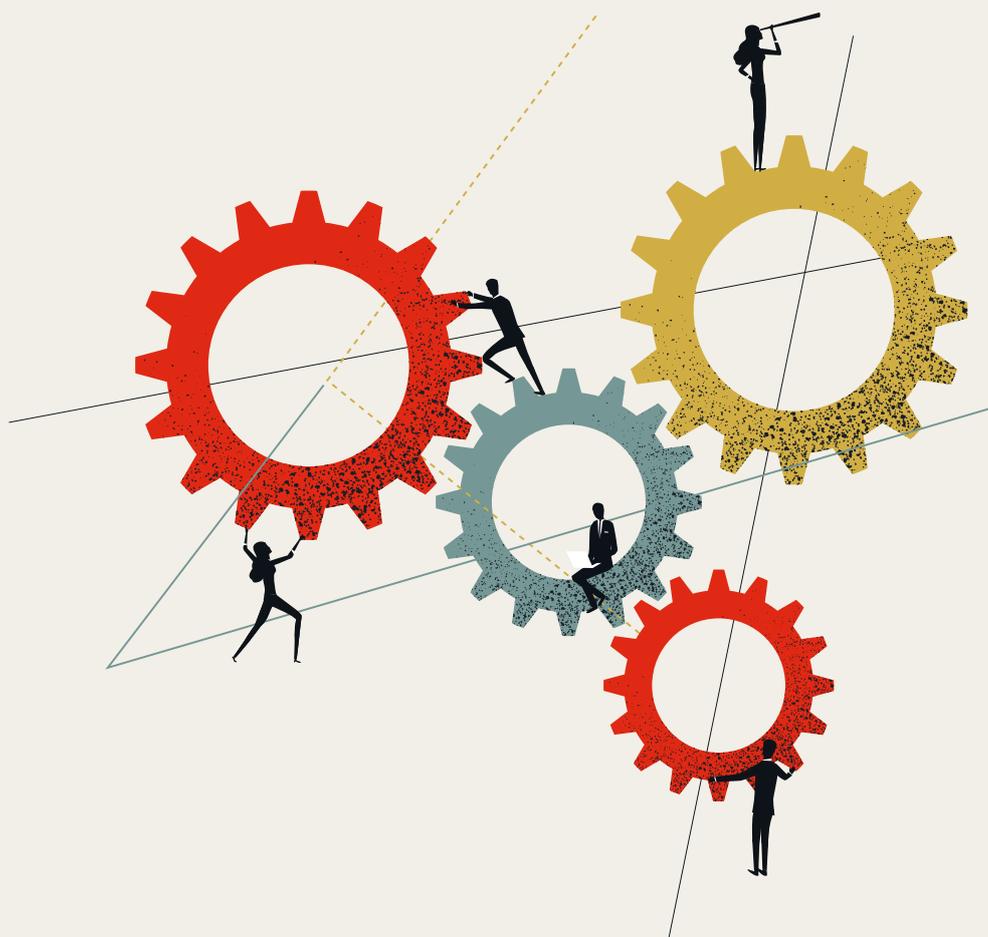


Capitolo 8

Fondazioni di comunità: come coprogrammazione e coprogettazione promuovono lo sviluppo locale

di Marco Cau e Graziano Maino



Tratto da:

Maino F. (a cura di) (2023), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare.

Introduzione

Parole chiave

- Collaborazione
- Coprogettazione
- Coprogrammazione
- Fondazioni di comunità
- Tecniche per la partecipazione

Le Fondazioni di comunità (FC) sono enti non profit che prendono vita grazie all'iniziativa di istituzioni, soggetti economici e attori del Terzo Settore e che operano in un determinato territorio con l'obiettivo di raccogliere e aggregare risorse e di rimetterle a disposizione della comunità allo scopo di promuovere benessere e sviluppo locale. Recentemente le FC hanno iniziato a praticare e a sviluppare agende e metodi di coprogrammazione e coprogettazione traducendo in azione la loro vocazione di animatrici di sviluppo di comunità, affiancando gli attori locali nei processi di collaborazione, articolando e radicando la sussidiarietà orizzontale e diffondendo pratiche di partecipazione e di co-attivazione.

Gli istituti della coprogrammazione e della coprogettazione delineati dal Codice del Terzo Settore e declinati dalle Linee guida ministeriali (DM 72/2021) mettono a disposizione delle FC tracciati di lavoro e indicazioni operative utili per la loro azione di animazione territoriale. Vanno diffondendosi esperienze di collaborazione programmatoria e progettuale la cui analisi mostra come le FC abbiano recepito, interpretato e in alcuni casi anticipato il cambio di paradigma introdotto dal Codice del Terzo Settore. I percorsi di coprogrammazione e di coprogettazione più virtuosi si avvalgono di metodologie per accompagnare la partecipazione e di competenze di facilitazione con l'obiettivo di attivare collaborazioni fruttuose e di innescare partnership cross-settoriali.

Il presente capitolo, che intende approfondire il legame tra FC e istituti di collaborazione, è strutturato in tre sezioni. La prima presenta le caratteristiche essenziali degli istituti della collaborazione a partire dal Codice del Terzo Settore e dagli indirizzi applicativi contenuti nelle Linee guida ministeriali e descrive come coprogrammazione e coprogettazione rafforzano il ruolo delle FC. La seconda parte del capitolo illustra le dinamiche della coprogrammazione e della coprogettazione rintracciabili nell'impianto di quattro iniziative promosse da altrettante FC. L'ultima sezione propone spunti operativi per sostenere collaborazioni fruttuose e per praticare partnership cross-settoriali, responsabilizzanti e capaci di innescare processi trasformativi inclusivi.

8.1 Coprogrammazione e coprogettazione, risorse per le Fondazioni di comunità (e viceversa)

La coprogrammazione è il percorso per la costruzione condivisa di indirizzi e linee di azione che consente agli attori di considerare le trasformazioni del contesto locale, gli scenari generali e i fattori condizionanti in gioco. Tra questi, in particolare, gli immaginari sociali (Giust-Desprairies 2005), le prospettive di futuro (Appadurai 2005), le risorse necessarie e i vincoli esistenti nel contesto (Ramirez e Wilkinson 2016). La coprogettazione è la definizione partecipata di iniziative, attività e interventi da realizzarsi con configurazioni di collaborazione variabili, da concordare nelle situazioni operative concrete (Boutinet e Bréchet 2010).

In Italia, gli istituti della coprogrammazione e della coprogettazione - introdotti dal Codice del Terzo Settore e resi tecnicamente applicabili grazie alle Linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (DM 72/2021, d'ora in poi Linee guida ministeriali)¹ - aprono significative opportunità per tutte le Pubbliche Amministrazioni e gli enti di Terzo Settore che intendono promuovere collaborazioni in partnership (De Ambrogio e Marocchi 2023).

La *coprogrammazione* (si veda il Capitolo 2, §2.3.2) è un processo partecipato che coinvolge attori pubblici e del privato sociale nella definizione di cornici generali per:

- arricchire la lettura dei bisogni della comunità di riferimento;
- prefigurare e orientare possibili azioni conseguenti per rispondere ai bisogni;
- creare le condizioni per coprogettare interventi;
- integrare risorse diverse, pubbliche e private, qualificando la spesa;
- far crescere fiducia e capitale sociale nella comunità.

La *coprogettazione* (si veda il Capitolo 2, §2.3.1) è, invece, il percorso condiviso per definire azioni concrete da realizzare attraverso collaborazioni operative. A partire dall'attività di coprogrammazione e sulla base di progetti di massima le cui caratteristiche generali sono definite dalle Pubbliche Amministrazioni, attraverso i procedimenti di coprogettazione si co-costruiscono progetti specifici di servizio o di intervento nell'ambito di una dimensione relazionale e in una prospettiva di collaborazione e di partnership tra attori pubblici e del Terzo Settore.

Le opportunità che prefigurano i due nuovi istituti e la ricchezza delle indicazioni delle Linee guida ministeriali non sono soltanto uno strumento amministrativo per le Pubbliche Amministrazioni, che - accanto al Codice dei Contratti Pubblici per l'affidamento o la concessione di un servizio sulla base di un contratto a prestazioni corrispettive - dispongono ora di un Codice per attivare collaborazioni con gli enti di Terzo Settore basate sul partenariato. Gli approcci suggeriti dai due

¹ Si veda il Capitolo 2 per un approfondimento sull'evoluzione delle pratiche collaborative e sulla normativa di riferimento per coprogettazione e coprogrammazione (in particolare §2.2).

istituti della collaborazione e i processi proposti dalle Linee guida ministeriali rappresentano anche un tracciato fondamentale per qualsiasi organizzazione che voglia agire, sul piano culturale e operativo, attraverso modalità partecipate di messa a punto della propria programmazione e di definizione dei progetti che la declinano e la sviluppano.

Le FC possono trarre dagli istituti e dalle Linee guida ministeriali ingredienti e approcci per valorizzare il loro ruolo di agenzie di sviluppo locale, che sempre più stanno giocando nei loro territori di riferimento. E, specularmente, le esperienze di rete e di partenariato promosse e sperimentate dalle FC arricchiscono di strumenti e soluzioni operative gli istituti della collaborazione, contribuendo a diffondere cultura e competenze di coprogrammazione e di coprogettazione.

8.1.1 Le Fondazioni di comunità e lo sviluppo locale

Le FC sono enti non profit costituiti su iniziativa di soggetti istituzionali, economici e del Terzo Settore di un determinato territorio con l'obiettivo di favorirne lo sviluppo locale. Le FC sono enti filantropici aggregatori ed erogatori di risorse: da un lato attivano la capacità di donazione da parte della comunità e dall'altro sostengono gli interventi e i servizi di organizzazioni del privato sociale che intercettano bisogni emergenti e rispondono alle diverse esigenze che la comunità esprime².

Le FC sono chiamate a svolgere, e svolgono progressivamente, una funzione centrale nei processi territoriali, promuovendo direttamente relazioni strategiche con i diversi interlocutori delle comunità locali, partecipando alla costruzione di partenariati intersettoriali e sostenendo azioni e processi di collaborazione di altri soggetti: un nuovo approccio che richiede persistenza, continuità di azione e strumenti. Si tratta in qualche caso di scelte intenzionali, in altri di azioni che suppliscono alle difficoltà che gli attori istituzionali pubblici incontrano nell'esercitare il loro ruolo di promotori di una governance orizzontale locale.

In questa nuova cornice le FC non sono più solo erogatrici di finanziamenti, ma promotrici di processi comunitari, di iniziative di rete e di progetti di territorio, che avviano, conducono, promuovono, sostengono e accompagnano, rendendo disponibili competenze, figure di facilitazione e risorse. Le FC svolgono dunque una funzione di facilitazione e di animazione territoriale, di creazione di connessioni, di raccolta, messa a disposizione di risorse e ricomposizione di energie comunitarie. Pongono sempre più attenzione alla valorizzazione delle reti tra una pluralità di soggetti afferenti a mondi diversi, alle sinergie cross-settoriali possibili tra differenti aree tematiche, alle innovazioni nei modelli di intervento e di cura. Operano in connessione strategica

2. Si tratta di attori fondamentali del secondo welfare, al centro di diversi approfondimenti nei precedenti Rapporti sul secondo welfare in Italia: Bandera (2013); Bandera (2015); Bandera (2017).

con i tavoli istituzionali del welfare sociale e culturale, con i Centri Servizi per il Volontariato e soprattutto con gli Uffici di Piano dei Distretti sociali ([Bandera et al. 2019](#)).

Pur non dismettendo il loro ruolo di attore condizionante (capace di interloquire con istituzioni e soggetti rappresentativi del territorio anche orientandone l'azione), le FC sono sempre più immerse nei processi territoriali partecipativi, collocandosi nelle dinamiche locali con un ruolo di coordinamento, ponendosi su un piano di parità rispetto agli altri attori dello sviluppo delle comunità, giocando una funzione di supporto e di abilitazione. In questa nuova veste le FC si stanno attrezzando, mettendo in gioco sensibilità e competenze rinnovate e adeguate nella promozione di nuove modalità relazionali, nella gestione di processi complessi, nell'animazione territoriale, nella costruzione di partnership trasversali, nella mobilitazione di attori sensibili e di attori non ancora coinvolti e responsabilizzati.

Il modello degli istituti della collaborazione, disegnati dal legislatore per le Pubbliche Amministrazioni, può essere un punto di riferimento utile anche per le FC che esercitano questo nuovo ruolo.

8.1.2 Dagli istituti di collaborazione novità utili alle Fondazioni di comunità

Ci sono almeno tre novità che emergono dal Codice del Terzo Settore e dalle Linee guida ministeriali utili a indirizzare il lavoro delle FC:

- la distinzione e la correlazione tra coprogrammazione e coprogettazione;
- la gamma dei settori che possono essere oggetto di coprogrammazione e coprogettazione;
- la cross-settorialità dei programmi e dei progetti nati da processi collaborativi.

Il primo elemento di innovazione che emerge dalle Linee guida ministeriali è la distinzione tra coprogrammazione e coprogettazione e insieme la loro correlazione. Le Linee guida definiscono, distinguono e associano i due istituti: prima si coprogramma, poi si coprogetta. La coprogrammazione è cornice e quadro di riferimento, la coprogettazione è azione conseguente di definizione e messa a punto in vista di realizzazioni concrete³. Le Fondazioni possono pertanto coprogrammare per arricchire con lo sguardo di altri il loro punto di vista sui bisogni da soddisfare e sugli interventi necessari per articolare, elaborare, scrivere documenti di programmazione e di indirizzo. Le Fondazioni possono in seguito coprogettare per definire progetti concreti esecutivi e realizzabili.

3. L'importanza del legame tra coprogrammazione e coprogettazione è stato confermato anche dalla ricerca alla base del presente Rapporto: si veda il Capitolo 4 (in particolare §4.4.1, sezione "Il cambiamento di paradigma dei processi collaborativi").

Un secondo elemento di innovazione ha a che fare con il fatto che il Codice del Terzo Settore non confina gli istituti della coprogrammazione e della coprogettazione entro il perimetro del sociale. Ma, al contrario, amplia di molto il raggio d'azione degli ambiti nei quali praticare la collaborazione, che possono spaziare dal welfare alla cultura, dall'ambiente all'educazione, dalla formazione al consumo consapevole, allo sport e a tutte le attività di interesse generale indicate all'art. 5 del Codice del Terzo Settore. Le FC, nel realizzare la loro funzione di agenzie di sviluppo, possono allargare lo sguardo ad ambiti per loro inconsueti e non convenzionali.

Il terzo elemento di innovazione delle Linee guida ministeriali è l'invito a integrare tra loro ambiti, settori e temi diversi. Per le FC è una sollecitazione a mettere a punto e realizzare processi di coprogrammazione e coprogettazione cross-settoriali, aprendosi a collaborazioni trasversali tra ambiti diversi e a partenariati multidimensionali, ricercando collaborazioni in partnership con attori molto diversi tra loro per mobilitare energie presenti ma non valorizzate nei contesti locali.

8.1.3 Approcci per promuovere pratiche di coprogrammazione e coprogettazione

Le FC praticano modalità diverse nel promuovere esperienze di coprogrammazione e coprogettazione. Proponiamo di seguito uno schema (v. Tabella 8.1) che semplifica e presenta tre approcci attraverso i quali le FC sono protagoniste di processi di collaborazione:

- *uso diretto*: le Fondazioni si servono in prima persona della logica e dell'impianto degli istituti per attivare gli attori locali, mettendo a disposizione risorse;
- *divulgazione*: le Fondazioni promuovono, sostengono e legittimano la cultura della collaborazione per diffondere l'adozione di pratiche di co-pianificazione e design partecipato da parte delle comunità locali;
- *coinvolgimento*: le Fondazioni entrano attivamente e alla pari in processi di coprogrammazione e coprogettazione promossi da altri soggetti, agendo come attori che portano le loro peculiarità e il loro ruolo.

Queste tre modalità di azione - uso diretto, divulgazione, coinvolgimento - sono già praticate dalle FC e possono venire ulteriormente affinate nei processi di collaborazione con impatti operativi e culturali rilevanti, sia dal punto di vista delle relazioni tra gli attori coinvolti nei processi di partecipazione, sia dal punto di vista della diffusione di esperienze di coinvolgimento, della devoluzione di potere, della condivisione di competenze, della messa in circolo di prospettive. Elementi che in definitiva costruiscono una cultura della collaborazione nei territori.

Tabella 8.1. I tre approcci delle Fondazioni di comunità ai processi di collaborazione

Approcci	Coprogrammazione	Coprogettazione
Uso diretto dell'impianto degli istituti di collaborazione	Le Fondazioni di comunità (FC) possono servirsi della metodologia messa a disposizione dall'istituto della coprogrammazione per coinvolgere molteplici attori locali nel definire i propri piani strategici e operativi in una logica di partecipazione corresponsabilizzante. Possono essere coinvolti sia enti pubblici, sia enti di Terzo Settore, sia potenziali donatori, sia la società civile nel suo complesso.	Le FC coinvolgono gli attori locali portatori di proposte e di energie in tavoli di coprogettazione nell'ambito dei quali si elaborano insieme progetti d'azione e si disegnano nuove linee di intervento.
Divulgazione della cultura della coprogrammazione e coprogettazione	Le FC sono <i>player</i> condizionanti e hanno la capacità di orientare le scelte degli altri attori. Sono quindi in grado di promuovere la cultura della programmazione aperta e trasparente, generando processi imitativi e facendo sì che altri decisori praticino processi programmatori inclusivi.	Promuovendo la cultura del dialogo progettuale ed eventualmente mettendo a disposizione risorse per facilitare i processi di partecipazione e i tavoli di lavoro, le FC creano le condizioni affinché enti di Terzo Settore, Pubbliche Amministrazioni e altri attori adottino approcci e metodologie di progettazione partecipata puntuali e curati, trasparenti e inclusivi.
Coinvolgimento e ingaggio diretto in processi collaborativi	Le FC possono partecipare direttamente a processi di coprogrammazione attivati da altri (per esempio un Distretto sociale, una Università, un parco, un sistema bibliotecario) inserendosi con la propria voce nel dialogo che disegna linee di azione condivise.	Le FC possono coprogettare con altri in una posizione paritetica, ingaggiandosi sui tavoli di coprogettazione e giocando direttamente il loro ruolo, le loro competenze, le loro risorse, le loro relazioni e le loro capacità realizzative.

Fonte: elaborazione degli autori.

8.2 Quattro esperienze di pratiche collaborative

In diverse esperienze promosse in anni recenti dalle FC è possibile leggere in controluce come i nuovi istituti della collaborazione regolati dal Codice del Terzo Settore stiano già influenzando la loro azione. E contestualmente, dalle pratiche collaborative delle Fondazioni, è possibile rilevare intuizioni di metodo e indirizzi che anticipano e arricchiscono l'evoluzione delle cornici applicative e culturali degli istituti della coprogrammazione e della coprogettazione, offrendo elementi che arricchiscono l'operatività e che contribuiscono a orientare le riflessioni.

Proprio per mettere a fuoco le modalità di azione delle FC nell'ambito di percorsi di coprogrammazione e coprogettazione, riprendiamo di seguito quattro esperienze recenti che

le vedono protagoniste e alle quali Pares, la società di cui siamo soci, ha collaborato. Si tratta di interventi attivati da Fondazioni che mutuano, sperimentano, mettono a punto e diffondono il metodo della coprogrammazione e il metodo della coprogettazione per innescare azioni evolutive. Ripercorrendo le quattro esperienze è possibile notare che la logica del coinvolgimento nella programmazione e nella co-definizione di progetti operativi non solo determina cornici di azione condivise in grado di orientare scelte e azioni, ma consolida approcci operativi partecipativi come metodi diffusi.

8.2.1 Una mappa condivisa per attivare comunità educanti in Trentino

Nell'ambito del progetto "Fuoricentro: coltiviamo le periferie", sostenuto da Con i Bambini⁴ tra aprile 2019 e aprile 2021, la Fondazione Trentina per il Volontariato Sociale ha promosso un processo di confronto riflessivo e di scrittura partecipata, configurato come un tracciato di coprogrammazione, che ha coinvolto le comunità educanti dell'Altopiano della Paganella, della Val di Fassa e della Valsugana e Tesino nella redazione di un Manifesto e di una Carta delle comunità educanti di queste tre valli ([Cau, Maino e Maturo 2021](#)).

Pares ha accompagnato l'elaborazione partecipata del Manifesto e della Carta delle comunità educanti attraverso una serie di incontri ("sessioni" di confronto, per citare le Linee guida ministeriali) che hanno accompagnato l'arco di realizzazione triennale del progetto Fuoricentro. Agli incontri sono stati invitati bambini, ragazzi e famiglie, insegnanti e dirigenti scolastici, cittadini e rappresentanti di organizzazioni di volontariato, culturali e sportive, operatori sociali, operatori dei servizi alla persona dei Comuni e delle comunità di valle, bibliotecari, operatori economici del territorio, amministratori locali. Gli incontri si sono svolti nelle scuole, nei Comuni, nei centri civici, nei centri di aggregazione giovanile, nei centri sociali per anziani, nei musei, nelle biblioteche, nei campi sportivi e in altri spazi della comunità.

Il Manifesto (più sintetico e divulgativo) e la Carta (che sviluppa per punti l'indice visuale proposto dal Manifesto) rappresentano quello che le Linee guida ministeriali definiscono "il documento istruttorio conclusivo di sintesi", ovvero il testo che dà conto delle diverse proposte dei partecipanti al percorso di coprogrammazione. Il documento arricchisce la lettura dei bisogni, offre gli spunti per coprogettare iniziative e rappresenta pertanto la base per elaborare piani locali e programmi di

4. L'impresa sociale [Con i Bambini](#) è stata costituita nel 2016 per attuare i programmi del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile. L'impresa sociale è interamente partecipata dalla Fondazione CON IL SUD e, attraverso bandi e iniziative, ha selezionato complessivamente oltre 600 progetti in tutta Italia.

azione condivisi e realizzabili, capaci di integrare risorse e interessi diversi. Manifesto e Carta mirano proprio a mettere in evidenza le idee, le questioni da considerare, i temi a cui prestare attenzione, i campi di intervento, le linee d'azione che possono venire sviluppate, gli strumenti e i protagonisti.

I due documenti, complessivamente, disegnano una visione di apertura, di convivenza, di promozione, di sviluppo delle persone, delle attività e dei luoghi: rilanciano le sensibilità delle comunità locali, indicano stili educativi e modalità di collaborazione; riconoscono i beni comuni - immateriali, naturali, culturali, relazionali - presenti nelle comunità; valorizzano apporti e impegni condivisi, riconoscendo la pluralità delle sensibilità; chiamano in gioco gli attori dei territori: la scuola, le amministrazioni, le associazioni, le diverse agenzie di promozione locale e il tessuto produttivo.

Manifesto e Carta sono strumenti resi disponibili per essere utilizzati in modo diverso:

- per animare momenti di confronto sulle questioni in gioco tra gli attori locali (genitori, insegnanti, animatori, educatori, volontari, attivisti, bibliotecari, assistenti sociali, operatori economici, amministratori);
- per favorire coinvolgimento e impegno, scambio di esperienze, convergenza tra diverse sensibilità;
- per raccogliere osservazioni e proposte e per considerare nuovi temi di confronto;
- per fissare idee e spunti di innovazione e individuare nuovi campi di intervento;
- per condurre laboratori progettuali di messa a punto di soluzioni praticabili.

Nella logica di concatenare coprogrammazione e coprogettazione suggerita dalle Linee guida ministeriali, Manifesto e Carta rappresentano la base per coinvolgere persone, agenzie educative, istituzioni e associazioni locali nell'ideare e realizzare progetti concreti e proposte educative operative. E, sempre secondo quanto raccomandato dalle Linee guida, i due documenti possono essere utilizzati per *"l'aggiornamento degli strumenti e degli atti di programmazione e di pianificazione generali e settoriali"*: per esempio possono fare da sfondo e da supporto per accompagnare l'elaborazione di Patti educativi di comunità, Piani giovani, Piani per le politiche familiari, Piani di sviluppo locale, che possono essere formalmente sottoscritti e implementati. Entrambi possono venire impiegati come supporti nell'ambito di tavoli che hanno come obiettivo la coproduzione di progetti e interventi concreti.

Manifesto e Carta sono frutto di un'intuizione strategica della Fondazione Trentina per il Volontariato Sociale, che ha messo a disposizione delle comunità educanti delle tre valli risorse, strumenti e facilitatori per la co-realizzazione dei due strumenti, contribuendo a promuovere la divulgazione della cultura della coprogrammazione e coprogettazione (si veda Tabella 8.1).

8.2.2 Linee guida comuni per promuovere i doposcuola in Valle d'Aosta

Tra novembre 2021 e marzo 2022 la Fondazione Comunitaria della Valle d'Aosta ha promosso una comunità di pratica tra stakeholder locali per elaborare il Manifesto e le Linee guida dei doposcuola della Valle d'Aosta (Cau e Petrella 2022). Pares ha accompagnato la comunità di pratica che si è sviluppata in forma di laboratorio di coprogrammazione articolato in cinque appuntamenti (anche in questo caso possiamo cogliere il riferimento alle “*sessioni*” di lavoro richiamate dalle Linee guida ministeriali), di cui tre in presenza e due online. Grazie a un finanziamento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, la Fondazione Comunitaria ha promosso il percorso in collaborazione con il Dipartimento Politiche sociali, con il Dipartimento Sovraintendenza agli Studi della Regione Autonoma Valle d'Aosta e con il Coordinamento solidarietà Valle d'Aosta.

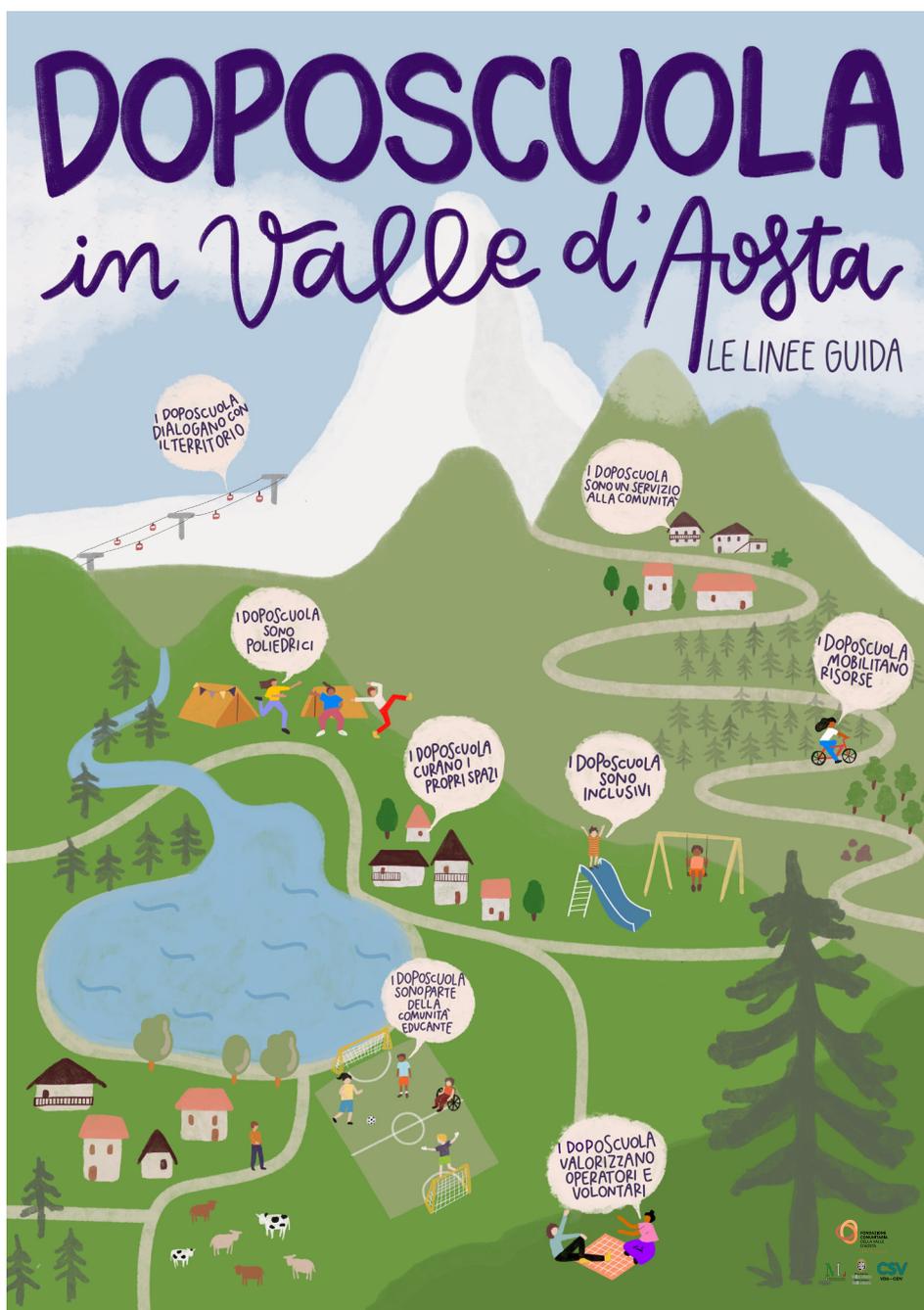
I partecipanti al laboratorio (educatori, operatori di doposcuola, insegnanti, *policy maker*, operatori sociali, volontari, attivisti, consulenti, funzionari pubblici, rappresentanti di corpi intermedi e altri attori della comunità locale) si sono confrontati intorno a una questione centrale: *quali sono gli ingredienti fondamentali per gestire un doposcuola di qualità, accogliente, inclusivo, educativo, capace di far fronte alla dispersione scolastica, di contrastare l'isolamento, di collaborare con altri doposcuola e con tutti gli attori della comunità educante?*

L'esito del lavoro è stato duplice: un Manifesto (indice visuale) e le relative Linee guida che definiscono i temi rilevanti e gli ingredienti condivisi per gestire doposcuola che funzionino e che siano espressione della comunità educante. Il Manifesto, sintetico e illustrato, è indirizzato agli utenti dei doposcuola, alle famiglie, ai ragazzi e ai bambini (v. Figura 8.1). Le Linee guida sono invece uno strumento per i decisori, gli addetti ai lavori, gli operatori e gli stakeholder. La combinazione dei due strumenti è utile per informare, per coinvolgere, per favorire la progettazione, sviluppare e innovare esperienze di doposcuola. Distribuiti ed esposti negli spazi pubblici e nelle sedi dei doposcuola, questi prodotti sono strumenti di informazione, promozione e comunicazione per le famiglie e per i bambini e i ragazzi. Come strumenti di coprogettazione, possono essere utilizzati dai singoli doposcuola per coinvolgere gli operatori, la scuola e altri soggetti della comunità educante in momenti di verifica e valutazione del lavoro svolto e di ideazione e rimodulazione delle proposte educative. Nella prospettiva dello sviluppo, inoltre, possono contribuire a coinvolgere volontari e ad attirare l'attenzione di nuovi stakeholder, favorendo l'ampliamento delle alleanze e la pianificazione di iniziative future. Con riferimento all'innovazione, le Linee guida sono la base per la messa a punto di nuovi progetti, per partecipare a bandi e per attrarre risorse.

Come la Carta delle comunità educanti in Trentino, così le Linee guida dei doposcuola in Valle d'Aosta rappresentano uno strumento che fa evolvere la rete delle collaborazioni, crea le basi e le condizioni per coprogettare interventi futuri, fissa riferimenti per orientare l'impegno degli attori

locali, unifica gli obiettivi valorizzando la co-definizione di attività pensate in modo partecipato per rispondere a bisogni specifici delle diverse comunità locali. Con riferimento alla Tabella 8.1, possiamo osservare il ruolo di agenzia di sviluppo giocato dalla Fondazione Comunitaria della Valle d'Aosta, in una posizione che si colloca tra l'utilizzo diretto di approcci collaborativi e la promozione della cultura della codefinizione di indirizzi di politiche socio-educative.

Figura 8.1. Il Manifesto dei doposcuola della Valle d'Aosta



Fonte: elaborazione di Pares, sito della [Fondazione Comunitaria della Valle d'Aosta](http://www.fondazionevalledaosta.it).

8.2.3 Gli istituti di collaborazione nel bando di contrasto alle povertà

Fondazione Cariplo, Fondazione Peppino Vismara e il Fondo di Beneficenza di Intesa Sanpaolo hanno attivato, a partire dal 2021, una [linea di azione finalizzata al sostegno di progetti di contrasto alle povertà](#) per rispondere al progressivo impoverimento causato dalle crisi degli ultimi anni (si veda il Capitolo 1). Le tre organizzazioni hanno messo a disposizione una dotazione consistente di risorse per avviare, in stretta collaborazione con le Fondazioni di comunità della Lombardia e delle province di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola, processi di coprogettazione territoriale in grado di costruire risposte coordinate ai bisogni di persone e famiglie in condizione di vulnerabilità.

Le Fondazioni di comunità hanno coinvolto, tra gennaio 2022 e ottobre 2023, i rispettivi territori di riferimento dando vita a partenariati e reti costituiti da organizzazioni di Terzo Settore, da enti locali e da altri interlocutori. Le modalità di attivazione dei partenariati e delle reti sono state differenti, ma le Fondazioni si sono sempre servite di processi di coprogettazione. Per alimentarli, le Fondazioni di comunità hanno potuto far leva sul supporto dello staff di Fondazione Cariplo, sul contributo di facilitatori ingaggiati *ad hoc*, su una comunità di pratica - accompagnata da Pares - che ha favorito lo scambio di competenze e di esperienze.

Attraverso la linea di finanziamento per il contrasto alle povertà, le Fondazioni hanno messo in campo progetti concreti in grado di rispondere ai bisogni delle persone e contestualmente hanno rafforzato la capacità delle organizzazioni del territorio di coprogettare - e in seguito di lavorare insieme - su obiettivi condivisi.

In alcuni casi i partenariati locali si sono costituiti a partire dalla pubblicazione di un avviso finalizzato a raccogliere la disponibilità delle organizzazioni a sviluppare progetti in forma collaborativa. In altri casi si sono attivate reti e partenariati già consolidati, che si sono aperti in seguito a ulteriori alleanze. In altri contesti, dopo una *call* pubblica che ha consentito di costruire un primo nucleo partenariale, la rete si è ampliata attraverso un'azione intenzionale e mirata a coinvolgere organizzazioni funzionali alla realizzazione del progetto che stava prendendo forma.

Si tratta in ogni caso di modalità di attivazione territoriale nell'ambito delle quali le Fondazioni di comunità - con riferimento alla Tabella 8.1 - usano direttamente l'impianto della coprogettazione, divulgano la cultura della collaborazione e sono ingaggiate nei processi collaborativi.

8.2.4 Un documento di indirizzo per lo sviluppo di progetti culturali a Pavia

La Fondazione della Comunità della Provincia di Pavia - con il supporto di Pares - ha lanciato, nell'autunno 2023, un avviso di coprogrammazione per co-definire un documento di indirizzo con l'apporto degli attori impegnati a vario titolo nel settore della cultura. Questi gli obiettivi del processo di coprogrammazione:

- individuare dal basso, in una logica partecipativa e attraverso un processo formale di collaborazione, alcuni filoni tematici che delineano possibili indirizzi progettuali in ambito culturale sul territorio pavese;
- fornire alla Fondazione elementi per la pubblicazione di bandi con indirizzi culturali innovativi;
- mettere a punto cornici progettuali di massima, che potranno essere sviluppate attraverso conseguenti percorsi di coprogettazione;
- creare le condizioni per costruire partenariati progettuali promettenti, in grado di accedere a risorse regionali, nazionali ed europee;
- favorire il confronto tra diversi soggetti attivi in ambito culturale in una sorta di palestra progettuale che consenta di sperimentare strumenti, metodi e *setting* per sviluppare progetti in partnership;
- accrescere contatti e collegamenti (capitale relazionale) delle organizzazioni coinvolte nella coprogrammazione e a cascata potenziali aggregazioni (capitale sociale) nei territori di appartenenza e di riferimento.

L'intento della Fondazione della Comunità della Provincia di Pavia muove dal riconoscere che contesti in evoluzione, comunità articolate e nuovi interessi sollecitano le organizzazioni attive in ambito culturale ad aprirsi a modalità di collaborazione capaci di coinvolgere le persone, i pubblici, i soggetti attivi a livello locale. Gli attori della cultura sono chiamati ad agire in partenariati cross-settoriali con l'obiettivo di intrecciare interventi educativi, iniziative di cittadinanza attiva, neomutualismo (Venturi e Zandonai 2022). Il welfare culturale si sviluppa alla convergenza tra uso positivo e rigenerazione degli spazi pubblici, cura dei beni comuni, accesso alla conoscenza e intrattenimento. Si tratta di far crescere l'attenzione per la pluralità di esigenze che la comunità esprime. Incrementare l'accessibilità alla cultura significa rendere più abitabile il mondo (Faggiolani 2022).

Per questo la Fondazione della Comunità della Provincia di Pavia ha scelto di promuovere un percorso di coprogrammazione locale, nell'ambito del quale i diversi attori sono invitati a esprimere il loro punto di vista e a condividere contributi per elaborare un documento di indirizzo che

costituisca la cornice per sviluppare e realizzare progetti coerenti. L'avviso di coprogrammazione si rivolge a imprese culturali, imprese sociali, organizzazioni non profit, associazioni di volontariato attive nella cultura, scuole, università, biblioteche, musei, parchi e teatri che desiderano diventare protagonisti di collaborazioni non ancora sperimentate, di cooperazioni originali, e che intendono contribuire alla realizzazione di progetti realmente trasformativi.

Il processo di coprogrammazione, ricalcando lo svolgimento del percorso partecipato e condiviso previsto dalle Linee guida ministeriali, si articola in quattro incontri di confronto e di lavoro accompagnati da un facilitatore, nell'ambito dei quali si alternano sessioni di introduzione metodologica in plenaria, sessioni in sottogruppi tematici di lavoro, sessioni di restituzione e di condivisione di nuovo in plenaria. Il primo incontro è riservato alla definizione dei filoni tematici di lavoro, i due successivi incontri sono dedicati allo sviluppo dei diversi temi individuati, il quarto incontro consente di condividere gli approfondimenti e di formulare una sintesi dei contributi emersi.

Proprio come in un procedimento di coprogrammazione regolato dalle Linee guida ministeriali, l'avviso promosso dalla Fondazione della Comunità della Provincia di Pavia prevede:

- lo sviluppo del processo in più sessioni di confronto e di lavoro per favorire coinvolgimento e co-elaborazione;
- la restituzione degli esiti degli incontri, per valorizzare gli apporti emersi dalle sessioni in plenaria e dai sottogruppi di lavoro, e per dare continuità e coerenza al percorso di coprogrammazione (la "*verbalizzazione delle attività*" indicata dalle Linee guida ministeriali);
- l'elaborazione di un documento di indirizzo che riporti quanto emerso dal percorso di coprogrammazione, illustri i filoni tematici emersi, renda disponibili schede di approfondimento dei diversi filoni tematici, esemplifichi le attività finanziabili per ciascun filone, guidi nelle fasi successive le attività di coprogettazione per la realizzazione di progetti culturali innovativi in partnership (ritroviamo qui il "*documento istruttorio conclusivo di sintesi*" previsto dalle Linee guida ministeriali).

La Fondazione della Comunità della Provincia di Pavia ha dunque espressamente adottato logica e impianto dell'istituto di coprogrammazione (uso diretto, con riferimento alla Tabella 8.1) per introdurre un cambio di paradigma radicale nella definizione degli indirizzi per la promozione di iniziative culturali: gli scenari di indirizzo scaturiscono dal confronto e dalla rielaborazione condivisa.

8.3 Spunti operativi per un cambio di paradigma nelle Fondazioni di comunità

Nel giocare il loro ruolo di agenzie di sviluppo locale le FC promuovono costantemente collaborazioni. Dalle esperienze a cui sopra abbiamo fatto riferimento, e dalla nostra esperienza di consulenti e facilitatori, si possono ricavare suggerimenti operativi sia per coprogrammare (disegnare prospettive e programmi condivisi, identificare obiettivi comuni e tracciati di lavoro accomunanti), sia per coprogettare (disegnare progetti concreti da realizzare, identificare modalità di collaborazione operativa). I suggerimenti, di seguito illustrati, delineano uno stile organizzativo, un approccio alla relazione con gli attori del territorio e una modalità d'azione che predispongono le FC a essere attori locali in grado di far crescere comunità dialoganti e collaborative, ecosistemi vocati a costruire coalizioni di attori che pianificano e sviluppano progetti insieme.

8.3.1 Suggerimenti operativi per promuovere collaborazioni

Per favorire collaborazioni inedite le FC promuovono nuovi incontri alla ricerca di occasioni di confronto e di dialogo. Sollecitano i diversi attori a superare i perimetri della propria azione, invitando a prendere in considerazione alleanze e temi che possono in prima battuta apparire disallineati rispetto alle loro mission costituenti e alle loro esperienze abituali. Per sviluppare collaborazioni potenziali le Fondazioni animano percorsi che danno voce ai diversi punti di vista, che fanno emergere e maturare il desiderio di cooperare, di ideare insieme, di mettere a punto piani di intervento e di sviluppare progetti (Cau e Maino 2016). Le occasioni di lavoro comune arricchiscono i repertori di idee ed estendono il capitale di relazioni attivabili. La forza coinvolgente della collaborazione, per sua natura inclusiva, sta proprio nel ricercare sintesi tra differenti rappresentazioni, soluzioni originali, progetti comuni, traguardi nuovi, capaci di valorizzare le specificità e per questo trasformativi.

Per promuovere occasioni di confronto, relazione e collaborazione, le FC usano gli spazi intenzionalmente in diversi modi:

- ambienti fisici e digitali attrezzati, allestiti e resi confortevoli favoriscono il lavoro insieme: per questo le Fondazioni mettono a disposizione spazi accoglienti e stimolanti per facilitare incontri produttivi⁵;

5. Un aspetto molto rilevante per il buon andamento delle pratiche collaborative, come emerso anche dalla ricerca alla base del presente Rapporto: si veda il Capitolo 3, §3.4.1.

- luoghi pubblici e privati possono essere teatro di azioni simboliche: per questo le Fondazioni propongono iniziative ed eventi con l'intenzione di valorizzare la carica comunicativa e coinvolgente che i luoghi hanno, riempiendo di contenuti piazze, quartieri, parchi, edifici storici, biblioteche, spazi di comunità, sedi associative, e nel fare ciò attivano nuovi contatti e nuove disponibilità alla collaborazione;
- spazi pubblici e privati possono essere riconosciuti come beni comuni, luoghi da reinventare, da valorizzare, ambienti con potenzialità inespresse da riqualificare e rigenerare: per questo le Fondazioni li animano, attraverso iniziative capaci di aggregare attori diversi, in vista di nuovi programmi e progetti innovativi.

Negli spazi di incontro e di riflessione predisposti e messi a disposizione le FC creano anche occasioni per rileggere le esperienze e distillare gli apprendimenti. La condivisione delle esperienze attraverso il confronto genera infatti nuovi saperi operativi e nuove competenze. Confrontandosi si costruiscono conoscenze, modalità di lavoro, strumenti. Si compone una cassetta degli attrezzi utile sia per porsi nuove domande, sia per osservare la realtà da diverse prospettive, sia per disegnare inediti campi di ricerca-azione, sia per ri-definire ambiti di intervento, sia, infine, per affrontare insieme progetti impegnativi che affrontano le questioni applicando il principio della sussidiarietà orizzontale. Allestendo spazi di confronto, e indicando le questioni da affrontare, le FC creano le condizioni per conoscersi, per immaginare, per intraprendere.

Le FC comunicano e amplificano intenzionalmente i risultati e i prodotti delle loro azioni collaborative. I percorsi sviluppati e i progetti realizzati sono documentati e resi disponibili per rendere trasparenti gli impatti, per generare processi imitativi, per promuovere gli apprendimenti, per segnalare criticità e soluzioni. Scrivere e pubblicare, fotografare e mettere in mostra, realizzare videoracconti è inoltre utile per rafforzare l'impegno di chi è già coinvolto e per ingaggiare nuovi alleati. Le Fondazioni promuovono occasioni (momenti conviviali e di festa) per celebrare gli esiti del lavoro realizzato insieme, per valorizzare pubblicamente i risultati raggiunti. Nel ringraziare per gli apporti e per l'impegno, si consolidano riconoscimenti reciproci, si apre a nuovi percorsi da realizzare insieme.

8.3.2 Suggerimenti operativi per promuovere cross-settorialità

Le FC operano in condizioni privilegiate per dare concretezza alla prospettiva della cross-settorialità indicata nelle Linee guida ministeriali (costituisce *“buona pratica considerare contestualmente più oggetti, purché fra loro connessi, nonché tenere conto dell'integrazione di tali oggetti nell'ambito delle politiche generali”*). La loro mission è infatti costitutivamente cross-settoriale, in quanto le FC sono chiamate a sostenere iniziative e progetti nei settori della ricerca scientifica, della promozione della

cultura e del patrimonio storico-artistico, della tutela dell'ambiente, della promozione di interventi sociali, del supporto alla partecipazione civica. Di seguito ricapitoliamo brevemente gli aspetti salienti che caratterizzano la dimensione cross-settoriale: si tratta di processi che sollecitano sinergie per affrontare problemi complessi, che promuovono il superamento di appartenenze identitarie distanzianti, attivano impegni condivisi, determinano vantaggi per i soggetti in gioco e per l'interesse collettivo.

Matrice connettiva. I problemi che investono le comunità e i territori hanno cause complesse difficilmente trattabili con approcci lineari. L'approccio cross-settoriale mette a disposizione una matrice connettiva per orientare politiche, realizzare azioni concrete, costruire collaborazioni interdisciplinari volte ad alimentare benessere e convivenza sociale, a tutelare il capitale naturale, a promuovere la cultura, a sostenere la ricerca e ad alimentare responsabilità condivise, creando condizioni di prosperità. Nel costruire collaborazioni e progetti in partnership che attraversano confini disciplinari o appartenenze settoriali, vengono messe a valore comune idee, energie e prospettive di intervento praticabili. Ma le intenzioni e gli obiettivi della cross-settorialità hanno bisogno di essere contestualizzati e tradotti in pratica: i processi di coprogrammazione e coprogettazione sono gli strumenti che consentono di farlo, promuovendo azioni, interventi, programmi che intrecciano le forze variegiate degli attori locali per iniziative volte a rispondere a comuni preoccupazioni e a sviluppare interventi condivisi.

Confini che non sono confini. Una rappresentazione diffusa della cross-settorialità la riduce all'attraversamento dei confini tra il pubblico, il privato e il non profit. Ma questa non è che una delle rappresentazioni possibili. I perimetri settoriali attraversabili sono molteplici. Le difese identitarie rivendicano confini territoriali, disciplinari, professionali, linguistici, politici, di appartenenza organizzativa o istituzionale⁶. E gli elementi che possono venire avanzati per marcare le separazioni sono molteplici. E tuttavia, a fronte di sfide non rinviabili e socialmente riconosciute, si aprono spazi di dialogo che consentono di riconoscere non solo multi-appartenenze e identità sfumate, ma anche una comune capacità di azione agendo attraverso un paradigma collaborativo promettente, che può mettere a fattor comune capacità, risorse, strutture ed esperienze per produrre risposte, soluzioni innovative e benefici collettivi.

Intenzioni trasformative. Le prospettive delle comunità locali dipendono anche da come gli agenti di cambiamento che le animano convivono e interagiscono tra loro, da come attivano scambi, prestiti e riconoscimenti reciproci, da come sviluppano collaborazioni, da come giocano le loro intenzioni trasformative (Cau e D'Anza 2020). Quando i problemi hanno una natura sistemica, le risposte sono più efficaci se frutto di collaborazioni, alleanze e partnership che mettono in sinergia competenze e capacità di azione. Per affrontare problemi ecologici e sociali complessi (si veda il Capitolo 1; Angelini e Pizzuto 2021) occorrono informazioni, quadri conoscitivi e intenzioni ma

6. Come descritto dalla letteratura ogni attore che prende parte alle pratiche collaborative è dotato di una propria cultura organizzativa: si veda il Capitolo 2, §2.4.

anche linee di metodo e indirizzi operativi che caratterizzano le collaborazioni cross-settoriali (Cau e Maino 2017). In conclusione, le collaborazioni cross-settoriali: consentono di identificare e di mettere in agenda problemi trasversali rilevanti nelle comunità e nei territori; riconoscono la diversità degli attori locali, le loro specificità, le loro traiettorie, le concrete possibilità di ingaggio, la loro capacità di offrire contributi; introducono schemi di azione per attivare contatti, confronti, dialoghi, collaborazioni e partnership tra attori di campi disciplinari, culturali e territoriali differenti; mettono in campo competenze interdisciplinari diffuse⁷, in grado di coinvolgere e raccordare sensibilità diverse, di visualizzare e comunicare processi e risultati comuni; promuovono iniziative, eventi, azioni e progetti che connettono dimensioni ambientali, sociali, culturali ed educative.

Logica win-win. Come abbiamo visto, le ragioni per promuovere azioni cross-settoriali sono molteplici ([van Tulder et al. 2016](#)): arricchire la lettura dei bisogni; condividere e scambiare apprendimenti e competenze; dare efficacia e legittimità all'azione in ambiti complessi e trasversali; assicurare riconoscimento e risorse a reti e partenariati; promuovere capacità e continuità di azione nel tempo; condividere responsabilità. La cross-settorialità fa bene agli istituti di coprogrammazione e di coprogettazione e fa bene alla missione delle FC. Consente di sviluppare letture evolutive, sostiene la capacità di costruire elaborazioni trasversali, favorisce l'aggregazione di risorse, anche quelle sottoutilizzate o non ancora messe a disposizione. L'autorevolezza delle Fondazioni di comunità è essenziale nel chiedere agli attori locali di investire con una logica *win-win*, miscelando welfare, cultura, educazione, ambiente e ricerca.

7. L'integrazione e la valorizzazione delle diverse competenze sono emerse come punto di forza delle pratiche collaborative anche nella ricerca alla base del presente Rapporto: si veda il Capitolo 3, §3.4.1.

Riferimenti bibliografici

- Angelini A. e Pizzuto P. (2021), *La Società sostenibile. Manuale di Ecologia Umana*, Milano, FrancoAngeli.
- Appadurai A. (2014), *Il futuro come fatto culturale. Saggi sulla condizione globale*, Milano, Cortina.
- Bandera L. (2013), [Le Fondazioni di comunità: una nuova declinazione della filantropia](#), in 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. 147-177.
- Bandera L. (2015), [Fondazioni di comunità e imprese: una sinergia che fa bene ai territori](#), in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 289-309.
- Bandera L. (2017), [Il ruolo delle Fondazioni di comunità per l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno](#), in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 221-244.
- Bandera L., Barbetta G.P., Cima S. e Petrolati F. (a cura di) (2019), [Fondazioni di Comunità. L'esperienza di Fondazione Cariplo](#), Milano, Fondazione Cariplo, "Quaderni dell'Osservatorio", n. 31.
- Boutinet J.-P. e Bréchet J.-P. (2010), *Logiques de projet, logiques de profit. Convergences ou oppositions?*, Lyon, Chronique sociale.
- Cau M. e D'Anza E. (2020), *Le relazioni tra territori e Fondazione Cariplo: la figura del tutor*, in Osti G. e Jachia E. (a cura di), *Attivare. Un disegno di rinascita delle aree interne*, Bologna, il Mulino, pp. 57-62.
- Cau M. e Maino G. (2016), [Strumenti per progettare: miniguia, attrezzi, canvas e istruzioni per l'uso](#), Trento, CSV Trentino.
- Cau M. e Maino G. (a cura di) (2017), *Progettare in partnership. Idee per collaborazioni cross-sector tra organizzazioni nonprofit, imprese, enti pubblici e gruppi informali di cittadini*, Santarcangelo di Romagna (RN), Maggioli.
- Cau M., Maino G. e Maturo M. (2021), [Manifesto e Carta delle comunità educanti: il percorso partecipato fatto in Trentino](#), www.secondowelfare.it, 27 ottobre 2021.
- Cau M. e Petrella V. (2022), [Una comunità di pratica per elaborare le linee guida dei doposcuola della Valle d'Aosta](#), www.secondowelfare.it, 27 maggio 2022.
- De Ambrogio U. e Marocchi G. (a cura di) (2023), *Coprogrammare e coprogettare. Amministrazione condivisa e buone pratiche*, Roma, Carocci.
- Faggiolani C. (2022), *Le biblioteche nel sistema del benessere*, Milano, Editrice Bibliografica.

Giust-Desprairies F. (2005), *Rappresentazione e immaginario*, in Barus-Michel E., Enriquez E. e Lévy A. (a cura di), *Dizionario di psicosociologia*, Milano, Cortina, pp. 237-257.

Ramirez R. e Wilkinson A. (2016), *Strategic Reframing. The Oxford Scenario Planning Approach*, Oxford, Oxford University Press.

van Tulder R., May Seitanidi M., Crane A. e Brammer S. (2016), *Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships. Four Impact Loops for Channeling Partnership Studies*, in "Journal of Business Ethics", vol. 135, pp. 1-17.

Venturi P. e Zandonai F. (2022), *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, Milano, Egea.