vicini che mi chiamavano perché volevano dare contributi per il laboratorio».

Nei LdC che invece sono rimasti attivi durante il *lockdown*, i legami di fiducia e collaborazione tra operatrici e ospiti hanno rappresentato fattori protettivi rispetto ai vissuti di maggiore disagio.

«La metodologia del Laboratorio di Comunità ci ha salvati. Per far rispettare le regole di convivenza con numeri di presenze molto grandi, abbiamo aumentato le assemblee in modo da condividere e socializzare le norme. Le attività le abbiamo decise insieme, abbiamo condiviso il budget e definito congiuntamente l'organizzazione della settimana».

«L'esperienza laboratoriale è stata fondamentale: sarebbe stato difficile organizzare lo spazio diurno di accoglienza senza questo approccio. L'organizzazione ha privilegiato la creatività, il gioco, l'uso di metodi alternativi, l'eliminazione della parte formale. In generale, c'è stato molto ascolto e le idee degli ospiti sono state recepite».

Abbiamo già accennato di come l'incerto quadro normativo, i ritardi nell'approvvigionamento di dispositivi di protezione e le conseguenti problematiche organizzative e gestionali dell'emergenza sanitaria abbiano inficiato sull'operatività dei LdC.

Quando i LdC hanno riaperto, nel giugno 2020, le reazioni degli ospiti e del territorio sono state diverse. In alcuni casi si è dovuto recuperare il rapporto con i frequentanti abituali e si è dovuto fare i conti con le nuove linee guida imposte al servizio per la sicurezza sanitaria.

«Il laboratorio ha mantenuto la sua identità e continua in quella direzione. Siamo diventati una sorta di sportello sociale, ma le nostre attività continuano a essere piene. Stiamo aiutando le persone nella ricerca di un lavoro perché molte persone sono rimaste senza, faremo più segretariato sociale o portierato, ma il futuro del laboratorio non lo vedo in crisi. Gli spazi di socializzazione devono essere mantenuti».

Certamente il futuro è denso di incognite e molti osservatori hanno preannunciato uno strascico sociale pesante, in termini di impoverimento e aumento di disoccupazione, che la pandemia lascerà dietro di sé. Inoltre, il distanziamento sociale ha imposto/favorito l'esigenza di incrementare relazioni, comunicazioni, procedure amministrative virtuali. Il futuro per i LdC si preannuncia quindi denso di sfide e condizionato dal rischio che si affermi un modello contraddistinto da maggiore assistenzialismo e minore *empowerment*.

«Spero che i laboratori spostino l'asticella sull'*empowerment* e non sull'assistenzialismo. Se le risorse istituzionali tamponeranno le emergenze, il nostro lavoro rappresenta un al-

tro tipo di risorsa. Il quartiere lamenta che è aumentato lo spaccio, ci siamo chiesti quale potesse essere il nostro ruolo e abbiamo detto che il ruolo non è la sicurezza, che devono chiedere ad altri, ma quello di aumentare gli incontri e rendere più vivi gli spazi».

L'approccio dell'*empowerment* rappresenta una cultura professionale improntata sullo sviluppo di pratiche che supera i modelli culturali della prevenzione e dell'*advocacy* nell'intervento psico-sociale. Il passaggio culturale riguarda, come emerge anche dalle testimonianze di questo scritto, anche le figure professionali che devono superare un approccio di tipo assistenziale che non accompagna lo sviluppo delle competenze latenti nei beneficiari, ma nel soddisfare i loro bisogni (prevenzione) e nel tutelarli nei loro diritti. Invece, una delle maggiori peculiarità del modello dell'*empowerment* è la tensione verso il funzionamento, in termini di autoefficacia, delle competenze già insite nei soggetti con lo scopo di fargli raggiungere gli obiettivi autonomamente. Fondamentale è, quindi, l'affrancamento graduale dalla dipendenza in termini assistenzialistici di figure quali, ad esempio, i docenti o i medici, tipici dell'area pedagogica e medica tradizionali (Zimmerman, 2000)

Le coordinatrici dei LdC sono convinte che la sfida, fino ad ora vinta, per questi servizi di nuova tipologia sia quella di coniugare risposta ai bisogni degli ospiti con la socialità e il valore trasformativo della convivialità.

«Il LdC vive di interazione. I nostri ospiti hanno smartphone che non sanno usare. Una alfabetizzazione digitale va bene, ma noi viviamo di interazione, scambio tra le persone, bisogna capire come andare avanti su questa via, accogliendo le richieste e portando la relazione a un livello più alto che non sia solo quello assistenziale. Dovrà aumentare ancora di più il lavoro di comunità e lo scambio con il mondo esterno».

«Come potrà il digitale tenere dentro la parte più vulnerabile della società, non solo senza dimora, ma anche ragazzi e famiglie che vediamo nel quartiere, è un grosso interrogativo. Noi abbiamo mantenuto attiva la redazione del giornale "Piazza Grande", ma le persone senza dimora non hanno partecipato, anche se davamo loro la possibilità. Era un mezzo che non sentivano comodo».

Una società in cui gli scambi andranno sempre più verso il virtuale, se sarà così, genererà nuove forme di discriminazione e soglie più alte di accesso a risorse e opportunità.

«Nel nostro territorio cambieranno molte cose e la sfida per noi rimane quella di attivare la cittadinanza. Confidiamo in una interlocuzione con le altre realtà del quartiere e, se non vogliamo diventare un ghetto, dobbiamo essere di più di uno sportello sociale sul territorio. Credo ci sarà bisogno di luoghi più franchi, in cui le persone possano ricaricare il telefono e sbrigare piccole incombenze burocratiche magari sfruttando una wifi gratuita e un pc. Noi siamo andati incontro a questa necessità, aprendo anche servizio mensa diurno per persone in strada».

I LdC non rappresentano soltanto un'esperienza di welfare innovativo, ma anche un riferimento culturale e una ricerca di senso per una prospettiva di lavoro sociale che mette in evidenza le contraddizioni della nostra società e l'opportunità di modificarle in modo più equo e solidale.

«Quando abbiamo riaperto, il primo giugno 2020, abbiamo fatto una riunione *full immersion*. La voce dell'apertura si è sparsa e i vicini hanno visto che avevamo aperto. Alle 11 abbiamo fatto una specie di open-day, i vicini ci venivano a trovare chiedendo conferma se avremmo riaperto. Ci hanno molto motivato. L'importanza di radicarsi sul territorio per noi è stata tangibile: Laboratorio di Comunità significa andare sul territorio, frequentarlo. Adesso diventa importantissimo farlo».

«Ho l'impressione che dall'alto ci sia la richiesta di maggiore impatto assistenziale, ma la stessa spinta viene anche dal basso per il maggiore impoverimento delle comunità locali».

Dal punto di vista delle operatrici, si deve tener conto che *digital divide* e crisi economico-sociale post Covid-19 accentuano le differenze e le disuguaglianze, penalizzando particolarmente le persone più vulnerabili. Inoltre, i più fragili sono stati "tagliati fuori" durante il *lockdown*. Occorre quindi considerare che proprio nei frangenti emergenziali devono essere garantiti i diritti di chi ha meno risorse materiali e sociali.

La questione delle estreme difficoltà che hanno incontrato servizi sociali e sanitari durante l'emergenza Covid-19, spalanca le porte a un'evidenza che forse prima non era tale. Una società può definirsi di diritto se l'uguaglianza tra i cittadini è perseguita non solo a livello giuridico e formale, ma anche rispetto ai livelli di assistenza. Ciò che è accaduto è rappresentativo di quanto il nostro welfare (sociale, educativo, sanitario) sia stato reso vulnerabile dai progressivi tagli di risorse.

«Noi operatori/trici abbiamo avuto la possibilità di riscoprire la "bellezza dell'inatteso", come fonte generatrice. Tuttavia, a fronte delle difficoltà, abbiamo avuto questa capacità generativa grazie al fatto che venivamo da un'esperienza di laboratorio di un certo tipo. Senza quell'esperienza non so come avremmo affrontato questo momento. Bisogna riflettere molto in profondità sul senso del Laboratorio di Comunità».

La professionalità educativa, autorevole ed efficace, non può confondersi con lo spontaneismo. Occorre cioè tenersi al riparo dall'idea, diffusa, spesso latente, che chiunque armato solo del proprio buonsenso e spirito di servizio possa fare questo mestiere senza preparazione e competenze specifiche.

Più in particolare, nell'opinione pubblica, ma purtroppo a volte anche da parte di molti "esperti" del sociale, la competenza ritenuta fondamentale per il lavoro socio-educativo è definita con il termine banale, e stucchevole, di "spontaneità" alludendo a quel *mélange* indefinito e senza alcun valore scientifico di capacità non acquisibili o allenabili, e quindi innate, di ambito relazionale e, di conseguenza, non è neanche percepita la competenza pedagogica come competenza in sé (Freire, 2017, p. 59).

Questo equivoco, da cui è opportuno liberare il campo definitivamente, ha di fatto impedito per lungo tempo che si costituisse una professionalità intorno al compito educativo o che questa fosse riconosciuta e accettata (Tramma, 2015).

In realtà, si tratta di una competenza complessa e di capitale importanza che dovrebbe essere valorizzata e riconosciuta anche a livello economico.

In questa esperienza, appare evidente come la capacità riflessiva e di autoanalisi delle operatrici le porti a interrogarsi sulla propria epistemologia professionale e sul senso del lavoro connettendo la dimensione sistemica e globale con le ricadute dei processi generali sulla qualità dei servizi e della vita dei beneficiari.

«Sicuramente ci siamo accorti che questa emergenza ha aumentato le discriminazioni tra persone che non avevano nulla e hanno avuto ancora meno. Il fatto di tenere aperte le strutture di accoglienza ha garantito alle persone senza casa di rimanere in struttura, ma poi queste persone dovevano rimanere in luoghi oggettivamente brutti e di conseguenza chi poteva uscire e stare altrove, lo faceva. Va bene garantire la copertura H24, ma non a scapito della dignità delle persone. È emerso un problema di scarsità delle risorse unitamente ad alcune disfunzionalità sistemiche. Le mancanze sono ben note, ma finché non c'è un'emergenza sono gestibili, anche se a discapito delle persone che ci vivono e degli operatori che ci lavorano. L'amarezza è che un'accoglienza così organizzata è stata un palliativo, ma non può essere la soluzione. Il nostro lavoro, rientrate in laboratorio, è aumentato: sono tornate persone con molti più bisogni. Ad esempio, persone con dimora e senza dimora sono venute

da noi per ricevere sostegno nell'adempimento di pratiche online. Le persone sono diventate più sole, hanno più paura, hanno remore a venire in laboratorio perché lo spazio è piccolo. Le persone si sono impoverite non solo a livello economico, ma anche relazionale».

I tempi e i modi della relazione educativa nei contesti del lavoro sociale non sempre si armonizzano con la gestione istituzionale dei servizi specialmente in situazioni emergenziali. La domanda sul futuro rimane aperta: cambieranno, e se sì come, le cornici relazionali dopo il Covid-19? E le persone più fragili saranno ancora di più penalizzate o le loro doti di resilienza gli consentiranno di fare fronte a ulteriori limitazioni sociali? Le nostre comunità sono certamente sollecitate dalle sfide che l'emergenza sanitaria ha posto, ma questa accelerazione della crisi ha reso (solo) più evidenti mancanze e difficoltà di un sistema che anche prima del Covid non era ottimale. Se, ad esempio, non si potrà più d'ora in poi trascurare e sottovalutare le carenze del sistema sanitario territoriale, così non si potrà più non tenere conto che gli spazi di socialità e relazionali nelle nostre città non sono adeguati alle esigenze delle persone che le vivono (Meo, 2009, p. 78).

«Gli aspetti critici riguardano un aumento delle discriminazioni e l'aumento dell'individualismo: ognuno porta avanti i propri bisogni senza guardare in faccia nessuno. Ma queste nuove sfide ci hanno anche resi consapevoli della nostra forza, delle nostre capacità. Questo è stato gratificante, ma la mole di lavoro e la richiesta di energia è stata fuori dal normale e non può durare a lungo così, altrimenti saremo tutti sfiancati».

«In termini di *empowerment* di comunità, ci siamo interrogati su come prevenire questo rischio e la forma che auspichiamo di poter percorrere, per il lungo termine, è continuare a seguire i percorsi individuali favorendo parallelamente la creazione di legami orizzontali con gli ospiti, funzionali all'aiuto reciproco. Per fare un esempio, la semplice attivazione del fascicolo sanitario elettronico o delle credenziali di identità digitali spesso comportano diversi passaggi a ritroso che implicano la creazione di una casella di posta elettronica, la gestione della stessa, etc. In questo scenario, è dunque opportuno trovare il tempo deputato a un'analisi dei bisogni non manifesti e puntare sullo scambio di competenze tra i partecipanti del LdC: una sfida quest'ultima a cui solo il tempo può dare una risposta, dando una misura di quanto sta accadendo oggi».

Mentre le situazioni di necessità estrema costringono i soggetti a doversi occupare solo di bisogni impellenti (un riparo per la notte, trovare di che sfamarsi, cure se in presenza di patologie invalidanti e poco altro), con il conseguente abbandono del "pensiero desiderante" (di quella energia bio-psichica che ci proietta verso la costruzione di possibilità desiderate, inattuali, utopiche), è proprio il recupero di energie marginali da dedicare ai propri desideri, anche in situazioni di disagio, che può garantire ai soggetti di recuperare, una volta superato lo stato di emergenza, la propria progettualità esistenziale e il proprio protagonismo (Natoli, 1994).

5. Conclusioni

Riecheggia la lezione di Primo Levi (1986) che ci invita a riflettere sull'esperienza dei lager nazisti e sulla differenza tra chi veniva anche psicologicamente travolto dall'orrore e chi invece, pur nella tragedia, riusciva a mantenere la lucidità e la speranza di poterne un giorno uscire.

Riassunta in queste narrazioni ritroviamo uno dei fattori base dell'approccio dell'*empowerment* (Tolomelli, 2015) e cioè l'idea per la quale anche in contesti in cui l'esistenza assume connotati di fatica e disagio

la possibilità di rinascita del soggetto risiede nella sua capacità di salvaguardare seppur limitati spazi di desiderio attraverso cui poter aspirare (Appadurai, 2004) a un futuro migliore e che sottraggano il soggetto stesso dal dramma e dall'orrore.

L'approccio dell'*empowerment* propone di utilizzare al meglio le risorse (interne) del soggetto per fare ciò che gli sta a cuore andando oltre l'emergenza. Siccome il lavoro sociale è oggi più che mai appiattito sull'emergenza permanente (che impedisce di riflettere sull'azione e sui suoi esiti, di progettare a lungo termine, di valutare in modo appropriato l'intervento stesso), introdurre questo paradigma nel lavoro sociale significa muoversi contro corrente rispetto alla cultura dominante del settore.

Durante il *lockdown* della primavera 2020, le operatrici dei LdC sono state animate da un sentimento di "livellamento sociale" e la frase ricorrente è stata: «siamo tutti sulla stessa barca», noi e i nostri utenti. Questo pensiero-atteggiamento, nonostante le fatiche, ha generato una grande motivazione e resilienza. Un'esperienza paradossale perché se, da un lato, la riorganizzazione dei servizi ha assunto i connotati della segregazione istituzionale, dall'altro, i tempi di lavoro si sono rallentati e la condivisione dilatata dei luoghi dell'accoglienza tra operatrici e beneficiari ha permesso una socializzazione più profonda e un'empatia mai sperimentata prima.

Questa fase iniziale ha lasciato però ben presto lo spazio alla consapevolezza che la retorica della "stessa barca" celava in realtà disuguaglianze profonde che l'emergenza sanitaria aveva messo in evidenza con uno stridore più inquietante di quello della "normalità" preesistente. Chi viveva condizioni di fragilità esistenziale ha patito più di altri le regole imposte in fase pandemica acuta e per questo, come sottolineato in precedenza, è più corretto parlare di "sindemia" piuttosto che di "pandemia".

Inoltre, «l'adrenalina» che a inizio *lockdown* aveva permesso di «immunizzare» la mente delle operatrici nella speranza che sarebbe andato tutto bene e presto sarebbe finita, ha dovuto cedere il passo all'incertezza e al dubbio, a loro volta sfociati in una sensazione di smarrimento per il procrastinarsi di una operatività professionale basata sul contenimento, nell'attesa e di una ritrovata fiducia nella possibilità di tornare a una gestione più coerente con gli obiettivi dei LdC.

Peraltro, presa coscienza che le condizioni sanitarie non sarebbero tornate nella norma rapidamente e che, anzi, probabilmente il contesto sarebbe stato a lungo condizionato dall'evolvere della pandemia, con successive ondate di contagio crescente, le équipes dei LdC hanno iniziato a progettare spazi e modalità di gestione e relazione che potessero essere introdotte rapidamente e in previsione di possibili nuovi *lockdown* o restrizioni più stringenti. In questo modo si è potuto mettere in pratica quella filosofia dell'"attendere l'inatteso", come direbbe Edgar Morin (2001), dando un orizzonte di senso meno ansiogeno e schiacciato dell'emergenza di quanto accaduto nel *lockdown* del 2020.

Per quanto concerne il digital divide, la pandemia ha rappresentato uno spartiacque per l'accesso ai servizi amministrativi e legati alla pubblica amministrazione. Alla riapertura dei LdC, le richieste di aiuto rispetto al supporto digitale sono aumentate esponenzialmente e con esse il portato emotivo dell'utenza (ansia e paura di non riuscire ad attivare pratiche in tempo, frustrazione per non avere gli strumenti per far fronte alla situazione, etc.). Anche in questo caso è possibile rilevare una dinamica di esclusione e di rinforzo della discriminazione, basata sul divario di capitale tecnologico (parafrasando Bourdieu, 1992), di competenza e informativo.

Proprio in virtù di questo crescente divario sociale basato sul capitale tecnologico, peraltro da tempo già in atto ma divenuto più evidente durante la pandemia, le operatrici dei LdC hanno osservato che nel 2020 si è generata una riflessione interna ai LdC rispetto alla ridefinizione dei bisogni essenziali emergenti. Dopo il 2020 l'accesso a dispositivi tecnologici e le necessarie competenze per utilizzarli saranno un ulteriore fattore discriminante per l'accesso a determinate prestazioni fondamentali. Queste ultime, infatti,

non saranno più possibili senza queste precondizioni. Inoltre, se i servizi come i LdC e, di conseguenza, le operatrici saranno viste come semplici mediatrici tra i bisogni dell'utenza e la burocrazia istituzionale, senza la possibilità di innescare processi di capacitazione dei beneficiari, il rischio concreto che si corre è quello di colludere con una deriva assistenzialistica (Tolomelli, 2019).

Coordinatrici e operatrici dei LdC rappresentano un'avanguardia perché occupano un vertice osservativo privilegiato rispetto all'evoluzione repentina che ha subito il welfare durante l'emergenza pandemica. Se sarà possibile riprendere il filo di una progettazione coraggiosa e innovativa in favore dei più fragili, significherà che la parentesi del Covid-19 non ha interrotto il processo di ripensamento in direzione inclusiva dei servizi e la loro integrazione con i territori e le realtà locali. Viceversa, ci troveremo di fronte all'emergere di elementi latenti di controllo e spinte alla segregazione dei soggetti più vulnerabili e sarà difficile riaprire la strada a sperimentazioni verso una società più giusta e accogliente.

L'approccio educativo orientato dall'*empowerment* propone un cambiamento di paradigma nell'intervento sociale, ma se questa prospettiva viene relegata alla sola dimensione relazionale e alla pratica sul campo, senza una coerente sinergia con il livello istituzionale e di sistema (Vergnani, 2015), diventa concreto il rischio di deludere, contraddire le aspettative dell'utenza e abbandonare alla solitudine le operatrici.

Riferimenti bibliografici

Appadurai A. (2004), *The capacity to aspire: Culture and the terms of recognition*, in V. Rao and M. Walton (a cura di), *Culture and public action: A cross disciplinary dialog in development policy*, Stanford University (CA).

Arendt H. (1996), *Sulla violenza*, Milano, Guanda.

Arrighi S., Birtolo L., Loffredo S., Saggiomo S. (2018), *Il mestiere (im)POSSIBILE. L'educatore tra passione, impegno e rischio burnout*, Bologna, Edizioni Underground.

Besozzi E. (2006), *Società, cultura, educazione*, Roma, Carocci.

Bourdieu P. (1992), *Risposte. Per un'antropologia riflessiva*, Bollati Boringhieri, Torino.

Bridwell S.D. (2020), *I Am Not Alone: Expanding the Epistemological Framework for Supporting Marginalized Women's Transformative Learning*, in "Journal of Transformative Education", 18(3), pp. 190-208.

Freire P. (2017), *Le virtù dell'educatore, Una pedagogia dell'emancipazione*, Bologna, EDB.

Levi P. (1986), *I sommersi e i salvati*, Torino, Einaudi.

Manzini E. (2018), *Politiche del quotidiano*, Ivrea, Edizioni di Comunità

Meo A. (2009), *Vivere in strada: carriere di povertà e pratiche di sopravvivenza. Uno sguardo sociologico sui senza dimora*, in R. Gnocchi (a cura di), *Homelessness e dialogo interdisciplinare*, Roma, Carocci, pp. 183-214.

Morin E. (2001), *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

Moro G. (2015), *Cittadinanza attiva e qualità della democrazia*, Roma, Carocci.

Natoli S. (1994), *Appropriarsi del dolore*, in "Animazione sociale", n. 12.

Tolomelli A. (2015), *Homo Elingens. L'Empowerment come paradigma della formazione*, Parma, Edizioni Junior.

— (2019), «Rimuovere gli ostacoli...» Per una pedagogia di frontiera, Pisa, Edizioni ETS.

Tramma S. (2015), *Pedagogia della contemporaneità. Educare al tempo della crisi*, Roma, Carocci

Vergani M. (2015), *Responsabilità. Rispondere di sé, rispondere all'altro*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

Villano P. (2013), *Fuori dai giochi. La psicologia di fronte all'esclusione sociale*, Milano, Pearson.

Zimmerman M.A. (2000), "Empowerment theory. Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis", in J. Rappaport e E. Seidman (a cura di), *Handbook of Community Psychology*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Lavoro e occupazione per il patrimonio

Analisi di sistema di un *asset* economico
per un innovativo modello di welfare

di Roberta Caragnano e Ivan Drogo Inglese

Agosto 2021

Abstract

Lavoro e occupazione per il patrimonio.

Analisi di sistema di un *asset* economico per un innovativo modello di welfare

di Roberta Caragnano e Ivan Drogo Inglese

Nel saggio, che prende avvio dall'attuale scenario innescato dalla pandemia COVID-19 e dall'impatto che la stessa ha avuto sui diversi settori, gli autori pongono le basi per lo studio di un welfare del patrimonio che affianchi il welfare culturale. La riflessione va nella direzione di individuare un modello di gestione integrata del patrimonio, tanto negli aspetti legati alla valorizzazione quanto in quelli inerenti il processo di innovazione culturale, con l'obiettivo di conquistare l'attenzione di un pubblico internazionale. Un welfare che punti alla creazione di "ecosistemi" di welfare del patrimonio in grado di collegarsi ai cluster europei per una gestione partecipata dello stesso, nel rinnovato scenario della ripresa economica dove è centrale il binomio cultura e occupazione. Il tutto analizzato e contestualizzato nella dimensione del benessere. Il saggio passa in rassegna il valore della cultura e del patrimonio nello scenario europeo - includendo anche un focus sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - insieme ai temi dello sviluppo sostenibile e degli indicatori culturali 2030, passando per l'analisi degli attivatori culturali e dei modelli circolari di business. Il *working paper* analizza poi gli effetti della pandemia sull'occupazione culturale e gli scenari sulle nuove professionalità del mercato del lavoro nei settori del patrimonio e della cultura senza tralasciare il focus sulla relazione turismo e cultura. Secondo un percorso circolare, che si ricollega all'incipit del saggio che in apertura fa riferimento all'Assemblea de "Gli Stati Generali del Patrimonio Italiano", gli autori delineano le prospettive *de iure condendo* legate anche alle attività laboratoriali dell'Assemblea e alla necessità di avviare tra gli *stakeholder* (pubblici e privati) un confronto continuo e partecipato per favorire, da un lato, una nuova e sostenibile imprenditorialità del patrimonio culturale, dall'altro politiche strutturali che puntino alla creazione di occupazione.

PAROLE CHIAVE

Patrimonio culturale, Stati Generali del Patrimonio Italiano, profili professionali, occupazione lavoro, giovani

Gli autori

Roberta Caragnano è avvocatessa, prof.ssa di Diritto delle Politiche Sociali e del Lavoro, PhD di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali (Università di Modena e Reggio Emilia), direttrice della Segreteria di Presidenza e Segretaria Generale degli Stati Generali del Patrimonio Italiano. È consulente di enti pubblici, Ministeri, Regioni, Agenzie Europee, Parlamento e Commissione Europea, con formazione internazionale presso il Centro interuniversitario di Berlino dove è stata Visiting Researcher. Già Direttrice e Segretaria Generale di Centri di ricerca e Osservatori del lavoro, è componente di Centri di ricerca nazionali e internazionali (tra tutti membro ordinario del NNLE "Center for Contemporary Labour Law" di Tbilisi (Georgia) ed europrogettista. È Consultant di Studio Legale Tributario Ernst & Young e Segretaria Generale del Distretto Nautico della Regione Puglia. È autrice di diversi saggi sulle tematiche del lavoro, componente di comitati di direzione e scientifici di riviste ed è stata Direttrice di ADAPT University Press.

Ivan Drogo Inglese è presidente degli Stati Generali del Patrimonio Italiano, di Assocastelli associazione italiana dei gestori e proprietari di immobili d'epoca e storici e di Assopatrimonio associazione del patrimonio d'Italia. È Professore al master di art e heritage management dell'Università IULM di Milano e componente della Consulta Esperti per l'Italia. È considerato l'heritage coach più importante d'Italia e il magazine internazionale Forbes lo ha collocato tra i maggiori esperti del patrimonio in Italia. È stato presidente e amministratore delegato di Hireal (già Unione Alberghi Italiani) quotata in Borsa Italiana. È consulente di società che operano nel settore del patrimonio (eventi e ospitalità).

Indice

Abstract	110
Introduzione	113
1. Posizione del problema e approccio metodologico: le basi per un nuovo modello di welfare	114
2. La cultura e il patrimonio in Europa e in Italia	116
2.1 La cultura alla base dei valori dell'Unione Europea	116
2.2 La cultura e il patrimonio nel contesto italiano	116
2.3 Le azioni contenute nel Piano nazionale di ripresa e resilienza	117
3. Il concetto e le dimensioni del "benessere" degli individui: oltre il PIL	118
4. Sviluppo sostenibile del patrimonio e indicatori culturali 2030	120
5. Economia circolare: attivatori culturali e modelli circolari di business	121
6. Patrimonio e cultura al tempo del Covid-19: impatto sulla occupazione	122
7. Economia della cultura e del patrimonio	123
7.1 Gli effetti su occupazione, occupabilità e proposte	124
7.2 Le nuove professionalità del mercato del lavoro nei settori del patrimonio e della cultura: scenario di riferimento	125
8. Beni culturali e fruizione turistica	126
8.1 Gli Itinerari Culturali e Cammini	126
8.2 I Borghi: valorizzazione del patrimonio, smart working e turismo	127
9. Osservazioni conclusive e prospettive <i>de iure condendo</i>	128
Bibliografia	131

Introduzione

Il presente saggio si iscrive nell'attuale quadro economico, normativo e sociologico e, prendendo le mosse dagli effetti della crisi pandemica (innescata dal COVID-19) e dai nuovi (fab)bisogni della popolazione, guarda con attenzione al prisma del benessere, alle sue differenti sfaccettature e alla centralità della cultura e del patrimonio quali *asset* economici. Il tutto analizzato e contestualizzato nella dimensione del benessere. Il concetto di benessere, quindi, si arricchisce di contenuti divenendo una categoria ampia, che va oltre la mera misurazione del reddito, e rappresenta una dimensione della salute degli individui, degli Stati, della società, in generale, e delle imprese che propongono uno «spostamento dell'enfasi dalla misurazione della produzione economica alla misurazione del benessere delle persone» (Stiglitz *et al.* 2009).

È in questo scenario che si pone il "welfare culturale" che genera benessere, così come rilevato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS 2019). Nella fattispecie per l'OMS il welfare culturale, inteso come la capacità delle esperienze culturali di influenzare il comportamento degli individui, ha effetti positivi sugli stessi (individui) sia per la prevenzione di malattie (quali ad esempio i disturbi dello spettro autistico, le malattie cardiovascolari, il morbo di Parkinson) sia per la promozione della salute, il trattamento e la gestione di alcune patologie che possono manifestarsi nel corso della vita. Nel concreto, quindi, le attività artistico-culturali hanno effetti salutari tanto sulla salute mentale quanto su quella fisica, e sono valutati anche con indicatori economici.

Il welfare del patrimonio, nella visione degli autori del presente *working paper*, affianca il welfare culturale e lo arricchisce in una visione nuova e più ampia, che non è solo di supporto ai servizi socio assistenziali - per garantire forme di assistenza per categorie fragili (anziani e disabili) come nel tradizionale concetto (di welfare culturale) sostenuto da Pier Luigi Sacco (Sacco 2017) - ma si proietta in una nuova accezione della cultura e del patrimonio (sia esso materiale sia immateriale) come elemento e "dominio" che punta al benessere, per usare la terminologia del Rapporto BES (Benessere Equo e Sostenibile).

L'obiettivo del presente *working paper* è, quindi, duplice: da un lato, porre le basi per un filone di ricerca innovativo, ossia quello del welfare del patrimonio nella accezione su indicata, dall'altro, attivare laboratori progettuali che, attraverso la realizzazione di un modello di gestione integrata dello stesso (patrimonio) tanto negli aspetti legati alla valorizzazione quanto in quelli inerenti il processo di innovazione culturale, puntino a conquistare l'attenzione di un pubblico internazionale.

In questa rinnovata visione si collocano gli "Stati Generali del Patrimonio Italiano", una iniziativa di Assopatrimonio¹ che, con il supporto di istituzioni pubbliche e private (università, fondazioni e altri *stakeholder*) si prefigge l'obiettivo di analizzare lo stato dell'arte del nostro patrimonio, avviare un'indagine conoscitiva e mettere a sistema azioni e proposte, concorrendo alla definizione di welfare del patrimonio che genera benessere, occupazione e lavoro per le giovani generazioni e le comunità territoriali.

Il saggio si apre posizionando il problema e presentando l'approccio metodologico per poi fotografare lo stato dell'arte e analizzare il rapporto patrimonio e cultura in Europa e in Italia. Nella parte centrale è analizzato il binomio economia della cultura (anche in rapporto agli indicatori culturali e ai modelli circolari di business) e occupazione con un focus sulle nuove figure professionali. Successivamente, si ripercorre la relazione turismo e cultura con le esperienze degli Itinerari Culturali, dei Cammini e dei Borghi. Il saggio si conclude con le prospettive *de iure condendo* e con una riflessione sulle sinergie in corso e da attuare anche nella *vision* degli Stati Generali del Patrimonio Italiano.

1 Gli "Stati Generali del Patrimonio Italiano" sono una iniziativa promossa da Assopatrimonio, con il patrocinio del CNEL. La prima Assemblea si è tenuta a Roma il 20 maggio 2021, nella sede di Villa Lubin.

1. Posizione del problema e approccio metodologico: le basi per un nuovo modello di welfare

La crisi sanitaria provocata dal Covid-19 ha determinato un "contagio" economico (derivante dalla non autosufficienza dei Paesi e delle imprese in un contesto sempre più globalizzato) che, con un effetto domino, ha travolto le economie degli Stati.

Nel settembre 2019, uno studio congiunto della Banca mondiale e dell'Organizzazione mondiale della sanità (GPMB 2019) stimava, in caso di pandemia, una contrazione del PIL variabile tra il 2,2 e il 4,8 per cento; parimenti già nel 2018 uno studio di Victoria Fan e altri evidenziava il costo economico di una eventuale pandemia e stimava in fino a 500 miliardi di dollari all'anno (cioè lo 0,6 per cento del reddito mondiale) il valore totale delle perdite (Amighini 2020). Previsioni, per citarne alcune, che da diversi anni arricchivano la letteratura economica paventando un rischio che era molto più vicino di quanto si pensasse. Tuttavia era inevitabile che la pandemia avesse un forte contraccolpo sull'occupazione. L'ultima nota OIL (2021) - che nei mesi ha costantemente monitorato l'impatto della pandemia sul fronte lavoro - conferma non solo una diminuzione di ore lavoro ma anche un preoccupante aumento della inattività rispetto alla disoccupazione. Secondo le ultime stime, nell'anno 2020, l'8,8 per cento delle ore lavorate a livello globale sono andate perdute rispetto al quarto trimestre dell'anno precedente (*i.e.* 2019) con una diminuzione corrispondente a 255 milioni di posti di lavoro a tempo pieno. Ne discende il cambiamento dello scenario mondiale causato dalla pandemia con effetti tanto sul mercato del lavoro globale e sull'occupazione quanto sulle politiche poste in essere dalle istituzioni internazionali e comunitarie, dagli Stati e dai sistemi territoriali di welfare. Questi ultimi hanno dovuto affrontare l'emergenza adattandosi - e ridefinendo in corso d'opera - anche i propri assetti per far fronte alle esigenze e ai bisogni delle famiglie e dei lavoratori, stante la complessità del fenomeno che presenta sempre più una natura multidimensionale e complessa.

Uno shock che per molti Paesi, Italia inclusa, ha reso necessario l'avvio, o l'accelerazione, di processi volti a rimodulare e ridefinire l'impianto delle politiche sociali con la previsione di azioni e strumenti in grado di offrire servizi personalizzati in base alle differenti esigenze e ai bisogni della popolazione per superare il concetto tradizionale di welfare sociale.

In tal senso, e da un punto di vista sociologico, il modello dualistico Stato-Mercato, e in particolare il modello di welfare mediterraneo, già in crisi da anni, ha visto accelerare la sua corsa in un passaggio progressivo dal welfare state al welfare mix dove è centrale la ridefinizione del ruolo del soggetto pubblico. Il futuro dei modelli di welfare deve allora tendere alla ricerca di percorsi e strumenti in grado di fronteggiare le nuove problematiche legate al superamento del dualismo stato/mercato poiché in una prospettiva di welfare mix o welfare society «occorre andare verso forme di "coprogettazione" e "co-valutazione" degli interventi sociali sul territorio in cui i diversi soggetti (pubblici e di Terzo Settore) riescano a costruire reti di protezione sociale e di promozione del benessere altrimenti impensabili» (Ascoli e Pasquinelli 1993; si veda anche Costa 2009).

La sfida post-covid passa per un rinnovamento del welfare nella direzione di un welfare comunitario e culturale (Caragnano 2021) ma anche di un "welfare del patrimonio", come chiarito nell'introduzione al presente *working paper*.

Per entrare nel merito della *quaestio*, per welfare culturale si intende un modello integrato di promozione del benessere e della salute (degli individui e delle comunità) attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale (Cicerchia *et al.*); che poggia le sue radici sul riconoscimento, riba-

dito anche dall'OMS (sul punto si veda § 1), dell'efficacia di specifiche attività culturali, artistiche e creative sulla salute degli individui.

Tale modello di welfare ha alla base un approccio salutogenico (Antonovsky 1979; Lindström e Eriksson 2005) per cui, piuttosto che concentrarsi sulle malattie e sui rischi, è auspicabile porre l'attenzione sulle risorse e sulla capacità delle persone di "creare salute". Da ciò lo sviluppo, negli anni, di una serie di politiche culturali che presuppongono una relazione sistemica fra i sistemi istituzionali della salute, delle politiche sociali e quelli delle arti e della cultura, come rilevano le esperienze europee, come quella del Regno Unito² (Bungay e Clift 2010; Mental Health Foundation 2009). La crisi pandemica mina la coesione sociale e la salute biopsicosociale delle comunità, ed è per questo urgente lavorare a una nuova idea di welfare in cui le arti e la cultura possano dare un rilevante contributo per la ripartenza del Paese. Per fare questo è necessario coinvolgere attori e portatori di interesse pubblici e privati e lavorare in un'ottica multidisciplinare, multilivello e intersettoriale (OMS 2019).

Ne discende la necessità e opportunità di ragionare su nuovi modelli di welfare integrati e olistici anche attraverso la creazione di un laboratorio progettuale dove far incontrare il mondo della cultura, dell'arte, del patrimonio, delle professioni, degli investimenti e che non trascurino anche performance culturali nell'ambito di processi di rigenerazione urbana così come la riprogettazione e gestione di spazi per la risocializzazione giovanile; il tutto nella visione del patrimonio che genera occupazione. Si tratta di una declinazione del welfare che supera anche la visione tradizionale del welfare culturale e che si pone, appunto nella direzione della creazione di "ecosistemi" di welfare del patrimonio in grado di collegarsi ai cluster europei per attivare una gestione partecipata del patrimonio, nel rinnovato scenario che guarda alla ripresa economica e dove è centrale il binomio cultura e occupazione.

Un nuovo filone di welfare (del patrimonio appunto) che si pone nel solco del *nesting* tra primo e secondo welfare (Maino 2015; Zandonai e Venturi 2019) in cui i cambiamenti in atto non sono inquadrabili con le tradizionali categorie e per cui «Occorre prestare attenzione e promuove un secondo intreccio, per così dire laterale, fra il secondo welfare e le dimensioni ambientale e socio-culturale. A cui è più che probabile che se ne dovranno aggiungere molte altre in futuro» (così in Maino e Ferrera 2019; p. 299).

Il presupposto è che lo sviluppo di benessere, autonomia ed equità passi da dimensioni legate alla cultura, in senso ampio, ma anche dal superamento del divario digitale e in una nuova visione di *empowerment* in cui i luoghi della cultura diventano anche luoghi di welfare (Bandera 2019; Grossi e Ravagnan, 2013). In questo scenario si colloca, ad esempio, l'esperienza del piano strategico CUBI (culture e biblioteche in rete) che ha alla base una visione delle biblioteche quali spazi di elaborazione culturale che mettono in rete le persone e le comunità, alimentando la cultura delle stesse. Le biblioteche sono allora concepite come luoghi di promozione della conoscenza, di coinvolgimento attivo degli utenti e di sviluppo delle competenze (così in Agustoni, Cau, Maino 2019) e allo stesso tempo possono divenire luoghi di incontro e di rilevanza sociale per i territori contribuendo allo sviluppo del benessere sociale e della qualità della vita (Novy 2018; Cavalli 2016).

In questa visione del patrimonio culturale quale soggetto propulsore di riprogettazione e di rigenerazione degli spazi, e quindi con impatti sul welfare territoriale creando sinergie con le organizzazioni di Terzo Settore e altri soggetti pubblici, privati o istituzionali, si pone l'interessante esperienza delle Officine Culturali di Catania. Tale progetto ha consentito di accedere al complesso architettonico de "il Monastero dei Benedettini di San Nicolò l'Arena"³ e ha reso accessibile e fruibile il patrimonio culturale coinvolgendo le comunità di riferimento nei processi di progettazione e produzione culturale (Mannino 2016).

2 Il Regno Unito con il programma *Arts on prescription* (AoP) rappresenta una delle esperienze più significative.

3 Il complesso oggi è sede del DiSUM (dipartimento di Scienze Umanistiche) dell'Università degli Studi di Catania ed è patrimonio mondiale dell'Unesco.

2. La cultura e il patrimonio in Europa e in Italia

Alla base di un “welfare del patrimonio” c’è una visione della comunità internazionale che pone la valorizzazione della cultura e del patrimonio quali aspetti centrali dell’identità dell’Europa e componenti fondamentali del vivere comune, oltre che un’immensa risorsa di crescita sociale ed economica per le nazioni (Bobbio 1992). Nei paragrafi che seguono sono analizzati il valore identitario della cultura, sia a livello europeo sia italiano, e le azioni specifiche contenute nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

2.1 La cultura alla base dei valori dell’Unione Europea

La cultura ha avuto il suo primo riconoscimento ufficiale a livello europeo nel 1992 con il Trattato di Maastricht - nel quale si precisava il «ruolo centrale per la cittadinanza europea, per la coesione economica e sociale degli Stati membri, per la creazione di occupazione, per l’eliminazione dall’esclusione e infine per l’arricchimento della qualità della vita in Europa» - e a seguire nel Trattato sul funzionamento dell’Unione europea (TFUE) che all’articolo 3 del Preambolo del Trattato sull’Unione europea di Lisbona (TUE) prevede tra gli obiettivi prioritari dell’Unione l’impegno a rispettare «la ricchezza della sua diversità culturale e linguistica e [a vigilare] sulla salvaguardia e sullo sviluppo del patrimonio culturale europeo».

La Strategia di Lisbona ha sancito il ruolo fondamentale della cultura e il Consiglio Europeo del 15-16 novembre del 2004 ha evidenziato il valore delle industrie culturali per la crescita economica.

La gestione del patrimonio culturale è poi una delle priorità dei Fondi strutturali e di investimento. Nella programmazione 2007-2013, su un totale di 347 miliardi di euro per la politica di coesione, attraverso il Fondo europeo di sviluppo regionale sono stati destinati: 3,2 miliardi di euro alla salvaguardia e alla conservazione del patrimonio culturale; 2,2 miliardi allo sviluppo di infrastrutture culturali; 553 milioni ai servizi culturali, dei quali ha beneficiato anche il patrimonio culturale. Gli investimenti in questo campo sono stati alla base anche della programmazione 2014-2020. Il regolamento del Fondo europeo di sviluppo regionale, infatti, prevedeva specificatamente la salvaguardia, la promozione e lo sviluppo del patrimonio culturale tra le sue priorità di investimento nel quadro dell’obiettivo “tutela e salvaguardia dell’ambiente e promozione dell’efficienza delle risorse”.

La Commissione Europea con la Comunicazione «Una nuova agenda europea per la cultura» ha definito, tra gli obiettivi strategici, la coesione e il benessere sociali attraverso la promozione della partecipazione culturale e la protezione del patrimonio.

Il Consiglio Europeo ha inoltre fissato la sostenibilità del patrimonio culturale quale priorità per l’attuale piano di lavoro per la cultura 2019-2022; mentre nella Agenda strategica 2019-2024, sempre il Consiglio ha previsto investimenti significativi in cultura e patrimonio culturale, che costituiscono il fulcro dell’identità europea.

2.2 La cultura e il patrimonio nel contesto italiano

Anche nel nostro ordinamento la tutela del patrimonio è massima e assurge a diritto costituzionale (Casese 1998; Degrassi 2008). I padri costituenti all’articolo 9 hanno previsto che «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione» *i.e.* se ne riconosce il valore alla base della identità della nazione e la responsabilità delle Istituzioni di salvaguardare e tutelare il patrimonio per le generazioni future.

Allo stesso tempo, anche dal punto di vista più strettamente normativo, nel Codice dei beni culturali e del paesaggio (decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42) tra i *Principi* si ribadisce che «La tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale concorrono a preservare la memoria della comunità nazionale e del suo territorio e a promuovere lo sviluppo della cultura» (articolo 1, comma 1) mentre nell'articolo 2 vi è una definizione tecnica di patrimonio culturale. È tale il patrimonio costituito dai beni culturali e paesaggistici intendendosi per beni culturali le cose immobili e mobili che «presentano interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico e bibliografico e le altre cose individuate dalla legge o in base alla legge quali testimonianze aventi valore di civiltà». Non solo. Il legislatore ha altresì chiarito che i beni del patrimonio culturale di appartenenza pubblica sono destinati alla fruizione della collettività, compatibilmente con le esigenze di uso istituzionale e sempre che non vi ostino ragioni di tutela. Parimenti anche sul fronte del diritto penale vi sono norme a tutela e sanzioni per le fattispecie di danneggiamento, distruzione, furto (per citarne alcune) dei beni e del patrimonio. Vi sono poi le previsioni contenute nel decreto legge 20 settembre 2015, n. 146, "Misure urgenti per la fruizione del patrimonio storico e artistico della Nazione", nel quale la tutela, la fruizione e la valorizzazione del patrimonio culturale sono considerate tra i livelli essenziali delle prestazioni, ma anche i successivi decreti e leggi approvati nel corso degli anni. Un impianto normativo nel quale si intrecciano anche gli ambiti di legislazione esclusivi dello Stato e concorrenti delle Regioni in un ginepraio di previsioni normative e regolamenti.

2.3 Le azioni contenute nel Piano nazionale di ripresa e resilienza

Il patrimonio è oggetto di attenzione anche del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), presentato dall'Italia alla Commissione Europea e che rappresenta lo strumento attraverso il quale saranno utilizzati i fondi europei di Next Generation EU. Come sottolineato nell'incipit del PNRR, «Il nostro Paese ha un patrimonio unico da proteggere: un ecosistema naturale e culturale di valore inestimabile, che rappresenta un elemento distintivo dello sviluppo economico presente e futuro» (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021). Il PNRR si articola in 6 Missioni e la Missione 1 (che si pone l'obiettivo di dare un impulso decisivo al rilancio della competitività e della produttività del sistema paese) prevede una serie di azioni e interventi volti a rimuovere le barriere architettoniche e sensoriali in musei, biblioteche e archivi, e a promuovere quindi l'accessibilità del patrimonio culturale italiano. Inoltre, questa missione evidenzia la necessità di valorizzare il patrimonio culturale e turistico riconoscendo il suo valore non solo dal punto di vista identitario, ma anche per il suo peso nel sistema economico del Paese.

Per quel che attiene gli specifici interventi sul patrimonio culturale, in linea anche con la Convenzione di Faro e il Quadro di azione europeo per il patrimonio culturale (Commissione Europea 2019), il PNRR individua quattro aree di azione: "Patrimonio culturale per la prossima generazione", "Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale", "Industria culturale e creativa 4.0", "Turismo 4.0" in una governance multilivello in cui sono coinvolti attori pubblici e privati ma anche cittadini e comunità, in un approccio integrato e partecipativo. Gli investimenti riguardano sia l'infrastrutturazione digitale sia l'accesso più ampio alla fruizione della cultura, attraverso la rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi con una serie di azioni focalizzate non solo sulle grandi città ma anche sulle aree rurali e periferiche, sui borghi.

Gli investimenti previsti dal PNRR riguardano, in maniera significativa, anche le industrie culturali e creative 4.0 con due linee di intervento: investimenti nel settore cinematografico e audiovisivo, per aumentarne la competitività; e una seconda linea (di intervento) avente l'obiettivo di supportare l'evoluzione degli operatori di tale settore (industria culturale e creativa) sia per quel che attiene gli appalti pubblici, in ottica di maggiore sostenibilità ambientale, sia riguardo alle competenze, supportando il *capability building* degli operatori su temi *green* e digitali.

Nel complesso, quindi, l'Italia ha previsto una serie di interventi che passano da strategie di promozione, sostegno, rilancio e rigenerazione del patrimonio culturale, ma anche turistico, in una *vision* che punta a una valorizzazione degli *asset* e a incentivare i processi di *upskilling* e *reskilling* degli operatori culturali, ponendo le basi per la creazione di un "ecosistema" culturale innovativo e ispirato alle migliori pratiche internazionali di tutela e valorizzazione del patrimonio.

3. Il concetto e le dimensioni del "benessere" degli individui: oltre il PIL

Nel mutato contesto economico e produttivo generato dalla crisi, il tema della misurazione del benessere degli individui, delle società e delle organizzazioni è stato oggetto di attenzione, sia da parte della opinione pubblica sia del mondo accademico, al fine di individuare nuovi parametri (di misurazione), anche statistici, per indirizzare, da un lato, i decisori politici e, dall'altro, i comportamenti delle persone e delle aziende.

La riflessione su quali siano le dimensioni del benessere e su come misurarle è prioritaria per ragionare sugli strumenti per migliorare il nostro Paese, definire gli obiettivi di breve e lungo periodo e valutare i risultati dell'azione pubblica. Tuttavia non è semplice fornire una definizione di benessere in quanto il concetto cambia a seconda dei tempi, dei luoghi e delle culture, e non vi è una definizione univoca. Benessere, infatti, è un termine polisensu, che si connota per una diversità di aspetti tra cui anche l'analisi di cultura e clima, il *diversity management*⁴ (Favretto *et al.* 2009; Cibinel 2019; Padua 2007; Bombelli C. 2010) il *total reward system*⁵ (Ballone *et al.* 2005; Torre 2008; Brown 2014; Fischer *et al.* 2003), e la cui valutazione non è solo economica in quanto include anche aspetti e questioni di natura giuridica e sociologica.

Nella prassi, e con gli strumenti tradizionali, il benessere e lo sviluppo di un Paese sono misurati attraverso il PIL (prodotto interno lordo), un indicatore che è stato, nel corso del tempo, sempre più considerato come una misura onnicomprensiva del raggiungimento degli obiettivi di una società. Esso tuttavia non è l'unica chiave di lettura dello stato di salute di un Paese e da solo non è in grado di cogliere alcuni cambiamenti nelle condizioni di vita conseguenti all'urbanizzazione, alle migrazioni (sia interne che esterne), alla perdita e all'acquisizione di competenze, ai cambiamenti nella struttura produttiva e alle conseguenze dell'innovazione tecnologica; tutti elementi che implicano dei costi e dei vantaggi, che non sono ancora considerati indici di crescita economica. Il PIL, infatti, è un indicatore di performance (meramente quantitativo) della crescita economica di un Paese che però non segue lo "sviluppo", ossia il processo di trasformazione a vari livelli del sistema economico e della società indirizzato a favorire l'aumento del benessere comune.

Su queste basi ci si è posti il problema di misurare il benessere degli individui e della società attraverso un nuovo modo che consenta di interpretare la realtà affiancando alle misure strettamente economiche una serie di indicatori non economici⁶ fondamentali anche nella progettazione delle politiche pubbliche. L'Italia

4 Per *diversity management* si intende un insieme di pratiche di gestione delle risorse umane che mirano a rispettare tutte le diversità all'interno di una azienda. Nel dettaglio ci si riferisce a tutte quelle azioni interne di inclusione lavorativa del personale e tese al riconoscimento e alla valorizzazione delle diversità, di cui ogni individuo è portatore.

5 Il *total reward system* è un sistema retributivo motivazionale e premiale che oltre alla classica retribuzione comprende benefit e programmi di *work life balance* volti ad aiutare i dipendenti nella difficile ricomposizione dei tempi lavorativi e personali.

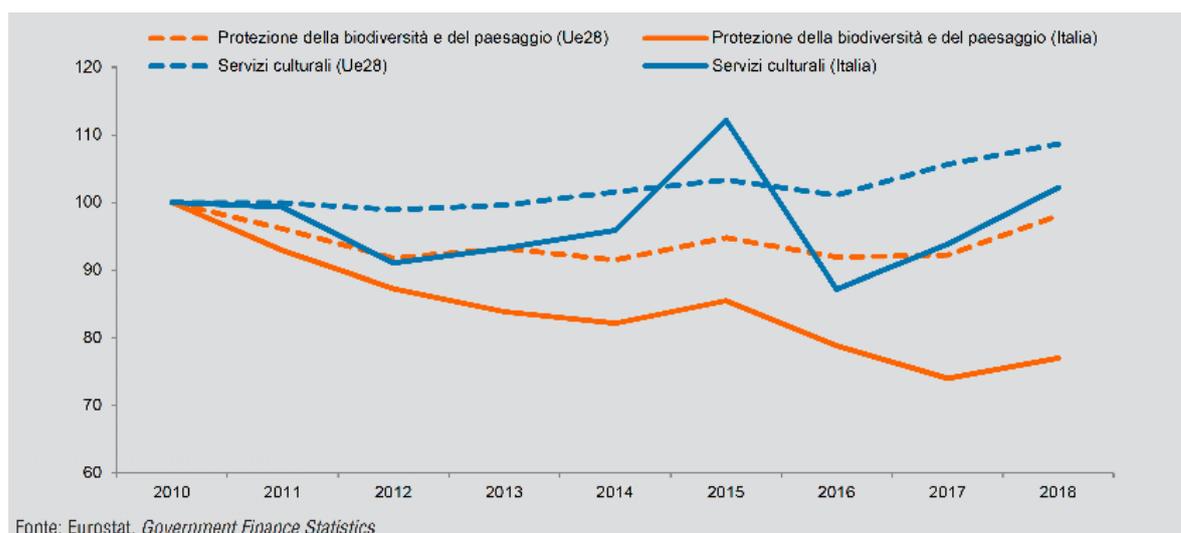
6 Si tratta del GPI (*Genuine Progress Indicator*), Indicatore di Progresso Genuino, definito anche Indice di Progresso Effettivo.

con il Rapporto BES (Benessere Equo e Sostenibile) elaborato da CNEL e ISTAT, pubblicato annualmente a partire dal 2013, si è posta nella direzione del “superamento del PIL” quale unico parametro di sviluppo sulla scorta dei modelli di misurazione stranieri e nel solco dell’orientamento della Commissione Europea (2009).

Nel Rapporto BES 2020 (Istat 2021a) emerge che sia il patrimonio culturale sia il paesaggio sono da considerarsi oltre che beni comuni anche indicatori di qualità della vita civile. Negli ultimi dieci anni tuttavia, nel nostro Paese, vi è stata una gestione del patrimonio poco efficace se si considera una bassa spesa pubblica e una diffusa carenza di governo dei territori, unite anche ad altri fattori quali il rallentamento determinato dalla crisi produttiva.

Nel 2018, la spesa pubblica destinata dall’Italia ai servizi culturali, inclusa la tutela e la valorizzazione del patrimonio, è pari a 5,1 miliardi di euro ⁷ a fronte delle risorse impiegate dagli altri Paesi come ad esempio la Francia e Germania, che hanno investito rispettivamente 14,8 e 13,5 miliardi. Questa tendenza è confermata nonostante l’aumento della spesa registrato nel 2019 e 2020; diversamente il nostro è il Paese che, nel contesto europeo, investe di più nella protezione della biodiversità e del paesaggio: 2,1 miliardi di euro nel 2018, contro 1,9 della Francia e 1,7 della Germania (si veda figura n. 1).

Figura n. 1 - Spesa pubblica per servizi culturali e protezione della biodiversità e del paesaggio in Italia e nell’Ue. Anni 2010-2018. Numeri indici, 2010=100



Fonte: Istat (2021a; 2)

Il contributo della cultura al benessere sostenibile è stato anche oggetto di uno studio realizzato da Fondazione Unipolis (2021) nel quale la curatrice, analizzando e tracciando possibili i percorsi sul tema culturale a partire dalla pubblicazione UNESCO “Culture Indicators 2030” (su cui ci si soffermerà nel dettaglio nel § 5), mette in evidenza come la cultura può pienamente contribuire a realizzare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030. Non solo, tale studio mostra che sono disponibili indicatori utili a misurare il contributo che la cultura può offrire rispetto al benessere delle persone. Nello specifico, la cultura non può essere misurata come processo ma certamente come risultato sia sui prodotti e servizi

⁷ Nel rapporto BES 2020, 9. *Paesaggio e Patrimonio culturale*, per spesa pubblica generale si intende la spesa per la classe 08.2.1 della Classificazione internazionale della spesa pubblica per funzioni (Cofog).

culturali, sia sulle infrastrutture culturali sia rispetto all'impatto sull'occupazione. Tanto il documento della Fondazione Unipolis quanto il citato rapporto UNESCO, "Culture Indicators 2030", lasciano aperte delle ipotesi di misurazione alternative o integrative ad esempio la capacità delle organizzazioni culturali di accogliere pubblici diversi ma anche il ruolo del lavoro delle donne nel citato settore (Montalto 2021a).

4. Sviluppo sostenibile del patrimonio e indicatori culturali 2030

La necessità di politiche che puntino allo sviluppo sostenibile per la protezione e promozione del patrimonio culturale è uno dei temi al centro dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU e che ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) all'interno di un programma d'azione più grande per un totale di 169 target.

L'Obiettivo 11, "rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili" mira (target 11.4) a potenziare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo. Una sostenibilità che si lega anche al turismo (anch'esso sostenibile) per una riscoperta del patrimonio, secondo una visione ampia, che punti anche alla promozione di politiche tra loro integrate per un lavoro dignitoso e una crescita economica duratura e una occupazione piena e produttiva. Il tutto attraverso il ricorso a indicatori di sviluppo che possano mettere insieme gli obiettivi dell'Agenda 2030 e le azioni già attuate in precedenza. A riguardo si segnalano, ad esempio, i *Culture for Development Indicators* (CDIs) quali strumenti di misurazione del contributo della cultura ai processi di sviluppo il cui avvio, *in nuce*, era nella Convenzione del 2005 dell'UNESCO per la protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali⁸ e che considerano la cultura quale elemento fondamentale per la sostenibilità. Nel dettaglio, dal documento emerge che «ciascun indicatore è calcolato attraverso una complessa analisi. Ad esempio, l'indicatore "Sostenibilità del patrimonio" si articola in 46 voci, ricongiungibili a 3 componenti chiave:

- esistenza e sviluppo di registri nazionali e internazionali e relative iscrizioni;
- attività volte alla protezione, conservazione, tutela e gestione del patrimonio, in sintonia con azioni per il coinvolgimento dei portatori di interesse e la sostenibilità dei beni;
- strategie adottate per sensibilizzare e creare supporto a favore della salvaguardia e rivitalizzazione del patrimonio.

Dai tre ambiti individuati, si evince che la relazione tra patrimonio e società non è più considerata bisogno secondario ma è ritenuta rilevante al pari della conservazione fisica. Questo legame con la società si declina anche nella tutela dei saperi e dei mestieri tradizionali, risorse culturali e al contempo economiche all'attenzione degli obiettivi 8 e 12 [ndr obiettivi SDGs], votati anche alla promozione della cultura e dei prodotti locali attraverso politiche pubbliche sostenibili che generino occupazione (Avanza 2016). Nella stessa direzione anche il più recente rapporto UNESCO, "Culture 2030 Indicators" (CI) del 2019, nel quale sono illustrati degli indicatori tematici aventi l'obiettivo di misurare e monitorare il contributo della cultura per lo sviluppo sostenibile (UNESCO 2019).

⁸ Approvata il 20 ottobre 2005 dalla XXIII Conferenza Generale dell'UNESCO. Ratificata dall'Italia il 19 febbraio 2007 con Legge n. 19. Entrata in vigore alla 40ma ratifica, il 18 marzo 2007.

Infatti, se da un lato, la cultura rappresenta un settore a sé stante, dall'altro non può negarsi la trasversalità della stessa rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030 e, quindi, tanto la capacità di penetrare i piani di sviluppo locali, per facilitare i processi, quanto la capacità di intervenire sulle politiche di sviluppo per fornire un approccio metodologico e di analisi, sia per la valorizzazione dei settori esistenti sia per la progettazione futura. Sul punto, il rapporto precisa che l'obiettivo degli indicatori culturali è di proporre approcci *evidence based* al fine di fornire strumenti e orientamenti di lettura al fenomeno culturale come elemento di grande valore per affrontare le sfide globali (es. cambiamento climatico, crescita dell'occupazione, inclusione sociale) e per garantire il benessere delle comunità.

Nel rapporto, per ogni indicatore è disponibile una scheda tecnica nella quale sono indicate anche le fonti per reperire i dati e le indicazioni di metodo per la costruzione dello stesso indicatore. Per l'indicatore quantitativo "occupazione culturale", ad esempio, l'Unesco fornisce la formula per il calcolo in base alla metodologia adottata dall'Unesco Statistical Institute (UIS) mentre per l'indicatore qualitativo "governance della cultura", l'Unesco propone una *checklist* con cui monitorare aspetti come la presenza di ministeri o uffici statistici preposti alla raccolta di dati sulla cultura, spesso con riferimento a quanto stabilito dalle Convenzioni Unesco (Montalto 2021a; 2021b)

Nello specifico, le quattro dimensioni trasversali della cultura, che rielaborano i 17 obiettivi e indicatori di sviluppo economico dell'Agenda 2030, possono essere così sintetizzati: *Environment & Resilience* rispetto al ruolo della cultura per uno sviluppo sostenibile a carattere ambientale; *Prosperity & Livelihood* in relazione alle strategie volte all'inclusione di beni e servizi, al lavoro, alla partecipazione e alle comunità; *Knowledge & Skills* per quel che attiene le *soft* e *hard skills* esistenti o da valorizzare nel settore culturale al fine di innescare, facilitare e sviluppare processi di *empowerment* e *capacity building*; *Inclusion & Participation* in merito alla possibilità delle persone di partecipare alla vita culturale (Gasca 2020).

Su queste basi il binomio cultura e sviluppo sostenibile inizia ad affermarsi anche nell'ambito della dottrina giuridica italiana (Videtta 2018) come IV pilastro dello sviluppo sostenibile insieme all'ambiente, allo sviluppo economico e alla solidarietà sociale e in una visione che consente di guardare in ottica integrata la tutela del patrimonio e gli aspetti economico-giuridici.

5. Economia circolare: attivatori culturali e modelli circolari di business

I temi dello sviluppo sostenibile, della sostenibilità ambientale e dell'economia circolare coinvolgono anche il patrimonio culturale rispetto ai suoi modelli di gestione e relativamente agli effetti che i cambiamenti climatici hanno sui beni (UNESCO 2020a); in Italia uno dei casi più emblematici è Venezia⁹ (Biscontin e Driussi 2020; Breil 2014; Breil *et al.* 2005). Tutti aspetti che hanno alimentato un intenso dibattito europeo e iniziative diverse (ICOMOS 2019).

In questo scenario si pongono la Risoluzione del Consiglio dell'Unione Europea adottata il 21 novembre 2019 sulla dimensione culturale dello sviluppo sostenibile e i progetti europei che ne sono seguiti, come

9 Negli anni per tutelare la città di Venezia e il suo patrimonio culturale dalle continue inondazioni della laguna sono stati realizzati diversi interventi; il più conosciuto è il sistema MOSE (Modulo Sperimentale Elettromeccanico) che prevede delle barriere mobili per chiudere la laguna verso il mare in caso di rischio per effetto di maree eccezionali. Da ultimo in *Venezia2021 Programma di ricerca scientifica per una laguna "regolata"*, coordinato da CORILA (Consorzio per il coordinamento delle ricerche inerenti al sistema lagunare di Venezia).

“CLIC – *Circular models Leveraging Investments in Cultural heritage adaptive reuse*”, finanziato nell’ambito del Programma “*Horizon 2020*”. Un progetto - avviato nel dicembre 2017 e coordinato da IRISS-Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) - che vede il patrimonio culturale quale «campo di sperimentazione per modelli innovativi di finanziamento, di business e di governance in grado di promuovere e abilitare il riuso del patrimonio culturale nelle città e nei paesaggi culturali europei, nella prospettiva dell’economia circolare come modello di sviluppo sostenibile» (Daldanise *et al.* 2019: 1352).

Nella stessa direzione, come emerge dalla ricerca, il riuso del patrimonio in ottica di rigenerazione può divenire un attrattore culturale tale da consentire di sviluppare modelli circolari di business in una logica che sta sviluppando una transizione da una visione polarizzata (bene culturale da conservare) a una visione di infrastruttura culturale (capitale da valorizzare e riprodurre) (Cerreta ed Esposito De Vita 2019: 1349).

6. Patrimonio e cultura al tempo del Covid-19: impatto sulla occupazione

Il patrimonio e la cultura sono *asset* economici primari, devono essere al centro dell’etica della strategia nazionale per ripresa del sistema Paese ed è compito delle istituzioni porre in essere azioni e investimenti lungimiranti che, partendo dalla valorizzazione e fruizione dei beni, puntino a un rilancio economico e occupazionale soprattutto per le nuove generazioni, secondo una visione di benessere sostenibile e con un approccio multilivello.

È questo l’assunto base sul quale si sviluppa la nostra riflessione e il percorso che, in linea con la *vision* europea e alla luce dell’Agenda 2030, deve favorire una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un’occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti sul presupposto che negli ultimi decenni l’impatto delle crisi e dei conseguenti dissesti sociali hanno evidenziato, da un lato, delle criticità e, dall’altro, la necessità di puntare al benessere sostenibile.

Il periodo storico che stiamo vivendo a causa della pandemia da Covid-19 non ha risparmiato il mondo della cultura *tout court* e il patrimonio, che sono motori dell’economia.

La stessa UNESCO (2020b), ha pubblicato una mappa sulle conseguenze della pandemia nei 167 Paesi in cui sono presenti i siti del Patrimonio Mondiale e dai dati emerge che «19 Stati hanno chiuso totalmente i loro siti (71%), 17 hanno lasciato i loro siti aperti al pubblico (10%) mentre 31 (19%) hanno attuato una chiusura parziale. L’impatto sulle comunità locali è sensibile se solo consideriamo lo stretto legame tra siti del Patrimonio Mondiale ed economia legata al turismo culturale». Le perdite stimate sono intorno ai 300-450 miliardi di dollari con un forte impatto negativo sulle piccole e medie imprese.

Il XVI Rapporto Annuale di Federculture, oltre a rilevare l’impatto negativo del Covid-19, mette in evidenza la significativa riduzione delle risorse pubbliche per il settore culturale. Dal 2000 al 2018, la spesa pubblica per la cultura è calata di un miliardo di euro, passando dai 6,7 miliardi del 2000 ai 5,7 miliardi del 2018. Tuttavia, la crisi ha mostrato le criticità italiane, in questo come anche in altri settori, e ha imposto riflessioni condivise e una nuova linfa da parte delle istituzioni. In un recente documento inviato l’8 aprile 2021 dall’ISTAT alle Commissioni Bilancio e Finanze del Senato sul Decreto Sostegni, si registra che l’emergenza sanitaria ha determinato «una diminuzione di 187 mila occupati nel turistico e di 33 mila nel

culturale; in termini percentuali si tratta di un calo pari rispettivamente dell'11,3% e del 5,2% (valori decisamente più elevati del -2,0% registrato sul totale degli occupati). Circa la metà dell'occupazione persa tra il 2019 e il 2020 (-456 mila persone) è stata dunque in questi settori» (ISTAT 2021b).

Nel X Rapporto della Fondazione Symbola (2021), presentato il 15 aprile 2021, è evidente il grande impatto della pandemia sulla filiera culturale, per effetto soprattutto dei *lockdown* che hanno comportato la chiusura dei luoghi dell'arte e della cultura. Nel dettaglio, il rapporto contiene anche una parte di analisi sullo stato dell'arte del settore nel periodo pre-pandemia dal quale emerge che, se per un verso nel 2019 i segmenti *core* e *creative driven* avevano prodotto un valore aggiunto di circa 91 miliardi di euro, con una crescita pari all'1 per cento in più rispetto all'anno precedente, dall'altro il patrimonio storico e artistico restava fanalino di coda con i suoi 3 miliardi di euro del valore aggiunto (Cosenza 2021). Nello scenario complessivo italiano, tale segmento rappresenta lo 0,2 per cento del totale dell'economia Italia e occupa 58mila unità; un dato quest'ultimo da leggersi anche alla luce dei risultati comunque positivi del periodo 2018-2019 che ha visto al tempo stesso una crescita del settore, con conseguente aumento del valore aggiunto pari al 2,8 per cento, e un incremento dell'occupazione pari al 4 per cento. Cifre, tuttavia, inferiori per il patrimonio rispetto ad altri settori come quello delle industrie creative. Nel complesso il rapporto evidenzia anche tre aspetti critici: la frammentazione tra i vari sottosettori culturali, il che implica la necessità di fare sistema; la presenza di forme di precariato diffuso che rischia di tradursi in lavoro sommerso; la mancanza di adeguate competenze strategiche per quel che attiene l'ambito digitale e manageriale.

Su queste basi è fondamentale una strategia condivisa tra gli *stakeholder* per la messa in campo di una sorta di Piano Marshall del patrimonio che abbia come riferimento gli obiettivi della Convenzione Quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società (fatta a Faro il 27 ottobre 2005 e ratificata dall'Italia con la legge 1 ottobre 2020, n. 133) nella quale si riconoscano la conoscenza e l'uso del patrimonio quali elementi centrali del diritto di partecipazione dei cittadini alla vita culturale, come definito nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, e si ribadisca il ruolo del patrimonio per la creazione di lavoro e occupazione.

L'incoraggiamento agli Stati è quello, da un lato, di promuovere una maggiore sinergia di competenze fra tutti gli attori pubblici, istituzionali e privati coinvolti, dall'altro di porre in essere misure che, preservando l'eredità culturale e il suo uso sostenibile, abbiano quale obiettivo lo sviluppo umano e la qualità della vita.

7. Economia della cultura e del patrimonio

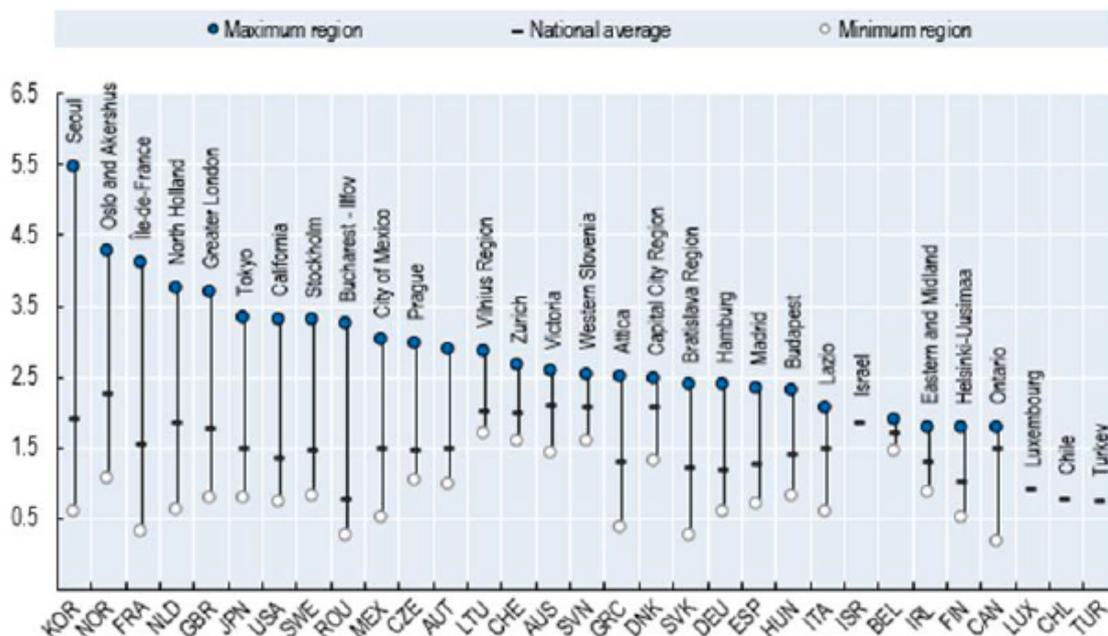
Date le premesse su esposte, emerge la stretta connessione tra economia della cultura/del patrimonio e occupazione. Tale binomio deve essere valorizzato in un'ottica sistemica e deve rappresentare uno dei *driver* della ripresa post-Covid riconoscendo al patrimonio il ruolo di leva strategica per lo sviluppo, legato necessariamente ai territori.

Nei paragrafi che seguono sono analizzati l'impatto del COVID sul mercato del lavoro insieme alle sfide dell'economia 4.0 e all'emersione di nuove professionalità, legate alla conservazione/valorizzazione del patrimonio e alla filiera turistica.

7.1 Gli effetti su occupazione, occupabilità e proposte

L'OECD (2020) sottolinea la necessità di mettere in campo delle politiche per la ripresa e il rilancio delle economie locali, che facciano leva sull'impatto economico e sociale generato dalla cultura. Nella figura 2 che segue è illustrato lo scenario europeo nelle diverse regioni (i.e. Paesi) dal quale emerge che lo "stato dell'arte" del settore presenta una certa disomogeneità per ragioni anche endogene dei sistemi nazionali.

Figura n. 2 - Differenze regionali nella quota di occupazione nei settori culturali e creativi (CCS), regioni TL2



Nota: I cerchi rappresentano le quote regionali più alte e più basse di ogni paese. I paesi sono ordinati per regione con la quota più alta di occupazione nei CCS. Per i paesi in cui non sono disponibili dati regionali si presenta la media dei paesi. Dati per le regioni TL2, eccetto Giappone e Corea (regioni piccole, TL3). Lettonia, Islanda e Slovacchia non sono presentati nella figura a causa della mancanza di dati dettagliati sull'occupazione per le divisioni R90 e R91. Le regioni TL2 rappresentano il primo livello amministrativo del governo subnazionale (vedi griglia territoriale OCSE, <http://www.oecd.org/fr/regional/>).

Fonte: OCSE (2020; 6)

Come evidenziato dagli studi, infatti, vi è una vera e propria sottovalutazione dell'occupazione culturale che il più delle volte non è presente nelle statistiche ufficiali degli Stati per diversi motivi. Dal rapporto OECD (2020) emerge che per l'occupazione culturale è difficile determinare quale percentuale delle attività economiche e professionali sia realmente culturale.

Ne discende che, nell'analisi complessiva della forza lavoro dei settori culturali e creativi, importante è la presenza di forme di lavoro atipiche che vedono ad esempio i lavoratori organizzati in micro imprese oppure di lavoratori autonomi professionisti, *freelance*, per i quali non ci sono strumenti di sostegno al reddito in caso di shock economici. Una situazione che è divenuta evidente durante il periodo della pandemia. Spesso, i lavoratori occupati in questi settori svolgono tali attività come "secondarie" rispetto ad altre occupazioni e per questo tendono a sfuggire alle statistiche ufficiali.

Un'ulteriore caratteristica dei lavori in ambito culturale è la presenza di specifici modelli di business dato

che del settore fanno parte realtà senza scopo di lucro (es. istituzioni pubbliche e private come musei e biblioteche) e grandi realtà, come ad esempio Netflix. In questo contesto, emerge la necessità di mettere in campo non solo azioni sistemiche per il settore e (azioni) concrete e immediate di sostegno al reddito dei singoli lavoratori (come accaduto in diverse regioni italiane, nel periodo pandemico) e delle imprese, anche piccole dell'indotto e non solo delle istituzioni, ma soprattutto progettare interventi a livello legislativo.

È fondamentale, a tal fine, mettere a sistema specifiche policy tali da garantire protezione sociale, sviluppo delle carriere e percorsi di aggiornamento delle competenze dei lavoratori della cultura, del patrimonio e anche del turismo sia per garantire la formazione continua (*life long learning*) sia per elaborare modelli sempre aggiornati di certificazione delle competenze (sul punto si legga il § che segue).

7.2 Le nuove professionalità del mercato del lavoro nei settori del patrimonio e della cultura: scenario di riferimento

Il nostro mercato del lavoro deve saper cogliere le sfide di un'economia 4.0 e individuare le nuove professionalità e competenze, valorizzare i giovani talenti, puntare su trasferibilità e certificazione delle competenze acquisite in contesti formali e non. Tutto ciò è possibile prevedendo azioni e misure che guardino con attenzione e in maniera propositiva ai «mercati transizionali del lavoro» (Schmid 2011) in uno scenario del lavoro che mutua costantemente. Non solo. Una parte della dottrina sostiene che sia scientificamente dimostrato che «la repentina obsolescenza delle competenze tecnico-professionali, la nascita di nuovi mestieri e il mutamento dei profili di competenze necessari a controllare la tecnologia confermano il ruolo cruciale giocato dallo sviluppo di competenze in un moderno sistema di tutele» (Casano 2017).

Serve attuare l'invito della Commissione a «lavorare in stretta collaborazione con il Cedefop per meglio stimare e anticipare le future esigenze in fatto di competenze e adattarle meglio all'offerta del mercato del lavoro» (Parlamento Europeo 2017). Il settore dell'occupazione culturale è quanto mai interessato da ciò, rilevato che vive una situazione di sofferenza e necessita di nuova linfa.

In tale scenario è necessario agire a livello nazionale (tra le istituzioni preposte) per migliorare la comprensione e la comparabilità delle differenti qualifiche fra i vari Stati Membri e valutare anche la proposta di rivedere e sviluppare ulteriormente l'EQF (*European Qualifications Framework*), ossia il sistema europeo di qualificazione per l'apprendimento permanente, passando attraverso la cooperazione fra gli Stati membri e tutte le parti interessate.

Così come in altri settori (Caragnano e Danese 2018) anche nella cultura è fondamentale procedere a un'analisi dei sistemi nazionali in materia di qualifiche professionali al fine di proporre un adeguamento delle stesse per soddisfare le mutevoli esigenze delle nuove professioni emergenti anche nella direzione della organizzazione, con cadenza annuale, di un "Forum europeo delle competenze" (Parlamento Europeo 2017).

Una delle prospettive potrebbe essere la realizzazione di una Comunità per la conoscenza e l'innovazione (KICs) per il patrimonio culturale e la cultura, che riunisca i principali soggetti interessati provenienti dal mondo delle istituzioni, le autorità pubbliche, della ricerca, le organizzazioni che quotidianamente si prodigano per la promozione, salvaguardia, tutela e valorizzazione del patrimonio.

Nel rinnovato scenario che guarda alla ripresa economica, le giovani generazioni devono essere educate a comprendere che il patrimonio può rappresentare una straordinaria opportunità imprenditoriale e professionale e che la loro valorizzazione equivale a migliorare il benessere e la socialità. Un percorso che punti, altresì, a creare sinergie con il mondo della scuola e delle università per l'attivazione di percorsi mirati per formare giovani con profili professionali specifici nelle materie dei beni culturali, dell'economia del territorio, del marketing territoriale, della storia dell'arte e del turismo.

Centrale, a riguardo, è il ruolo delle Università per progettare percorsi di studio (laurea e post laurea) che tengano presente le nuove esigenze del mercato del lavoro nel settore del patrimonio culturale.

Una ricerca realizzata dalla Fondazione Scuola Beni Attività Culturali (2020) evidenzia, da un lato, la difficoltà di misurare il mercato del lavoro nel settore del patrimonio culturale, anche per una difficoltà di fonti statistiche (Bodo *et al.* 2009; Cabasino 2014, ISFOL e Ares 2.0 2016) e, dall'altro, la mancanza di un quadro unitario di riferimento tanto del capitale occupazionale quanto di quello formativo del settore. Alla luce della ricerca è stata quindi realizzata anche una banca dati per correlare i profili professionali e i ruoli censiti con le relative attività e percorsi di formazione.

Ne discende l'importanza strategica di dare avvio a un processo di rinascita in grado di offrire alle nuove generazioni una rinnovata e innovativa progettualità culturale e competenze di *project management* mirate alla gestione dei nuovi servizi integrati per la cultura promuovendo azioni di ampio respiro per creare strategie sull'*audience development* e/o nuovi modelli di business culturale, migliorando le competenze degli operatori culturali e le politiche strutturali nazionali per competere nello scenario mondiale, utilizzando anche le grandi potenzialità della tecnologia.

8. Beni culturali e fruizione turistica

Il concetto di patrimonio culturale, secondo la dottrina dominante, si fonda sulla doppia relazione fra turismo e cultura da un lato; e sul ruolo relazionale tra beni culturali e fruizione turistica, dall'altro (Dallari e Mariotti 2011; Trono 2012). In questo scenario, si collocano due temi interessanti che, in questa sede si intendono approfondire: il ruolo dei borghi e gli Itinerari Culturali Europei.

8.1 Gli Itinerari Culturali e Cammini

Gli Itinerari culturali possono essere qualificati quali beni culturali complessi (Sorcinelli 2012; Berti 2012) in grado di coniugare gli aspetti ricreativi e turistici con il concetto di patrimonio culturale.

In maniera congiunta con gli Itinerari nel 2016 in Italia il Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBACT), per citare un esempio, ha avviato il progetto "Anno Nazionale dei Cammini d'Italia" in collaborazione con le Regioni. L'obiettivo era implementare la rete dei Cammini, degli itinerari escursionistici pedonali o comunque fruibili con altre forme di mobilità dolce sostenibile e promuovere la loro realizzazione e gestione mirata. La Direttiva Ministeriale 2016, Anno dei Cammini D'Italia infatti definisce i Cammini come «gli itinerari culturali di particolare rilievo europeo e/o nazionale, percorribili a piedi o con altre forme di mobilità dolce sostenibile, e che rappresentano una modalità di fruizione del patrimonio naturale e culturale diffuso, nonché un'occasione di valorizzazione degli attrattori naturali, culturali e dei territori interessati. In coerenza con la visione del Consiglio d'Europa, i cammini attraversano una o più regioni, possono far parte di tracciati europei, si organizzano intorno a temi di interesse storico, culturale, artistico, religioso o sociale».

I Cammini rappresentano opportunità di riscoperta e valorizzazione dei borghi e delle aree interne delle nostre Regioni, si veda ad esempio la Strategia Nazionale per le aree interne (SNAI) nell'ambito delle politiche europee e che si lega inscindibilmente non solo al tema della conservazione preventiva e di una pianificazione dei nostri territori (i quali negli ultimi anni sono stati anche protagonisti di eventi sismici che hanno cambiato il paesaggio e messo in evidenza la necessità di intervenire con azioni di adeguamento e messa

in sicurezza del patrimonio culturale, in un concetto generale di tutela e conservazione dei beni), ma anche a un percorso che si intreccia con una governance (Golinelli 2008) culturale in cui, ad esempio, i Poli Museali regionali e le altre forme associative locali siano strutturati secondo un approccio diverso e in un'ottica «di integrazione soggettiva e trasversale che consenta lo sviluppo di sinergie locali e sovra locali» (Vitale 2018).

Parimenti, la valorizzazione del patrimonio diventa un "attivatore" di turismo che, oltre ad essere vòlano per l'occupazione, è, altresì, una delle principali leve per invertire il trend di spopolamento e contribuire allo sviluppo locale (De Matteis e Governa 2009; Trigilia 2005).

8.2 I Borghi: valorizzazione del patrimonio, smart working e turismo

L'Italia custodisce il più importante patrimonio storico-artistico del mondo; una ricchezza pubblica, privata ed ecclesiastica molto vasta e distribuita in tutto il Paese e nel quale rientrano a pieno titolo i borghi per i quali sono tante le iniziative a supporto sia a livello ministeriale sia locale.

La rinascita dei borghi se per un verso si pone come un percorso di valorizzazione del patrimonio culturale (Barbati 2004; Casini 2011), dall'altro, ha posto le basi anche per un nuovo modello di welfare, si pensi ad esempio all'enorme rinascita che vi è stata dei borghi con lo *smart working* per effetto della pandemia, preso atto che molti lavoratori durante la *lockdown*, a seguito della chiusura fisica o totale degli uffici si sono spostati dai centri urbani verso le periferie, in particolare verso i borghi e anche verso le realtà del mezzogiorno, in quello che è stato definito il *south working* (De Masi 2020; Zilli in corso di pubblicazione; Garofalo et al. 2020). Tuttavia come si avrà modo di chiarire nel prosieguo del presente paragrafo vi sono delle problematiche ancora aperte come quelle riguardanti i collegamenti nei borghi e il superamento del *digital gap*. Lo scenario italiano dei borghi, includendo per tali piccoli e medi comuni, restituisce il quadro di una realtà di oltre 6.670 "piccoli borghi" aventi una popolazione con meno di 10.000 abitanti e una densità imprenditoriale pari a 10,4 imprese per 100 residenti contro una media del Paese di 8,5. Non solo. Nei piccoli comuni è maggiore anche la concentrazione di giovani in ingresso nel mercato del lavoro, pari al 17,3 per cento rispetto al valore nazionale di 16,9 per cento, tuttavia tra le criticità vi è ancora il ritardo sulla diffusione della banda ultralarga: al 2018 le utenze servite erano pari al 17,4 per cento contro una media nazionale del 66,9 per cento (Legambiente et al. 2019).

Permane, inoltre, anche un tasso di case abbandonate o sottoutilizzate che per un verso negli anni ha indotto diversi Comuni a porre rimedio lanciando progetti appositi come le iniziative delle case vendute simbolicamente a 1 euro, dall'altro anche le Regioni si sono attivate con la previsione, in alcuni casi, come ad esempio in Emilia Romagna, Toscana e Abruzzo, di incentivi regionali per coloro che si trasferiscono in Comuni con una certa densità di popolazione.

Ovviamente, gli ostacoli da superare sono anche le reti di trasporto e i mezzi di collegamento per evitare l'isolamento, unito alla necessità di "collegamenti tecnologici" efficienti con reti potenziate. Se da un lato, infatti, nei borghi cresce la qualità della vita anche per la vicinanza con la natura e per la presenza di ritmi di vita sostenibili, dall'altro, ciò deve essere possibile e pone in capo alle istituzioni (stato, regioni, amministrazioni locali) la responsabilità di adeguare le infrastrutture, anche digitali, e potenziare i servizi fondamentali come la salute e la mobilità. In tal senso, è strategico puntare su innovazione e partecipazione locale per realizzare strategie e approcci smart anche per la creazione degli *smart villages*, all'interno della Rete europea per lo sviluppo rurale (RESR), come accade anche in altri Paesi europei (De Angeli 2018; European Network for Rural Development 2020; Slee 2020). Ciò oggi è ancora più attuale anche alla luce delle nuove prospettive dello *smart working* (Martone 2020) - laddove al momento sono solo emergenziali per via della pandemia ma che stanno stimolando il legislatore nazionale a intervenire nella definizione più puntuale della disciplina - e che sta vedendo il proliferare di iniziative per ridare nuova vita a Borghi, candidati come

luoghi ideali, insieme alle località di mare, per ospitare lavoratori che beneficiano dello smart working.

In merito, si segnala che il Politecnico di Milano ha in corso una collaborazione con il Touring club per l'avvio di progetti pilota come quello in Val Trebbia, dove sarebbero ipotizzabili, per piccoli centri in fase di abbandono, delle intese finalizzate a siglare contratti di reciprocità con la vicina città di Milano; il tutto sul modello francese di Brest ¹⁰.

È un dato di fatto, inoltre, quanto i borghi siano realtà potenzialmente interessanti per la crescita di imprese turistiche o attività che hanno tra le proprie finalità la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale e immobiliare di cui è ricca l'Italia.

Nello scenario attuale – come evidenziato nel citato rapporto, la realtà aumentata dei piccoli comuni - l'utilizzo dei posti letto nei borghi è pari al 18,2 per cento e tale tasso potrebbe arrivare al 21,1 per cento se fossero attuate nuove strategie di valorizzazione (dei borghi) che produrrebbero un incremento economico di circa 2 miliardi di euro e 33 mila nuove unità di lavoro. Sul punto si segnala che proprio nei borghi al di sotto dei 10.000 abitanti sono presenti oltre il 65 per cento delle aree di pregio naturalistico, delle aree protette e dei parchi.

Le iniziative messe in campo, tuttavia, sono diverse sia da parte del MiBACT, sia dai Comuni e dalle Regioni, sia dal FAI. Quest'ultimo ha lanciato un progetto con il Massachusetts Institute of Technology (Mit) di Boston e interessa il borgo di Vaccarizzo di Montalto Uffugo (in provincia di Cosenza). L'obiettivo è far diventare il borgo un prototipo di rigenerazione sociale grazie a un'iniziativa internazionale che vede coinvolti 35 Paesi del mondo, 300 team e altrettante idee di trasformazione sociale.

Il borgo come spiegato da Roberta Caruso (imprenditrice fondatrice a Montalto Uffugo del coliving "Home for Creativity", coinvolta da Brit ¹¹) «custodisce tradizioni e antichi mestieri. La bachicoltura e la lavorazione della seta, l'intaglio del legno, i prodotti tipici dell'agroalimentare, declinati in chiave contemporanea, costituiscono risorse su cui progettare un nuovo modello sociale ed economico, capace di ripopolare le case e rilanciare le attività».

Ripartire da borghi, quindi, significa ripartire anche dagli antichi mestieri al fine di creare *in primis* occupazione giovanile ma, al tempo stesso, favorire il ricambio generazionale nell'ambito del trasferimento delle competenze, lo sviluppo di produzioni di nicchia e l'interscambio di competenze tra gli antichi mestieri operanti in settori comuni e non.

9. Osservazioni conclusive e prospettive *de iure condendo*

In conclusione, e come anticipato nei paragrafi iniziali, il presente saggio si propone, da un lato, di promuovere lo studio del filone di ricerca del welfare del patrimonio, dall'altro, di affiancare e monitorare i lavori de l'Assemblea degli "Stati Generali del Patrimonio Italiano", insediatisi il 20 maggio 2021, e che

10 La Francia, nel 2015, ha avviato un programma sperimentale per promuovere la cooperazione intercomunale mediante i cd. «contratti di reciprocità città-campagna» (*contrats de réciprocité ville-campagne*) aventi l'obiettivo di ridurre divario tra aree urbane e aree rurali passando attraverso la promozione di partenariati per gli ambiti di interesse comune.

11 BRIT è l'archicoach per Business Regeneration Ideation e Training; una realtà che nasce con l'obiettivo di individuare idee e strategie dal mondo per sviluppare un'economia basata sulla valorizzazione del patrimonio storico privato.

rappresenta un laboratorio e un'occasione di riflessione e approfondimento sullo stato dell'arte del nostro patrimonio storico, culturale, artistico.

Alla base vi è il concetto di patrimonio inteso quale motore dello sviluppo economico, che trova il suo fondamento anche nelle politiche europee (come si è avuto modo di approfondire nel dettaglio nel §4) e che deve divenire il *fil rouge* della programmazione strategica italiana.

Ciò è tanto più vero in un momento storico, quale quello attuale, in cui gli investimenti per la ripresa sono al centro dell'Agenda politica e del PNRR e che vede l'Italia protagonista in un progetto di riforme per aumentare la sostenibilità della nostra economia e renderla più «resiliente» ai cambiamenti che incombono negli anni di ripresa dalla crisi del Covid.

Già nel 2020, il MiBAC ha potenziato gli interventi specifici, come ad esempio il Piano Strategico “Grandi Progetti Beni Culturali” che punta al rilancio della competitività territoriale del Paese con interventi e investimenti su beni e siti di notevole interesse e importanza nazionale al fine di incrementarne l'offerta e la domanda di fruizione.

Ma anche altri progetti sono stati avviati sul fronte della digitalizzazione e con investimenti innovativi; ad esempio con Hevolus Innovation (un'azienda internazionale, specializzata in ricerca e sviluppo di business model innovativi per una phygital customer experience) si sta conducendo una sperimentazione unica in Italia per la fruizione del patrimonio storico e artistico, e dalla partnership è nato anche il progetto dell'HoloMuseum di Castel del Monte (in collaborazione con Infratel Italia e Microsoft Italia), per valorizzare la cultura, l'utilizzo del digitale e offrire ai visitatori esperienze di fruizione innovative ampliando al tempo stesso l'offerta (culturale) e rilanciare il turismo.

È, quindi, centrale e strategica una visione ampia con alla base il lavoro e l'occupazione, che punti a una gestione innovativa e di respiro internazionale del patrimonio per definire strategie per la progettazione di politiche strutturali di supporto e valorizzazione del patrimonio in una visione “nuova”, staccata da dinamiche e approcci obsoleti.

In tale scenario gli “Stati Generali del Patrimonio Italiano” rappresentano una assise strutturata in Commissioni di settore (Accademie e Università, Cinema, Economia-Finanza-Investimenti, Europa, Eventi, Innovazione Tecnologica, Lavoro e Occupazione, Paesaggio e Territorio, Patrimonio Immobiliare, Professioni, Restauro, Turismo, Borghi Comuni Pro Loco e Province) e avente l'obiettivo di approfondire con un approccio organico, multidisciplinare e trasversale - e con un metodo partecipato - le specificità legate al patrimonio, al fine di giungere a una indagine conoscitiva organica del settore.

Tra i vari obiettivi è interessante, dato che adotta la citata visione innovativa (di cui al § 3), la costituzione di un fondo ad hoc, Il Fondo del patrimonio d'Italia, che può rappresentare un input per l'avvio di una serie di azioni e investimenti, anche internazionali, nel patrimonio italiano. Il tutto senza dimenticare il ruolo centrale del *fundraising*, del mecenatismo, delle sponsorizzazioni a favore del patrimonio italiano.

Il modello è una nuova governance del patrimonio che metta in rete e consenta di far dialogare le diverse “anime” degli attori pubblici e privati del patrimonio culturale (come ad esempio università e Fondazioni di origine bancaria) già attivamente impegnate in progetti culturali e che assicuri una convergenza strategica per una gestione integrata delle differenti progettualità.

A riguardo, per citare alcuni esempi, solo nel 2021, Fondazione Cariplo ha stanziato 140 milioni di euro per il settore Arte e Cultura, anche per individuare nuove forme e modelli di partecipazione culturale nonché modalità di gestione e organizzazione dell'offerta ribadendo il ruolo centrale della cultura quale elemento vitale per la crescita sociale ed economica delle comunità (Fondazione Cariplo 2021).

Sul fronte pubblico è strategica l'attività di Cassa Depositi e Prestiti per la promozione e il sostegno a progetti di valorizzazione del patrimonio culturale materiale (patrimonio storico, artistico, archivistico, immobiliare) e immateriale dell'Italia e delle sue eccellenze nel mondo nonché il sostegno alla diffusione dei valori della cultura di impresa della storia industriale del nostro Paese.

Gli Stati Generali del Patrimonio Italiano hanno un approccio metodologico che prende avvio dall'analisi dettagliata delle istanze degli attori del patrimonio, dall'incrocio tra settori, filiere ed esigenze dei territori per cogliere il contributo specifico di ciascuna attività alla formazione del valore aggiunto e anche dell'occupazione del settore.

Un percorso condiviso tra gli stakeholder e gli "attori" del sistema per la ricerca di una nuova identità collettiva che si configuri come un "viaggio di conoscenza" basato sulla esplorazione di luoghi, di contesti sociali e culturali, dell'animus dell'uomo, che vive in un periodo storico mondiale unico nel quale è fondamentale mettere a fattor comune la conoscenza e la cultura in un momento in cui stiamo imparando dal presente.

Un progetto che si prefigge di avviare un confronto continuo, aperto e condiviso (a più voci) sui temi oggetto di interesse e conduca alla definizione di un "Piano Strategico del Patrimonio Italiano" contenente le proposte di policy, promozione, sviluppo e valorizzazione del patrimonio italiano, condivise e sostenute dagli organismi e dalle organizzazioni che operano nel settore, e che possa essere, allo stesso tempo, una proposta partecipata da sottoporre alle istituzioni, in primis i Ministeri, preposte a programmare, regolare e sostenere il settore del patrimonio.

In tale contesto è, altresì, importante promuovere e favorire una nuova e sostenibile imprenditorialità del patrimonio culturale per una rivitalizzazione economica che punti alla creazione di occupazione e di politiche di occupabilità, facilitando e stimolando i partenariati pubblico-privati e l'integrazione delle imprese del settore, agevolando, altresì, lo scambio e la trasferibilità di *best practices*.

Bibliografia

Agustoni A., Cau M., Maino G. 2019, *Il ruolo delle biblioteche nello sviluppo del welfare socio-culturale*, in www.secondowelfare.it, 13 settembre 2019.

Amighini A., (2020), *Quanto peserà il Covid-19 sull'economia mondiale*, in lavoce.info, del 13 marzo 2020.

Antonovsky A. (1979). *Health, stress and coping*, San Francisco, Jossey-Bass.

Ascoli U. e Pasquinelli S. (1993), *Il welfare mix. Stato sociale e terzo settore*, Milano, FrancoAngeli.

Avanza G. (2016), *Protezione e promozione del patrimonio e sviluppo sostenibile*, ASVIS, 13 maggio 2016.

Ballone F, Belleggia R., Costa P., Giorgi V., Manfreda E., Moretti P., Rotondo D. (2005), *Total Reward System e Work Life Balance: un approccio integrato all'attrazione e retention delle persone nelle organizzazioni*, MediaZone, magazine di comunicazione e media, www.mediazone.info

Bandera L. (2019), *Radicalità e pluralismo, così si genera prosperità inclusiva*, in www.secondowelfare.it, 18 ottobre 2019.

Barbati C. (2004), *La valorizzazione del patrimonio culturale* (art. 6), in Aedon.

Berti E. (2012), *Itinerari culturali del Consiglio d'Europa tra ricerca di identità e progetto di paesaggio*. Firenze University Press, Firenze.

Biscontin G, Driussi G. (2020), *Gli effetti dell'acqua sui beni culturali valutazioni, critiche e modalità di verifica*, Atti del 36° convegno di studi internazionale Scienza e Beni Culturali, Venezia, 17-19 novembre 2020, Marghera Venezia, Edizioni Arcadia Ricerche

Bobbio L., (1992), *Le politiche dei beni culturali in Europa*, Bologna, Il Mulino.

Bodo C., Cabasino E., Pintaldi F., Spada C. (2009), *L'occupazione culturale in Italia*, Franco Angeli, Roma.

Bombelli M. C. (2010), *Management plurale. Diversità individuali e strategie organizzative*, Milano, Etas, p. 8.

Breil M. (2014), *Il centro storico di Venezia e i cambiamenti climatici*, in X Rapporto ISPRA, Focus le città e la sfida dei cambiamenti climatici.

Breil M., Gambarelli G., e Nunes P. (200) *Economic Valuation of on-Site Material Damages of High Water on Economic Activities Based in the City of Venice: Results from a Dose-Response-Expert- Based Valuation Approach*, in Spencer T. Fletcher C. (a cura di), *Flooding and Environmental Challenges for Venice and Its Lagoon: State of Knowledge*, 205. Cambridge UK: Cambridge University Press.

Brown, D. (2014), *The Future of Reward Management: From Total Reward Strategies to Smart Rewards*, in *Compensation & Benefits Review*, 46(3), pp.147-151.

Bungay H. and Clift S. (2010). *Arts on Prescription: A review of practice in the UK. Perspectives*, in *Public Health*, November 2010 Vol 130 No 6.

Cabasino E. (6a ristampa 2014), *I mestieri del Patrimonio. Professioni e mercato del lavoro nei beni culturali in Italia*, Franco Angeli, Roma, 6a ristampa 2014, 1a edizione 2005.

Caragnano R. (2021), *Investire su welfare comunitario e culturale*, in *Economia News. Speciale "idee in movimento per una ricostruzione del Paese nell'era del Covid": riflessioni e proposte*, Quotidiano di economia, attualità e politica economica, 18 marzo 2021.

Caragnano R., Danese G. (2018), *Economia del mare: occupazione e prospettive di occupabilità del comparto nautico*, in R. Caragnano (a cura di), *La Riforma del Codice della Nautica da diporto. Commentario aggiornato al decreto legislativo 3 novembre 2017, n. 229, alla legge delega 7 ottobre 2015, n. 167 e alla legge 27 dicembre 2017 n. 205 (Legge di Bilancio 2018)*, Tricase, Libellula University Press.

Casano L. (2017), *Le transizioni occupazionali nella nuova geografia del lavoro: dieci domande di ricerca*, in *Nòva La grande trasformazione del lavoro*, 23 febbraio 2017, *Il Sole 24 ore* e *ADAPT*.

Casini L. (2001), *La valorizzazione dei beni culturali*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, pp. 651ss.

Cassese S. (1998), *I beni culturali dalla tutela alla valorizzazione*, in *Giorn. dir. amm.*, pp. 673 ss;

Cavalli N. (2016), *La biblioteca come luogo terzo volano di creatività*, in *Biblioteche sostenibili creatività, inclusione, innovazione*, Atti del 59 congresso nazionale dell'Associazione italiana biblioteche Roma, 24-25 novembre 2016, pp. 17-24.

Cerreta M., Esposito De Vita G. (2019), *Economie circolari per il patrimonio culturale: processi sinergici di riuso adattivo per la rigenerazione urbana*, Atti della XXI Conferenza Nazionale SIU | CONFINI, MOVIMENTI, LUOGHI. Politiche e progetti per città e territori in transizione, pp. 1348-1361.

Cibinel E. (2019), *Diversity management: un e-book per raccontare politiche aziendali e pratiche di leadership*, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 26 agosto 2019.

Cicerchia A., Rossi Ghiglione A. Seia C., (), *Welfare culturale*, Treccani

Commissione Europea, *Una nuova agenda europea per la cultura*, COM(2018) 267 final del 22.5.2018

Commissione Europea (2019), *Quadro d'azione europeo sul patrimonio culturale. Documento di Lavoro dei Servizi della Commissione. Documento di lavoro dei servizi della Commissione*, <https://op.europa.eu>.

Commissione Europea (2009), *Non solo PIL – Misurare il progresso in un mondo in cambiamento*, www.europarl.europa.eu.

Cosenza G. (2021), *La cultura sfida la crisi con la qualità e la bellezza*, ARTECONOMY, *Il Sole 24 Ore*, 13 aprile 2021.

Costa G. (2009), *Prove di welfare locale. La costruzione di livelli essenziali di assistenza in provincia di Cremona*, Milano, Franco Angeli.

Daldanise G., Gravagnuolo A., Oppido S., Ragozino S., Cerreta M., Esposito De Vita G. (2019), *Economie circolari per il patrimonio culturale: processi sinergici di riuso adattivo per la rigenerazione urbana*, Atti della

XXI Conferenza Nazionale SIU | CONFINI, MOVIMENTI, LUOGHI. Politiche e progetti per città e territori in transizione, pp. 1348-1361

Dallari F., Mariotti A. (2011), *Sistemi locali, reti e competitività internazionale: dai beni agli itinerari culturali*, Paper presented at the Aisre, Atti della XXXII Conferenza Scientifica Annuale di Scienze Regionali, Torino.

De Angeli S. (2018), *Lo smart working ripopola i borghi*, in Osservatorio Cultura e lavoro, 18 settembre 2020;

Degrassi L. (2008), *Cultura e Istituzioni. La valorizzazione dei beni culturali negli ordinamenti giuridici*, Milano, Guffrè.

De Masi D. (2020), *Smart working. La rivoluzione intelligente*, Venezia, Marsilio.

De Matteis G., Governa F. (2009), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello slot*, Milano, Franco Angeli.

European Network for Rural Development, (2020), *Smart Villages in Finland: ideas for designing support in the future CAP Strategic Plans*, <https://enrd.ec.europa.eu>.

Fan Victoria Y, Jamison Dean T & Summers Lawrence H (2018), *Pandemic risk: how large are the expected losses?*, in "Bull World Health Organ", 96:129-134.

Favretto G., Cubico S, Ardolino P., Speranzini K., (2009), *Benessere organizzativo, stress e diversity management: costi e benefici per le imprese*, 2009, Milano, Franco Angeli.

Federculture (2020), *Dal tempo della cura a quello del rilancio*, Roma, Gangemi Editore.

Fischer, K., Gross, S. and Friedman, H. (2003), *Marriott makes the business case for an innovative total rewards strategy*, in "Journal of Organizational Excellence", 22(2), pp.19-24.

Fondazione Cariplo (2021), *Fondazione Cariplo sostiene 25 iniziative culturali*, 14 gennaio 2021, www.fondazionecariplo.it.

Fondazione Symbola (2021), *Io sono Cultura*, www.symbola.net.

Fondazione Scuola Beni Attività Culturali (2020), *Competenze per il patrimonio culturale*, dicembre 2020, www.fondazione scuolapatrimonio.com.

Fondazione Unipolis (2021), *Cultura per lo sviluppo sostenibile. Misurare l'immisurabile*, www.fondazioneunipolis.org.

Garofalo D., Tiraboschi M, Filì V, Seghezzi F, (2020), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*, ADAPT Labour Studies e-Book Series, n. 89/2020, ADAPT University Press.

Gasca E. (2020), *Culture 2030 Indicators – la cultura per l'agenda dello sviluppo sostenibile*, Ag Cult, 8 gennaio 2020.

Golinelli C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance*, Milano, Giuffrè, p.134.

GPMB (2019), *A World at Risk. Annual report on global preparedness for health emergencies*, <http://apps.who.int>.

Grossi E, Ravagnan A. (2013), *Cultura e salute. La partecipazione culturale come strumento per un nuovo welfare*, Milano: Springer-Verlag.

ICOMOS (2019), *Future of Our Pasts: Engaging Cultural Heritage in Climate Action*, www.icomos.org.

ISFOL, Ares 2.0 (2016), *Scenari. Anticipazione dei fabbisogni professionali per il settore dei beni culturali*, <https://ares20.it/>.

ISTAT (2021a), *Rapporto BES 2020: il benessere equo e sostenibile in Italia*, www.istat.it.

ISTAT (2021b), *Esame del disegno di legge n. 2144 (Conversione in legge del decreto-legge 22 marzo 2021, n. 41, recante misure urgenti in materia di sostegno alle imprese e agli operatori economici, di lavoro, salute e servizi territoriali, connesse all'emergenza da COVID-19)*, Commissioni 5a (Programmazione economica, bilancio) e 6a (Finanze e tesoro) Senato della Repubblica, 8 aprile 2021.

Legambiente, UNCEM, Symbola; Piccola Grande Italia, Consorzio Caire (2019), *La realtà aumentata dei piccoli comuni*, Maggio 2019, elaborato da CAIRE.

Lindström B, Eriksson M (2005), *Salutogenesis*, in "Journal of Epidemiol Community Health"; 59: 440-442.

Maino F., Ferrera M. (2019), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Percorsi di Secondo Welfare, Torino, Giappichelli Editore.

Maino F. (2015), *Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Mannino F. (2016), *Appunti di viaggio. Verso una definizione di welfare culturale*, in Il Giornale delle Fondazioni, Venezia, Fondazione Venezia 2000.

Martone M (2020), *Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza*, in "QADL", 2020, n. 18.

Mental Health Foundation (2009). *New Data Shows Overreliance on Antidepressants*, Says Mental Health Foundation. London: Mental Health Foundation.

Montalto V. (2021a), *Cultura per lo sviluppo sostenibile: misurare l'immisurabile?*, www.fondazioneunipolis.org.

Montalto V. (2021b), *Si può misurare il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile?*, in www.secondowelfare.it, 25 gennaio 2021.

Novy L. (2018), *Il cuore pulsante di una biblioteca è la persona*, Goethe-Institut, giugno 2018.

- OECD (2020), *Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi*, www.oecd-ilibrary.org/.
- OIL (2021), *Covid-19 e il mondo del lavoro: 7a edizione*, Nota del 25 gennaio 2021.
- OMS (2019), *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being?* www.euro.who.int/
- Padua D. (2007), *Sociologia del diversity management. Il valore delle differenze*, Perugia, Morlacchi Editore, p. 7.
- Parlamento Europeo (2017), Commissione per l'occupazione e gli affari sociali Commissione per la cultura e l'istruzione, *Relazione su una nuova agenda per le competenze per l'Europa (2017/2002(INI))*, cit. Punto 155.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021), *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. #NEXTGENERATIONITALIA. Italia Domani*.
- Sacco P.L. (2017), *Appunti per una definizione di welfare culturale*, in "Il Giornale delle Fondazioni"; Venezia, Fondazione Venezia 2000.
- Schmid G. (2011), *Il lavoro non standard. Riflessioni nell'ottica dei mercati transizionali del lavoro*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", 1, pp. 1-36.
- Sorcinelli P. (2012), *Turismo e Storia, AlmaTourism*, 0, 0: 20H25, 2009; E. Berti, *Itinerari culturali del Consiglio d'Europa tra ricerca di identità e progetto di paesaggio*. Firenze, Firenze University Press, 2012.
- Slee B (2020), *Smart Villages and the European Green Deal: making the connections*, *European Network for Rural Development*, <https://enrd.ec.europa.eu>.
- Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J. (2009), *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, <https://ec.europa.eu>.
- Trono A. (2012), *Percorsi religiosi e turismo culturale*, in A. Trono (a cura di), *Via Francigena. Cammini di Fede e Turismo Culturale*, Galatina, Mario Congedo editore.
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale: un progetto per l'Italia*, Roma-Bari, Editori Laterza.
- Torre T. (2008), *Verso logiche di Total Reward*, in "Impresa Progetto", n. 2.
- UNESCO (2020a), *Documento di policy sull'impatto dei cambiamenti climatici sui siti del patrimonio mondiale Unesco*, <http://www.unesco.it>.
- (2020b), *Impatto del Covid-19 sui siti del patrimonio mondiale e sul settore del turismo*, <http://www.unesco.it>.
- (2019), *"Culture 2030 Indicators"* (CI), <http://www.unesco.it>.
- Videtta C. (2018), *Cultura e sviluppo sostenibile. Alla ricerca del IV pilastro*, Torino, Giappichelli.
- Vitale C. (2018), *La valorizzazione del patrimonio culturale nelle Aree Interne. Considerazioni preliminari*, Aedon, Fascicolo 3, settembre-dicembre 2018.

Zandonai F. e Venturi P. (2019), *L'insostenibile leggerezza del welfare aziendale*, in Percorsi di Secondo Welfare, 5 settembre 2019.

Zilli A., (in corso di pubblicazione) *Il lavoro agile dopo la pandemia Covid-19 tra riscatto delle zone remote e South Working*, Studi in onore di Alessandro Garilli.

La scuola ci appartiene: progettare spazi scolastici collaborando

Idee, processi e strumenti dall'esperienza del progetto
Scuole al centro

di Marco Cau e Viola Petrella



La scuola ci appartiene è un'azione di *Scuole al centro*, un progetto selezionato da Con i Bambini nell'ambito del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile. Il progetto è promosso dal Centro Servizi Formazione.

Settembre 2021

Abstract

La scuola ci appartiene: progettare spazi scolastici collaborando Idee, processi e strumenti dall'esperienza del progetto Scuole al centro

di Marco Cau e Viola Petrella

Tra il 2018 e il 2021 – nell'ambito del progetto *Scuole al centro*, finanziato dall'impresa sociale Con i Bambini – undici Istituti Comprensivi della provincia di Pavia hanno sperimentato un processo partecipato per progettare spazi scolastici collaborando. Il percorso *La scuola ci appartiene* ha coinvolto 370 ragazze e ragazzi di undici classi e i loro docenti, dal primo al terzo anno di scuola secondaria di primo grado. Ha alternato fasi di ideazione, momenti di concreta realizzazione e pratiche di utilizzo, con l'obiettivo di riconfigurare o rigenerare in ogni Istituto uno spazio scolastico, valorizzandolo come bene comune, luogo di sperimentazione, ambiente per realizzare attività insolite, e aprendo la scuola all'interazione con il territorio. Questo *working paper* è innanzitutto il racconto dell'esperienza concreta realizzata: traccia lo sviluppo delle attività e descrive concretamente gli adattamenti che si sono resi necessari per affrontare l'emergenza da Covid-19. Il *working paper* è anche un vademecum indirizzato a docenti che volessero praticare un'esperienza analoga a quella che qui documentiamo: presenta le idee, i processi e gli strumenti che abbiamo definito e sperimentato e li mette a disposizione di altre scuole.

PAROLE CHIAVE

Scuola, progettazione partecipata, beni comuni, infrastrutture sociali, rigenerazione degli spazi, povertà educativa, pandemia

Gli autori

Marco Cau agente di sviluppo locale, socio di [pares.it](#). Collabora a progetti multidisciplinari e multiattore per promuovere e valorizzare città, territori, organizzazioni. Si occupa di azione locale, di progettazione partecipata e di project management; cura la costruzione delle partnership; accompagna comunità di pratica e gruppi di lavoro. Ha coordinato il progetto *Scuole al centro* e facilitato il percorso *La scuola ci appartiene* su incarico del Centro Servizi Formazione.

Viola Petrella si occupa di facilitazione di processi collaborativi. Borsista di ricerca presso la Northumbria University, esamina il ruolo delle relazioni interpersonali nei processi di ideazione, sostegno e attuazione di risposte innovative ai bisogni sociali. Ha conseguito un master in Urban Design e Pianificazione (University College London, UCL) e uno in Project Management per lo Sviluppo Locale e la Cooperazione Internazionale (ASVI Social Change School). Ha facilitato il percorso *La scuola ci appartiene* su incarico del Centro Servizi Formazione. Cura il blog [violapetrella.com](#).

Indice

Abstract	138
Premessa	141
Introduzione	143
1. Le scuole al centro	144
1.1 Le scuole protagoniste del cambiamento	144
1.2 Le scuole infrastrutture culturali e sociali	144
1.3 I bandi dell'impresa sociale "Con i Bambini"	145
1.4 La scuola ci appartiene	145
1.5 Le prospettive dopo il Covid-19	145
2. Progettare spazi scolastici collaborando	146
2.1 Le idee dei docenti	146
2.2 Le idee delle ragazze e dei ragazzi	147
2.3 L'esplorazione degli spazi	150
2.4 La definizione dei progetti	152
2.5 La realizzazione dei progetti	153
2.6 L'impatto del Covid-19	155
2.7 La gestione dello spazio e la costruzione dell'identità	155
2.8 La celebrazione del progetto	156
3. Riflessioni sull'esperienza	156
Riferimenti bibliografici	159

Premessa

di Riccardo Aduasio¹

Scuole al centro è un progetto per il contrasto della povertà educativa minorile realizzato tra il 2018 e il 2021 dal Centro Servizi Formazione con la collaborazione di numerose organizzazioni sociali, educative, formative, culturali e di undici Istituti Comprensivi della provincia di Pavia.

L'iniziativa è uno degli 86 progetti, selezionati su base regionale e nazionale dall'impresa sociale Con i Bambini attraverso il **Bando Adolescenza (11-17 anni)**, particolarmente orientato a sostenere la prevenzione e il contrasto dei fenomeni di dispersione e abbandono scolastici.

Nel corso di tre anni scolastici di progettazione, *Scuole al centro* ha accompagnato – in ciascuno degli undici Istituti Comprensivi coinvolti – due classi di scuola secondaria di primo grado (complessivamente 22 classi e circa 370 alunni), i loro docenti e i loro genitori in attività volte a progettare gli spazi della scuola come beni comuni al fine di rafforzare la comunità educante e arricchire di contenuti e di esperienze i processi di apprendimento.

Il contesto di riferimento del progetto, la provincia di Pavia, comprende aree geografiche con caratteristiche differenti: città, piccoli e medi paesi di pianura, borghi di collina. Gli undici Istituti Comprensivi coinvolti ben rappresentano le diversità del territorio provinciale, essendo distribuiti nella città capoluogo di provincia (Pavia); nei piccoli comuni della cintura urbana pavese (Certosa di Pavia e San Martino Siccomario); nei paesi della bassa pianura padana (Belgioioso, Chignolo Po, Villanterio); in una città di media grandezza punto di riferimento per l'area agricola della Lomellina (Vigevano); nei borghi di bassa e media collina (Casteggio e Valle Versa).

Scuole al centro si è articolato in quattro azioni di intervento:

- La scuola ci appartiene;
- La scuola di tutti;
- La comunità educante;
- I laboratori.

Con *La scuola ci appartiene* – a cui è dedicato il presente *working paper* – abbiamo promosso gli spazi scolastici come beni comuni, attraverso incontri formativi e di confronto tra docenti di scuole diverse, momenti di progettazione partecipata in aula con ragazze, ragazzi e insegnanti, fasi di realizzazione e di gestione che hanno coinvolto studenti e professori.

La scuola di tutti ha sostenuto i ragazzi più fragili e le loro famiglie attraverso interventi di mediazione e facilitazione linguistica rivolti ai minori stranieri; percorsi individuali personalizzati a cavallo, in maneggio, rivolti ad alunni con bisogni speciali; percorsi di ascolto attivo e sostegno per ragazzi con difficoltà didattiche, emozionali o comportamentali.

La comunità educante ha offerto a genitori e insegnanti occasioni di confronto – *world café*, incontri di approfondimento, seminari – su tematiche e questioni di volta in volta individuate in base alle esigenze emerse dai gruppi. Nei momenti informali gli adulti educatori si sono confrontati tra pari facilitati da

¹ Riccardo Aduasio è direttore generale del [Centro Servizi Formazione](#), capofila del progetto *Scuole al Centro*.

psicologhe; nel corso di seminari più strutturati, confrontandosi con esperte, hanno potuto approfondire temi ritenuti di volta in volta più urgenti.

I laboratori hanno rappresentato un'opportunità per sviluppare e rafforzare competenze relazionali, sportive, artistiche, ricreative, scientifiche, tecnologiche e di cittadinanza attiva. Proposti da organizzazioni del Terzo Settore attive in provincia di Pavia, hanno rappresentato un'opportunità concreta per arricchire i programmi curricolari e per creare nuove sinergie tra la scuola e l'offerta educativa e culturale fuori dalla scuola.

La pandemia di Covid-19 si è diffusa in Italia quando *Scuole al centro* era a metà del suo percorso. Il progetto ha affrontato l'emergenza tenendo conto delle difficoltà delle scuole, mostrando vicinanza ai docenti e agli alunni, adattando alcune attività e riformulandone altre. Tra le innovazioni introdotte, vanno sicuramente segnalati i laboratori organizzati nelle scuole, in presenza, dalla Fondazione Mondino, tra aprile e maggio 2021. Si è trattato di occasioni di incontro tra piccoli gruppi di ragazzi e ragazze che – facilitati da uno psicologo e nella logica dei gruppi di ascolto e di auto-mutuo-aiuto – hanno potuto condividere con altri coetanei le paure, le emozioni, i dubbi e le preoccupazioni che, come conseguenza della pandemia, stavano vivendo.

Introduzione

Nell'ambito del progetto *Scuole al centro* (§ premessa), negli anni scolastici 2018-19, 2019-20 e 2020-21, abbiamo realizzato *La scuola ci appartiene* (Cau e Petrella 2021), un'azione che ha chiamato docenti e alunni a collaborare per la progettazione partecipata e la gestione di spazi scolastici.

In ognuno degli undici Istituti Comprensivi coinvolti nel progetto, è stato individuato, in modo condiviso, lo spazio su cui intervenire (ad esempio una biblioteca, il giardino, un'aula, un laboratorio, la palestra) e si è sviluppato un percorso volto a definirne la rigenerazione, la gestione, la modalità d'uso, la comunicazione. L'idea di fondo era che lo spazio scolastico individuato potesse essere letto come un bene comune, un luogo da ideare, realizzare e gestire insieme dalla comunità che vive la scuola. Concretamente, in ciascuno degli Istituti Comprensivi coinvolti, gli alunni di due classi e i loro docenti sono stati chiamati a lavorare insieme per tre anni – dalla prima alla terza media – per definire insieme lo spazio scolastico e le attività da svolgere al suo interno, realizzare il progetto di trasformazione e sperimentarne l'utilizzo. Il percorso ha alternato incontri di confronto con i docenti, laboratori di progettazione con alunni e insegnanti e fasi di realizzazione, concludendosi con l'inaugurazione degli spazi realizzati.

Questo *working paper* è innanzitutto il racconto (§ 2) della nostra esperienza concreta in qualità di facilitatori dell'azione. Traccia lo sviluppo delle attività e descrive concretamente gli adattamenti che si sono resi necessari per affrontare l'emergenza legata alla pandemia da Covid-19.

Il presente *working paper* è anche un vademecum indirizzato a docenti che volessero praticare un'esperienza analoga a quella che qui documentiamo: presenta le idee, i processi e gli strumenti che abbiamo definito e sperimentato in provincia di Pavia e li mette a disposizione di altre scuole.

Questo lavoro deve ovviamente molto, oltre che alle nostre precedenti esperienze, ai tre anni di riflessioni, pratiche e confronti che abbiamo sviluppato con gli alunni, i docenti e i dirigenti degli Istituti Scolastici Piazza Vittorio Veneto, Viale Libertà e Anna Botto di Vigevano, Via Scopoli di Pavia, Certosa di Pavia, San Martino Siccomario, Belgioioso, Chignolo Po, Villanterio, Valle Versa e Casteggio: desideriamo qui ringraziarli.

Il *working paper* è articolato in tre sezioni. La prima inserisce *La scuola ci appartiene* nel contesto del dibattito e delle esperienze nazionali di questi ultimi anni: le scuole aperte, la scuola bene comune, le scuole in partnership e le altre sperimentazioni che hanno alimentato la discussione intorno ai recenti cambiamenti nel mondo della scuola. La seconda sezione è dedicata al resoconto del percorso realizzato dall'avvio dell'azione, nell'inverno del 2018, alla sua conclusione, nel maggio 2021, passando attraverso gli adattamenti introdotti per fronteggiare l'emergenza sanitaria. Infine, la terza sezione si focalizza su alcuni apprendimenti relativi alla gestione di un progetto complesso nella situazione di incertezza generata dalla pandemia. Infine, l'annex elenca le schede attività per i docenti e i relativi video didattici che ripercorrono tutto il percorso e che sono [disponibili on line](#)². Le schede e i video introducono adattamenti e miglioramenti rispetto alle pratiche che abbiamo realizzato in questi anni: l'auspicio è che la nostra esperienza possa essere replicata in altre scuole, attingendo a risorse provenienti, per esempio, da *crowdfunding* scolastico e territoriale o da sponsorizzazioni locali.

2 <https://sites.google.com/view/lascuolaciappartiene/home>.

1. Le scuole al centro

Quando abbiamo progettato *Scuole al centro* nel 2017, molte scuole italiane erano, per così dire, cantieri aperti. In diverse aree del Paese si elaboravano piani per l'innovazione digitale, si sperimentavano aperture prolungate ed estive, si sviluppavano programmi per contrastare la dispersione scolastica; venivano realizzati progetti di inclusione, si mettevano in campo le prime esperienze di alternanza scuola-lavoro, e si condividevano riflessioni sull'architettura degli spazi (Vita 2016; Barrilà *et al.* 2016).

1.1 Le scuole protagoniste del cambiamento

Non si trattava solo di cambiamenti alimentati dall'introduzione della legge 107/2015 (la cosiddetta *Buona Scuola*) e del *Piano Nazionale Scuola Digitale*. Le evoluzioni in corso erano strettamente connesse anche alle grandi trasformazioni che interessavano in quegli anni la società nel suo complesso: la diffusione di massa delle tecnologie, degli strumenti e delle forme della comunicazione digitale; la trasformazione del mercato del lavoro che prevede per le nuove generazioni percorsi di carriera più fluidi e imprevedibili; le prospettive dei giovani; i diversi impatti della crisi economica che, dal 2008, aveva modificato le percezioni e le condizioni di vita; le inedite strutture familiari; i nuovi stili di consumo (Carlini, 2015).

Le scuole stavano iniziando a collaborare e sviluppare sinergie tra loro e a progettare in partnership (Cau e Maino 2017a) con altre organizzazioni private e pubbliche. Il ruolo delle reti e la loro capacità di contrastare la povertà economica, sociale ed educativa erano stati oggetto di analisi anche nel *Rapporto annuale 2018 – La situazione del Paese* (Istat 2018): secondo Istat, i territori e le comunità reagiscono con maggior resilienza alla lunga e complessa uscita dalla crisi laddove le relazioni sociali ed economiche tra imprese e imprenditori, tra professionisti e lavoratori, tra familiari e amici, tra organizzazioni della cultura e della conoscenza sono più salde. L'Istituto aveva messo a fuoco come le scuole avessero assunto nel corso degli ultimi anni un ruolo di crescente rilievo nelle comunità locali sia organizzando autonomamente iniziative educative (es. didattiche, sportive, culturali), sia operando in rete con altre scuole o con soggetti esterni (es. università, enti locali, associazioni) per sviluppare progetti più articolati.

1.2 Le scuole infrastrutture culturali e sociali

In effetti le scuole sono infrastrutture culturali e sociali (Klinenberg 2019) importanti del Paese, una delle sue ricchezze; in un quadro generale in cui i cittadini fanno sempre meno affidamento sulle istituzioni, la scuola continua a mantenere un buon indice di fiducia, come documentato dai Rapporti annuali Demos&Pi e dunque rimane un punto di riferimento per tutti i cittadini (Gardani e Porcellato 2020).

Le scuole – in particolare gli Istituti Comprensivi – sono diffuse capillarmente su tutto il territorio, sono presenti nelle città, nei paesi e nelle aree interne, sono aperte a tutti i giovani e alle loro famiglie, sono particolarmente attente all'inclusione delle comunità straniere e degli alunni con disabilità e, in molti casi, si stanno progressivamente aprendo alla collaborazione con il territorio.

Anche grazie a iniziative sostenute da bandi e da finanziamenti privati, le scuole stanno diventando luoghi di aggregazione sociale, fruibili oltre i tempi classici della didattica. Sono spazi dove si organizzano e si potranno sviluppare – in collaborazione con famiglie, associazioni, organizzazioni del terzo settore e altri attori disponibili – attività educative, sociali, ricreative e culturali.

In questo modo le scuole evolvono nella direzione di beni comuni così come li ha definiti Carlo Donolo

(2010): beni che consentono lo svolgersi della vita sociale, che promuovono la soluzione di problemi collettivi e che sono accessibili a tutti.

In partenariato con enti locali, imprese, organizzazioni sociali e culturali, singoli istituti o reti di scuole, è possibile realizzare progetti utili contemporaneamente agli alunni e all'intera comunità: spazi museali evoluti, biblioteche diffuse, fablab, ristoranti didattici, orti urbani, mostre, spazi comuni di studio e lavoro, e così via.

1.3 I bandi dell'impresa sociale "Con i Bambini"

In questo contesto sociale e culturale – per attuare i programmi del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile previsti dal protocollo d'Intesa stipulato tra Governo e Acri – il 15 giugno 2016 viene costituita l'impresa sociale **Con i Bambini**, società senza scopo di lucro interamente partecipata dalla Fondazione con il Sud.

Dalla sua costituzione, Con i Bambini ha pubblicato undici bandi, selezionando complessivamente in tutta Italia oltre 400 progetti, condotti da partenariati e reti tra scuole, organizzazioni sociali ed educative, enti locali e famiglie. Queste iniziative hanno avviato in tutto il Paese la costruzione di comunità educanti e sviluppato interventi sperimentali finalizzati a rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori. Il blog **Percorsi Con i Bambini** documenta puntualmente lo sviluppo di questi progetti.

1.4 La scuola ci appartiene

Proprio grazie a un'iniziativa finanziata dal bando Adolescenza dell'impresa sociale Con i Bambini, – il progetto *Scuole al centro* (§ premessa) – tra il 2018 e il 2021 abbiamo accompagnato e facilitato il percorso *La Scuola ci appartiene* (§ 2), che ha coinvolto alunni e docenti nella progettazione partecipata di undici spazi scolastici, uno per ciascuno degli undici Istituti Comprensivi della provincia di Pavia coinvolti.

Il percorso, che ha alternato fasi di ideazione, momenti di concreta realizzazione e pratiche di utilizzo, aveva l'obiettivo e ha consentito di riconfigurare o rigenerare gli spazi scolastici, valorizzandoli come beni comuni, luoghi di sperimentazione, ambienti per realizzare attività insolite aprendo le scuole all'interazione con il territorio.

Nell'ideare e nello sviluppare questa azione, siamo stati influenzati dalle evoluzioni in corso (§ 1.1 e § 1.2) ma abbiamo adottato un approccio rispettoso dei diversi contesti scolastici e territoriali: ci siamo messi in connessione con le scuole – con i docenti e i dirigenti – abbiamo costruito e consolidato relazioni, abbiamo ricercato e valorizzato desideri, esperienze e competenze, abbiamo puntato a realizzare interventi semplici e "apripista"; costruendo alleanze con alcuni insegnanti disponibili, abbiamo evitato il rischio dell'imposizione progettuale e abbiamo condiviso con loro il piacere di progettare e di innovare: i progetti hanno bisogno di leader, di trascinatori, di facilitatori, ma hanno anche bisogno di consenso e di radicamento (Boutinet 2014).

1.5 Le prospettive dopo il Covid-19

La pandemia di Covid-19 ha messo a nudo i punti deboli e ha contestualmente evidenziato le capacità di reazione delle scuole. La gestione delle fasi di lockdown e di lockdown differenziato ha innanzitutto rappresentato un banco di prova per verificare l'adeguatezza degli strumenti e delle capacità informatiche. I diversi Istituti si sono confrontati con lo stato d'attuazione della scuola digitale e in molti casi hanno

introdotto e messo a regime in poche settimane cambiamenti potenzialmente disponibili da diversi anni, spesso valorizzando le competenze maturate da alcuni docenti nell'ambito di progetti sperimentali, sino ad allora mai sistematizzati (Cau e Maino 2017b; Cau *et al.* 2018).

Inoltre, nel far fronte all'emergenza, molte scuole hanno continuato a sperimentare e a introdurre innovazioni nell'utilizzo degli spazi, nella gestione della didattica, negli orari di apertura, nel coinvolgimento di alunni e genitori (Vita 2020).

Con particolare riferimento agli spazi, la pandemia ha evidenziato i problemi strutturali delle scuole e rafforzato l'idea che "gli ambienti devono essere aperti, adattabili, multifunzionali e intercambiabili: devono cioè essere pensati come spazi che variano e consentono una molteplicità di esperienze" (Bordin *et al.* 2021). Le sperimentazioni realizzate con *La scuola ci appartiene* vanno in questa direzione.

La gestione dell'emergenza sanitaria, diventata ben presto emergenza economica, sociale, educativa (Agostini 2021; Istat 2021), ha confermato e reso ancora più evidente la funzione civica, oltre che pedagogica, che è in capo al sistema di istruzione. L'urgenza che le scuole assumano un ruolo di presidi educativi e diventino protagoniste di comunità educanti articolate e territoriali è oggi ancora più evidente.

2. Progettare spazi scolastici collaborando

Nel triennio 2018–2021 *La scuola ci appartiene* ha accompagnato 22 classi (370 alunni e i loro docenti) di undici Istituti Comprensivi della provincia di Pavia nella progettazione di spazi scolastici come beni comuni. Questa sezione del *working paper* è il racconto dell'esperienza di progettazione passando attraverso le fasi di ideazione (§ 2.1–§ 2.4), realizzazione (§ 2.5), sperimentazione d'uso (e relative difficoltà a causa della pandemia, § 2.6), comunicazione del progetto (§ 2.7) e celebrazione del lavoro svolto insieme (§ 2.8).

2.1 Le idee dei docenti

Il percorso di progettazione condivisa ha preso avvio nell'inverno 2018 a partire dalla redazione di due cataloghi di idee progettuali per la scuola bene comune. Il primo catalogo (Cau e Petrella 2019a) è stato realizzato coinvolgendo i docenti in tre laboratori distribuiti sul territorio di intervento. Strutturati come *focus group* attraverso il metodo OPERA (Maino 2016), i laboratori hanno visto i partecipanti alternare momenti di riflessione personale, lavoro in sottogruppi e confronto in plenaria con l'obiettivo di rispondere collettivamente alla seguente questione:

A partire da un'analisi critica della vostra esperienza (punti di forza e punti di debolezza, successi, insuccessi e opportunità) quali idee, aspirazioni, spazi, iniziative, progetti (concreti) per rendere la scuola bene comune del territorio (area, città, quartiere) e della comunità di riferimento?

Il catalogo prodotto è un inventario di 53 idee suddivise in diversi temi: valorizzazione della biblioteca d'istituto, realizzazione di un cinema scolastico, corsi di recitazione e canto, progetti che mettono in connessione la scuola con la città, iniziative per fare didattica in ambiente naturale, nuove modalità per fare orientamento, opportunità per coinvolgere i genitori o mettere a confronto generazioni diverse, iniziative sportive, eccetera.

2.2 Le idee delle ragazze e dei ragazzi

Il secondo catalogo (Cau e Petrella 2019b) è stato costruito dagli alunni. Nel corso di undici laboratori realizzati nelle scuole, ragazze e ragazzi si sono confrontati su alcuni elementi (uno spazio della scuola che incuriosisce, un'attività interessante e non scontata da svolgere, un problema da risolvere o un elemento da migliorare) per redigere una serie di proposte progettuali per il proprio Istituto Scolastico.

La necessità, in questa fase, era avviare un lavoro di gruppo, identificando e chiarendo il tema su cui riflettere e raccogliendo le idee e le proposte degli studenti coinvolti, anche in merito a spazi scolastici specifici su cui concentrare l'azione progettuale (per esempio la palestra, il giardino, la biblioteca, uno spazio laboratoriale).

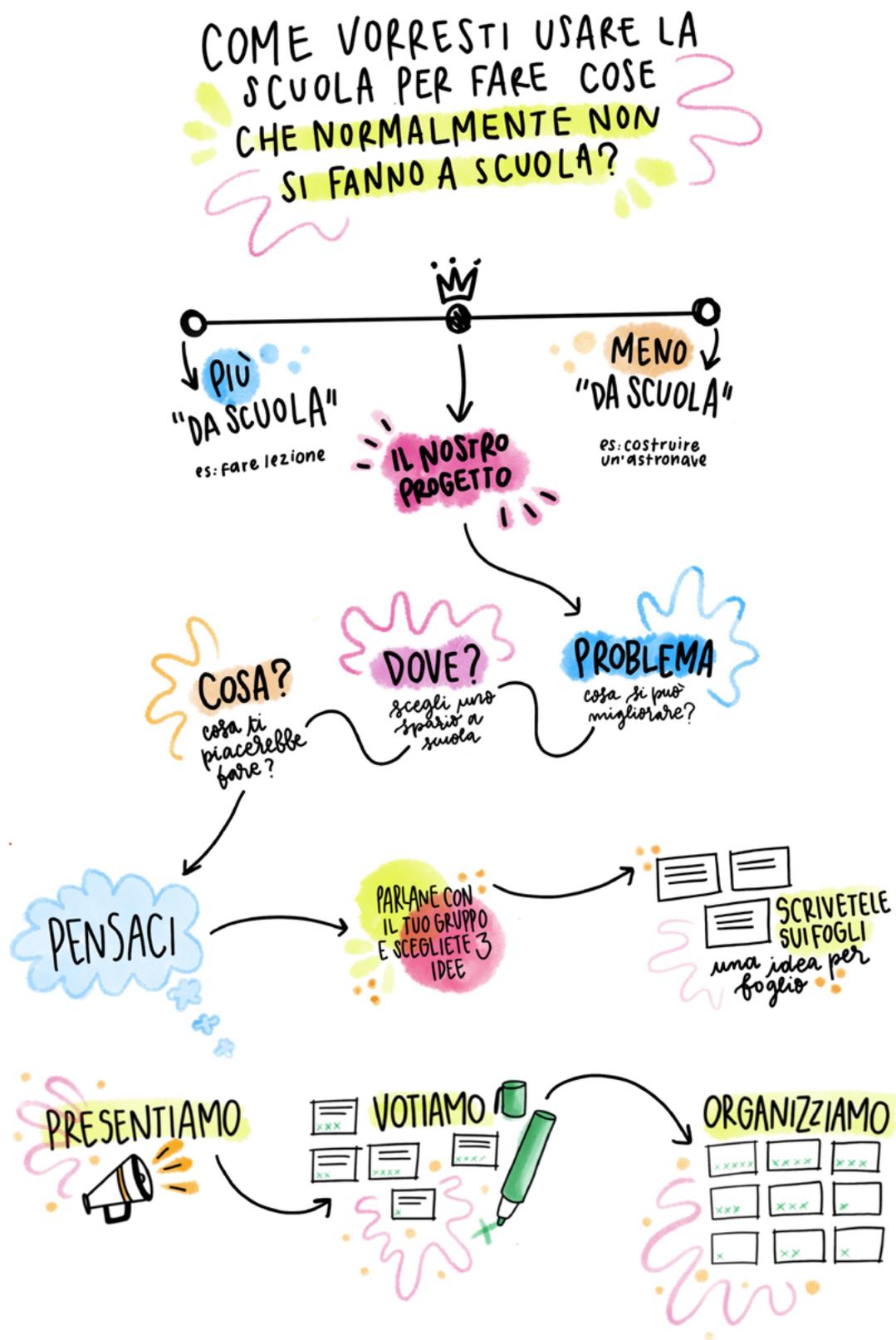
Il lavoro ha visto il coinvolgimento di due classi prime della scuola secondaria appartenenti allo stesso Istituto Comprensivo, guidate da noi facilitatori. Abbiamo scelto una modalità di svolgimento analoga a quella dei laboratori con i docenti, opportunamente adattata per un gruppo di una trentina di ragazzi di undici anni di età. Abbiamo quindi semplificato la domanda di partenza:

Come vorresti usare la scuola per fare cose che, normalmente, non si fanno a scuola?

Ci risulta che questo sia il primo tentativo di adattare OPERA alla progettazione partecipata con studenti delle scuole secondarie di primo grado. Abbiamo affinato il nostro approccio nel corso degli incontri con le classi, aggiungendo progressivamente dettagli importanti e adottando gli accorgimenti riassunti di seguito.

Chiarire la domanda di partenza. Per chiarire la domanda e l'intero processo di OPERA, abbiamo presentato ai ragazzi dei diagrammi esplicativi (Figura 1). Abbiamo chiesto loro di immaginare una linea e di collocare a un'estremità le idee più "da scuola", come fare lezione o fare l'intervallo; all'altra estremità le cose meno "da scuola", come costruire un'astronave. Il nostro progetto, abbiamo spiegato, si colloca nel mezzo: non vogliamo progettare qualcosa di scontato, ma neppure impegnarci in un progetto irrealizzabile. Per pensare a delle idee possibili, è utile concentrarsi su tre elementi: un problema da risolvere o un elemento da migliorare, uno spazio della scuola che incuriosisce, che piace particolarmente o che non piace affatto, e un'attività interessante e non scontata da svolgere a scuola. Dall'unione di questi tre elementi e dal confronto in piccoli gruppi hanno progressivamente preso forma le proposte progettuali.

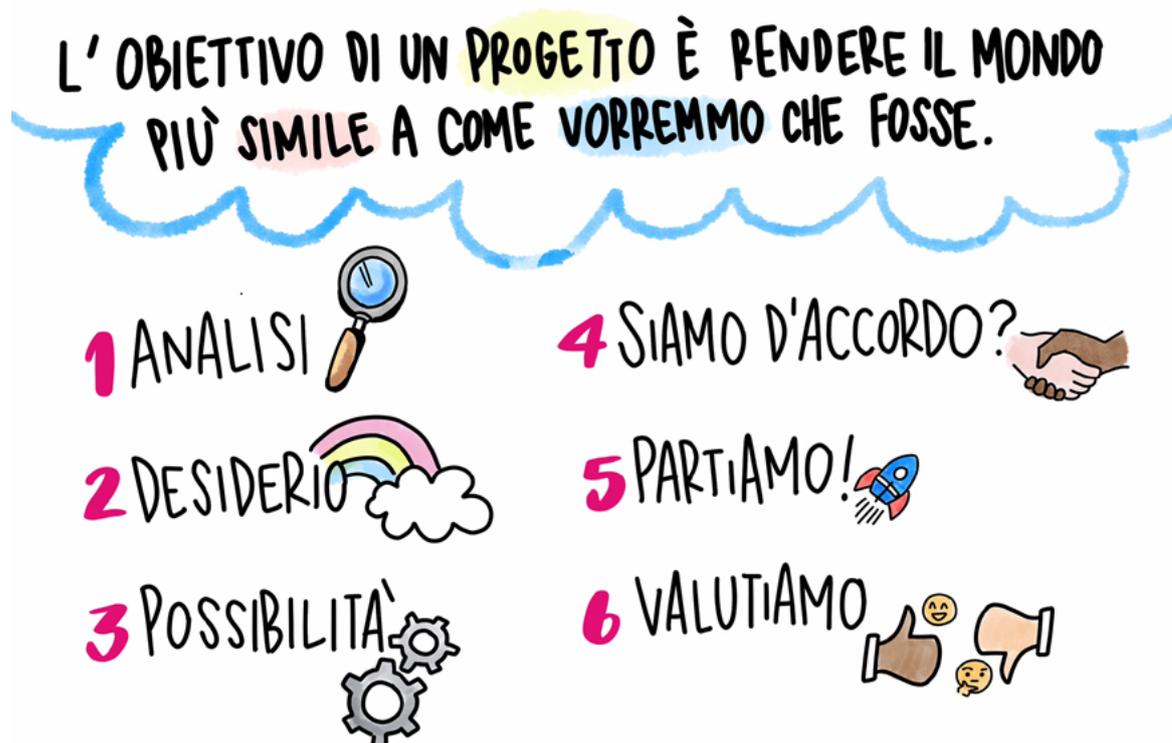
Figura 1. Diagramma della domanda e del processo di OPERA



Fonte: elaborazione degli autori

Chiarire il significato di progetto. Fondamentale alla buona riuscita del laboratorio e, verosimilmente, dell'intero percorso, è stato chiarire il significato di progetto (Figura 2). Per fare ciò, abbiamo proposto una definizione semplice di progetto e una sua suddivisione in varie fasi, specificando che esse non sono necessariamente consecutive e che il progetto prevede che si "salti" da una fase all'altra secondo necessità. Un progetto, abbiamo convenuto, è una serie di idee e azioni concrete sul mondo che hanno l'obiettivo di renderlo più vicino a come si vorrebbe che fosse. Per realizzare un progetto occorrono capacità di analisi, immaginazione, relazioni, strumenti (Manzini 2018).

Figura 2. Schema della definizione di progetto



Fonte: elaborazione degli autori

Dalla fase di analisi, che porta all'individuazione di desideri e aspirazioni, passando per il confronto con la realizzabilità delle idee, siamo arrivati a introdurre un tema importante della progettazione partecipata, ovvero come le decisioni vengono prese in un gruppo: abbiamo ricordato l'importanza della mediazione, del compromesso, di dare la possibilità a ognuno di esprimere la propria opinione e di verificare che ciascuno si senta rappresentato dalla soluzione scelta.

È stato anche molto importante distinguere il progetto dalla semplice richiesta: abbiamo chiarito che le lamentele e le rivendicazioni (talvolta anche giuste e puntuali, va detto) non sarebbero state oggetto dell'attenzione specifica del progetto. Ci interessava, invece, individuare un obiettivo concreto a cui potessimo lavorare tutti assieme (facilitatori, professori, studenti delle classi coinvolte ed eventualmente i genitori o i tutori) e che andasse a beneficio dell'intera scuola e della sua popolazione. La richiesta, invece, è la domanda che venga realizzato qualcosa che non prevede il coinvolgimento dei ragazzi. Chiarita la distinzione tra progetti e richieste, il numero di queste ultime è diminuito, e in alcuni casi i ragazzi stessi hanno scartato delle idee nel corso del laboratorio.

Lavorare su progetti concreti. Abbiamo notato fin da subito la necessità di fare chiarezza sul fatto che le attività del laboratorio non erano un semplice esercizio, ma l'inizio di un percorso che avrebbe portato a un progetto "vero", realizzato. A questo scopo, è stato utile specificare il budget del progetto, anche se la dimensione della cifra (circa 4000€ per Istituto) non è stata di immediata comprensione per alcuni dei partecipanti. Chiarire il budget ci ha anche permesso di escludere alcune idee perché troppo costose.

Mantenere alta l'attenzione. Una sessione di progettazione con il metodo OPERA con una trentina di ragazzi richiede circa due ore e mezzo. Un tempo lungo, durante il quale non è facile restare concentrati; nella nostra esperienza, il setting del laboratorio – la disposizione delle sedie, la grandezza dell'aula – ha influito sulla buona riuscita delle varie fasi di lavoro. Per esempio, il confronto in piccoli gruppi avviene attraverso il dialogo e quindi può generare parecchio rumore. In spazi contenuti come quelli di un'aula scolastica, il suono di trenta voci non ha la possibilità di disperdersi; anche gli studenti più tranquilli si sono trovati a dover alzare la voce per farsi sentire dai compagni. Laddove possibile, abbiamo utilizzato spazi più ampi (l'aula magna, la mensa, la palestra, il giardino) dove il suono si disperde facilmente e i gruppi sono più distanti uno dall'altro. Un'altra soluzione è stata dividere i gruppi in più aule. Nei laboratori svolti in questo modo, i ragazzi hanno mostrato una maggiore attenzione in tutte le fasi del lavoro.

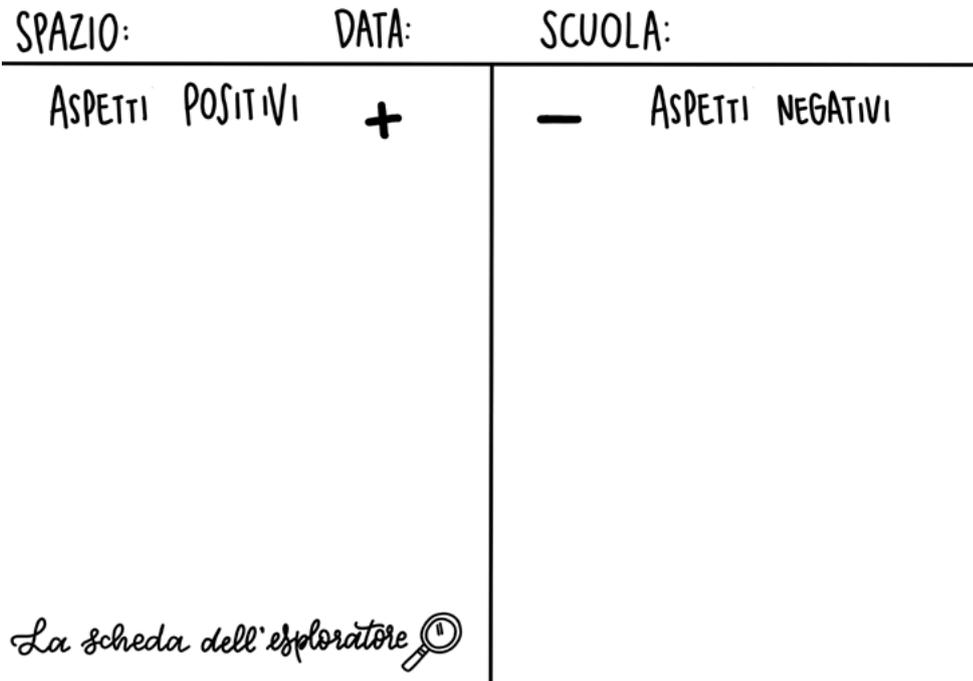
Il punto di vista degli alunni. Il laboratorio, replicato undici volte, ha coinvolto 370 ragazzi e ragazze e ha consentito di realizzare un [Catalogo delle idee degli alunni](#). Sfogliando il catalogo, si possono notare alcune proposte ricorrenti che mostrano come la scuola, anche dal punto di vista degli alunni, può evolvere. È onnipresente l'aspirazione a utilizzare maggiormente la tecnologia digitale, una richiesta che è poi stata sperimentata (seppure come imposizione) durante la pandemia di Covid-19 e che, in prospettiva, potrebbe trasformarsi in un'opportunità. Vi è inoltre il desiderio di una didattica in cui si alternino le spiegazioni frontali e la visione di video o lo svolgimento di attività laboratoriali: numerose dunque le proposte di spazi versatili e accoglienti quali biblioteche o aule multifunzionali che assumono un ruolo centrale ospitando gruppi di studio e club ludici. In varie proposte progettuali si immagina di tornare a scuola al pomeriggio per coltivare un interesse o semplicemente per incontrare gli amici, oppure si propone di prendersi cura degli spazi scolastici (soprattutto il giardino, spesso dimenticato). In molte realtà, la scuola è la sola opportunità di socializzazione: le idee dei ragazzi spingono a superare il modello della didattica tradizionale, costituito da un susseguirsi di lezioni frontali, in favore di attività collaborative da svolgere in gruppo. Una proposta che, immaginiamo, sarà ancor più rilevante e sentita con il ritorno a scuola dopo il periodo prolungato di isolamento e il passaggio forzato alla didattica a distanza. Non dunque una rinuncia agli spazi della scuola, ma un desiderio di utilizzarli maggiormente; sulla base delle proposte dei ragazzi si può prefigurare una scuola in costante dialogo con il territorio e aperta allo svolgimento di attività che, pur non essendo tradizionalmente "didattiche", hanno un valore sociale, culturale e di creazione di comunità.

2.3 L'esplorazione degli spazi

Dopo aver raccolto le prime proposte progettuali, nella primavera del 2019, abbiamo coinvolto i ragazzi in una attività di esplorazione di spazi scolastici finalizzata a individuare e conoscere i luoghi della scuola nei quali collocare i progetti (Cau e Petrella 2020). In alcuni casi, l'esplorazione partiva da una rosa di spazi già selezionati dai docenti e dal dirigente scolastico; in altri casi, l'esplorazione è servita ad accendere l'interesse e alimentare la discussione attorno a luoghi poco conosciuti, per i quali non vi era un'aspirazione o una visione chiara.

Per facilitare il lavoro di esplorazione degli spazi scolastici da parte dei ragazzi, abbiamo messo a disposizione una scheda dell'esploratore: si tratta di uno strumento molto semplice che consente di indicare gli aspetti positivi di uno spazio esplorato (+) e gli aspetti critici (-) (Figura 3).

Figura 3. Una scheda dell'esploratore



Fonte: elaborazione degli autori

Al termine dell'esplorazione, ciascun gruppo ha condiviso in plenaria gli elementi positivi e negativi riscontrati, che abbiamo riassunto in una serie di mappe mentali a cui fare riferimento nelle fasi successive della progettazione (Figura 4).

Figura 4. Una mappa mentale realizzata a scuola

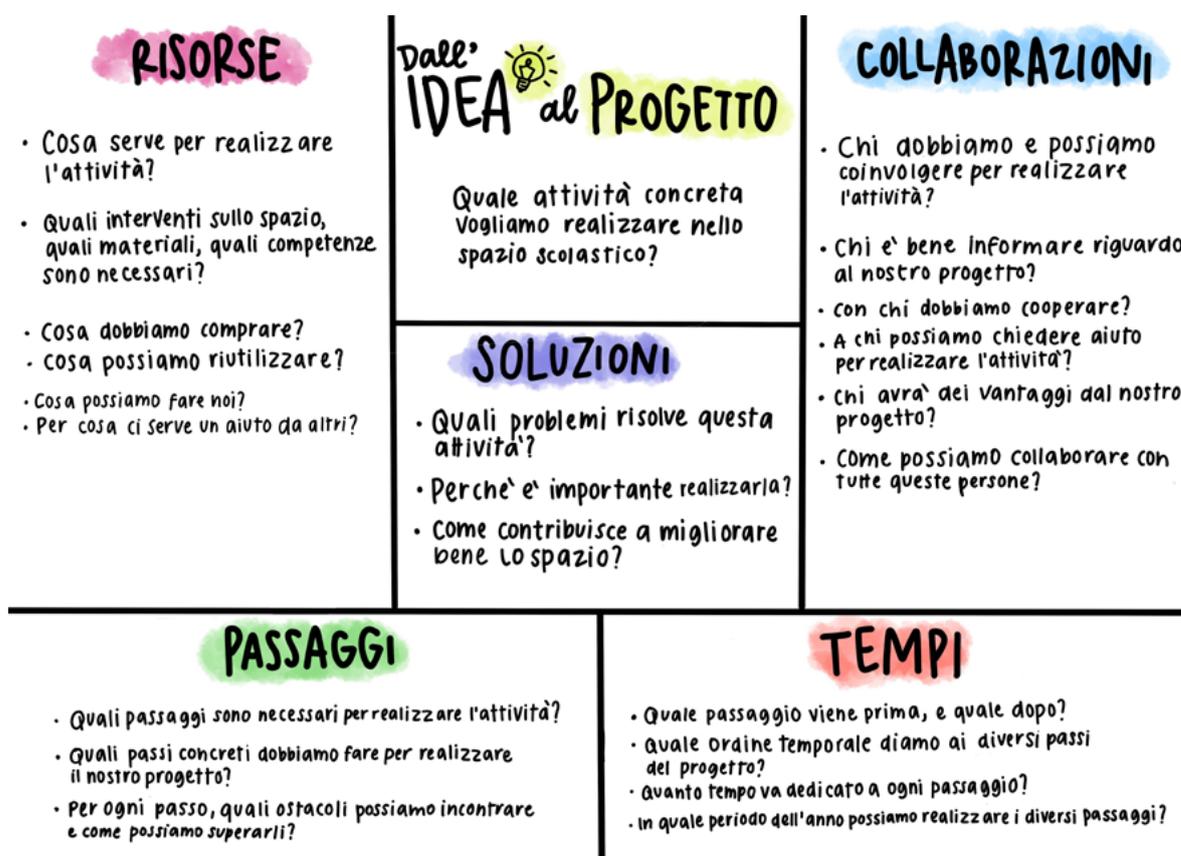


Fonte: elaborazione degli autori

2.4 La definizione dei progetti

Dopo aver esplorato gli spazi, gli alunni si sono cimentati nello sviluppo delle proposte progettuali. A partire dalle idee di massima inserite nei cataloghi, abbiamo ragionato insieme sulla fattibilità delle proposte, scartando quelle non concretamente praticabili e abbinando quelle plausibili agli spazi esplorati. Poi gli alunni, suddivisi in piccoli gruppi, hanno lavorato per trasformare le idee in progetti più articolati, con il supporto di un canvas (Cau e Maino 2019; Maino 2020) realizzato ad hoc (Figura 5).

Figura 5. Il canvas utilizzato in classe



Fonte: elaborazione degli autori

I canvas sono mappe (spesso prodotte in forma di poster) che rendono visibili contemporaneamente diverse questioni da affrontare durante la progettazione; aiutano un gruppo di lavoro a porre diversi contenuti in relazione tra loro e con il risultato atteso. Possono essere utilizzati per l'elaborazione a più mani di un progetto, o di un testo, quando si vuole favorire il confronto, l'ingaggio, la partecipazione, la collaborazione di tutti i partecipanti. Ponendo al centro del canvas l'idea progettuale prescelta, ciascun gruppo si è messo al lavoro per arricchirla di nuovi elementi, trasformandola in una proposta più concreta. I gruppi hanno poi presentato le proposte ai compagni e ai professori, raccogliendo commenti e suggerimenti. L'esito è un [catalogo dei progetti](#) suddivisi per Istituto Scolastico, che ragazzi e ragazze hanno consegnato a docenti e dirigente.

2.5 La realizzazione dei progetti

Tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020, il catalogo dei progetti realizzato dai ragazzi è stato discusso con i docenti e i dirigenti delle scuole. In questa fase abbiamo personalizzato il percorso di accompagnamento in base alle esigenze del progetto scelto da ogni scuola, adeguandolo alle diverse velocità con cui gli Istituti hanno aderito all'iniziativa: i laboratori sono stati sviluppati alternando momenti di lavoro in presenza, confronti a distanza, scambi di email. Esito di questa fase di lavoro è stata la definizione di undici progetti esecutivi, uno per ogni Istituto Scolastico coinvolto. Cinque Istituti hanno definito il progetto di una biblioteca; un Istituto il progetto di una sala video; due hanno scelto di lavorare sul giardino della scuola e uno su una palestra all'aperto; due su spazi laboratoriali e polifunzionali. La maggior parte dei progetti prevede l'acquisizione di attrezzature e di arredi che consentono l'uso flessibile degli spazi progettati e lo svolgimento di diverse attività. La tabella qui sotto descrive sinteticamente ciascun progetto (Tabella 1).

Tabella 1. I progetti realizzati

Istituto Comprensivo	Progetto	Descrizione
IC Chignolo Po	Giardino didattico presso la scuola di Chignolo Po	Il giardino, sinora sotto utilizzato, è stato arredato per lo svolgimento di attività didattiche e artistiche (sono stati acquistati tavoli con panche, parete espositiva pieghevole, colori e un pc portatile). Il progetto ha rappresentato l'occasione per attivare una buona collaborazione tra la scuola e il Comune, che ha contribuito alla posa degli arredi e alla predisposizione di una pavimentazione adeguata del giardino didattico.
IC Casteggio	Spazio polifunzionale presso la scuola di Torrazza Coste	L'aula, sinora poco utilizzata, è stata attrezzata come spazio flessibile per svolgere attività laboratoriali e didattiche (sono stati acquistati postazioni per docente e alunni e videoproiettore ad ottica ultracorta con lavagna). Da segnalare il coinvolgimento e la partecipazione economica del Comune per la rigenerazione dello spazio, che – nel corso dell'emergenza Covid-19 – è stato utilizzato come aula didattica per garantire i distanziamenti richiesti.
IC Valle Versa	Biblioteca e laboratorio polifunzionale presso la scuola di Montù Beccaria	La biblioteca, utilizzata anche come laboratorio di arte e immagine, è stata completamente ripensata e riorganizzata (sono stati acquistati diversi arredi, tavoli e sedute e un display interattivo a schermo piatto con supporto). Il progetto ha visto il coinvolgimento di un gruppo di genitori e l'obiettivo è fare dello spazio un luogo disponibile anche per attività extrascolastiche della comunità. Nel corso dell'emergenza Covid-19 è stato utilizzato come aula didattica.
IC Viale Liberta Vigevano	Sala video presso la scuola Robecchi	Si è allestita una moderna sala video in uno spazio sinora desueto. La sala può essere destinata anche ad usi laboratoriali (sono stati realizzati interventi di sistemazione leggera e acquistati proiettore da soffitto, pc portatile, sedute). Una docente ci ha scritto: "Scuole al centro è stato un'avventura che ha fatto sperimentare a noi e ai nostri alunni nuovi modi di stare insieme e collaborare per uno scopo condiviso; è stato un'occasione per cementare i rapporti tra noi insegnanti e per migliorare il dialogo con i genitori; è stato un viaggio che ci ha costretti a costruire da zero un itinerario con meta non definita né prefissata... destabilizzante per me che insegno da 35 anni!".

IC Belgioioso	Palestra all'aperto presso la scuola di Belgioioso	Una porzione del giardino è stata riorganizzata come palestra per attività fisica all'aperto (è stata realizzata la segnaletica orizzontale e sono stati acquistati nuovi tabelloni da basket con canestri e retine, ritti per il salto in alto, materasso da ginnastica e salto in alto, blocchi di partenza e palloni di vario genere).
IC Piazza Vittorio Veneto Vigevano	Biblioteca polifunzionale presso la scuola Bussi	Uno spazio non utilizzato è stato riprogettato come biblioteca polifunzionale che, mentre stiamo scrivendo questo <i>working paper</i> , sta per essere allestita (sono state acquistate sedie ergonomiche, tavoli a spicchio, librerie e armadi).
IC Certosa di Pavia	Biblioteche polifunzionali presso le scuole di Certosa e di Giussago	Due spazi, in due diversi plessi dell'Istituto, sono stati allestiti come biblioteche e sale lettura multifunzionali. A Certosa, con la cooperazione del Comune, la scuola ha acquisito l'uso di un sistema di locali adiacente alla biblioteca comunale e lo ha completamente riarredato sia con nuovi elementi, sia riciclando con intelligenza vecchi complementi, coinvolgendo ragazzi e docenti in progetti artistici. A Giussago, è stata allestita una biblioteca scolastica accogliendo donazioni di volumi e coinvolgendo ragazzi e docenti nella decorazione del nuovo spazio (sono stati acquistati divanetti con sedute morbide, tavoli, librerie e armadi). Entrambi gli spazi sono stati inaugurati a giugno 2021 insieme a ragazzi, docenti, facilitatori e, nel caso di Certosa, dell'assessore all'istruzione.
IC San Martino	Spazi laboratoriali presso la scuola di San Martino	Il progetto ha rappresentato un'opportunità per migliorare due spazi laboratoriali della scuola: il laboratorio di informatica e il laboratorio di cucina (sono stati acquistati tavolette grafiche, videoproiettore interattivo, lavagna magnetica e cavalletto per macchine fotografiche; carrello per teglie e planetaria per pane, pizza, dolci e pasticceria).
IC Scopoli Pavia	Biblioteca e spazio lettura presso la scuola Casorati	Il progetto originario prevedeva l'allestimento di una sala lettura all'interno di un'ampia aula in disuso. Tuttavia, nel corso dell'emergenza Covid-19, lo spazio è stato utilizzato come aula didattica. L'utilizzo delle risorse di <i>Scuole al centro</i> è stato pertanto ridefinito e sono stati acquistati due videoproiettori, casse acustiche e armadietti a muro per la gestione della didattica a distanza.
IC Botto Vigevano	Spazio per la lettura e la conversazione in giardino	Il progetto prevede l'allestimento, in giardino, di uno spazio per la lettura, la conversazione e la riflessione. Mentre scriviamo stanno per essere acquistati di arredi leggeri (tavoli, sedute).
IC Villanterio	Biblioteca polifunzionale presso la scuola di Miradolo Terme	La vecchia biblioteca è stata ripensata come spazio polifunzionale e – mentre scriviamo – sta per essere allestita con nuovi arredi. A memoria del lavoro di progettazione svolto in questi anni, verrà affisso un pannello che reca le firme dei ragazzi delle classi coinvolte.

Fonte: elaborazione degli autori

2.6 L'impatto del Covid-19

Dal 4 marzo 2020 e fino al termine dell'anno scolastico, tutte le scuole del Paese sono state chiuse e l'evolversi del nostro percorso ha dovuto misurarsi con l'emergenza Covid-19 e con l'alternarsi di fasi di lockdown e di lockdown differenziato.

Secondo il nostro programma, l'anno scolastico 2020-2021 non sarebbe dovuto essere solo il periodo dell'allestimento degli spazi, ma anche quello della sperimentazione d'uso da parte degli alunni che li avevano progettati. Si trattava di cercare insieme un nome e un'identità per i nuovi spazi, di utilizzarli definendo un programma di attività, di inaugurarli coinvolgendo genitori, comunità educante, attori del territorio. La definizione puntuale e la conseguente realizzazione di questa fase del processo non hanno potuto essere realizzate come avevamo previsto.

Seppure con difficoltà, i progetti sono stati portati avanti: la maggior parte degli Istituti Scolastici ha acquistato le attrezzature e gli arredi previsti, mentre alcuni hanno adeguato l'intervento alle necessità emerse durante la pandemia. Alcuni spazi rigenerati, grazie alla loro rinnovata flessibilità d'uso, sono stati provvisoriamente utilizzati come aule per la didattica, in modo da garantire il suo svolgimento ottemperando alle norme di distanziamento fisico. Alla conclusione del progetto, dieci scuole hanno realizzato gli interventi previsti; un solo progetto è stato radicalmente semplificato per fare fronte alle difficoltà causate dall'emergenza sanitaria.

Appurato che non sarebbe stato possibile riprendere i laboratori nelle scuole come inizialmente speravamo, oltre a offrire il nostro supporto ai docenti nella fase di realizzazione degli spazi, abbiamo lavorato alla sistematizzazione dell'esperienza di progettazione attraverso la preparazione di una serie di video didattici (§ annex). I video sono stati in parte una ripresa del percorso svolto fino a marzo 2020, e in parte uno strumento per raccontare il resto del progetto per come era inizialmente inteso, consentendone la fruizione da parte di docenti e alunni coinvolti nel progetto e anche da parte di altri Istituti, negli anni scolastici futuri.

Dopo una breve introduzione, i video (della durata compresa tra i 2 e i 12 minuti circa) propongono delle attività didattiche da svolgere in classe con la facilitazione del docente. Ciascun video è corredato da una scheda attività (§ annex) che accompagna il docente nella conduzione delle sessioni laboratoriali. I video sono stati inviati ai docenti nel corso del secondo quadrimestre dell'ultimo anno scolastico. L'intero percorso guidato *La scuola ci appartiene* è fruibile attraverso lo [spazio digitale dedicato](#) che raccoglie video, schede attività e il presente *working paper*.

2.7 La gestione dello spazio e la costruzione dell'identità

Secondo il programma originario, nel corso del secondo e terzo anno scolastico avremmo fatto seguire alla realizzazione dello spazio una fase di sperimentazione d'uso. Tale fase aveva l'obiettivo di far familiarizzare ragazzi e docenti con il nuovo spazio, di individuare le attività più adatte da svolgere al suo interno e di prepararsi ad affrontare le successive fasi del progetto: l'individuazione di un impianto di regole per il nuovo spazio, la creazione di un'identità e la celebrazione del lavoro svolto. L'emergenza non ci ha consentito di avviare una sperimentazione in presenza; tuttavia, attraverso la realizzazione dei video didattici, abbiamo potuto riprendere il tema delle decisioni condivise introdotto durante i laboratori in aula (§ 2.2). Il video dedicato alla sperimentazione d'uso si concentra pertanto sulla definizione delle regole dello spazio, intese come strumenti che aiutano a definire la qualità del tempo che vi si trascorre insieme. Il video esamina diversi metodi per prendere decisioni condivise rispetto al progetto e al bene comune e propone un esercizio che aiuta a stabilire le regole dello spazio attraverso il metodo del consenso.

Oltre alla definizione delle regole d'uso, abbiamo proposto un'attività per progettare l'identità del nuovo bene comune scolastico. L'obiettivo è di rendere quest'ultimo riconoscibile, visibile nella scuola e fuori dalla scuola. Quello dell'identità è un tema ampio e complesso, ma assieme ai ragazzi intendevamo lavorare su un aspetto puntuale e concreto: abbiamo dunque preparato un kit di progettazione per accompagnare le classi coinvolte nella creazione di un logo e nell'individuazione di un nome per il nuovo spazio. Insieme a una breve introduzione teorica, il kit propone esercizi di composizione con forme e colori e alcune linee guida per generare possibili nomi per lo spazio partendo dall'esempio di una biblioteca scolastica. Anche il kit si può scaricare dallo spazio digitale di *La scuola ci appartiene*.

2.8 La celebrazione del progetto

L'inaugurazione del bene comune scolastico rigenerato è un momento pubblico importante per tutta la comunità scolastica. È infatti l'occasione di condividere la gioia di aver portato a termine un ciclo progettuale; idealmente, avremmo coinvolto docenti, il dirigente scolastico, alunni di altre classi e genitori, ma anche, per esempio, il sindaco o l'assessore all'istruzione, per consegnare simbolicamente il nuovo spazio a tutta la comunità. La festa d'inaugurazione è anche il momento adatto per diffondere l'esperienza appena sostenuta, eventualmente coinvolgendo la stampa locale o docenti di altre scuole; oppure per costruire nuove collaborazioni, per esempio invitando le associazioni sul territorio; o infine per raccogliere fondi per realizzare ulteriori interventi nello spazio.

La celebrazione del progetto, dunque, chiude la serie di *La scuola ci appartiene* ma contemporaneamente apre a nuovi possibili sviluppi. Invita inoltre a documentare l'inaugurazione, realizzando così un racconto pubblico dell'intero percorso progettuale, dalla fase di progettazione, alla realizzazione, fino alla presentazione del risultato conseguito.

3. Riflessioni sull'esperienza

Il progetto *Scuole al centro* è nato per sviluppare nuovi approcci educativi-preventivi contro la dispersione scolastica. L'approccio è stato sperimentale e fortemente connesso alla specificità dei contesti d'applicazione; l'azione *La scuola ci appartiene* ha puntato all'ideazione e alla realizzazione di un progetto condiviso attraverso l'istituzione di una relazione collaborativa, una partnership, tra docenti, dirigenti, studenti, il resto della comunità educante e i facilitatori coinvolti nel progetto.

In tale contesto, abbiamo dovuto riconoscere che i soggetti che compongono la partnership non possono essere concepiti come a sé stanti e indipendenti; sono anzi legati da rapporti di interdipendenza e influenza reciproca. In altre parole, non esiste una "scuola" che preesiste alle interazioni della comunità educante con il mondo circostante: la scuola è essa stessa il risultato di una costante interazione tra pratiche consolidate, norme imposte dalle istituzioni, e l'autonoma iniziativa della comunità educante e dei suoi componenti.

In quanto progettisti e facilitatori, il nostro ruolo è stato, innanzitutto, quello di proporre un progetto, un oggetto concreto su cui lavorare (la valorizzazione di un bene comune scolastico). Abbiamo promosso il progetto e ne abbiamo sostenuto le varie fasi incoraggiando l'autonomia dei partner e sostenendo i soggetti coinvolti nello sviluppo di solidarietà reciproche e di obiettivi comuni; abbiamo accompagnato la progettazione di spazi e servizi che possano meglio rispondere alle esigenze della comunità scolastica

nel suo complesso. Nessuna di queste attività avrebbe potuto prescindere dallo sviluppo di una relazione con i soggetti coinvolti. I singoli progetti riflettono tale relazione: man mano che entravamo in contatto con le particolarità di ciascuna scuola e ciascun territorio, il nostro approccio si è diversificato e il progetto si è adattato alle caratteristiche contingenti.

L'approccio "razionale" alla progettazione (Bauman 2003) che punta alla ricerca di certezze, prevedibilità e controllo nei progetti e si basa sulle competenze tecniche del progettista nella gestione di un numero di indicatori chiave, ha ceduto spazio all'inclusività e alla collaborazione. Posizionandoci al margine del progetto, abbiamo messo al centro la scuola e il suo complesso sistema di relazioni, aprendo uno spazio dove potessero emergere conoscenze, saperi e soluzioni profondamente situate in contesti specifici e pertanto imprevedibili e difficili da intercettare e da articolare. Un approccio flessibile e aperto, fondato su un rapporto di mutua fiducia, dialogo e reciprocità (Petrella *et al.* 2020), ha consentito alle scuole di portare a compimento la maggior parte dei progetti adattandoli alle difficoltà generate dalla pandemia. Se, da una parte, accettando l'incertezza abbiamo dovuto rinunciare a un pieno controllo sugli esiti del progetto, dall'altra abbiamo incoraggiato a prendere l'iniziativa e ad andare avanti in modalità meno ostacolate dalle procedure, ma che comportano comunque un sentimento e una pratica di cura nei confronti del gruppo di lavoro, del progetto e del bene comune, aprendo a nuove possibilità di cambiamento e promuovendo la trasparenza, l'apertura e il dialogo (Akama *et al.* 2018).

In non poche scuole, il percorso proposto ha contribuito a rendere espliciti progetti latenti, sogni nel cassetto, dando il coraggio di fare un passo avanti e, in alcuni casi, stimolando le scuole a investire ulteriori risorse; anche quando si è presentata la possibilità di utilizzare il budget messo a disposizione da Con i Bambini per fare fronte ai problemi connessi all'emergenza sanitaria, la quasi totalità delle scuole ha deciso di proseguire con la realizzazione del progetto. In alcuni Istituti Scolastici, poi, il percorso di ideazione dei progetti e di rigenerazione degli spazi ha consentito di innescare o rinnovare collaborazioni fruttuose con i Comuni di riferimento. Infine, in diversi contesti definire e mettere a disposizione un oggetto concreto su cui lavorare ha consentito di allargare il gruppo dei docenti interessati e coinvolti, favorendo collaborazioni inedite tra colleghi.

Il lavoro progettuale sul bene comune ha generato o consolidato le relazioni tra docenti, accrescendo il capitale sociale *bonding* e *bridging* (Claridge 2018) nella scuola e tra la scuola e il territorio. Purtroppo non abbiamo potuto continuare i laboratori con i ragazzi, ma avanziamo l'ipotesi che un approccio flessibile, trasparente, aperto e generativo al progetto avrebbe potuto avere un effetto simile sull'intera comunità scolastica, ragazzi inclusi.

Annex. I video didattici e le schede per condurre le attività di progettazione

Abbiamo fatto tesoro dell'esperienza raccontata in questo *working paper* realizzando una serie di sette video didattici corredati da altrettante schede per condurre le attività del percorso *La scuola ci appartiene*. L'insieme dei video, delle schede e il *working paper* stesso costituiscono un vademecum delle idee, dei processi e degli strumenti per progettare spazi scolastici collaborando.

Il vademecum è fruibile presso lo [spazio digitale](#) dedicato³.

Di seguito, l'indice dei video e delle relative attività.

- **Video 1 – Introduzione**
Scheda attività 1 – Le competenze per realizzare un progetto
Scheda attività 2 – Le qualità per collaborare

- **Video 2 – Ideazione: esploriamo la scuola**
Scheda attività 3 – La scheda dell'esploratore

- **Video 3 – Ideazione: definiamo le attività**
Scheda attività 4 – OPERA

- **Video 4 – Realizzazione: costruiamo il progetto**
Scheda attività 5 – Il canvas

- **Video 5 – Sperimentazione: le regole d'uso**
Scheda attività 6 – Prendere decisioni insieme

- **Video 6 – Comunicazione: l'identità dello spazio**
Scheda attività 7 – Progettare logo e nome

- **Video 7 – Inaugurazione: celebriamo il progetto**

3 <https://sites.google.com/view/lascuolaciappartiene/home?authuser=0>

Riferimenti bibliografici

Agostini C. (2021), *Abbandono scolastico e povertà educativa, i costi della DAD secondo l'indagine di Save the Children*, www.secondowelfare.it, 12 gennaio 2021.

Akama Y., Pink S., Sumartojo S. (2018), *Uncertainty & possibility*, Londra, Bloomsbury.

Barrilà L., Cau M., Maino G. (2016), *La scuola come bene comune: il ruolo delle partnership PPNP*, www.secondowelfare.it, 12 febbraio 2016.

Bauman, Z. (2003), *Una nuova condizione umana*, Milano, Vita e Pensiero.

Bordin M., Di Fazio R., Gamelli I., Gagliardi M., Guarino G., Limonta P., Meardi P., Pareti S., Ridolfi C., Strata M. (2021), *Architetture per l'apprendimento*, in M. Bordin, A. Coiro, G. Fontana, N. Iannaccone, S. Langer, G. Maldifassi, A. Meiani, R. Sala (a cura di) *Scuola Sconfinata. Proposta per una rivoluzione educativa*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

Boutinet J.-P. (2014), *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF.

Carlini R. (2015), *Come stiamo cambiando. Gli italiani e la crisi*, Roma, Laterza.

Cau M. e Maino G. (2017a) (a cura di), *Progettare in partnership*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli.

Cau M. e Maino G. (2017b), *Come nasce e si sviluppa una rete di scuole per la didattica digitale. Proposte da un'esperienza locale inserita in un contesto in evoluzione*, in A. Panzarasa (a cura di) *Scenari di didattica digitale condivisa*, Milano, Ledizioni.

Cau M. e Maino G. (2019), *Learning Community Canvas. Una mappa per animare comunità di pratica*, in "Quaderni di Economia Sociale", n. 1/2019, pp. 41-45.

Cau M., Maino G. e Rivera M. (2018), *Reti collaborative e strumenti digitali per innovare la scuola, esperienze locali in un contesto in evoluzione*, *Working Paper* 1/2018, www.secondowelfare.it.

Cau M., Petrella V. (2019a), *Un catalogo di idee per la scuola bene comune della comunità locale*, www.percorsiconibambini.it, 24 marzo 2019.

Cau M. e Petrella V. (2019b), *Co-progettare beni comuni scolastici con i bambini*, www.percorsiconibambini.it, 24 luglio 2019.

Cau M. e Petrella V. (2020), *La Scuola ci appartiene: un percorso partecipato di rigenerazione di spazi scolastici*, www.percorsiconibambini.it, 11 settembre 2020.

Cau M. e Petrella V. (2021), *La Scuola ci appartiene: come progettare spazi scolastici collaborando*, www.secondowelfare.it, 26 gennaio 2021.

Claridge, T. (2018), *Functions of social capital—bonding, bridging, linking*, in "Social capital research", vol. 20, pp.1-7.

Donolo C. (2010), *I beni comuni presi sul serio*, www.labsus.org, 31 maggio 2010.

Gardani L. e Porcellato N. (2020), *I cittadini, le istituzioni, i servizi*, in I. Diamanti (a cura di) *Gli italiani e lo Stato – XXIII Rapporto*, Vicenza, Demos & Pi.

Istat (2021), *Torna a crescere la povertà assoluta. Le statistiche dell'ISTAT sulla povertà*, Roma, Istituto nazionale di statistica.

Istat (2018), *Rapporto annuale 2018. La situazione del Paese*, Roma, Istituto nazionale di statistica.

Klinenberg E. (2019), *Costruzioni per le persone*, Milano, Ledizioni.

Maino G. (2016), *Come usare OPERA per #partecipare*, mainograz.com, 8 dicembre 2016.

Maino G. (2020), *Canvas: a participation device*, mainograz.com, 21 agosto.

Manzini E. (2018), *Politiche del quotidiano*, Città di Castello, Edizioni di Comunità.

Petrella, V., Yee, J., & Clarke, R. E. (2020). *Mutuality and reciprocity: foregrounding relationships in Design and Social Innovation*, in S. Boess, M. Cheung, R. Cain. *Proceedings of DRS2020*. DRS2020: Synergy. Brisbane, Griffith University.

Vita (2016), *Che scuola sarà*, agosto.

Vita (2020), *Una nuova scuola si può fare*, settembre.

I cittadini stranieri tra rappresentazioni stereotipate e disparità di diritti

Una riflessione sul Reddito di cittadinanza

di Marianna Chirivì e Grazia Moffa

Dicembre 2021

Abstract

I cittadini stranieri tra rappresentazioni stereotipate e disparità di diritti. Una riflessione sul Reddito di cittadinanza

di Marianna Chirivì e Grazia Moffa

Fino all'introduzione del Reddito di inclusione (2018) il nostro Paese non disponeva di una misura nazionale di reddito minimo a sostegno di chi vive in condizioni di indigenza, evidenza di un forte ritardo in materia di politiche pubbliche finalizzate alla lotta alla povertà e all'esclusione sociale. Oggi in Italia le politiche contro la povertà coincidono nei fatti con il Reddito di cittadinanza. Rispetto al recente passato, la povertà ha assunto una dimensione via via più importante, coinvolgendo un numero sempre maggiore di persone in condizioni di povertà assoluta e interessando nuovi segmenti della popolazione. La popolazione straniera è oggi una delle categorie più colpite dalla povertà economica che manifesta frequentemente anche situazioni di marginalità sociale, lavoro povero, disagio abitativo, povertà educativa e povertà sanitaria. Più nel merito, la condizione di indigenza economica colpisce in modo asimmetrico i cittadini italiani e i cittadini stranieri. In questo quadro e alla luce della pervasività del fenomeno della povertà, si inserisce la nostra riflessione sull'inclusione (o esclusione) dei cittadini stranieri dal Reddito di cittadinanza; nell'idea che la condizione degli immigrati nei paesi di insediamento non dipenda solo dalla condizione lavorativa e dal livello di reddito raggiunto ma anche dalla possibilità di accedere al sistema di welfare nel suo complesso. Il quadro che emerge non solo mette in luce alcuni limiti dell'attuale assetto normativo del Reddito di cittadinanza ma evidenzia una significativa discrepanza tra le rappresentazioni e gli stereotipi in cui sovente sono confinati i cittadini stranieri – in quanto *poveri per definizione* sono a carico del nostro sistema di welfare – e l'effettivo ricorso che essi fanno allo stesso. La presenza di criteri particolarmente restrittivi – in termini di cittadinanza, residenza e soggiorno – per l'accesso al beneficio non solo determina una diversa (e insufficiente) protezione sociale per i cittadini stranieri rispetto ai cittadini italiani ma contraddice le narrazioni stereotipate di un maggiore ricorso al nostro sistema di welfare da parte degli stranieri e del rapporto tra immigrazione e sostenibilità dello stesso.

PAROLE CHIAVE

Reddito di cittadinanza, cittadini stranieri, povertà, welfare, disuguaglianze sociali

Le autrici

Marianna Chirivì è ricercatrice senior specializzata in analisi economico-statistiche ed esperta in procedure di elaborazione e gestione dei dati qualitativi. Ha lavorato con l'Ufficio Studi di Confartigianato Imprese occupandosi di temi relativi alle politiche imprenditoriali, al tessuto produttivo e al mercato del lavoro. Con il Centro di Ricerche e Studi sui Problemi del Lavoro, dell'Economia e dello Sviluppo (Cles s.r.l.) ha contribuito alle analisi sui cambiamenti demografici, istituzionali ed economici di realtà piccole e medie del Paese. Più di recente si è occupata di temi riguardanti il welfare locale e lo sviluppo del Terzo Settore con uno sguardo particolare alle nuove povertà, contribuendo anche alla pubblicazione del volume *L'Italia Policentrica. Il fermento delle città intermedie* (FrancoAngeli 2020), a cura di Mecenate 90 in collaborazione con l'Ufficio Studio Anci e il Cles. Collabora con il Centro di Documentazione sulle nuove Migrazioni dell'Università degli Studi di Salerno (Ce.Do.M.-UNISA). Tra le ultime pubblicazioni, (con G. Moffa) *Esperienze di emigrazioni. Italiani a Shanghai* in Fuori Luogo Rivista di Sociologia del Territorio, Turismo, Tecnologia (Vol. 9, n. 1/2021); (con G. Moffa) *Nell'inventario delle prestazioni a sostegno del reddito per la popolazione straniera: il Reddito di cittadinanza* in Reddito di cittadinanza: verso un welfare più universalistico? (a cura di G. Cavalca, FrancoAngeli 2021); *Violenza di genere vs violenza contro le donne. Patrimonio delle nostre conoscenze ma non delle consapevolezza* in *La violenza spiegata. Riflessioni ed esperienze di ricerca sulla violenza di genere* (a cura di F. Addeo e G. Moffa, FrancoAngeli 2020).

Grazia Moffa insegna Sociologia del mercato del lavoro e processi migratori presso il Dipartimento di Studi Politici e Sociali dell'Università degli Studi di Salerno e Sociologia del lavoro e del welfare presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche della stessa Università. È responsabile scientifico del Centro di Documentazione sulle nuove Migrazioni (Ce.Do.M.-UNISA) e membro del Direttivo dell'Osservatorio interdipartimentale per gli studi di Genere e le Pari Opportunità (OGEP-UNISA). Fa parte del Comitato Scientifico della FILEF (Federazione Italiana Lavoratori Emigrati e Famiglie) fondata da Carlo Levi; del Comitato Scientifico FAIM (Forum Associazioni Italiane nel Mondo); della Consulta Regionale per l'Emigrazione della Regione Campania. La sua attività di ricerca è focalizzata su temi riguardanti i movimenti migratori, la desertificazione sociale, gli squilibri territoriali e le diseguaglianze di genere nel mercato del lavoro. Tra i contributi più recenti: (con D. Maddaloni) *Not only for work: Italian migrants in the Athens area*. International Migration, 2021 vol. 59 (4); *Sicurezza sociale e lavoro. Gli effetti (perversi) della deregolamentazione* in Una cultura della sicurezza democratica (a cura di F. Amoretti, Rubettino 2021); *Soprusi di genere e disparità. Le dimensioni di vita delle donne messe a nudo dal Covid-19* in *La violenza spiegata. Riflessioni ed esperienze di ricerca sulla violenza di genere* (a cura di F. Addeo e G. Moffa, FrancoAngeli 2020).

Indice

Abstract	162
Introduzione	165
1. Alcuni dati di contesto: la popolazione straniera residente e i cittadini stranieri non comunitari regolarmente soggiornanti in Italia	167
2. La povertà tra gli stranieri prima e dopo il Covid-19	169
3. La popolazione straniera tra rappresentazioni e stereotipi	171
4. Quale Reddito di cittadinanza per quale popolazione straniera	173
5. Quali prospettive per gli stranieri poveri?	175
Riferimenti bibliografici	177

Introduzione

Fino al recente passato in Italia è mancata una misura nazionale di reddito minimo a sostegno di chi vive in condizioni di indigenza, evidenza di un forte ritardo in materia di politiche pubbliche finalizzate esclusivamente alla lotta alla povertà e all'esclusione sociale. Tradizionalmente il nostro sistema di welfare ha privilegiato alcuni rischi sociali, come la vecchiaia, a discapito di altri rischi e bisogni legati a diverse fasi del ciclo di vita – ad esempio, la povertà, la presenza di figli, le esigenze di cura¹ –, registrando un'importante *distorsione funzionale* (Ferrera *et al.* 2012). In particolare, le politiche contro la povertà e l'esclusione sociale hanno avuto un ruolo residuale nel nostro sistema di protezione sociale, «riflesso della storica disattenzione dei governi italiani nei confronti della lotta all'indigenza» (Gori 2016, 18) considerata una questione marginale e circoscritta.

Per un lungo periodo di tempo, la povertà in Italia è stata confinata in alcune aree del Paese, tipicamente nel Mezzogiorno, circoscritta ad alcune realtà familiari, tipicamente quelle più numerose – almeno tre figli – e con nessun componente occupato. Tra le generazioni, gli anziani sono stati i più colpiti (Gori 2020). La successione di due profondi cicli recessivi – la crisi finanziaria internazionale e la crisi del debito sovrano – che hanno colpito duramente il nostro Paese con pesanti effetti su crescita e occupazione hanno nei fatti determinato non solo un aumento significativo della povertà, interessando un numero sempre maggiore di persone, ma ne hanno modificato aspetti e caratteristiche, coinvolgendo nuovi segmenti della società. La povertà non rappresenta più una questione per i *pochi noti* ma interessa in modo trasversale molti segmenti della popolazione considerati fino ad allora meno vulnerabili.

In questo quadro, l'aumento della povertà tra i cittadini stranieri rappresenta senza dubbio un elemento di novità non più trascurabile, com'è noto l'Italia è un paese di recente immigrazione². Più in generale, si evidenzia come l'attenzione riguardo alla povertà tra gli stranieri sia cresciuta molto lentamente nel nostro Paese e, quando è maturato l'interesse, essa è stata confinata nel filone analitico delle «povertà estreme». Un tale approccio non è stato privo di conseguenze e, come sottolinea Morlicchio (2020, 205), l'associazione immigrato-marginale-povero ha finito per caratterizzare molti studi italiani sul tema.

In breve, i cambiamenti intervenuti nel nostro Paese a partire dal 2008 hanno sollecitato il dibattito pubblico sulla questione povertà e, in modo particolare, rispetto all'assenza di politiche di contrasto (strutturali e organiche), alle risorse (poche) destinate all'assistenza sociale e ai significativi divari territoriali (Nord/Sud) anche in termini di offerta di servizi. In questo contesto matura l'inserimento delle politiche contro l'indigenza e l'esclusione sociale nell'agenda politica italiana, determinando nei fatti un'accelerazione di interventi di natura socioassistenziale, soprattutto negli ultimi anni. In un arco di tempo piuttosto breve, il nostro Paese (ultimo in Europa insieme alla Grecia), in linea con i modelli introdotti a livello europeo, si è dotato di una misura nazionale di reddito minimo di inserimento prima con l'introduzione del Reddito di inclusione (2018) e a seguire con l'introduzione del Reddito di cittadinanza (2019). Le due misure hanno rappresentato un importante *cambio di passo* nella lotta contro la povertà «con un incremento di spesa senza precedenti ma nel quadro di una torsione *work-first* del reddito minimo» (Ciarini 2020, 64). Il Reddito di cittadinanza – istituito con il decreto legge n. 4 del 28 gennaio 2019 convertito con modificazioni nella Legge n. 26 del 28 marzo 2019 – si configura come una «misura fondamentale di politica attiva del lavoro a garanzia del diritto al lavoro, di contrasto alla povertà, alla disuguaglianza e all'esclusione sociale

1 Nel 2019, la previdenza ha assorbito il 66,3% (317,5 miliardi di euro) delle risorse destinate alle prestazioni sociali a fronte del 22,7% destinato alle prestazioni di tipo sanitario e dell'11% destinato all'assistenza sociale. All'interno delle prestazioni previdenziali, le pensioni sono sempre la componente più onerosa: l'86,6% nel 2019, pari a 275,1 miliardi di euro (Istat 2020a).

2 Per un approfondimento si rinvia a Pugliese (2010).

(...)»³. L'accesso alla prestazione è quindi vincolato alla partecipazione attiva del beneficiario (o dei componenti il nucleo familiare) al mercato del lavoro o a un progetto di inserimento lavorativo o di inclusione sociale. In questa prospettiva, il superamento della condizione di indigenza sembra essere integrato, per dirla con Busilacchi (2013), in un'idea di inclusione *pro-work* e *pro-education* del cittadino. Tuttavia, se da una parte i percorsi di inclusione sociale e/o lavorativa possono rappresentare un importante passo in avanti verso un *welfare pro-attivo*; dall'altra richiedono una pubblica amministrazione efficiente, munita di risorse economiche e di personale con competenze adeguate e un'idonea preparazione professionale, tutte caratteristiche che raramente contraddistinguono quella italiana (Guariso 2018, 6). A riguardo, Gori (2020) pone l'accento sulle difficoltà che un simile impianto di reddito minimo (trasferimento monetario e predisposizione di percorsi d'inclusione sociale e/o lavorativa) comporta nel nostro Paese caratterizzato da una carenza storica di servizi del welfare locale. Entro questa cornice, il dibattito più allargato ci consegna riflessioni che mettono in luce gli aspetti nodali di un approccio *welfare to work* nell'idea che la povertà sia solo conseguenza della disoccupazione e che la disoccupazione, a sua volta, sia conseguenza dell'incapacità personale di trovare un lavoro o della mancanza di competenze, senza considerare aspetti determinanti quali la scarsità di domanda di lavoro, la diffusione del lavoro povero e il ruolo cruciale della composizione familiare, tutti elementi che ben rappresentano il contesto italiano (Saraceno *et al.* 2020). Nella stessa direzione si evidenzia come il nuovo paradigma orientato all'inclusione sociale e/o lavorativa – che contempla l'attivazione del beneficiario – sposti l'attenzione delle *policy* verso l'assenza di occupazione piuttosto che verso l'assenza di reddito (Ciarini 2020, 68), confinando la povertà a un'unica dimensione. A margine si rileva che, nel caso del Reddito di cittadinanza, la normativa prevede per alcune categorie di soggetti⁴ l'esonero dagli obblighi previsti per la fruizione del beneficio. Tale eccezione favorisce una ricalibratura della prestazione verso la lotta alla povertà, altrimenti tarata in misura maggiore sulla lotta alla disoccupazione. Ad ogni modo, come sostengono Ambrosini e Guariso (2019), resta sullo sfondo il tema di una Costituzione lavorista che ha scelto di tutelare il povero in quanto lavoratore (articolo 36) o in quanto inabile al lavoro (articolo 38) e che sembra non contenere una norma sul contrasto alla povertà in quanto tale.

In questo scenario e alla luce della pervasività del fenomeno della povertà, si inserisce la nostra riflessione sull'inclusione (o esclusione) dei cittadini stranieri – che si annoverano tra i *nuovi poveri* del nostro Paese – rispetto al Reddito di cittadinanza; nell'idea che la condizione degli immigrati nei paesi di insediamento non sia condizionata soltanto dalla posizione lavorativa e dal livello di reddito raggiunto ma dipenda anche dalla loro collocazione all'interno del sistema di welfare e dalla possibilità che hanno di godere delle politiche sociali (Pugliese 2014, 27). Più nel merito, si affacciano alcuni interrogativi: quanto i cittadini stranieri che vivono e lavorano nel nostro Paese usufruiscono realmente del nostro sistema di protezione sociale? Quanto la popolazione straniera è confinata tra narrazioni e rappresentazioni sociali stereotipate? E quanto la rappresentazione stereotipata dello *straniero povero* a carico dell'intera collettività corrisponde a un effettivo ricorso dei cittadini stranieri al nostro sistema di welfare? Quanto il Reddito di cittadinanza è una misura realmente inclusiva? Quali, dunque, le prospettive per i cittadini stranieri? Questi nell'insieme sono gli interrogativi che hanno accompagnato il nostro lavoro.

Il *working paper* si compone di quattro paragrafi e di alcune considerazioni conclusive. Nei primi due paragrafi, attraverso l'analisi dei dati sulla popolazione straniera (stranieri residenti e cittadini non comunitari regolarmente soggiornanti in Italia) e sulla diffusione della povertà tra gli stranieri, si propone un quadro da cui partire per dare la *dimensione* di una parte *importante* dei potenziali beneficiari del Reddito di cittadinanza. Nel terzo paragrafo si propone una riflessione che evidenzia come le narrazioni e le rappresentazioni ste-

3 Art. 1, comma 1 del decreto legge n. 4 del 28 gennaio 2019, convertito con modificazioni nella Legge n. 26 del 28 marzo 2019.

4 Tra gli altri si annoverano i minorenni, i componenti con carichi di cura, le persone con disabilità, etc. cfr. art. 4, comma 2 e 3 del decreto legge n. 4 del 28 gennaio 2019, convertito con modificazioni nella Legge n. 26 del 28 marzo 2019.

reotipate della popolazione straniera sovente non collimano con i dati che la realtà ci restituisce. Nel quarto paragrafo sono presi in considerazione alcuni aspetti che caratterizzano il Reddito di cittadinanza con particolare riferimento ai requisiti di accesso. Nel merito, si evidenzia come l'attuale assetto normativo contenga criteri escludenti rispetto alla popolazione straniera – come si rileva dalla lettura dei dati INPS sulla platea dei beneficiari del Reddito di cittadinanza – rilevando un divario tra gli stereotipi sull'accesso degli stranieri al nostro sistema di protezione sociale e il suo concreto utilizzo. Nelle considerazioni conclusive, infine, se da un lato si mette in luce come il Reddito di cittadinanza abbia segnato un ulteriore passo in avanti nella lotta contro la povertà; dall'altro si evidenzia come la marginalizzazione degli stranieri – per la presenza di condizionalità particolarmente restrittive in termini di cittadinanza, residenza e soggiorno – metta in luce l'urgenza di interventi correttivi per una prestazione che sia più equa, bilanciata e inclusiva.

1. Alcuni dati di contesto: la popolazione straniera residente e i cittadini stranieri non comunitari regolarmente soggiornanti in Italia

In questo paragrafo si prendono a riferimento alcune statistiche sulla popolazione straniera per caratterizzare la loro condizione, al fine di orientare e favorire una lettura degli esiti dell'introduzione del Reddito di cittadinanza. Più in generale, si mette in evidenza che una perimetrazione puntuale della popolazione straniera *realmente* presente nel nostro Paese non è di facile definizione per i noti limiti delle statistiche che non consentono di individuarne la componente non residente o irregolare. È noto come la condizione di regolarità o irregolarità di un migrante sia definita dalla legislazione del paese di accoglienza e non sia dunque, per richiamare Ambrosini (2021), un'etichetta indelebile.

Al 1° gennaio 2020, secondo i dati Istat (2021a), in Italia si registrano 5.039.637 stranieri residenti, pari all'8,4% del totale della popolazione residente, segnando una crescita seppur lieve dello 0,9% (43.479 unità in più) rispetto allo stesso periodo del 2019⁵. Il dettaglio territoriale evidenzia che oltre la metà degli stranieri (il 58,3% pari a 2.936.602 unità) risiede nel Nord del Paese. Il Nord-ovest è la ripartizione che ne conta il maggior numero (1.708.639 unità, pari al 33,9%), segue il Centro (1.250.276 stranieri residenti, pari al 24,8%) mentre il Mezzogiorno con 852.759 unità registra la quota più bassa di stranieri residenti (16,9%). Se consideriamo l'incidenza degli stranieri residenti rispetto al totale dei residenti nelle diverse aree del Paese, si osserva una più alta presenza nell'area del Centro-nord dove si contano circa 11 stranieri ogni 100 residenti, un valore più che doppio rispetto a quello osservato nel Mezzogiorno, dove gli stranieri sono poco più di 4 residenti su 100.

Focalizzando l'attenzione sulle comunità straniere extracomunitarie⁶, si rileva che al 1° gennaio 2020 i cittadini non comunitari regolarmente soggiornanti in Italia ammontano a 3.615.826 unità⁷; registrando

5 Non è possibile ricostruire una dinamica con gli anni precedenti perché a partire dai dati del 2018 il bilancio della popolazione straniera residente tiene conto dei risultati del Censimento permanente della popolazione. Pertanto, al momento, i dati della popolazione straniera residente 2018 e 2019 non sono confrontabili con le serie storiche precedenti (2011-2017), cfr. dati.istat.it/OECDStat_Metadata.

6 L'elaborazione Istat su dati del Ministero dell'Interno relativa ai permessi di soggiorno dei cittadini stranieri consente di quantificare gli stranieri regolarmente presenti in Italia secondo le loro caratteristiche sociodemografiche.

7 Si considerano cittadini non comunitari regolarmente soggiornanti tutti gli stranieri non comunitari in possesso di valido documento di soggiorno (permesso di soggiorno con scadenza o carta di lungo periodo) e gli iscritti sul permesso di un familiare (Istat 2020b).

un calo significativo del 2,7% (-101.580 unità) rispetto allo stesso periodo del 2019. Il dettaglio territoriale evidenzia che il Nord-ovest con 1.306.539 unità è la ripartizione con la quota più alta (36,1%) di cittadini non comunitari con regolare permesso di soggiorno (di cui il 63,9% titolari del permesso di lungo periodo). Seguono a distanza ma con incidenze altrettanto significative il Nord-est (25,4%) e il Centro (24,0%) mentre il Mezzogiorno registra una quota significativamente inferiore di stranieri non comunitari regolarmente presenti (14,4%). Nell'insieme, i dati mostrano una maggiore presenza di cittadini stranieri non comunitari regolarmente soggiornanti nell'area Centro-nord del Paese.

Con riferimento al tipo di permesso di soggiorno, al 1° gennaio 2020 il 63,1% (2.282.161 unità) dei cittadini stranieri non comunitari sono titolari di un permesso di lungo periodo e il 36,9% (1.333.665 unità) di un permesso con scadenza. Se consideriamo un arco temporale di più lungo periodo (2015-2020), si osserva una crescita della componente più stabile dei cittadini non comunitari: la quota dei titolari di permesso di lungo periodo è passata dal 57,2% del 1° gennaio 2015 al 63,1% del 1° gennaio 2020. Questi ultimi dati evidenziano il consolidamento nel tempo del processo di stabilizzazione dei cittadini stranieri non comunitari nel nostro Paese.

Considerando il motivo del permesso con scadenza, si rileva che il 17,2% (622.401 unità) del totale dei cittadini stranieri non comunitari regolarmente soggiornanti sono titolari di un permesso rilasciato per motivi di famiglia⁸; il 10,8% (391.841 unità) sono titolari di un permesso rilasciato per motivi di lavoro⁹ mentre il 6,0% (216.343 unità) degli stranieri extracomunitari regolarmente presenti in Italia ha un permesso per asilo o motivi umanitari¹⁰. Prendendo a riferimento il periodo 1° gennaio 2015 - 1° gennaio 2020, si osserva una minore incidenza dei cittadini non comunitari titolari di un permesso di lavoro a fronte di una maggiore incidenza dei titolari di permessi rilasciati per asilo o per motivi umanitari e per motivi di famiglia. Nel dettaglio, la quota di stranieri titolari di un permesso di lavoro sul totale dei cittadini non comunitari regolarmente soggiornanti passa dal 22,5% del 2015 al 10,8% del 2020 mentre la quota di stranieri in possesso di un permesso di soggiorno per asilo o motivi umanitari passa dal 3,0% del 2015 al 6,0% del 2020 e quella degli stranieri in possesso di un permesso di soggiorno per motivi di famiglia passa dal 14,6% del 2015 al 17,2% del 2020.

Prendendo a riferimento i dati sui nuovi permessi di soggiorno rilasciati nell'anno è possibile analizzare i flussi di ingresso dei cittadini non comunitari¹¹ «con processo migratorio anche temporaneo, che non si traduce necessariamente in un'iscrizione anagrafica» (Istat 2019, p. 127). Nel corso del 2019 – ultimo dato disponibile – sono stati rilasciati 177.254 nuovi permessi di soggiorno, in forte calo rispetto al 2018 (-26,8%, pari a 64.755 permessi di soggiorno in meno). La flessione ha interessato in modo generalizzato i permessi richiesti per tutte le motivazioni all'ingresso. Tuttavia, gli ingressi dettati dall'emergenza (asilo, richiesta asilo e motivi umanitari) registrano la diminuzione più rilevante (-57,5%, pari a 37.253

8 I permessi per motivi di famiglia sono rilasciati al familiare di uno straniero regolarmente soggiornante, titolare di un valido permesso di soggiorno per lavoro subordinato, per lavoro autonomo, per asilo, per studio, per motivi familiari o per motivi religiosi, di durata non inferiore a un anno. Sono compresi i minori registrati sul permesso di un adulto anche se rilasciato per motivi di lavoro e sono considerati anche i permessi concessi per adozione/affidamento (Istat 2020b).

9 Il cittadino straniero che viene in Italia per motivi di lavoro deve possedere al momento dell'ingresso un visto per motivi di lavoro a seguito del rilascio del nulla osta da parte dello Sportello Unico competente. Sono considerate tutte le motivazioni che fanno riferimento all'occupazione anche, ad esempio, le persone in attesa o in cerca di occupazione (Istat 2020b).

10 I permessi per motivi di asilo sono rilasciati ai rifugiati, ovvero a coloro che hanno ottenuto il riconoscimento a godere dell'asilo politico da parte del nostro Paese. Nei permessi per motivi umanitari sono raccolte tutte le forme di protezione diverse dall'asilo politico che l'Italia riconosce ai cittadini di paesi terzi (Istat 2020b).

11 Con riferimento agli ingressi dei cittadini stranieri non comunitari sono registrati tutti gli ingressi (nuovi rilasci) avvenuti durante l'anno, indipendentemente dal fatto che alla fine dello stesso anno il permesso sia ancora valido o sia scaduto. Sono contabilizzati gli ingressi e non le persone. Una persona che ha ottenuto due diversi permessi in uno stesso anno è conteggiata due volte (Istat 2020b).

permessi in meno) mentre gli ingressi per motivi di lavoro e quelli per motivo di famiglia registrano un calo rispettivamente del 22,5% e del 17,8%. Nel complesso, si rileva che gli ingressi per motivi di famiglia rappresentano ben oltre la metà del totale (56,9%) mentre gli ingressi per lavoro sono appena il 6,4% a fronte del 15,6% degli ingressi per asilo, richiesta di asilo o motivi umanitari. Esaminando il periodo 2014-2019, si rileva come siano cambiate nel tempo le migrazioni nel nostro Paese; in particolare gli ingressi per lavoro rappresentano il 23,0% del totale nel 2014 a fronte del 6,4% nel 2019, un valore significativamente inferiore. Nell'insieme si individuano importanti segnali di cambiamento, da un'immigrazione prevalente per motivi di lavoro si passa a un'immigrazione più di emergenza, a conferma del «mutamento dei modelli migratori verso movimenti di popolazione connessi a fattori di spinta dalle aree di origine, piuttosto che a fattori di attrazione delle realtà di destinazione» (Alleva 2016, 5) e non di rado per effetto delle politiche restrittive dei paesi riceventi. Più in generale, si assiste a un fenomeno di sovrapposizione dei flussi e a una pluralità di figure coinvolte (Moffa 2014).

I dati provvisori pubblicati dall'Istat (2020b) sui flussi di ingresso evidenziano che nei primi sei mesi del 2019 sono stati rilasciati oltre 100 mila nuovi permessi di soggiorno mentre nello stesso periodo del 2020 ne sono stati registrati meno di 43 mila, con una diminuzione del 57,7%. Tutte le motivazioni all'ingresso hanno risentito della chiusura delle frontiere e del rallentamento dell'attività amministrativa nelle prime fasi del lockdown, anche se con intensità diverse. La motivazione all'ingresso per ricongiungimento familiare ha registrato una contrazione del 63,6% mentre i permessi per richiesta asilo sono diminuiti del 55,5%.

2. La povertà tra gli stranieri prima e dopo il Covid-19

Le famiglie straniere sono tra le più colpite dalla povertà economica (e non solo). Nel 2020, l'Istat (2021b) stima 1 milione e 512 mila persone straniere in condizione di povertà assoluta, il 29,3% degli stranieri residenti nel nostro Paese a fronte del 7,5% dei cittadini italiani (4 milioni e 89 mila individui). Le famiglie con stranieri rappresentano il 28,3% (569 mila unità) delle famiglie in condizioni di povertà assoluta. Più nel merito, queste famiglie evidenziano una maggiore fragilità: l'incidenza della povertà assoluta è pari al 25,3% a fronte del 6% osservato per le famiglie di soli italiani; per le famiglie composte esclusivamente da stranieri l'incidenza di povertà assoluta è ancora maggiore e raggiunge il 26,7%. Se si considerano le famiglie con stranieri dove sono presenti minori l'incidenza della povertà assoluta è pari al 28,6%, un valore uguale all'incidenza della povertà assoluta delle famiglie composte da soli stranieri e oltre tre volte superiore a quello osservato per le famiglie di soli italiani con minori (8,6%).

Allo stesso modo, se consideriamo i dati Istat sulle spese per i consumi delle famiglie (Istat 2021c), si rileva (al 2020) un significativo divario in termini di spesa media mensile (circa settecento euro) tra le famiglie composte da soli italiani e quelle composte da soli stranieri. Altrettanto significativi sono i divari della spesa destinata a servizi sanitari e salute, ricreazione, spettacoli e cultura e servizi ricettivi e di ristorazione. Le diverse condizioni di vita degli stranieri e gli importanti divari che li separano dai nativi richiamano le debolezze delle politiche italiane di accoglienza e di integrazione sociale (Razzetti e Maino 2019). Nell'insieme, la condizione di maggiore fragilità della popolazione straniera mette in luce la necessità di un sistema di welfare che sia in grado di favorirne l'inclusione sociale e lavorativa. Nei fatti, come sostiene Ferrera (2019; 14), la scarsità di tutele e servizi produce inedite disuguaglianze e nuove povertà.

Il quadro che emerge mette in evidenza quanto le famiglie straniere siano sensibilmente più esposte a condizioni economiche critiche rispetto a quelle italiane. Anche considerando la condizione occupazionale della persona di riferimento del nucleo familiare, si osserva che al 2020 il 28,1% (26 mila unità) delle famiglie composte da soli stranieri è in condizioni di povertà assoluta laddove la persona di riferimento è in cerca di occupazione; se si considerano le famiglie di soli italiani l'incidenza è significativamente inferiore (17,7%). La condizione di povertà, tuttavia, non sempre è associata alla mancanza di una occupazione; sebbene il lavoro possa rappresentare una via d'uscita da una condizione di indigenza economica «avere un lavoro non sempre è sufficiente a proteggere dalla povertà se stessi e la propria famiglia» (Saraceno 2018, 1). Più in generale, i dati Eurostat (2019) evidenziano come l'Italia sia uno dei paesi dell'Unione europea dove il rischio di vivere in una famiglia povera nonostante l'occupazione è tra i più alti e riguarda l'11,8% degli occupati a fronte di una media europea a 27 del 9%. La condizione di povertà nonostante il lavoro si rintraccia nella combinazione di condizioni quali, ad esempio, basse retribuzioni in famiglie monoreddito con più componenti, scarsa intensità di lavoro dei componenti (occupazione a tempo parziale o in cassa integrazione), trasferimenti a sostegno del reddito alle famiglie inadeguati e frammentati, impieghi con salari molto bassi e discontinui (vedi *working poor*) (CNEL 2014). Quest'ultima condizione interessa in misura significativamente maggiore i cittadini stranieri – in particolare quelli extracomunitari – confinati sovente in occupazioni meno qualificate e con retribuzioni non sufficienti a *mantenere una famiglia*. A conferma, si evidenzia che se nelle famiglie italiane in cui la persona di riferimento è occupata l'incidenza di povertà assoluta (nel 2020) è pari al 4,6%, la condizione di povertà assoluta raggiunge oltre una famiglia straniera su quattro (26,7%) nonostante la persona di riferimento sia occupata. Più in generale, si rileva che il mercato del lavoro degli stranieri si caratterizza principalmente per impieghi a basso profilo professionale: tra gli occupati dipendenti stranieri appena l'1,1% ricopre un ruolo dirigenziale o simile (lo 0,3% è un dirigente e lo 0,8% è un quadro) a fronte del 7,5% dei nativi occupati dipendenti (l'1,8% è un dirigente e il 5,7% è un quadro). Di contro, oltre tre dipendenti stranieri su quattro (77,1%) sono impiegati con la qualifica di operaio mentre tra gli occupati italiani la quota è di gran lunga inferiore e pari al 31,7% del relativo totale (MLPS 2020, 39).

Questi ultimi dati confermano che spesso agli immigrati sono riservati quei lavori meno ambiti o, per riprendere Ambrosini (2019), *pesanti, pericolosi, precari, poco pagati, penalizzati socialmente*. Appare evidente, in modo particolare per gli stranieri, il deterioramento della funzione protettiva dell'occupazione rispetto al rischio di povertà (Saraceno 2018, 2).

Nell'insieme, i dati Istat sulla diffusione della povertà assoluta nel 2020 delineano un quadro in forte peggioramento che azzeri i miglioramenti registrati nel 2019¹². Sebbene si evidenzia un aumento dell'incidenza di povertà assoluta sia per le famiglie italiane sia per quelle straniere, sono quest'ultime a registrare l'incremento maggiore. Più in dettaglio, tra le famiglie con stranieri l'incidenza di povertà assoluta passa dal 22,0% al 25,3%, registrando un incremento di 3,3 punti percentuali; se si considerano le famiglie composte da soli stranieri, l'incidenza di povertà assoluta passa dal 24,4% al 26,7% con un incremento di 2,3 punti percentuali a fronte del minore incremento di 1,1 punti percentuali osservato tra le famiglie di soli italiani (l'incidenza di povertà assoluta passa dal 4,9% al 6,0%). In questo quadro, appare evidente come gli effetti della pandemia – economici e sociali – non si ripercuotono nella stessa misura e con la stessa intensità su tutti. Il rischio che si corre è di un ulteriore impoverimento di gruppi già vulnerabili – come i cittadini stranieri – e il nascere di nuove forme di fragilità anche a seguito della sospensione delle attività economiche.

12 Nel 2019, si registra una timida inversione di tendenza: dopo quattro anni di aumento, si riduce per la prima volta il numero e la quota di famiglie in povertà assoluta pur rimanendo su livelli superiori a quelli precedenti la crisi del 2008-2009. L'andamento positivo si è verificato in concomitanza con l'introduzione del Reddito di cittadinanza (che ha sostituito il Reddito di inclusione) e ha interessato, nella seconda parte del 2019, oltre un milione di famiglie in difficoltà. Tuttavia, l'Istat evidenzia che le famiglie che avrebbero diritto di percepire il Reddito di cittadinanza e quelle in condizione di povertà assoluta sono due universi solo parzialmente sovrapponibili. L'accesso al Reddito di cittadinanza, infatti, tiene conto di criteri diversi rispetto a quelli utilizzati per la stima delle famiglie in condizione di povertà assoluta (Istat 2020c).

Nel rapporto annuale dell'Inps (2020), si legge che nelle attività economiche sospese a seguito delle misure di contenimento della pandemia da Covid-19 sono sovrarappresentati i segmenti fragili del mercato del lavoro e tra questi si annoverano gli stranieri. I dati Istat sul mercato del lavoro (Istat 2021d), con riferimento al periodo IV trimestre 2019-IV trimestre 2020, registrano per gli stranieri: (i) un significativo calo del tasso di occupazione (-3,5 punti percentuali, -0,5 punti percentuali per gli italiani) con una diminuzione maggiore tra le donne immigrate (-4,8 punti percentuali, -2,1 punti percentuali per gli uomini); (ii) un aumento del tasso di disoccupazione (+0,7 punti percentuali a fronte del calo di 0,6 punti percentuali per gli italiani); e (iii) un rilevante aumento del tasso di inattività (+3,6 punti percentuali, +1 punto percentuale per gli italiani). Nell'insieme, i dati mostrano una maggiore fragilità della popolazione straniera rispetto a quella italiana.

Il nuovo quadro economico impone una riflessione sugli strumenti di protezione sociale esistenti e, in particolare, sulle modalità di accesso ad essi. La crisi determinata dalla diffusione della pandemia Covid-19 richiede, infatti, risposte capaci di contrastare la nascita di nuove diseguaglianze sociali e l'acuirsi di quelle esistenti attraverso prestazioni sociali maggiormente inclusive rispetto a fasce di popolazione più vulnerabili e quanti non sono visibili al sistema di welfare.

3. La popolazione straniera tra rappresentazioni e stereotipi

La complessità degli elementi che il dibattito ci consegna richiama almeno quattro nodi concettuali: (i) la povertà; (ii) l'inclusione sociale e/o lavorativa; (iii) il lavoro e (iv) la cittadinanza. Nell'insieme aspetti che chiamano in causa l'identificazione delle aree di intervento in risposta ai differenti *bisogni materiali e sociali* e la definizione dell'*area del bisogno*, la platea dei potenziali beneficiari. Relativamente a quest'ultimo aspetto appare evidente il nesso con le risorse stanziare: nei fatti maggiore è l'estensione dell'*area del bisogno*, maggiori sono le risorse necessarie. In questa prospettiva, la selezione dei requisiti di accesso alle prestazioni a sostegno del reddito – che nei fatti delimitano il diritto al godimento delle stesse – diventa una problematica sostanziale oltre che delicata, soprattutto alla luce del ridimensionamento delle risorse pubbliche in materia di welfare. In un contesto di scarsità di risorse disponibili, emerge in tutta la sua complessità la difficoltà nel fornire risposte a fronte dell'irruente crescita della povertà, confinata per un lungo periodo di tempo tra categorie sociali con specifiche caratteristiche (residenza nelle regioni del Mezzogiorno, dimensione familiare ampia e condizione lavorativa dei componenti), legittimando nei fatti il richiamo a un *modello italiano di povertà* (Morlicchio 2020). Gli impatti negativi in termini di crescita e occupazione a partire dalla recessione economica del 2008, la crescente diffusione di precarietà occupazionale e basse retribuzioni hanno nei fatti modificato il tradizionale modello italiano di povertà; coinvolgendo segmenti di popolazione fino ad allora poco interessati da una condizione di indigenza economica, tipicamente i residenti nelle regioni del Centro-nord, le famiglie con occupati e quelle con meno di tre figli. Tra le generazioni a fronte di un livello di povertà stabile tra gli anziani, si rileva un aumento in tutte le fasce di età, a partire dai più giovani.

In questo contesto, si osserva una significativa crescita della povertà anche tra la popolazione straniera residente. Un aspetto quest'ultimo di non poco conto, alla luce di una narrazione *distorta* del fenomeno migratorio e del rapporto tra immigrazione e sostenibilità del nostro sistema di welfare¹³. Non di rado

13 Per un ulteriore approfondimento sull'importante contributo che gli immigrati offrono al finanziamento del nostro sistema di protezione sociale, si rinvia a Boeri (2017).

fa eco la tesi secondo la quale il cittadino straniero non avrebbe diritto a una partecipazione paritaria al welfare rispetto al cittadino nativo che vanterebbe sull'intervento dello Stato un diritto di precedenza, conseguenza immediata e diretta della titolarità dello *status civitatis* (Guariso 2018, 5).

Non pochi sono gli interrogativi che le considerazioni fin qui svolte sollecitano: chi sono i cittadini stranieri? Chi sono gli immigrati? Chi sono gli stranieri poveri? Quale welfare per quale popolazione straniera? Più nel merito, occorre partire dalle definizioni cosiddette ufficiali. Secondo l'OECD si definiscono stranieri «tutti coloro che considerano un determinato paese come il loro paese di dimora abituale e che sono cittadini di un paese diverso» (OECD 2021), tuttavia, sotto il profilo normativo non tutti gli stranieri sono uguali. Nel contesto italiano si distinguono i *cittadini stranieri comunitari* – nei fatti titolari degli stessi diritti dei cittadini italiani –, i *cittadini stranieri non comunitari titolari di permessi di soggiorno di lunga durata* e quelli *titolari di permessi che richiedono rinnovi periodici*. La diversa classificazione degli stranieri chiama in causa la normativa in materia di immigrazione che disciplina i motivi che autorizzano il soggiorno nel paese di accoglienza e stabilisce i diritti del cittadino straniero. Secondo le raccomandazioni delle Nazioni Unite sulle statistiche delle migrazioni internazionali (Nazioni Unite 1998), si parla di migrazione internazionale quando una persona cambia il proprio paese di residenza abituale per un periodo di almeno dodici mesi. Nel contesto dell'Unione europea, «persona che stabilisce la sua dimora abituale nel territorio di uno Stato membro per un periodo minimo di dodici mesi, o che si presume essere tale, dopo aver avuto in precedenza la propria dimora abituale in un altro Stato membro o in un paese terzo»¹⁴. Più nel merito, la permanenza prolungata – definita convenzionalmente in un periodo superiore all'anno – chiarisce bene la differenza tra l'immigrato e le persone che si spostano per vacanza o per lavoro.

A margine delle suddette definizioni si affianca una *rappresentazione sociale dell'immigrato* che guarda oltre il mero significato convenzionale del termine e richiama, attraverso le parole utilizzate in modo ricorrente nel linguaggio comune, l'immagine stereotipata che sovente gli si attribuisce. In modo eloquente Ambrosini mette in evidenza come, nelle definizioni che generalmente si danno, gli immigrati spesso sono associati solo a una parte degli stranieri che risiedono stabilmente e lavorano nel nostro Paese. Nei fatti, nella rappresentazione più comune non sono contemplati i cittadini francesi, i tedeschi ma anche i giapponesi e gli statunitensi. Allo stesso modo il termine extracomunitario, un concetto strettamente giuridico, diventa sinonimo di immigrato *con conseguenze paradossali: non si applica a svizzeri o canadesi, ma molti continuano a usarlo per i rumeni*. In breve, si diffonde una comune associazione tra immigrati, extracomunitari e poveri, escludendo nei fatti tutti gli stranieri provenienti dai paesi sviluppati (Ambrosini 2019).

All'immagine stereotipata dell'immigrato *straniero e povero* si affianca anche la percezione che l'immigrato sia una *minaccia*, nella convinzione che una maggiore presenza di stranieri possa ridimensionare i diritti dei nativi, in particolar modo i diritti sociali. In quanto *poveri per definizione*, infatti, gli stranieri appaiono persone bisognose di sussidi, siano essi di natura socioassistenziale e/o monetaria, e per questo a carico dell'intera collettività. Questa rappresentazione apre una sorta di competizione tra cittadini nativi e cittadini stranieri, come se questi ultimi fossero concorrenti sul piano della titolarità dei diritti sociali e di cittadinanza. Vale la pena rilevare che l'idea dello *straniero povero* a carico della collettività non trova conferma nei dati. Nell'ultimo Rapporto sull'economia dell'emigrazione della Fondazione Leone Moressa (2021), si legge che l'impatto fiscale dell'immigrazione nel nostro Paese è positivo ovvero gli stranieri contribuiscono al nostro sistema di welfare più di quanto ne beneficiano. Nel dettaglio, i contribuenti stranieri nel 2020 (anno di imposta 2019) hanno dichiarato redditi per 30,3 miliardi di euro e versato Irpef per 4 miliardi, se si comprendono le addizionali comunali e regionali il valore raggiunge i 4,4 miliardi di euro versati. Considerando le altre voci di entrata per le casse pubbliche, si stima un valore di 3,4 miliardi di euro di IVA e

14 Regolamento (CE) n. 862/2007 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 luglio 2007, relativo alle statistiche comunitarie in materia di migrazione e di protezione internazionale e che abroga il regolamento (CEE) n. 311/76 del Consiglio relativo all'elaborazione di statistiche riguardanti i lavoratori stranieri.

5,4 miliardi tra tasse su auto, carburanti, tabacchi e lotterie; tasse sui consumi locali – TARI, IMU, TASI, imposte su gas ed energia – e tasse su permessi di soggiorno e istanze di cittadinanza; a cui si sommano i 15 miliardi di euro di contributi previdenziali e sociali, per un totale di entrate pari a 28,1 miliardi. Dal lato delle uscite dovute alla presenza straniera, si stima un impatto per la spesa pubblica di 27,5 miliardi, registrando nei fatti un saldo positivo di 600 milioni di euro. Si evidenzia, inoltre, che la popolazione straniera, mediamente più giovane di quella italiana, incide poco su pensioni e sanità che rappresentano le principali voci del nostro sistema di protezione sociale. Nell'insieme, i dati mettono in evidenza come la presenza degli stranieri determini più benefici che costi, rilevando nei fatti la distanza tra la rappresentazione stereotipata dello *straniero povero* a carico dell'intera collettività e l'effettivo ricorso al nostro sistema di welfare.

4. Quale Reddito di cittadinanza per quale popolazione straniera

Il presunto nesso tra immigrazione e povertà introduce la questione dell'accessibilità per la popolazione straniera al nostro sistema di welfare e, in particolare, pone l'accento sull'inclusione (o esclusione) degli stessi dalle prestazioni a sostegno del reddito previste nel nostro Ordinamento. Non di rado si individuano disuguaglianze – giuridiche e sociali – tra cittadini autoctoni e cittadini stranieri. Su questo versante si pone l'accento sui differenti diritti riconosciuti ai cittadini stranieri che a diverso titolo sono presenti nel nostro Paese. Con specifico riferimento al Reddito di cittadinanza, si evidenzia che esso è riconosciuto ai nuclei familiari che siano in possesso cumulativamente – al momento della presentazione della domanda e per tutta la durata dell'erogazione del beneficio – di specifici requisiti di cittadinanza, residenza e soggiorno e di requisiti selettivi di natura reddituale e patrimoniale.

Con riferimento ai primi requisiti (cittadinanza, residenza e soggiorno) il legislatore introduce criteri piuttosto restrittivi, in particolar modo per i cittadini stranieri. L'introduzione del requisito di cittadinanza, infatti, evidenzia la differenza di trattamento nell'accesso alla prestazione tra i cittadini italiani e quelli stranieri, *tradendo* un'idea di welfare inclusivo e universale. A riguardo le condizionalità particolarmente restrittive nei confronti dei cittadini stranieri disattendono il principio del cosiddetto *universalismo selettivo* per cui un trasferimento monetario è concesso ai nuclei familiari poveri che rispettano i requisiti economici (la selettività) prescindendo da ulteriori condizionalità sulle caratteristiche dei nuclei beneficiari (l'universalità) (Gallo e Raitano 2019). Più nel merito, l'art. 2 del decreto legge 4/2019 recita che «il componente richiedente il beneficio deve essere in possesso della cittadinanza italiana o di Paesi facenti parte dell'Unione europea [...] ovvero cittadino di Paesi terzi in possesso del permesso di soggiorno UE per soggiornanti di lungo periodo». Nell'insieme appare rilevante la differenza tra i cittadini stranieri appartenenti all'Unione europea – che nei fatti hanno gli stessi diritti dei cittadini italiani – e i cittadini stranieri non appartenenti all'Unione europea. Questi ultimi, infatti, devono essere in possesso del permesso di soggiorno UE di lungo periodo, il quale può essere rilasciato al cittadino straniero che da almeno cinque anni ha un permesso di soggiorno in corso di validità e a condizione che dimostri la disponibilità di un reddito minimo non inferiore all'assegno sociale annuo (pari a 5.983,64 euro per il 2021)¹⁵. Questo assetto normativo riconosce il diritto a ricevere il Reddito di cittadinanza ai soli stranieri lungosoggiornanti, escludendo dalla misura i cittadini stranieri dei paesi terzi e titolari del *permesso unico* che consente loro

15 Condizioni per il rilascio del permesso di soggiorno UE per lungo soggiornanti, disponibili sul portale *Integrazione Migranti*, Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: integrazionemigranti.gov.it.

di soggiornare e lavorare nel territorio di uno Stato membro¹⁶. Tale approccio evidenzia una disuguaglianza di trattamento tra gli stessi cittadini stranieri – lungo soggiornanti e non – subordinando l'erogazione della prestazione al criterio selettivo del *titolo di soggiorno*. In breve, per i cittadini stranieri di paesi terzi si è limitato l'accesso al Reddito di cittadinanza ai soli titolari di uno specifico permesso di soggiorno, circoscrivendo nei fatti la platea dei potenziali beneficiari¹⁷, escludendo quanti potenzialmente si trovano in condizioni di maggiore vulnerabilità. Sotto questo aspetto, per i soli cittadini stranieri di paesi terzi, l'accesso al Reddito di cittadinanza è per certi versi subordinato alla disponibilità di un reddito minimo (non inferiore all'assegno sociale annuo), una condizione non richiesta ai cittadini italiani che evidenzia una discriminazione nell'*area del bisogno*.

Un ulteriore elemento di criticità dei requisiti di accesso al Reddito di cittadinanza si individua nell'introduzione del criterio di lunga residenza. Per accedere alla misura – al momento della presentazione della domanda e per tutta la durata della prestazione – è infatti richiesto il possesso in capo a tutti i richiedenti, siano essi cittadini italiani o stranieri, della residenza sul territorio nazionale da almeno dieci anni, di cui gli ultimi due in modo continuativo¹⁸. La questione non è di poco conto. Più nel merito pur salvaguardandosi il principio di uguaglianza – non ravvisandosi *sulla carta* alcuna discriminazione rispetto alla nazionalità del richiedente – appare del tutto evidente che un periodo di tempo così lungo tende a penalizzare in misura maggiore la popolazione straniera. Tale condizionalità non favorisce l'accesso al Reddito di cittadinanza alle famiglie straniere che, pur trovandosi in condizioni di indigenza, sono spesso escluse dal beneficio per il solo requisito della residenza. Più in generale, seppure per le politiche contro la povertà sia opportuno considerare il principio del radicamento territoriale – che esclude una residenza occasionale del beneficiario della prestazione – un arco temporale di dieci anni appare indubbiamente sproporzionato. A riguardo, vale la pena evidenziare che il termine di dieci anni di residenza sul territorio nazionale coincide con quello necessario e sufficiente a richiedere la cittadinanza italiana per residenza¹⁹. In breve, un requisito di lunga residenza può ragionevolmente rappresentare una discriminazione tra i cittadini poveri. Un requisito territoriale con un vincolo temporale più breve avrebbe favorito l'accesso al Reddito di cittadinanza alle famiglie straniere in condizione di indigenza economica, oggi penalizzate da criteri di accesso particolarmente restrittivi e, in alcuni casi, «vessatori» (Gallo e Raitano 2019).

In questo scenario emerge come requisiti quali la titolarità di un determinato permesso di soggiorno (di lunga durata o a scadenza) e la residenza sul territorio (di lungo o breve periodo) diventino nei fatti elementi *discriminanti* per l'accesso alle prestazioni a sostegno del reddito (trasferimenti in denaro o erogazione di servizi). Un tema che mette in evidenza la necessità di rafforzare le politiche di contrasto alla povertà, alla disuguaglianza e all'esclusione sociale in un'ottica più aderente a una logica universalistica e che non discrimini l'*area del bisogno* rispetto a criteri ulteriori che guardino oltre il perimetro della situazione di indigenza economica (Chirivì e Moffa 2021).

16 Il permesso unico è un permesso di soggiorno rilasciato dalle autorità di uno Stato membro che consente a un cittadino di un paese terzo di soggiornare regolarmente nel territorio di quello Stato membro a fini lavorativi, ex art. 2 direttiva 2011/98/UE.

17 A riguardo la Corte Costituzionale con la sentenza 306/2008 considerato in diritto: «È possibile, inoltre, subordinare, non irragionevolmente, l'erogazione di determinate prestazioni – non inerenti a rimediare a gravi situazioni di urgenza – alla circostanza che il titolo di legittimazione dello straniero al soggiorno nel territorio dello Stato ne dimostri il carattere non episodico e di non breve durata; una volta, però, che il diritto a soggiornare alle condizioni predette non sia in discussione, non si possono discriminare gli stranieri, stabilendo, nei loro confronti, particolari limitazioni per il godimento dei diritti fondamentali della persona, riconosciuti invece ai cittadini».

18 Nel merito, il criterio di lunga residenza richiesto per accedere al Reddito di cittadinanza è senza dubbio peggiorativo rispetto a quello stabilito per il Reddito di inclusione per il quale si richiedeva una residenza continuativa biennale sul territorio nazionale.

19 La cittadinanza italiana può essere concessa con decreto del Presidente della Repubblica, sentito il Consiglio di Stato, su proposta del Ministro dell'Interno allo straniero che risiede legalmente da almeno dieci anni nel territorio della Repubblica, ex art. 9, comma 1, lettera f) della Legge n. 91 del 5 febbraio 1992.

Gli stessi dati Inps (2021) sui percettori del Reddito di cittadinanza evidenziano in modo piuttosto inequivocabile la forte penalizzazione dell'attuale impianto normativo per i cittadini stranieri poveri. Nel mese di ottobre 2021, i nuclei familiari che ricevono il Reddito di cittadinanza sono 1,2 milioni per un totale di 2,9 milioni di persone coinvolte. Considerando la cittadinanza del richiedente la prestazione, si rileva che le famiglie di cittadini extracomunitari – titolari di un permesso di soggiorno UE di lungo periodo – che hanno ottenuto il beneficio sono appena il 9,7% (118.687 unità) del totale delle famiglie che percepiscono il Reddito di cittadinanza, per un totale di 307.455 persone coinvolte. Mentre le famiglie il cui richiedente è un cittadino comunitario sono il 4,5% (54.280 unità) delle famiglie beneficiarie, per un totale di 115.543 persone interessate. Al confronto, i nuclei familiari la cui cittadinanza del richiedente è italiana rappresentano l'85,1% (1.037.100 unità) del totale delle famiglie beneficiarie del Reddito di cittadinanza, per un totale di 2.419.811 persone coinvolte.

5. Quali prospettive per gli stranieri poveri?

Oggi in Italia le politiche contro la povertà coincidono con il Reddito di cittadinanza all'interno di un sistema di welfare frammentato e disorganico che caratterizza l'operato degli Enti locali, riflesso di politiche che non favoriscono una pianificazione di obiettivi ad ampio respiro. Rispetto al recente passato la povertà ha assunto una dimensione via via più importante e soprattutto una dimensione più trasversale; coinvolgendo un numero sempre maggiore di persone in condizioni di povertà assoluta e interessando *nuovi* segmenti della popolazione, tra cui si annoverano i cittadini stranieri. Il nostro Paese, com'è noto, ha conosciuto soltanto in tempi relativamente recenti il fenomeno dell'immigrazione e la presenza dei cittadini stranieri residenti è cresciuta in un arco temporale relativamente breve. Nell'insieme, si evidenzia che in molti paesi la crescente disegualianza interna riflette sovente un significativo divario tra i *vecchi residenti* e gli *ultimi arrivati* (Baldini 2019), cittadini che vivono spesso in condizioni di disagio sociale ed economico, confinati in occupazioni poco qualificate, caratterizzati da una significativa precarietà e da basse retribuzioni, e con importanti carichi familiari.

La popolazione straniera è oggi una delle categorie più colpite dalla povertà economica che manifesta frequentemente anche situazioni di marginalità sociale, lavoro povero, disagio abitativo, povertà educativa e povertà sanitaria. Più nel merito, la condizione di indigenza economica colpisce in modo asimmetrico i cittadini italiani e i cittadini stranieri.

Con riferimento al Reddito di cittadinanza si pone l'accento sulla presenza di una molteplicità di criteri di accesso (o di esclusione) che riducono in modo significativo la platea dei beneficiari, generando alcune iniquità. Più nel merito, appare evidente come il possesso dei requisiti di cittadinanza, residenza e soggiorno così come previsti dalla normativa non sembrano favorire appieno l'accesso alla prestazione ai cittadini stranieri, in modo particolare a quelli provenienti da paesi terzi. In altri termini, l'introduzione di condizionalità piuttosto *severe* relative alla cittadinanza, residenza e soggiorno determina una doppia discriminazione: (i) una disparità tra cittadini italiani e cittadini stranieri; e (ii) una disparità tra gli stessi cittadini stranieri (comunitari e non, con permesso di soggiorno a scadenza o di lungo periodo). In particolare, il requisito di lunga residenza (dieci anni, di cui gli ultimi due continuativi), limitando sensibilmente l'accesso alla prestazione a molti stranieri – seppure in condizioni di indigenza economica – origina nei fatti una disparità di trattamento tra cittadini stranieri e cittadini italiani. Allo stesso modo, il requisito di cittadinanza distingue tra cittadini comunitari – titolari nei fatti degli stessi diritti dei cittadini italiani – e cittadini non comunitari. Con riferimento a questi ultimi, si riconosce il Reddito di cittadinanza soltanto ai cittadini titolari di un permesso di soggiorno UE di lungo periodo, escludendo

nei fatti tutti i cittadini non comunitari regolarmente soggiornanti nel nostro Paese ma titolari di un permesso a scadenza.

Il quadro che emerge, non solo mette in luce alcuni limiti dell'attuale assetto normativo del Reddito di cittadinanza, ma evidenzia una significativa discrepanza tra le rappresentazioni e gli stereotipi in cui sovente sono confinati i cittadini stranieri – in quanto *poveri per definizione* sono a carico del nostro sistema di welfare – e l'effettivo ricorso che essi fanno allo stesso. L'immagine stereotipata dello *straniero povero* si traduce nell'idea (presunta) che gli stranieri usufruiscano in modo importante del sistema di welfare, pur non contribuendo o contribuendo poco, minandone la sostenibilità. Una tale percezione, tuttavia, non trova conferma nei dati, come emerge dall'ultimo *Rapporto sull'economia dell'immigrazione* della Fondazione Leone Moressa. Non fa eccezione il Reddito di cittadinanza. La presenza di criteri particolarmente restrittivi – in termini di cittadinanza, residenza e soggiorno – per l'accesso al beneficio non solo determina una diversa (e insufficiente) protezione sociale per i cittadini stranieri rispetto ai cittadini italiani ma contraddice le narrazioni stereotipate di un maggiore ricorso da parte degli stranieri e del rapporto tra immigrazione e sostenibilità del nostro sistema di welfare. A margine, si evidenzia come il nuovo quadro economico determinato dalla diffusione della pandemia da Covid-19 abbia ulteriormente aggravato la condizione dei cittadini stranieri. L'esclusione nei fatti degli stranieri da alcuni provvedimenti, tra questi il Reddito di cittadinanza, determina non solo una protezione sociale insufficiente per gli stessi ma acuisce le differenze tra cittadini italiani e cittadini stranieri.

Più in generale, la forte marginalizzazione degli stranieri tra i beneficiari del Reddito di cittadinanza mette in luce l'urgenza di interventi correttivi per una prestazione a sostegno del reddito che sia più equa, bilanciata e inclusiva. La presenza dei suddetti requisiti (cittadinanza, residenza e soggiorno) determina differenze nell'area di indigenza, tradendo nei fatti l'idea di una misura universalistica per *tutti i poveri*. Un paradosso per una misura che ha tra gli obiettivi quello di contrastare la povertà ovvero assicurare ai più deboli (tutti) un'esistenza libera e dignitosa.

Riferimenti bibliografici

Alleva G. (2016), *Cittadini non comunitari: presenza, nuovi ingressi e acquisizioni di cittadinanza*, Audizione in Commissione parlamentare di inchiesta sul sistema di accoglienza, di identificazione ed espulsione, nonché sulle condizioni di trattenimento dei migranti e sulle risorse pubbliche impegnate, Roma, 9 novembre 2016.

Ambrosini M. (2019), *Migranti*, Seconda Edizione, versione digitale, Milano, Egea.

– (2021) *Migrazioni* in *Glossario delle disuguaglianze sociali*, Fondazione Ermanno Gorrieri per gli studi sociali, ultima consultazione maggio 2021, www.disuguaglianzesociali.it.

Ambrosini M. e Guariso A. (2019), *Rdc impedito agli stranieri: dubbi di incostituzionalità*, *lavoce.info*, 24 maggio 2019.

Baldini M. (2019), *Reddito di cittadinanza, redistribuzione dei redditi, lavoro*, in E. Ranci Ortigosa, M. Baldini, C. Saraceno, C. Lucifora, T. Treu, A. Tosi, *Reddito di cittadinanza e oltre. Per contrastare la povertà combinare più politiche*, Il punto di *welforum*, Supplemento a *welforum.it*.

Boeri T. (2017), *XVI Rapporto annuale Inps*, Roma, 4 luglio 2017.

Busilacchi G. (2013), *Welfare e diritto al reddito. Le politiche di reddito minimo nell'Europa a 27*, Milano, FrancoAngeli.

Chirivì M. e Moffa G. (2021), *Nell'inventario delle prestazioni a sostegno del reddito per la popolazione straniera: il Reddito di cittadinanza*, in G. Cavalca (a cura di), *Reddito di cittadinanza: verso un welfare più universalistico?* Milano, FrancoAngeli, pp. 123-160.

Ciarini A. (a cura di) (2020), *Politiche di welfare e investimenti sociali*, Bologna, Il Mulino

CNEL (2014), *Working poor: un'analisi sui lavoratori a bassa remunerazione dopo la crisi*, Commissione istruttoria per le politiche del lavoro e dei sistemi produttivi (II), Roma, luglio 2014.

Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di integrazione (a cura di) (2020), *X Rapporto annuale. Gli Stranieri nel mercato del lavoro in Italia*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, luglio 2020.

Eurostat (2019), ec.europa.eu/eurostat/databrowser, ultima consultazione maggio 2021.

Ferrera M. (2019), *Introduzione*, 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 Editore.

Ferrera M., Fargion V. e Jessoula M. (2012), *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Venezia, Marsilio Editori.

Fondazione Leone Moressa (2021), *Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione. Edizione 2021. Migrazioni, emergenza sanitaria e scenari futuri*, Bologna, Il Mulino.

Gallo G. e Raitano M. (2019), *Reddito di Cittadinanza: caratteristiche, beneficiari e prime valutazioni*, in XXI Rapporto Mercato del Lavoro e contrattazione collettiva 2019, CNEL.

Gori C. (a cura di) (2016), *Il reddito d'inclusione sociale (Reis). La proposta dell'Alleanza contro la povertà in Italia*, Bologna, Il Mulino.

– (2020), *Combattere la povertà. L'Italia dalla social card al Covid-19*, Edizione digitale: settembre 2020, Bari, Editori Laterza.

Guariso A. (a cura di) (2018), *Stranieri e accesso alle prestazioni sociali. Normativa nazionale ed europea. Schede pratiche*, Servizio Antidiscriminazione, ASGI Associazione per gli studi giuridici sull'immigrazione, Fondazione Charlemagne.

Inps (2020), *Inps tra emergenza e rilancio*, XIX Rapporto annuale, Roma, ottobre 2020.

– (2021), *Appendice statistica novembre 2021*, Osservatorio sul Reddito e Pensione di Cittadinanza.

Istat (2019), *Rapporto annuale 2019. La situazione del Paese*, Roma 20 giugno 2019.

– (2020a), *La protezione sociale in Italia e in Europa*, www.istat.it.

– (2020b), *Cittadini non comunitari in Italia. Anni 2019-2020*, www.istat.it.

– (2020c), *Le statistiche dell'Istat sulla povertà. Anno 2019*. www.istat.it.

– (2021a), *Rilevazione della popolazione residente comunale straniera per sesso e anno di nascita*, I.stat, datawarehouse delle statistiche, www.istat.it.

– (2021b), *Le statistiche dell'Istat sulla povertà. Anno 2020*. Roma, www.istat.it.

– (2021c), *Le spese per i consumi delle famiglie. Anno 2020*, www.istat.it.

– (2021d), *Il mercato del lavoro*, Statistiche flash, www.istat.it.

MLPS Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di integrazione (2020), *X Rapporto annuale Gli Stranieri nel mercato del lavoro in Italia*, www.lavoro.gov.it.

Moffa G. (2014), *Lo scenario di riferimento delle nuove migrazioni*, in FILEF Federazione Italiana Lavoratori Emigranti e Famiglie (a cura di), *Le nuove generazioni nei nuovi spazi e nuovi tempi delle migrazioni*, Roma, EDIESSE, pp. 41-60.

Morlicchio E. (2020), *Sociologia della povertà*, Seconda Ed., Bologna, Il Mulino.

Pugliese E. (2010), *L'Italia tra migrazioni internazionali e migrazioni interne*, Bologna, Il Mulino

– (2014), *L'Italia tra emigrazione e immigrazione: tendenze storiche e recenti*, in FILEF Federazione Italiana Lavoratori Emigranti e Famiglie (a cura di), *Le nuove generazioni nei nuovi spazi e nuovi tempi delle migrazioni*, Roma, EDIESSE, pp. 17-30.

Razzetti F. e Maino F. (2019), *Attori e risorse, tra primo e secondo welfare*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli Editore.

Saraceno C. (2018), *Il lavoro non basta a proteggere dalla povertà*, 10 aprile 2018, www.neodemos.info.

Saraceno C., Benassi D. e Morlicchio E. (2020), *Poverty in Italy. Features and Drivers in European Perspective*, Bristol, Policy Press.

CONTATTI

PERCORSI DI SECONDO WELFARE

Sede operativa

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 - Milano

Sede legale

Via Melchiorre Gioia, 82
20125 - Milano



www.secondowelfare.it ■ info@secondowelfare.it

In partnership con



**CORRIERE
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

ISBN 979-12-80-161-10-9

secondowelfare.it