

A vertical column of white and orange geometric shapes is positioned on the left side of the cover. From top to bottom, it includes two white circles, a white semi-circle, a white diamond, a white circle, and a white 'C' shape. The background of the cover is a solid orange color.

Working Paper 2WEL Annali 2023

a cura di Franca Maino

Working Paper 2WEL

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le 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 www.secondowelfare.it, cura i *Rapporti sul secondo welfare in Italia* e la collana Working Paper 2WEL, realizza ricerche per istituzioni pubbliche, organizzazioni private e realtà non profit. Il Laboratorio, che è oggi fulcro di un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca e disseminazione sui temi legati al secondo welfare, nel 2020 è stato riconosciuto come LAB dell'Università degli Studi di Milano. Le attività istituzionali di Secondo Welfare sono realizzate grazie al supporto di importanti partner. Nel 2023 hanno sostenuto il Laboratorio: Cisl Lombardia, Edenred Italia, Fondazione Cariparma, Fondazione Cariparo, Fondazione Cariplo, Fondazione Compagnia di San Paolo, Fondazione CRC e Fondazione Unipolis.

Gli Annali dei Working Paper 2WEL

Dal 2012 il Laboratorio Percorsi di secondo welfare cura la Collana 2WEL in cui sono pubblicati Working Paper che, da diversi punti di osservazione, approfondiscono dinamiche, opinioni ed esperienze utili a comprendere come sta cambiando il sistema sociale italiano, e non solo. Gli annali, curati da Franca Maino, professoressa dell'Università degli Studi di Milano e direttrice scientifica del Laboratorio, raccolgono i Working Paper pubblicati nel corso di uno specifico anno e propongono in un unico documento gli approfondimenti realizzati da ricercatori, esperti e stakeholder che si occupano a vario titolo di secondo welfare. Un argomento per sua natura ampio e articolato che, nelle sue diverse sfaccettature e dimensioni, può essere osservato da molteplici angolazioni.

Nel corso del 2023 nella Collana sono stati pubblicati tre Working Paper.

Il primo, "Il contributo del welfare aziendale territoriale alla co-progettazione delle politiche sociali locali", di Francesca Bianchi e Barbara Casula, indaga alcune esperienze di welfare aziendale territoriale mettendo in luce alcuni elementi utili a inquadrare questa declinazione innovativa del welfare. In particolare, il documento valorizza le potenzialità del welfare aziendale territoriale nella co-progettazione di politiche sociali locali attraverso le quali si definiscono nuovi processi, modelli e servizi integrati in grado di rispondere ai bisogni della società.

Il secondo working paper di Chiara Lodi Rizzini e Sofia Barbè Cornalba, intitolato "Innovare la didattica tra STEM e digitale: l'esperienza del progetto Diventerò", presenta gli esiti di una ricerca realizzata per supportare Fondazione Bracco nel definire le strategie future da adottare nel campo dell'orientamento e della didattica, in particolare alla luce dei mutamenti che stanno avvenendo in Italia in tali ambiti. L'intento era indagare gli effetti delle iniziative che la Fondazione ha promosso negli ultimi anni sul fronte dell'orientamento scolastico per valorizzare le potenzialità delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), per innovare le metodologie didattiche e per costruire nuovi paradigmi per l'apprendimento.

Nel terzo Working Paper, "I Laboratori Sociali: spazi per il welfare di comunità a Pavia", Marco Cau, Petronela Antip, Gabriela Giovilli, Maria Piccio, Elisa Sarchi e Elena Volpato raccontano l'esperienza dei Laboratori Sociali realizzati tra la fine del 2018 e il giugno del 2022, grazie a un partenariato tra soggetti pubblici e Enti di Terzo Settore nel Distretto Sociale di Pavia. Parte della famiglia dei community hub – spazi cross-settoriali e multiservizi – i Laboratori Sociali sono infrastrutture di prossimità distribuite nei quartieri che sviluppano e ospitano iniziative, attività e servizi capaci di creare connessioni virtuose tra welfare di comunità e welfare pubblico.

Indice generale

Il contributo del welfare aziendale territoriale alla co-progettazione delle politiche sociali locali

di Francesca Bianchi e Barbara Casula

ISBN 9791280161284

4

Innovare la didattica tra STEM e digitale: l'esperienza del progetto Diventerò

di Sofia Barbè Cornalba e Chiara Lodi Rizzini

ISBN 9791280161307

36

I Laboratori Sociali: spazi per il welfare di comunità a Pavia

di Marco Cau, Petronela Antip, Gabriela Giovilli, Maria Piccio, Elisa Sarchi, Elena Volpato

ISBN 9791280161376

70

Il contributo del welfare aziendale territoriale alla co-progettazione delle politiche sociali locali

di Francesca Bianchi e Barbara Casula

Abstract

Il welfare aziendale, nella sua articolazione territoriale, è spesso descritto come un vero e proprio laboratorio di innovazione sociale, in quanto rappresenta l'esito dei processi locali di costruzione di risposte nuove e alternative alla crisi del welfare e al pressing delle istanze sociali da questa generate (Maino e Ferrera 2013). Il welfare aziendale territoriale rappresenta l'evoluzione comunitaria del welfare aziendale, si compone delle iniziative di sistemi locali, i quali con architetture organizzative variabili, incrociano e sostengono le dimensioni del valore sociale e della salvaguardia della finalità pubblica del welfare, indipendentemente dagli attori che vi partecipano o dalle fonti di finanziamento delle iniziative. Questo aspetto lo rende particolarmente strategico per analizzare i processi in corso di ridefinizione dei confini tra mondi profit e non profit, tra mercato, politica e società, tra azione civica e imprenditorialità in un'ottica sempre più caratterizzata da governance multistakeholder e multilivello, finalizzata allo sviluppo collettivo di politiche sociali che si propongono come integrate e innovative. A partire da questa considerazione, il Working Paper ha lo scopo di esplorare alcune esperienze di WAT mettendo in luce, attraverso queste, le dimensioni più significative per sostenere l'inclusione del WAT tra le forme di innovazione del welfare e, in particolare, valorizzare le potenzialità dello stesso nella co-progettazione di politiche sociali locali, attraverso le quali si definiscono nuovi processi, modelli e servizi integrati in grado di rispondere ai bisogni della società.

Autrici

Francesca Bianchi è professoressa associata presso l'Università di Siena dove insegna Sociologia generale e Sociologia delle diseguaglianze e del welfare. I suoi interessi di ricerca riguardano i temi delle trasformazioni sociali e culturali, l'educazione, la formazione continua, l'orientamento. Ha collaborato con ISFOL di Roma, Istituto Carlo Cattaneo di Bologna, MTI di Boston, Regioni Toscana e Emilia Romagna, ESTRA SpA. È membro dell'Associazione Italiana di Sociologia e partecipa a Conferenze dell'Associazione Internazionale di Sociologia (ISA), ESPAnet Europe ed ESPAnet Italia.

Barbara Casula è assistente sociale, iscritta al terzo anno del Dottorato in Apprendimento ed innovazione nei contesti sociali e di lavoro dell'Università di Siena (DISPOC). Per oltre 15 anni ha lavorato nei servizi sociali comunali, maturando esperienza nella programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali territoriali. Nell'ambito di tale esperienza nasce l'interesse e l'impegno per l'innovazione del welfare e dell'azione professionale dell' assistente sociale, soprattutto su scala locale.

Parole chiave

#WelfareAziendaleTerritoriale

#InnovazioneSociale

#GovernanceMultistakeholder

#Co-progettazione

Indice

1. Introduzione	8
2. Obiettivi della ricerca e metodologia	12
3. L'aggregazione per la creazione di valore sociale: il ruolo delle piattaforme	15
4. La governance multistakeholder nella programmazione e gestione dei servizi	19
5. Il protagonismo del Terzo Settore nel WAT nella creazione di risposte integrate ai bisogni delle persone	22
6. Considerazioni conclusive	26
Riferimenti bibliografici	30

1. Introduzione

Il welfare aziendale territoriale (d'ora in poi WAT) è un fenomeno in espansione che costituisce, per gli attori coinvolti, l'evoluzione del welfare aziendale in una strategia di risposta al diversificarsi dei bisogni della popolazione e all'acuirsi delle situazioni di vulnerabilità sociale, alle quali le logiche del welfare tradizionale (sia pubblico che privato) non riescono più a far fronte (Arletti 2018; Busacca e Masiero 2019; Maino e Razetti 2019; Santoni 2022a). Nel tentativo di superare la crisi del sistema di welfare, e nell'ottica della creazione di valore sociale, il WAT si sostanzia in reti multiattore e multistakeholder sempre più complesse e articolate, di dimensione locale e composte da soggetti pubblici e privati che co-finanziano, co-producono e co-gestiscono interventi sociali *“con l'obiettivo di dar vita a un'offerta capace di integrare, in maniera coerente e più inclusiva, quella pubblica”* (Maino 2021b, p. 219). In queste esperienze si affronta la questione, centrale nel welfare attuale, attinente alla trasformazione della natura e della consistenza delle relazioni tra lo sviluppo socioeconomico e occupazionale, il mondo produttivo e il welfare pubblico, nella direzione di dar vita, soprattutto a livello locale, a soluzioni in cui il welfare (e il WAT in particolare) è inteso come fattore di crescita, fioritura e valorizzazione della comunità (Scansani 2015; Zamagni 2015; Santoni 2019; Zandonai e Venturi 2019; Zandonai 2021).

Nell'esperienza italiana, il WAT nasce e si sviluppa quando le aziende iniziano a riflettere sul contributo del loro modello di welfare aziendale allo sviluppo economico e sociale locale e, contestualmente, i decisori politici, a tutti i livelli, sperimentano le prime forme di partnership con i soggetti del privato, alla ricerca di finanziamenti e strategie operative comuni per sostenere il progresso sociale ed economico delle comunità. Il WAT in Italia non è riconducibile a un unico modello di articolazione e funzionamento, eppure, dall'analisi dell'esistente, emerge un fenomeno tendenzialmente caratterizzato da 4 direttrici principali: la prima riguarda l'innescò sul territorio di un circolo economico virtuoso in cui convergono, da un lato la domanda di welfare dei lavoratori e cittadini e, dall'altro, l'offerta di servizi erogati da fornitori locali; la seconda si riferisce all'integrazione delle risorse per garantire i servizi offerti dai vari attori pubblici e privati (profit e non profit); la terza è relativa al coinvolgimento delle imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, che più di altre faticano ad accedere alle opportunità del welfare aziendale; l'ultima riguarda il senso di comunità e di appartenenza per cui le aziende entrano a pieno titolo nei sistemi di welfare locali e contribuiscono a trasformare la relazione tra impresa e società, profitto e solidarietà (Rossi et al. 2019; Venturi e Sturabotti 2019).

Tali tendenze sono fortemente modellate dai contesti in cui il WAT nasce e si sviluppa, determinando esiti differenti: in alcuni casi, le azioni sono guidate da una sola (o più di una) di queste spinte, che rappresentano anche l'obiettivo dell'aggregazione; in altri, più maturi, si osserva la presenza simultanea di tutte le direttrici; tutti i contesti, inoltre, sono caratterizzati da diversi livelli di consolidamento delle dinamiche che sostengono tali tendenze. Da tale varietà sembra dipendere, come vedremo più avanti, la sostenibilità nel tempo dei processi e dei servizi generati dal WAT. Il welfare aziendale territoriale

inoltre rappresenta l'evoluzione comunitaria del welfare aziendale, si compone delle iniziative di sistemi locali, i quali con architetture organizzative variabili, incrociano e sostengono le dimensioni del valore sociale e della salvaguardia della finalità pubblica del welfare, indipendentemente dagli attori che vi partecipano o dalle fonti di finanziamento delle iniziative. Questo aspetto lo rende particolarmente strategico per analizzare i processi, in corso di ridefinizione dei confini tra mondi profit e non profit, tra mercato, politica e società, tra azione civica e imprenditorialità in un'ottica sempre più caratterizzata da governance multistakeholder e multilivello, finalizzata allo sviluppo collettivo di politiche sociali che si propongono come integrate e innovative.

A partire da queste considerazioni, il Working Paper ha lo scopo di esplorare alcune esperienze di WAT mettendo in luce, attraverso queste, le dimensioni più significative per sostenere l'inclusione del WAT tra le forme di innovazione del welfare e, in particolare, valorizzare le potenzialità dello stesso nella co-progettazione di politiche sociali locali, attraverso le quali si definiscono nuovi processi, modelli e servizi integrati in grado di rispondere ai bisogni della società

Il framework teorico di riferimento è l'approccio allo sviluppo territoriale, definito anche sistemico o critico, nell'ambito del quale l'innovazione sociale è considerata nella sua dimensione macro, come cambiamento sociale complessivo. Il filone di ricerca che discende da questo approccio, prevalentemente continentale e canadese, connette lo sviluppo del territorio con l'innovazione sociale, riconoscendo a quest'ultima una valenza politica esplicita per la mobilitazione di persone e gruppi vulnerabili e per un cambiamento strutturale della società (Jessop et al. 2013; Moulaert 2017). L'approccio allo sviluppo territoriale si pone in posizione critica rispetto al neoliberismo, estremamente fiducioso sulla capacità del mercato di rispondere, da solo, ai bisogni delle persone. Secondo la critica di Moulaert e colleghi, nel modello liberale i responsabili politici combinano misure politiche che si servono dell'azione delle organizzazioni della società civile e dell'economia sociale per razionalizzare lo Stato sociale. Il coinvolgimento dei consumatori o le pratiche di mutuo aiuto tra i diversi soggetti nasconderebbero, secondo questo punto di vista, l'intento di ristrutturare il welfare ricorrendo alla privatizzazione dei diritti e il ridimensionamento verso il basso dei costi e della qualità dei servizi pubblici (Moulaert e Ailenei 2005; Swyngedouw e Moulaert 2010; Jessop et al. 2013; Moulaert et al. 2014; Haikio et al. 2017).

A partire dalla critica al liberismo e tenendo conto della multidimensionalità del concetto di innovazione sociale, questo filone di ricerca tende a inquadrare la relazione tra innovazione sociale e welfare nel discorso politico che riguarda il rapporto tra istituzioni pubbliche del welfare, il mercato e la società civile, soprattutto (ma non solo) a livello locale (Moulaert et al. 2022). In particolare, il punto di vista dell'approccio allo sviluppo territoriale riconosce che le pratiche socialmente innovative sono legate alle azioni collettive e alle trasformazioni sociali dal basso verso l'alto, ma sostiene anche che il livello locale o la società civile, da soli, non producono trasformazioni sociali. Le evidenze empiriche delle ricerche compiute nell'ambito di tale approccio hanno portato a concludere che lo sviluppo delle esperienze innovative è raramente esito di sole dinamiche bottom up, ma piuttosto è il frutto della

modellizzazione delle dinamiche di conflitto e cooperazione tra la società civile e lo Stato, su tutte le scale (Moulaert e Van Dyck 2013; Moulaert, Mehmood e Manganelli 2017; Saruis et al. 2019; Saruis, Kazepov e Boczy 2021; Moulaert et al. 2022).

Secondo questa visione l'innovazione sociale consiste in un percorso di negoziazione che, attraverso l'adozione di nuove pratiche, assetti istituzionali e/o forme di partecipazione in ottica emancipatoria, porta a configurare nuove relazioni sociali tra le persone e i diversi livelli di potere, coinvolgendo tutte le persone e in particolare i gruppi più marginali della società (Moulaert et al. 2014; Moulaert 2017; Van der Broeck, Moulaert e Manganelli 2017). L'innovazione sociale è presente, pertanto, quando si strutturano nuovi sistemi di governance che coinvolgono in modo cooperativo (oltre il soggetto pubblico) gli agenti socialmente innovativi che hanno un forte legame con il territorio per la soddisfazione dei bisogni e mobilitazione delle risorse che caratterizzano quello specifico contesto e le persone che vi abitano (Moulaert et al. 2012; Maccallum et al. 2016; Moulaert, Mehmood e Manganelli 2017). In questi contesti così trasformati in senso collaborativo e inclusivo, emergono modelli di governance nei quali imprenditori sociali, Terzo Settore, cittadini e destinatari dei servizi, possono trovare rappresentanza e, nel farlo, trasformano gli assetti tradizionali (istituzioni) in direzione innovativa (Saruis et al. 2019).

In relazione agli obiettivi della ricerca sul WAT, l'approccio macro proposto dalla letteratura canadese sembra quindi il più adeguato a esplorare tale fenomeno, in forza della stretta connessione tra il contesto, il territorio e l'innovazione sociale. Questo aspetto è riscontrabile, nel WAT, nella forte necessità degli attori di connettersi con gli altri soggetti con cui condividono risorse e bisogni: nel farlo danno vita a inedite configurazioni di governance, prodotti e servizi (Fornasier et al. 2019). Un secondo aspetto che sostiene la scelta del framework teorico riguarda il fatto che la posizione critica nei confronti del neo-liberismo consente di valutare i contributi reali e potenziali del WAT al rinnovamento del welfare, problematizzando, allo stesso tempo, le dinamiche di territorializzazione del welfare² (Andreotti, Mingione e Polizzi 2012; The Young Foundation 2014; Oosterlynck et al. 2015) e la diffusione di logiche di mercato nei servizi alla persona³ (Granaglia 2007, 2018; Saruis et al. 2019; Bernardoni 2020). Su questi elementi si concentrano le critiche più forti al welfare aziendale

1. La visione fondativa dell'approccio territoriale è quella per cui l'innovazione sociale non avviene in un ambiente neutro, ma è fortemente "context dependent". Per contesto si intende lo spazio fisico e i tratti storico-culturali che caratterizzano il luogo in cui avviene l'azione sociale e che da essa è fortemente condizionato, ma allo stesso tempo è il confine entro il quale avviene la partecipazione e interazione degli attori coinvolti, ricadono gli output e, naturalmente, i benefici generati dall'azione. L'innovazione è il frutto dell'alleanza (fortuito o guidato) dell'incontro tra attori differenti e le stesse opportunità di consolidamento e scalabilità offerte dal contesto (The Young Foundation 2014).

2. Si fa riferimento in questi casi alla cosiddetta "trappola" del localismo, che consiste nella tendenza a riporre estrema fiducia nella capacità degli attori locali (organizzazioni, movimenti, istituzioni) di gestire e risolvere i problemi a livello locale, trascurando i limiti e le opportunità delle dinamiche multiscalarali che intervengono nei processi di crisi e di sviluppo delle comunità (Moulaert et al. 2012; Oosterlynck et al. 2016). Rientra nella trappola del localismo anche la convinzione secondo cui tutti i bisogni sono soddisfatti al meglio dalle istituzioni locali o attingendo principalmente alle risorse caratterizzanti tale livello. Le comunità sono i luoghi tangibili dell'azione, ma non possono essere ritenute le uniche coinvolte nei processi di trasformazione del welfare. Infine, vi è un ulteriore pericolo, quello della "falsa sussidiarietà", che riguarda la confusione tra il localismo e lo spostamento verso il basso della responsabilità (istituzionale e amministrativa) in capo ai livelli istituzionali e governativi centrali.

tradizionale, ma anche le ambizioni del WAT di raggiungere l'incastro virtuoso tra primo e secondo welfare, contribuendo a superare (e non esasperare) l'esclusione dei gruppi più marginali della società (Ferrera e Maino 2015; Razetti e Maino 2018; Riva 2020).

Il paper si articola in cinque sezioni principali: la prima illustra obiettivi e metodologia della ricerca; nella seconda il focus è sul valore sociale, inteso come l'elemento nobile del welfare, che orienta le aziende (e non solo) verso progetti di respiro territoriale, veicolati e supportati dalle infrastrutture digitali. La terza sezione riguarda la governance del WAT e in particolare si sofferma sulla pluralità di interessi di cui sono portatori i diversi stakeholder, che ampliano la governance in senso orizzontale e verticale, rendendo necessaria un'intensa attività di coordinamento, prevalentemente svolta dal soggetto pubblico. La quarta riguarda il ruolo del Terzo Settore nel WAT. Il Terzo Settore, al pari del soggetto pubblico, è ritenuto un attore fondamentale nel garantire la mission sociale delle reti di WAT, ad esso viene attribuita la funzione di "corpo intermedio" della società nella governance del WAT, e contestualmente quella di fornitore di servizi nel mercato del welfare. L'ultima sezione è dedicata alla riflessione generale sulle caratteristiche del WAT che incidono sulla possibilità di costruire percorsi di innovazione sociale nel welfare italiano.

3. L'ingresso nel mondo del welfare di attori, valori, linguaggi, strumenti e pratiche del mondo finanziario rappresenta un'opportunità per il terziario sociale, ma allo stesso tempo rischia di creare una particolare nicchia di servizi di welfare, più remunerativi che attraggono capitali (es. servizi residenziali) a scapito di servizi meno attraenti, dei quali non si occupa nessuno (es. trattamento delle dipendenze o povertà). Nelle pratiche di mercato rientra anche la monetizzazione del welfare, per indicare la tendenza a distribuire risorse economiche (ad esempio mediante il welfare aziendale) spendibili in fringe benefits a scapito della realizzazione di servizi e del cosiddetto welfare "nobile" (Zandonai and Venturi 2019; Welfare Index PMI 2021; Santoni 2022b), il rischio è quello di trasformare i diritti sociali in un fenomeno individuale, da regolarsi tra domanda e offerta, in ragione della disponibilità economica (del singolo) delle risorse necessarie a rispondere ai propri bisogni (Jessoula e Pavolini 2022; Mallone e Arlotti 2022).

2. Obiettivi della ricerca e metodologia

Il contributo qui proposto è parte di una ricerca (in corso) più estesa sul WAT, con la quale, a partire dalla definizione convenzionale di innovazione sociale adottata dal Bureau of European Policy Advisers nel 2011⁴, si intende indagare il grado di adesione del WAT italiano al paradigma dell'innovazione sociale. La definizione di innovazione sociale riporta che *“ogni innovazione sociale è sociale sia nei suoi mezzi che nei suoi fini. Le innovazioni sociali consistono in nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che, allo stesso tempo, creano nuove relazioni sociali e collaborazioni. In altre parole, rientrano nelle innovazioni sociali le innovazioni che, non sono solo buone per la società, ma migliorano anche la capacità delle società di agire”* (Bureau of European Policy Advisers 2011, p. 31).

Sulla base di tale definizione, la ricerca intende rispondere all'interrogativo sulla capacità del WAT di generare innovazione sociale, intesa come la capacità di trasformazione (generativa e a lungo termine) delle comunità. Il focus è sul processo di innovazione sociale e, in particolare, sui ruoli e le dinamiche relazionali tra gli attori del welfare, nelle fasi di programmazione e realizzazione delle iniziative di WAT in Italia. L'obiettivo della ricerca è esplorare i processi e le pratiche di relazione tra i diversi stakeholder nel WAT, isolando gli elementi di forza e di criticità che ne determinano la possibilità di inclusione tra le forme di innovazione del welfare. Il framework teorico di riferimento è l'approccio allo sviluppo territoriale, definito anche sistemico o critico, nell'ambito del quale l'innovazione sociale è considerata nella sua dimensione macro, come cambiamento sociale complessivo.

Il percorso di ricerca sulle potenzialità innovative del WAT si è avviato con la revisione della letteratura sul tema, basata principalmente su risorse documentali. Tale revisione ha consentito di tracciare una preliminare distinzione tra il WAT e altre esperienze di co-progettazione territoriale caratterizzati da governance ibrida (progetti di welfare di comunità finanziati da soggetti pubblici o privati, progettazione integrata per lo sviluppo locale). In questo modo è stato definito un elenco delle esperienze di WAT attive in Italia, distinte per collocazione geografica, composizione e finalità (dichiarata) della rete. Questa prima analisi, necessaria a circoscrivere il fenomeno italiano, ha contribuito, nel rispetto della natura ricorsiva del processo di ricerca qualitativa, a raffinare le

4. La definizione convenzionale di *innovazione sociale* è contenuta nel rapporto “Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union” pubblicato nel 2011 dal Bureau of European Policy Advisers (BEPA). Il rapporto è l'esito del Workshop sull'innovazione sociale del 2009, durante il quale il BEPA riunì circa 40 stakeholders appartenenti alla società civile, esperti e rappresentanti della politica per discutere sulle azioni che l'Europa avrebbe dovuto compiere nel solco della Renewed Social Agenda, adottata dalla Commissione Europea nel Giugno 2008 per fornire una risposta europea alla crisi economica e del Welfare. L'obiettivo del Workshop era definire il modo in cui l'innovazione sociale poteva essere adottata nelle politiche europee e programmare le azioni di sostegno al percorso di cambiamento culturale ed istituzionale dei governi europei, necessario a promuovere l'innovazione sociale a tutti i livelli. La definizione è frutto del dibattito interno ed esterno al Workshop, adottata convenzionalmente nel lessico comunitario.

domande di ricerca, che riguardano la capacità e possibilità del WAT di introdurre, soprattutto a livello locale, elementi di innovazione sociale e trasformazione a livello sistemico (Moulaert et al. 2005; Avelino et al. 2020; Moulaert e Mehmood 2020), e apportare benefici a tutte le persone e non solo a lavoratori o provider.

L'approccio metodologico utilizzato, per la particolare natura fortemente "path dependent and contextual" dell'innovazione sociale (Moulaert et al. 2014), è di tipo qualitativo con finalità esplorativa e descrittiva (Silvermann 2002; Creswell 2011). Dato l'intento esplorativo della ricerca si è voluto integrare e confrontare quanto espresso nel dibattito scientifico sulle forme di innovazione del welfare con il punto di vista di alcuni provider ed esperti di innovazione sociale ritenuti osservatori privilegiati del WAT in Italia. Per farlo, nei mesi di aprile e maggio 2022 sono state realizzate sette interviste qualitative semi-strutturate con l'obiettivo di individuare i criteri di selezione delle esperienze più significative da includere nella ricerca e problematizzare le stesse domande di ricerca (Kauffmann 2009; Della Porta 2010).

Le persone coinvolte nelle interviste sono state complessivamente sette: cinque interviste sono state effettuate a responsabili afferenti a operatori e provider di welfare aziendale; due a rappresentanti del mondo accademico esperti nell'analisi delle trasformazioni del welfare. I provider sono stati scelti tra le imprese che svolgono o hanno svolto funzioni di direzione e consulenza tecnica in iniziative di WAT finalizzate a realizzare azioni di welfare di comunità; particolare attenzione è stata prestata, nella selezione degli intervistati provenienti dal mondo dei provider, all'inclusione di persone che, anche in collaborazione con le università, contribuirono (o avessero contribuito in passato) al dibattito sul tema, mediante saggi, report, partecipazione a gruppi di lavoro tecnici.

La traccia di intervista è stata strutturata sul modello di osservazione delle innovazioni sociali denominato ALMOLIN, proposto dal gruppo di ricerca SINGOCOM⁵. Le domande, riferite soprattutto alla descrizione degli attori e della dialettica tra i numerosi soggetti partecipanti ai progetti di WAT, hanno consentito di affrontare il tema della composizione delle reti, le motivazioni e le aspettative degli attori che si avvicinano al WAT, il significato assunto, per gli attori, dal ruolo di promotore, coordinatore, fornitore all'interno della rete. Alcuni quesiti hanno riguardato il tipo di professionisti che rivestono il ruolo di welfare manager/welfare community manager; altri invece erano riferiti alle principali difficoltà incontrate nella fase attuativa delle iniziative.

5. Il progetto "Social Innovation in Governance of Local Communities" (SINGOCOM), coordinato da Frank Moulaert, è stato finanziato dalla Commissione Europea nel 2001 nell'ambito dell'azione "Improving the socio-economic Knowledge Base". Terminato nel 2005, il progetto aveva l'obiettivo di formulare un modello alternativo di sviluppo locale (Alternative Models for Local Innovative Development alternative model of local innovation - ALMOLIN). Il Progetto intendeva costruire un modello post disciplinare, attraverso il quale osservare e spiegare i processi innovativi. Questo modello spiega l'innovazione sociale come il frutto della dialettica tra la mobilitazione degli attori, le dinamiche istituzionali dello Stato (nella sue diverse articolazioni) e della società civile, declinate in tre principali esiti finali: la mobilitazione delle risorse, in termini di potenziamento di gruppi sociali precedentemente silenti o esclusi, la creazione di nuove "capacità" e infine la trasformazione delle relazioni di potere nella direzione di un sistema di governance più inclusivo e democratico. Per approfondimenti si veda Moulaert (2015).

Dall'analisi testuale delle interviste sono emersi alcuni temi significativi per la comprensione della potenzialità innovative del fenomeno, che mettono in luce come esso si muova nella direzione della trasformazione della governance (in ottica multistakeholder) e delle relazioni di potere nelle comunità.

In ragione dello stato di avanzamento della ricerca, il contributo intende presentare i primi risultati che descrivono le potenzialità innovative del WAT in relazione a tre principali dimensioni che caratterizzano la co-progettazione e gestione delle politiche e dei servizi alla persona nel WAT, quali:

- la creazione di valore sociale
- la governance multistakeholder
- il protagonismo del Terzo Settore

Ciascuna di queste dimensioni è presentata avvalendosi di progetti di WAT che, per articolazione e funzionamento, sono ritenuti rappresentativi del fenomeno. Nel proseguo si evidenzieranno gli aspetti utili a definire un quadro comune che descriva il WAT, integrando e confrontando le risorse della letteratura con i passaggi più salienti delle interviste. È evidente che questa scelta metodologica solleva il tema, che meriterebbe di essere approfondito, dell'esistenza di vari approcci al WAT anche tra provider ed esperti, ma che è meno centrale rispetto agli obiettivi esplorativi dell'articolo.

3. L'aggregazione per la creazione di valore sociale: il ruolo delle piattaforme

L'innovazione sociale di impresa è stata tradotta in “valore sociale” per la prima volta nel saggio di Porter e Kramer pubblicato nel 2011 sull'Harvard Business Review italiano. Nell'articolo, a partire dalla descrizione della crisi del capitalismo, gli autori individuavano nella creazione di valore condiviso la scintilla che avrebbe generato “una nuova ondata di innovazione sociale”, anticipando o forse inaugurando, lo sviluppo dell'idea che il sociale è anche per le imprese un fattore di contrasto delle crisi. L'approccio della creazione del valore sociale consiste in una sofisticata forma di capitalismo, impregnata di finalità sociali, per il quale l'azienda non rinuncia al profitto o all'espansione economica, ma adotta strategie e pratiche operative che ne migliorano la competitività e, simultaneamente, hanno effetti positivi sulle condizioni economiche e sociali della comunità in cui questa opera (Porter e Kramer 2011). Ciò significa che al mercato partecipano i valori e i bisogni economici-tradizionali, ma anche quelli di natura sociale, senza però sconfinare in forme di filantropia e/o paternalismo (Kramer e Kania 2011; Venturi e Sturabotti 2019). Il WAT sembra adottare il principio del valore sociale nel momento in cui, soprattutto nei territori nei quali il welfare aziendale si è diffuso rapidamente, le aziende hanno iniziato a riflettere (in modo autonomo o su sollecitazione di provider, parti sociali ed enti aggregatori) sulle ricadute economiche e sociali delle loro scelte, interrogandosi, ad esempio su quali beni e servizi garantire nel piano di welfare e che tipo di esercizi coinvolgere per erogarli. Come indicato da un intervistato, a un certo punto gli imprenditori hanno preso in considerazione il fatto che *“se facciamo il welfare aziendale dando buoni Amazon, il territorio dove quella azienda e i lavoratori vivono, si impoverisce”* (Intervista 1).

Una delle prime esperienze nate da questa riflessione è il progetto WelfareNet (composto dal soggetto pubblico Veneto Welfare, Ente Bilaterale Veneto FVG e i partner tecnici Innova e TreCuori), che già nel 2014, (prima dell'approvazione della Legge Finanziaria 2016, che ha dato lo slancio alla diffusione del welfare aziendale in Italia), ha proposto una piattaforma di welfare aziendale aperta anche alla domanda privata e pubblica, nella quale ci fossero esclusivamente fornitori locali di beni e servizi. L'intuizione di WelfareNet è stata via via replicata in diverse province italiane, fino a strutturare una vera e propria buona prassi di WAT a cui si sono ispirati altri territori e provider. La proposta intendeva contrastare le distorsioni del welfare aziendale e rispondere alle sollecitazioni delle imprese affinché le risorse spese in welfare aziendale avessero una ricaduta sui consumi del territorio. La società TreCuori è stata uno dei primi partner a cogliere le opportunità di questo modello e, in linea con WelfareNet, ha elaborato una soluzione di welfare aziendale che, avvalendosi di buoni/voucher, aggregasse la domanda di welfare proveniente dalle aziende e contestualmente

coinvolgesse il tessuto produttivo locale nel garantire l'offerta dei servizi⁶. Il principio guida dell'azione è quello secondo cui la riduzione della spesa dei fringe benefits su Amazon o presso le grandi catene commerciali, a favore della filiera dei servizi e delle attività locali, generi un circolo virtuoso che rinforza la vitalità economica del territorio (in termini di consumi locali e dell'occupazione) e promuove la finalità sociale del welfare aziendale (Maino and Razetti 2019). È in quest'ottica che i provider di welfare aziendale hanno iniziato a curare sempre di più i legami commerciali diretti con le risorse locali mediante un'attività che viene definita da un'intervistata *"di scouting ed ingaggio delle realtà di servizi e fornitori locali"* (Intervista 3) per favorire, anche mediante l'utilizzo delle piattaforme marketplace, percorsi di aggregazione della domanda e dell'offerta dei servizi a sostegno delle reti locali di servizi e commercio al dettaglio.

Un esempio recente di questo tipo di dinamiche secondo cui i territori *"diventano alleati e non sono più in competizione"* (Intervista 1) è il Progetto "Fate i buoni"⁷, in corso nel territorio della Bassa Romagna. In questo progetto il provider TreCuori, nell'allestimento dell'offerta di servizi acquistabili mediante il voucher di welfare aziendale, ha stipulato convenzioni con i fornitori locali (esercizi commerciali o artigianali) in grado di soddisfare le preferenze dei beneficiari dei buoni. Nel fare questo ha attivato, in modo semplice ma altrettanto strategico, un'azione di coordinamento tra soggetti privati, profit e non profit, soggetti aggregatori, associazioni di categoria e cittadini, finalizzato a rinforzare le reti di solidarietà nelle comunità, soprattutto a beneficio dei soggetti più fragili e vulnerabili.

Un aspetto, quest'ultimo, che tocca un punto centrale delle politiche di sviluppo locale e coesione sociale di cui, come più avanti vedremo, il pubblico non può fare a meno di occuparsi, perché come osserva un intervistato *"nel welfare [...] integrato l'azienda è un soggetto che fa un'azione verso i propri dipendenti, ma allo stesso tempo è una parte dell'azione del territorio"* (Intervista 2) e allo stesso tempo, come riporta un'altra intervistata *"l'impresa non svolge solo un ruolo per l'azione diretta verso i dipendenti perché oltre ad avere un ruolo produttivo sui territori, ha anche un forte ruolo sociale. Nel senso che, quando una sede produttiva viene meno, la ricaduta sociale è notevole [...] si assiste ad un vero e proprio fenomeno di crisi della comunità che risiede in quel territorio"* (Intervista 3). Le iniziative di WAT osservate sotto questo aspetto, contribuirebbero a strutturare un patto fiduciario tra l'impresa, chi vi lavora e il territorio (enti pubblici e società civile, ma anche ambiente e cultura locale), realizzando, tra l'altro, quanto previsto all'41 della Costituzione in termini di finalità sociale e pubblica delle attività

6. Il modello del Buono TreCuori è stato adottato in diverse regioni di Italia, nel Distretto della Bassa Romagna in provincia di Ravenna, nelle province di Lecco e Sondrio attraverso il Progetto Valoriamo, in Sardegna con i progetti di Oristano Welfare e Community Welfare Olbia, nell'Alta Valle del Reno sull'appennino tra Emilia e Toscana, nella provincia di Ancona con il progetto Welfare di Marca, nella provincia di Vicenza e in Veneto attraverso il Progetto Cordis Community, promosso da Confcommercio e Confesercenti.

7. "Fate i Buoni" è un'iniziativa realizzata dell'Associazione di promozione del commercio e dell'artigianato di servizio AnimaLugo, costituita per iniziativa di un gruppo di imprenditori e promossa da alcune associazioni imprenditoriali della città di Lugo (RA), con il sostegno della Camera di Commercio e Artigianato di Ravenna e della Banca di Credito Cooperativo ravennate forlivese e imolese. Il Progetto prevede, da parte di aziende della provincia di Ravenna, la distribuzione di buoni spesa ai loro dipendenti spendibili nei negozi aderenti al Consorzio INBASSAROMAGNA, attivo nei comuni dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna. Per approfondimenti si veda il sito internet del [Consorzio](#) e [dell'Associazione](#)

economiche (Fornasier et al. 2019).

È con questa logica che si è sviluppato il modello di welfare aziendale del Consorzio di cooperative sociali Gino Mattarelli (di seguito CGM), che ha sede a Milano ma vanta una rete nazionale di oltre 800 soggetti associati. Una delle caratteristiche del Consorzio CGM che lo rende interessante per l'analisi del valore sociale generato dal WAT è che il Consorzio agisce da regia e coordinatore di una rete di cooperative sociali impegnate nel WAT. Nell'ambito del ruolo di regia del Consorzio, a partire dal 2020, il CGM ha potenziato lo strumento aggregativo attraverso la piattaforma multicanale WelfareX, che prevede un'infrastruttura digitale standard personalizzabile sulla base delle esigenze dei promotori, siano essi soggetti privati o pubblici. Il modello di rete di CGM, supportato dalla piattaforma WelfareX, ha ampliato l'offerta dei servizi delle consorziate ai soggetti privati (aziende e cittadini), tale scelta si è rivelata vincente anche nella collaborazione con il soggetto pubblico, come dimostrano progetti come Tradate Welfare e Welfare Bene Comune (rispettivamente attivati dal Distretto Sociosanitario di Tradate e dalla rete dei Comuni della Provincia di Padova). In questi progetti il soggetto pubblico si impegna ad aggregare la domanda e l'offerta del welfare pubblico, privato e aziendale per realizzare, mediante la piattaforma, una vera e propria "vetrina del territorio" nella quale sono disponibili e visibili tutti i servizi territoriali fruibili dalle famiglie, indipendentemente dal canale attraverso il quale si sostiene la spesa. Alla piattaforma si affiancano anche i Social Point ossia punti di ascolto e di segretariato sociale utili a distinguere tra bisogni semplici e complessi e che orientano la persona nella definizione del proprio bisogno di welfare e nella composizione delle risposte più adatte, garantendo inoltre, nel caso di problemi complessi, la presa in carico da parte del servizio sociale professionale (Santoni 2020; Santoni e Maino 2021).

Pur riconoscendo che occorre trattare con estrema cautela il tema delle piattaforme digitali nel welfare⁸, si intende qui rilevarne la centralità nel processo di co-progettazione del WAT perché, come avviene negli esempi proposti, la piattaforma rappresenta un dispositivo intorno al quale si struttura l'aggregazione tra vari soggetti interessati a creare valore sociale. Nel caso di Tradate la piattaforma è lo strumento attraverso il quale è stato strutturato *"un sistema di risposta ai bisogni dei cittadini che da una parte ha risposto alla domanda di servizi sociali della popolazione, dall'altra ha aperto alle cooperative un mercato fatto di persone che fino a quel momento si rivolgevano a soluzioni informali e non regolari. Il progetto è diventato territoriale quando il Comune ha deciso di rendere la rete disponibile nell'ambito del welfare aziendale, per promuovere appunto percorsi di welfare aziendale a*

8. Esiste un vivace dibattito sul ricorso alle piattaforme digitali per il welfare che contrappone la versatilità ed immediatezza del modello marketplace al rischio del dominio del digitale nei servizi alla persona. Lo spostamento online delle procedure per l'accesso ai servizi, infatti, pur facilitando l'accesso e la gestione in autonomia di alcune pratiche ha come ricaduta l'esclusione (o la penalizzazione) delle persone ancora non alfabetizzate digitalmente o che non dispongono materialmente dei dispositivi adatti all'accesso. Il sistema di profilazione dell'utente delle piattaforme sembra assumere per scontato che le persone sappiano riconoscere i propri bisogni e tradurli nella scelta tra vari servizi offerti. Sulla base di tale profilatura la piattaforma riesce a intercettare velocemente la domanda, ma trascurando l'area dei bisogni inespressi e latenti delle persone, che emergono, invece, nell'ambito di una vera e propria relazione di aiuto. Per una visione più articolata si rimanda agli approfondimenti di Palmiero (2020), Maino e Longo (2021); Campanini (2022) e Pasquinelli (2022) e alla consultazione del sito del Progetto WePlat all'indirizzo <https://www.weplat.it/>.

chilometro zero, socialmente responsabili” (Intervista 2).

La genesi di Tradate Welfare, nello specifico, è legata alla consapevolezza che il servizio sociale pubblico può rispondere solo a una percentuale dei bisogni complessivi della popolazione: tutti coloro che non trovano una risposta nel servizio pubblico restano privi di risposte, oppure le reperiscono in modo informale. Il Comune di Tradate, non potendo assumere la spesa dei servizi per rispondere a tutti i bisogni, ha deciso di aggregare l'offerta di welfare e consentire a tutti (cittadini e stranieri, lavoratori e imprenditori) di conoscere e accedere ai servizi sociali esistenti nell'ambito. La piattaforma funziona come una sorta di punto unico di accesso digitale al sistema integrato dei servizi, mentre i Social Point aiutano le persone a definire i propri bisogni e attivare percorsi integrati di supporto (pubblico-privato).

I punti di forza della disponibilità dei servizi in piattaforma proposta in Tradate Welfare sono diversi: pone tutte le persone in condizione di ottenere una risposta ai propri bisogni, a prescindere dal canale di accesso (pubblico-privato-aziendale) e di pagamento della prestazione (voucher pubblico-risorse personali-credito welfare); stimola, contestualmente, i soggetti privati (le aziende che attivano il welfare aziendale e i fornitori dei servizi alla persona) a inserire nella loro offerta servizi e prestazioni integrative o sussidiarie a quelle già esistenti; l'apertura della piattaforma al welfare aziendale, infine, semplifica l'accesso e il pagamento delle prestazioni da parte delle persone (compresi i lavoratori) anche grazie alla presenza di sportelli territoriali (Social Point).

L'aggregazione dei servizi mediante l'infrastruttura digitale è dunque funzionale al welfare integrato, non entra in concorrenza con il pubblico, ma tende a dare risposta ai bisogni espressi (o latenti) che non sono soddisfatti (o non lo sono completamente) in altri ambiti.

Per comprendere meglio il valore della Progetto di Tradate Welfare, può essere utile confrontarlo con le esperienze del modello TreCuori, nel quale la forte motivazione che spinge ad aggregare l'offerta è garantire la ricaduta sul territorio dei benefici del welfare aziendale. La priorità non è soddisfare i bisogni, ma costruire un'offerta di beni e servizi alternativa alla spesa su altri canali. Tale differenza emerge anche dall'analisi dei beni e servizi offerti nell'ambito delle due piattaforme: l'offerta di Tradate Welfare è fortemente orientata all'area “care” (caratterizzata dalla presenza esclusiva delle cooperative sociali del territorio) mentre la seconda è composta da una varietà di beni e servizi non strettamente connessi alla cura, ma più vicini al paniere di beni tipico dei fringe e flexible benefit (parrucchiere, palestra, rifornimento carburante).

Queste esperienze indicano che le piattaforme sono più che un mero strumento negoziale, e anzi, a determinate condizioni, potrebbero essere il perno intorno al quale si costruisce la governance e i processi di generazione del valore sociale, come nella visione proposta da un'intervistata secondo cui *“data la natura tangibile e molto operativa dello strumento [...] bisogna decidere chi la finanzia, chi la coordina, chi si occupa di portare dentro i servizi, chi la alimenta con le informazioni. Su questo si cominciano a strutturare i pezzi di responsabilità”* (Intervista 5). Al tema della governance, dunque, è dedicata la prossima sezione.

4. La governance multistakeholder nella programmazione e gestione dei servizi

Dall'analisi della prima dimensione, si comprende che il WAT può coinvolgere attori con esperienze e prerogative molto differenti. In particolare, se consideriamo che nella partnership l'impresa è coinvolta quale interlocutore attendibile e necessario nella co-costruzione del welfare innovativo, è evidente la necessità di una lunga e complessa attività di negoziazione dell'iniziativa e degli impegni dei partecipanti. Da una parte, ci sono le istanze private profit e non profit (sopravvivenza nel mercato e responsabilità sociale d'impresa), dall'altra ci sono istanze pubbliche (garanzia dei diritti e universalismo): il tutto dovrebbe convergere in percorsi di co-responsabilità che salvaguardino la qualità dei servizi di interesse generale e la riduzione delle disuguaglianze (Vesan 2020). Ciò significa, per molti attori intervistati, che il WAT deve *“imparare a rispondere ai bisogni e non alla domanda”* (Intervista 7) e offrire interventi personalizzati, integrativi e sussidiari al primo welfare, all'interno di una *“grammatica condivisa”* (Tombari, Barbieri e Scansani 2022), tra il mondo profit e non profit, pubblico e privato, assistenza ed emancipazione, che possa tenere conto dei bisogni di chi accede al primo welfare, ma anche di coloro che, non potendo accedervi per vari motivi, nutrono esigenze di cura che meritano di trovare riscontro nell'offerta territoriale integrata. Considerare tale aspetto ha valore strategico non solo in termini di business, ma anche e soprattutto in termini di innovazione sociale, perché come afferma un'intervistata *“questo per me è sviluppo del territorio, non solo in quanto sostiene le imprese sociali ma perché aiuta le persone”* (Intervista 7).

Tali considerazioni appaiono particolarmente rilevanti per la ricerca perché descrivono il posizionamento del WAT in linea con quanto sostenuto dagli approcci territoriali all'innovazione sociale, secondo cui la soddisfazione dei bisogni primari delle persone è essa stessa l'esito della revisione del sistema di relazioni tra le istituzioni e la società civile, ispirato all'empowerment dei cittadini e delle comunità stesse (Maccallum et al. 2016). Nelle esperienze di WAT, l'attività di lettura e *“messa a sistema”* delle diverse anime è tendenzialmente coordinata dal soggetto promotore o dal capofila, che assume il compito di valutare la necessità e disponibilità del contesto al cambiamento, identificando e stimolando gli attori interessati a far parte della rete.

Data la complessità e trasversalità di questa fase, il ruolo di regia è assunto spesso dal soggetto pubblico, il quale, a sua volta e sempre più sovente, si avvale di società di consulenza. Tra le esperienze recenti che mettono in luce il doppio ruolo del pubblico nell'innescare l'innovazione attraverso le opportunità della fiscalità agevolata per il welfare aziendale, garantite dal governo

9. Tale peculiarità rientra nello scenario della governance multilivello, che rappresenta elemento costitutivo della governance bottom-linked. Nel merito sono interessanti le concettualizzazioni e le ricerche proposte da Cabeza et al. (2013), Eizaguirre Anglada S. et al (2012) e Oosterlynck et al. (2016).

centrale, governando allo stesso tempo la rete a livello locale⁹, assume particolare rilievo il progetto Oristano Welfare District. Il progetto nasce da un'idea dell'Ordine dei consulenti del lavoro della Provincia di Oristano¹⁰ che insieme al Comune di Oristano e con la consulenza di Innova Srl ha proposto un modello di welfare "ibrido" pubblico-privato, che coordinasse ed integrasse le iniziative di welfare locale pubblico e del privato sociale con quelle del welfare aziendale. Non potendo contare su una diffusa cultura del welfare aziendale tra le imprese, la prima fase del progetto oristanese è caratterizzata dall'impegno di definire gli obiettivi della rete, in ragione dei diversi attori interessati (o da stimolare) alla partecipazione alla rete locale dei servizi. La rete nasce con l'obiettivo di costruire un nuovo scenario del welfare locale, nel quale il welfare aziendale è già integrato con quello pubblico, allo scopo di migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi alla persona; per questo motivo il progetto si rivolge non coinvolge solo le aziende ma anche agli Enti pubblici e fornitori dei servizi alla persona, affinché si superi la logica dell'affidamento dei servizi per sfruttare le opportunità offerte dal codice del Terzo Settore e del welfare aziendale, in chiave di co-progettazione territoriale e sviluppo locale. La realtà di Oristano Welfare District appare interessante per la dimensione della governance del WAT in quanto prende avvio in un tessuto socio-economico frammentato, composto prevalentemente da micro-aziende che, dopo l'avvio del progetto, sono state pesantemente colpite dalla pandemia: *"al progetto serviva un rapporto diretto con piccole attività sia come fornitori che come attivatori del welfare ma con la pandemia sono andati in crisi tutti, di conseguenza il welfare aziendale era veramente l'ultima cosa a cui pensare"* (Intervista 2). Tali condizioni di fragilità e frammentazione, pur determinando una battuta d'arresto nell'implementazione dei servizi, rappresentano anche la motivazione che porta gli attori a continuare a investire nella rete. Infatti, successivamente alla scadenza naturale del primo accordo, nel 2021, sono state avviate (e tuttora in corso) le azioni di rilancio del progetto, sostenute dalla volontà degli enti pubblici e privati di rilanciare la proposta del welfare territoriale, utile non solo a perseguire gli obiettivi degli accordi originari, ma anche a fronteggiare le ricadute sociali ed economiche del Covid-19.

Nell'iniziativa sarda, la spinta trasformativa è arrivata dal mondo produttivo e in particolare dall'Ordine dei Consulenti del lavoro, che ha colto nel welfare aziendale non solo la possibile estensione delle prestazioni a favore dei propri clienti grazie alla fiscalità agevolata ma, soprattutto, la possibilità di attivare quel processo virtuoso e circolare cui si è prima fatto riferimento.

Nel progetto oristanese il privato ha coinvolto le istituzioni pubbliche locali e insieme, attraverso un *"esercizio di riconoscimento reciproco"* (Maino 2021b, p. 88), hanno formalizzato la rete. *L'intervento del soggetto pubblico ha legittimato un'azione che forse gli altri interlocutori (es. sindacati) non avrebbero accolto se privo di prospettive di sviluppo locale: "la cosa interessante è stato l'accordo del tavolo di*

10. Il Progetto nasce nel 2019 grazie al finanziamento del Bando pubblico della Regione Sardegna "Welfare e work life balance nella vita quotidiana delle aziende, delle lavoratrici, dei lavoratori e delle loro famiglie", finalizzato a promuovere lo sviluppo di misure di conciliazione famiglia-lavoro.

governance, che consente che il welfare aziendale abbia un garante sul regolamento e che faccia anche una mappatura, ottenendo quindi un doppio beneficio” (Intervista 2).

Nel panorama del WAT italiano, l'attività del soggetto pubblico non si limita alla funzione di “legittimazione”, ma si traduce quasi sempre nella partecipazione attiva alla cabina di regia, che gestisce materialmente le azioni nell'ottica della co-costruzione di risposte integrate ai bisogni. In tal senso è esemplificativa la già citata esperienza di [Tradate Welfare](#), nella quale il Comune ha avviato e sostenuto una partnership in cui la governance è fluida, multistakeholder e collaborativa. In questa dinamica non vi è competizione tra il soggetto pubblico e i privati, ma anzi è il pubblico a fungere da soggetto promotore e coordinatore, a garanzia della finalità di sviluppo sociale e locale delle iniziative (Bacon et al. 2010). Come afferma un intervistato, *“il pubblico ha bisogno di poter portare avanti una scelta politica, indipendentemente dalle risorse che ha”* (Intervista 2) e ciò significa che *“sui progetti territoriali la variabile ente pubblico non è indipendente [...] Consideriamo l'ente pubblico strategico perché è quello che fa da garante per un welfare che sia di tutti, perché la cosa principale del welfare territoriale è che deve essere per tutti”* (intervista 2). L'elemento vincente del progetto di Tradate è aver scelto di favorire il protagonismo dei soggetti privati (aziende e fornitori), senza esternalizzare le soluzioni, ma ricercando la cooperazione con altri attori del territorio (in particolare il Terzo Settore) per realizzare, con questi, soluzioni integrate ad elevato impatto sociale.

In questo modo il privato si svincola dalla mera commessa (pubblica o privata) per espandere il suo mercato e generare valore sociale, impegnandosi nell'offerta di servizi utili e desiderati da tutti i cittadini, senza escludere le persone in carico ai servizi sociali, per le quali il soggetto pubblico continua a garantire la presa in carico professionale e l'eventuale copertura dei costi. Quest'ultimo è un aspetto determinante per innovare il welfare, in quanto limita la monetizzazione del welfare (aziendale o pubblico), investendo sull'ampliamento dell'offerta collettiva dei servizi alla persona, arginando non solo il ricorso a soluzioni informali e di scarsa qualità (che danneggiano il mercato), ma anche l'accesso improprio al primo welfare.

Nel WAT il soggetto pubblico entra in collegamento con gli attori privati e i cittadini, sviluppando progetti dal basso utili a colmare i limiti e le rigidità reciproche, per co-progettare e co-costruire una risposta integrata ai bisogni delle persone, sia in ottica di pronto intervento che con obiettivi di presa in carico sul lungo periodo, attivando le risorse e le competenze di tutti gli esperti del welfare e in particolare del Terzo Settore, come ora vedremo.

5. Il protagonismo del Terzo Settore nel WAT nella creazione di risposte integrate ai bisogni delle persone

Dall'analisi finora compiuta emerge quanto gli attori che promuovono e co-progettano nel WAT non riconoscano la propria azione come una pratica di privatizzazione del welfare, ma tendano a definirla una forma innovativa di gestione della relazione tra diversi attori del diamante del welfare, in una logica di welfare multistakeholder, territoriale e integrato (Maino e Ferrera 2013; Maino 2021b). È in questa direzione che gli attori che partecipano al WAT, in particolare il Terzo Settore, sono sollecitati a emanciparsi dal ruolo di fornitori di servizi, prevalentemente tramite piattaforma, per assumere la funzione descritta nelle interviste con i termini di *“centro di competenze legate al welfare che aggrega strumenti e know-how”* (Intervista 1) e *“assolvere in modo adeguato alla funzione di accompagnamento nella costruzione e tenuta della governance”* (Intervista 7).

Dal punto di vista dell'innovazione sociale, le organizzazioni collettive sono considerate l'ambiente privilegiato per la creazione di valore sociale, perché pongono alla base della loro azione delle finalità sociali e si impegnano a proteggere i soggetti più vulnerabili (Mulgan 2006, 2007).

Le imprese sociali sono particolari organizzazioni collettive che si muovono spesso su un doppio binario: seppure il loro obiettivo non sia il profitto, per poter garantire sul lungo periodo le finalità sociali con cui nascono hanno comunque bisogno di rientrare economicamente nei costi di gestione e per questo motivo non possono prescindere dall'attuare delle vere e proprie strategie di business (Groot e Dankbaar 2014; The Young Foundation 2014). Le aspettative nei confronti del Terzo Settore, nel secondo welfare e specificamente nel WAT, sono in linea con questo presupposto e sono spesso riferite all'area della programmazione e progettazione di veri e propri percorsi condivisi di welfare integrato, nel quale esso è chiamato a coordinare il livello non profit e quello commerciale per salvaguardare i diritti di cittadinanza e l'universalità del sistema di welfare (Macchioni e Orlandini 2015), senza per questo rinunciare alla propria identità imprenditoriale (Prandini 2014; Venturi e Rago 2014; Marocchi 2018; Fornasier et al. 2019; Venturi e Sturabotti 2019).

Queste considerazioni mettono in luce come il Terzo Settore, nel WAT, si trovi alla costante ricerca dell'equilibrio tra la mission sociale e l'imprenditorialità. Dal punto di vista della mission, l'enfasi è sulla competenza nel lavoro di cura: *“nel welfare aziendale territoriale è l'azienda che si apre al territorio e, contestualmente, il territorio deve avere la capacità di rispondere ai bisogni dell'azienda. Per questo motivo non può esistere, secondo me, un piano di welfare aziendale e territoriale senza un protagonismo degli enti del Terzo Settore, in qualità di esperti della cura della persona, attivatori e facilitatori di reti sociali”* (Intervista 7).

Parlare della dimensione imprenditoriale del Terzo Settore, nel WAT, implica invece riconoscere

l'esistenza di un mercato del welfare in cui esistono dinamiche molto differenti da quelle tipiche dell'affidamento pubblico dei servizi. Un intervistato, ad esempio, nel definire la propria attività afferma *“abbiamo questo focus sul sociale, sul territoriale, e l'interesse a fare dialogare ed entrare in sinergia le cose, però alla fine della fiera sei un provider, per cui entri sempre in meccanismi di concorrenza con altri provider”* (Intervista 3). Nel WAT i fornitori si confrontano anche con le aspettative dei cittadini e beneficiari, come precisa un intervistato: *“se tu fai un marketplace per cui ti metti sul mercato accessibile a tutti i cittadini, devi sapere che un po' entri nelle dinamiche commerciali [...] e dunque che il cittadino che entra in rapporto con te ha delle aspettative”* (Intervista 3). I cittadini che accedono all'offerta integrata di welfare (indipendentemente da chi paga la prestazione finale) desiderano un'offerta il più possibile personalizzata e personalizzabile, in termini di prestazioni e costi.

Da queste affermazioni emerge come la dimensione imprenditoriale non deve essere sottovalutata o rifiutata, ma anzi è sempre più interpretata dai soggetti del Terzo Settore in termini di contributo al welfare integrato, nel quale, come propone un intervistato, le imprese sociali devono sfruttare la propria competenza sul welfare e *“non possono stare nelle retrovie ed essere chiamati al bisogno, ma devono avere il coraggio e la spinta a presentarsi come interlocutori esperti e protagonisti del welfare, presidiando i processi di innovazione e trasformazione del welfare perché se è innegabile che esista un mercato dei servizi alla persona, il Terzo Settore deve esserne il protagonista e garante della sua finalità sociale”* (Intervista 7).

A scapito delle aspettative riposte in questo attore, fino al 2021, anche se in crescita rispetto ai dati del 2018, solo il 6,4% dei provider è un'impresa sociale iscritta al registro delle cooperative sociali (Pesenti e Scansani 2021). Il dato è indice della complessità di questo ruolo, ma segna anche uno degli aspetti più critici di sviluppo e legittimazione del WAT in Italia. Dall'analisi dei rapporti sul mercato dei provider di welfare aziendale (Razetti e Santoni 2019; Riva 2020; Pesenti e Scansani 2021) sembra che gli spazi di mercato generati dalla diffusione del WAT siano dominati da aggregatori commerciali (e digitali grazie alla piattaforma) che hanno maturato esperienza in altri campi (es. commercio e marketing) e sono approdati al welfare aziendale come strategia di diversificazione dei propri campi di azione. Come spiega un'intervistata *“si assiste in modo sempre più frequente all'ascesa di soggetti imprenditoriali che non appartengono al mondo del welfare, ma sfruttando, ad esempio, la leva fiscale del welfare aziendale, occupano il mercato dei servizi alla persona, senza averne le competenze adeguate”* (Intervista 7). Questi attori si avvicinano al welfare territoriale con l'obiettivo di guadagnare una posizione privilegiata in un mercato in forte espansione, e spesso per farlo adottano strategie commerciali aggressive, all'interno delle quali le prestazioni di cura sono ridotte a semplici beni di consumo (Razetti e Maino 2018) nell'ambito di logiche del (basso) prezzo, che compromettono la qualità delle prestazioni e dei contratti dei lavoratori.

La ridotta partecipazione delle imprese sociali al WAT è riconducibile, secondo alcuni intervistati, alla mancanza di consapevolezza del proprio ruolo, per cui conseguentemente *“le cooperative rimangono*

barricate nella gestione del welfare pubblico, ci si affida alla commessa pubblica, si fa molta fatica a farle emergere da una condizione, prudenziale, di fornitori e non di protagonismo, anche nella relazione con il mondo profit” (Intervista 7). Sul tema è interessante la lettura proposta da un intervistato, il quale ritiene che sia necessario che il Terzo Settore migliori l’approccio stesso al mercato del welfare: *“quando la cooperativa presenta il proprio progetto di welfare aziendale, non valorizza la componente di miglioramento del business dell’azienda, ciò alimenta lo stereotipo del soggetto che offre servizi per categorie deboli”* (Intervista 2). Per superare tali limiti *“il Terzo Settore dovrebbe ibridarsi, collaborare con altri soggetti. Dove c’è questa collaborazione, ognuno mette le proprie competenze e le proprie capacità, questa sinergia consente di sviluppare i progetti e renderli sostenibili”* (Intervista 2). Nonostante queste criticità, esistono diverse esperienze che valorizzano la partecipazione del Terzo settore in percorsi di welfare aziendale di ampio respiro. Tra queste vi sono le Reti per la Conciliazione della Lombardia¹¹, le partnership generate dalla Strategia We-Care¹² e le reti del Welfare in Azione finanziate da Cariplo¹³, nelle quali alcune imprese sociali hanno collaborato attivamente alla costruzione della rete e all’implementazione delle prime azioni finanziate, maturando l’esperienza e l’approccio al welfare integrato necessari a rafforzare il loro protagonismo nei progetti di WAT (negli stessi o in altri contesti).

Nel rappresentare la complessità del ruolo del Terzo Settore nel WAT meritano un cenno due esperienze molto diverse fra loro: la prima è quella di CGM, già presentato nelle pagine precedenti, che ha saputo interpretare il tema del protagonismo nel WAT operando su diversi livelli; la seconda è quella dell’Impresa Sociale Fradì, che rappresenta la start up del WAT in Sardegna. Il Consorzio di cooperative CGM ha proposto, sin dal 2016, l’attività di consulenza alla programmazione e governance di reti di welfare aziendale. L’offerta di CGM ha riguardato attività diverse come la formazione delle cooperative sul tema del welfare aziendale, la formazione gli operatori destinati a diventare i primi welfare manager, il trasferimento su piattaforma digitale dei servizi alla persona e il generale accompagnamento delle cooperative all’assunzione di una loro identità di impresa autonoma rispetto alla commessa pubblica (Tombari 2019) Nell’ambito di tale azione, CGM ha

11. Le Reti di Conciliazione sono reti pubblico-privato, con capofila l’Agenzia della tutela della Salute territorialmente competente, che realizzano iniziative di conciliazione famiglia-lavoro nei propri ambiti di riferimento. Le reti realizzano le iniziative previste (finanziate dalla Regione Lombardia) nei rispettivi Piani territoriali (di durata triennale) per favorire la conciliazione vita-lavoro e iniziative di welfare aziendale. Nel Progetto, giunto al secondo triennio di finanziamento, sono maturate esperienze significative in materia di WAT quali Beatrice nella Val Seriana, Agriwel a Milano.

12. We-Care è definita la Strategia Regionale per la conciliazione in Piemonte, consiste in un piano regionale di politiche integrate, nell’ambito del quale, sono state finanziate iniziative di partnership pubblico-privato di contrasto alle disuguaglianze sociali. I progetti hanno come caratteristica quella di integrare le politiche sociali, politiche del lavoro e sviluppo economico. Nell’ambito di tale strategia sono state finanziate azioni di sostegno e sviluppo al welfare aziendale in ottica territoriale, tra cui Biella Welfare, caratterizzate dal protagonismo della cooperazione sociale nella promozione e gestione delle iniziative.

13. Si tratta del progetto della Fondazione Cariplo denominato “Welfare di Comunità e Innovazione sociale” che dal 2015 finanzia iniziative per l’innovazione del welfare. Il Progetto seleziona, mediante bando, sperimentazioni territoriali di progetti di sviluppo comunitario, caratterizzati dalla partecipazione dei cittadini ai processi di programmazione e gestione delle iniziative. Esempi di progetti di WAT finanziati dal Bando Cariplo sono Valoriamo a Lecco, Welfare Lodigiano-RigeneraLO, Welfare di Tutti a Milano.

sviluppato [un proprio modello organizzativo](#) in cui la natura di impresa sociale è considerata il valore aggiunto del provider di welfare aziendale, che consente la creazione di valore sociale. Il Consorzio nazionale garantisce un unico modello di regia del progetto, ma sono le consorziate a gestire i servizi e le azioni nella rete, salvaguardando così la propria autonomia d'azione, indispensabile per avviare, dal basso, il dialogo tra welfare aziendale e welfare pubblico (Santoni e Maino 2021). Il lavoro di CGM sul welfare aziendale non è stato solo organizzativo; infatti, il Consorzio ha fondato la [rivista "Impresa Sociale"](#) e offerto il suo contributo allo sviluppo della cultura del welfare aziendale in chiave territoriale e integrata mediante la partecipazione all'elaborazione delle Prassi Uni 58/2019 e Prassi Uni 103/2021. Il contributo del Consorzio alle Prassi Uni, rappresenta il punto di arrivo di un percorso di maturazione e diffusione della mission sociale del Terzo Settore nel WAT (si veda l'esperienza di Tradate descritta nel §2). In particolare nel documento del 2021 si riconosce che il welfare aziendale, certamente incide sul benessere organizzativo dell'azienda, ma "può essere a beneficio dei cittadini del territorio", assumendo "una funzione complementare a quella dei servizi pubblici e dovrebbe essere più tempestivo, personalizzato e flessibile rispetto ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie" (Prassi Uni 103/2021, p. 4).

La seconda esperienza, decisamente più recente, è rappresentata dalla nascita dell'impresa sociale Fradì, primo (e attualmente unico) provider nell'area Sud Italia e Isole (Pesenti e Scansani 2021). Il modello organizzativo utilizzato da Fradì è quello dell'Impresa Benefit TreCuori: nasce senza il sostegno economico di finanziamenti pubblici o privati, è particolarmente orientato all'utilizzo dello strumento dei buoni/voucher e dello sviluppo di filiere locali per il welfare aziendale, a sostegno dell'economia (locale)dei servizi alla persona. La nascita di Fradì rappresenta un primo segnale di risposta territoriale in quei contesti nei quali, storicamente, il welfare aziendale è meno sviluppato, o se presente, è gestito dalle grandi piattaforme. Tale segnale è ancora più forte se si considera che Fradì riunisce soggetti provenienti dal Terzo Settore (i fondatori sono presidenti di cooperative sociali) e fortemente radicati nel territorio, che insieme affrontano la sfida di intercettare i bisogni sociali locali e proporre soluzioni integrate tra pubblico e privato.

Si ritiene pertanto che l'esperienza di Fradì sia un valido tentativo da parte del Terzo Settore di emanciparsi rispetto all'Ente pubblico, per trasformarsi nel "volano che mette in rete le Pmi, le sensibilizzi, intercetti i bisogni e trasferisca ai territori le risposte, ovviamente non solo riservate ai dipendenti ma a tutti i cittadini"(Merloni 2016). Trattandosi di una nuova realtà, sarà interessante osservarne gli sviluppi e la capacità di tenuta della mission, soprattutto in termini di consulenza in percorsi di WAT che guardino allo sviluppo e all'innovazione sociale dei territori.

6. Considerazioni conclusive

Questa prima esplorazione del fenomeno del WAT, caratterizzato dal tentativo di connessione tra la definizione di innovazione sociale e la realtà del WAT italiano, delinea un quadro nel quale il WAT può rientrare tra le forme di innovazione del welfare perché aggrega in rete imprese, enti pubblici e Terzo Settore per co-costruire e strutturare i servizi di cura alla persona, rivolti al personale delle aziende ed estesi alla cittadinanza. Questa attività di aggregazione non è di per sé innovativa ma, secondo la definizione convenzionale di innovazione sociale del Bepa (2011), lo diventa quando lo sforzo pubblico (Stato) e quello privato (Mercato) convergono verso la dimensione sociale della crescita economica, per rispondere ai bisogni sociali delle comunità (Westley 2008; Porter e Kramer 2011; Maino 2021b). In questo senso è possibile riconoscere nel WAT quanto espresso nella prima parte della definizione di innovazione sociale, nella quale l'espressione "sociale nei mezzi e nei fini" consente di cogliere e leggere la dimensione del valore generato dalle reti, unitamente alla dimensione della governance multistakeholder e multilivello, che è essa stessa una costruzione sociale. Dal punto di vista del valore sociale, in accordo con l'incipit della definizione, il WAT sembra essere particolarmente orientato non tanto alla produzione di nuovi artefatti, dispositivi, servizi o nuove tecnologie ma più frequentemente alla trasformazione dell'esistente (Murray et al. 2011; Neumeier 2012). I progetti analizzati nella ricerca, infatti, sono prevalentemente caratterizzati dall'intento di estendere e integrare i diversi servizi fra loro (es. estensione della piattaforma al lato pubblico e/o privato), ampliare o diversificare la platea dei beneficiari delle misure (i cittadini fruiscono dei servizi convenzionati dall'azienda mediante accesso diretto o con voucher pubblico), ampliare o diversificare la platea dei fornitori dei servizi (diffusione delle pratiche di accreditamento e utilizzo della piattaforma come vetrina del territorio). Dal punto di vista della governance multistakeholder, le interviste con gli osservatori privilegiati mettono in luce come l'interdipendenza tra gli attori, in senso orizzontale (partner locali di diversa natura nel caso di Tradate Welfare) e verticale (livello locale connesso con quello regionale e/o nazionale nel caso di CGM e TreCuori), garantisca la tenuta e sostenibilità dei progetti e favorisca il raggiungimento degli obiettivi che generano la partnership stessa. Il denominatore comune di tali soluzioni innovative è il territorio, inteso non solo come perimetro di competenza della rete, ma quale sistema di condizioni e opportunità di sviluppo, riconducibili a competenze, risorse, visioni del mondo dei diversi attori, che possono nel tempo favorire o resistere alle opportunità di co-progettazione del WAT e al conseguente esito trasformativo dello stesso (Moulaert, 2015). È evidente, come accennato all'inizio, che non sempre il territorio e la governance multistakeholder sono garanzia di innovazione sociale, anzi. Alcune delle esperienze analizzate nella ricerca non hanno superato la fase di sperimentazione, interrompendosi irrimediabilmente con l'esaurimento della spinta del finanziamento che le aveva originate o con la riduzione dell'impegno da parte del promotore. In alcuni casi sono mancate le risorse economiche,

in altri quelle progettuali e gestionali (ad esempio nei progetti avviati da piccoli comuni) e in altri ancora, è mancata una visione espansiva dell'azione (ad esempio nei casi in cui la partecipazione alla rete è fortemente ricondotta all'associazione di categoria di appartenenza). Coerentemente con il concetto di innovazione sociale, per comprendere e descrivere la spinta innovativa del WAT occorre prestare attenzione al contributo di ciascun singolo attore nella specificità del contesto (Arletti 2018; Baldazzini, Ronchini e Venturi 2023), ma ancor più utile è analizzare le dinamiche interne alle reti. Nello specifico del WAT, tali dinamiche sono da ricercare proprio nell'integrazione delle istanze pubbliche e private, e nella complessiva ristrutturazione delle relazioni tra Stato, Mercato e società civile. Anche nel WAT il rinnovamento del welfare non è affidato solo allo Stato (top-down) né solo a dinamiche spontanee (bottom-up) avviate dalla società civile, ma è guidato da logiche di collaborazione tra pari, finalizzate ad una progettazione istituzionale integrata (bottom-linked). Nelle esperienze di WAT analizzate per la ricerca, non si riconosce una posizione prevalente di un attore rispetto agli altri, ma contestualmente, ci si attende, da ciascuno, l'assunzione di un ruolo forte e la consapevolezza del proprio contributo alle dinamiche di co-progettazione, affinché queste siano finalizzate alla trasformazione dei contesti e allo sviluppo della comunità (Moulaert et al. 2012; Maccallum et al. 2016; Moulaert e MacCallum 2019). In conclusione, i primi dati raccolti consentono di descrivere il WAT come un fenomeno in cui gli attori, seppure con differenti livelli di espressione e maturità, sono mossi dalla volontà di attivare percorsi di ampio respiro nei quali, attraverso la mobilitazione delle filiere locali (produttive ma anche culturali e solidali) si superi la stretta distinzione tra welfare pubblico, privato, aziendale generando risposte strutturate e competitive che integrino (anche a livello provinciale e regionale) i diversi schemi organizzativi e le risorse disponibili in percorsi di investimento sociale.

Le iniziative qui citate sono tutte ancora in corso, ma in fasi diverse di sviluppo: alcune sono in fase di avvio della rete, altre sono nella fase di espansione, in termini di composizione e gestione dell'offerta di welfare, altre sono esperienze consolidate nel tempo e scalate in diversi territori. Nelle realtà più mature, a cui prevalentemente si riferiscono gli intervistati e gli autori citati, l'impegno degli attori nella co-progettazione nel WAT sembra esprimere l'adeguata consapevolezza del fatto che l'innovazione del welfare non si esaurisce in servizi o partnership circoscritte ma, come propone un'intervistata, riguarda tutte quelle occasioni in cui, a partire da iniziative specifiche *“gli attori ritornano forti dell'esperienza che vanno maturando, si ripresentano, rilanciano il progetto e costruiscono. Perché questo accada ci vuole qualcuno che abbia la capacità di visione, di immaginare che quella non è una micro-iniziativa, ma l'iniziativa che deve alimentare qualcosa di più grande, di più ambizioso”* (Intervista 5).

Complessivamente, le iniziative più consolidate rappresentano modelli di azione intorno ai quali si sta definendo il fenomeno italiano, grazie anche al certo grado di esperienza e solidità maturata nel tempo, che favorisce la sostenibilità della governance e l'opportunità di scalabilità. Tali iniziative

condividono l'impostazione del WAT come un modo per co-programmare e co-gestire, in rete, un'offerta di servizi potenzialmente aperta a tutti i cittadini, personalizzabile in base a possibilità ed esigenze individuali, orientata alla promozione del benessere, alla prevenzione delle situazioni di marginalità grave o cronica, al contenimento del ricorso alle risposte informali (che alimentano tra l'altro, il lavoro sommerso e il familismo) e dell'uso improprio di risorse pubbliche. Altre iniziative citate, data la loro recente attivazione, sono assimilabili a sperimentazioni (ad esempio l'esperienza di Fradi nasce nel 2021, il progetto Welfare di Marca nel 2022), ma appaiono comunque interessanti, perché sembrano strettamente connesse a modelli già esistenti di cui rappresentano un tentativo di scaling e soprattutto perché si pongono, già in fase progettuale, l'obiettivo di creare un sistema integrato di risposte ai bisogni della comunità.

Quanto rilevato fin qui non certifica di per sé l'innovatività del WAT, ma è rappresentativo del fatto che il fenomeno è complesso e composito; il filo conduttore è la costruzione di un'offerta integrata (inclusiva e non selettiva) di risposte ai bisogni delle persone, a prescindere dal canale attraverso il quale proviene la domanda o le risorse utilizzate per acquistare i servizi, infatti come emerge dalle interviste *“quanto più completa è la filiera di risposta ai bisogni della popolazione, tanto più integrate saranno le risposte e i servizi disponibili, siano essi pubblici, privati o di welfare aziendale”* (Intervista 7).

Ciò suggerisce che si possano individuare, nel WAT, i presupposti per superare le distorsioni privatistiche del welfare aziendale tradizionale (Granaglia 2016 e 2018), a favore di forme di welfare aziendale la cui componente sociale e territoriale, lo rendano organico dal punto di vista dell'offerta; personalizzato sotto il profilo della libertà di accesso e scelta dei beneficiari ma universalistico dal punto di vista della popolazione coinvolta (Vesan 2020).

Se il quadro provvisorio delineato fin qui porta a considerare con ottimismo alcune reti di WAT che per obiettivi comuni, composizione e dinamiche interne, appaiono particolarmente promettenti a candidarsi come innovazione sociale, occorre tenere adeguatamente in considerazione che la sfida dell'innovazione non riguarda solo il superamento del rischio di “mercificazione” del sistema, ma coinvolge il recupero del valore del welfare in senso ampio e in prospettiva futura (Cabeza, Pradel-Miquel e Eizaguirre Anglada 2013; Sabato, Vanhercke e Verschraegen 2015; Sabato e Verschraegen 2018).

Le esperienze qui analizzate dimostrano che il mondo produttivo e dell'impresa sociale, supportati e stimolati anche dal soggetto pubblico, si stanno impegnando in percorsi di co-decisione e co-progettazione dei servizi di cura e delle politiche sociali locali. Tali caratteristiche rendono il WAT particolarmente promettente a candidarsi come innovazione sociale, ma resta da scoprire il contributo delle articolazioni territoriali del welfare aziendale alle politiche integrate che garantiscano la continuità e interdipendenza tra primo e secondo welfare, tra pubblico e privato (Maino 2021a e 2021b; Cibinel e Maino 2022). Questa esigenza conoscitiva rappresenta la prospettiva di ricerca che guiderà la prosecuzione dell'esplorazione, mediante casi di studio, del contributo delle reti territoriali

di welfare aziendale alla trasformazione delle relazioni sociali e di potere tra i gruppi sociali, tra le scale di governo e tra la società civile, lo Stato e i settori di mercato, per realizzare inclusione sociale (Moulaert et al. 2022).

Riferimenti bibliografici

Andreotti A., Mingione E., Polizzi E. (2012), *Local Welfare Systems*, in “Urban Studies - Special Issue, Problematising Urban Social Cohesion: A Transdisciplinary Endeavour”, 49(9), pp 1925-1940.

Arletti L. (2018), *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Torino, Einaudi.

Avelino F. et al. (2020), *Translocal empowerment in transformative social innovation networks*, in “European Planning Studies”, 28(5), pp. 955–977.

Bacon N., Brophy M., Mguni N., Mulgan G., Shandro A., (2010), *The state of happiness: can public policy shape people’s wellbeing and resilience?*, The Young Foundation, London.

Baldazzini A., Ronchini M., Venturi P. (2023), *La cooperazione sociale in trasformazione. Luoghi, strategie e percorsi per governare il cambiamento*, Aiccon,

Bernardoni A. (2020), *Il mercato nel welfare, i suoi danni e le alternative*, in “Rivista Impresa Sociale”, 2(2020), pp. 16-22.

Bureau of European Policy Advisers (2011), *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*.

Busacca M., Masiero N. (2019), *Il welfare territoriale tra contrazione delle risorse e imperativo di innovazione*, in “Economia e Società Regionale - Innovazione Sociale e nuovo welfare territoriale”, XXXVII(2), pp. 15-30.

Cabeza M., Pradel-Miquel M., Eizaguirre A.S. (2013), *Theorizing multi-level governance in social innovation dynamics*, in *The International Handbook on Social Innovation*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 155–169.

Campanini A. M. (2022), *L'utilizzo delle tecnologie informatiche nel servizio social*, www.welforum.it, 8 luglio 2022.

Cibinel E. e Maino F. (2022), *Valoriamo: welfare a Km0, inclusivo e a misura del territorio*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare, Milano. Creswell J.W. (2011), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Londra, Pearson College.

Eizaguirre Anglada S., Pradel-Miquel M., Terrones Ribas A., Martínez-Celorrio X. (2012), *Multilevel Governance and Social Cohesion: Bringing Back Conflict in Citizenship Practices*, in “Urban Studies”, 49/9, pp. 1999-2016.

Della Porta D. (2010), *L'intervista qualitativa*, Laterza, Bari.

European Commission (2008), *Renewed social agenda: Opportunities, access and solidarity in 21st century*.

Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G. (2019), *Welfare 4.0: Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: Responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet*, Milano, Angeli.

Granaglia E. (2018), *L'universalismo: l'araba fenice dello Stato sociale italiano?*, www.eticaeconomica.it, 16 gennaio 2018.

- (2016), *Il Welfare Fiscale: alcuni limiti*, in www-eticaeconomica, 4 ottobre 2016.
- (2007), *Welfare: universalismo e selettività*, www.astridonline.it.

Groot A. e Dankbaar B. (2014), *Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?*, in "Technology Innovation Management Review", 4(12), pp. 17–26.

Haikio L., Fraisse L., Adam S., Jolanki O., Knutagard M. (2017), *The Janus face of social innovation in local welfare initiatives*, in *Social Services Disrupted*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 281–301.

Jessop B., Moulaert F., Hulgard L., Hamdouch A. (2013), *Social innovation research: A new stage in innovation analysis?*, in *The International Handbook on social innovation*, Cheltenham, Edward Elgar Pub, pp. 110–130.

Jessoula M. e Pavolini E. (2022), *Il welfare fiscale in Italia: caratteristiche ed effetti distributivi della mano invisibile dello stato sociale: Presentazione*, www.welforum.it, 27 maggio 2022.

Kauffmann J.C. (2009), *L'intervista*, Bologna, Il Mulino.

Kramer M. e Kania J. (2011), *Collective Impact*, in "Social Innovation Review - Winter 2011", 9(1), pp. 36–41. Maccallum, D. et al. (2016), *Social Innovation and Territorial Development*, Londra, Routledge Publisher.

Macchioni E. e Orlandini M. (2015), *Welfare aziendale: una sfida territoriale. Reti d'impresa per il welfare aziendale*, in Maino F e Mallone G. (a cura di), *Dall'azienda al Territorio. Le PMI Incontrano Il Welfare*, Milano, Este, pp. 19–32.

Maino F. (2021a), *Gli esiti tangibili dei sistemi collaborativi*, in "La co-costruzione del welfare locale: contesto, processi e risorse plurali - Quarto Workshop Gli impatti della collaborazione".

- (2021b), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia - Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli.

Maino F. e Longo, F. (a cura di) (2021), *Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.

Maino F. e Ferrera M. (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi. Maino F. e Razetti F. (2019), *Fare rete per fare welfare – Dalle aziende ai territori: Strumenti, attori, processi*. Torino, Giappichelli.

Mallone G. e Arlotti M. (2022), *Welfare fiscale-aziendale: diffusione e criticità*, www.welforum.it, 31 maggio 2022.

- Marocchi G. (2018), *Pubbliche amministrazioni e Terzo Settore tra competizione e collaborazione*, www.welforum.it, 29 novembre 2018.
- Meroni G. (2016), *Welfare aziendale, la nuova frontiera per il Terzo Settore*, in Vita.it, 3 aprile 2016.
- Moulaert F. (2015), *SINGOCOM - Social innovation, governance and community building - Final Report*.
- Moulaert F., Nussbaumer J. (2005), *The Social Region*, in "European Urban and Regional Studies", 12, pp. 45–64.
- Moulaert F., MacCallum D. (2019), *Advanced Introduction to Social Innovation*, Cheltenham, Edward Elgar Pub.
- Moulaert F., MacCallum D. e Miller J. (2014), *Social innovation: Intuition, precept, concept, theory and practice*, *The International Handbook on social innovation*, Cheltenham, Edward Elgar Pub, pp. 13–24.
- Moulaert F. e Ailenei O. (2005), *Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present*, in "Urban Studies", 42/11, pp. 2037–2053.
- Moulaert F., Swyngedouw E., Martinelli F. e Gonzalez S. (2012), *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, Londra, Routledge.
- Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A. e Hamdouch A. (2014), *Collective action, social learning and transdisciplinary research*, in *The international handbook on social innovation*, Cheltenham, Edward Elgar Pub, pp. 377 – 381.
- Moulaert F. e MacCallum D. (2019), *Bottom-Linked Governance and Socially Innovative Political Transformation*, in *Atlas of Social Innovation*, Munich, Oekom Verlag GmbH, pp 63–66.
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E. e Gonzalez S. (2005), *Towards Alternative Model(s) of Local Innovation*, in "Urban Studies", 42/11, pp. 1969–1900.
- Moulaert F., Mehmood A. (2020), *Towards a social innovation (SI) based epistemology in local development analysis: lessons from twenty years of EU research*, in "European Planning Studies", 28/3, pp. 434–453.
- Moulaert F., Mehmood A. e Manganelli A. (2017), *Spazi d'Innovazione Sociale*, in Monteduro G. (a cura di), *Sussidiarietà e innovazione sociale. Costruire un welfare societario*, Milano, Angeli, pp. 71–93.
- Moulaert F. e Van Dyck B. (2013), *Framing social innovation research: a Sociology of Knowledge (SoK) Perspective*, in *The international handbook on social innovation*, pp. 466–480.
- Moulaert, F., Jessop, B., Swyngedouw, E., Simmons, L., Van de Broeck P. (2022), *Political Change through Social Innovation: A Debate*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Mulgan G. (2007), *Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*, in youngfoundation.it, 1 marzo 2007.

- (2006), The process of social innovation in Innovations, in “Technology, Governance, Globalization”, 1(2), pp 145–162.

Murray R., Grice J.C., Mulga, G., Giordano A., Arvidsson A. (2011), *Libro bianco sull'innovazione sociale*, NESTA.

Neumeier S. (2012), *Why Do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They Be Considered More Seriously in Rural Development Research? Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations*, in “Rural Development Research”, 52(1), pp. 48–69.

Oosterlynck S., Kazepov Y., Novy A., Cools P., Saruis T., Wokuvitsch F. (2015), *Local social innovation and welfare state restructuring: analysing their relationship*, Discussion paper.

Oosterlynck S., Novy A., Kazepov Y., Cools P., Saruis T., Leubolt B., Wukovitsch F., Verschraegen G., Colombo F., Cucca R., Weinzierl C. (2016), *Towards a more effective governance of socially innovative policies – First insights from the case studies*, *ImPRovE Working Paper 16/11*, Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp.

Palmiero M. S. (2020), *Disuguaglianza e welfare digitale. Aspetti critici che possono sfavorire i beneficiari del welfare digitale*, in “Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali”, OpenLab on Covid19.

Pasquinelli S. (2022), *L'aiuto e il non aiuto del welfare digitale*, www.welforum.it, 20 aprile 2022.

Pesenti L. e Scansani G. (a cura di) (2021), *Il mercato dei provider in Italia - Report 2021*, ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società).

Porter M. E. e Kramer M. (2011), *Creare valore condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, in “Harvard Business Review Italia”, pp. 68–84.

Prandini R. (2014), *Welfare aziendale territoriale: Semantiche, innovazioni e primi esempi*, in Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di), *Attori e territori. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, Franco Angeli.

Razetti F. e Maino F. (2018), *Non smarrire la finalità sociale del welfare aziendale: La sfida di AIWA*, www.secondowelfare.it, 30 novembre 2018.

Razetti F. e Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in Maino F. Maurizio F. (a cura di), *Quarto rapporto sul Secondo Welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli. pp. 119–149.

Riva P. (2020), *I provider di welfare aziendale: intermediari e facilitatori sempre più importanti per i territori* www.secondowelfare.it, 7 febbraio 2020.

Rossi D., Streliotto F., Taglietti S. e Toffoli S. (2019), *Welfare 4.0: Integrare Welfare Pubblico, Aziendale e Bilaterale/contrattuale* in “Economia E Società Regionale - Innovazione Sociale e nuovo welfare Territoriale XXXVII”, 2., pp. 58 - 71.

Sabato S., Vanhercke B. e Verschraegen G. (2015), *The EU framework for social innovation. Between entrepreneurship and policy experimentation*, ImPRovE Working Papers 15/21, Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp.

Sabato S., Verschraegen G. (2018), *The European Union and local social innovation*, www.secondowelfare.it, 10 maggio 2018.

Santoni V. (2020), *Dall'esperienza di CGM nasce WelfareX: una piattaforma scalabile per integrare welfare pubblico, privato, territoriale e aziendale*, www.secondowelfare.it, 29 luglio 2022.

Santoni V. e Maino F. (2021), *Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19*, 2WEL Working paper 2/2021, Percorsi di secondo welfare, Milano.

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

Santoni V. (2022a), *Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta"*, in F. Maino (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia*, Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021, Torino, Giappichelli, pp. 189-223.

Santoni V. (2022b), *Questo non è welfare aziendale: una riflessione sui fringe benefit a 3.000 euro*, www.secondowelfare.it, 19 novembre 2022.

Saruis T., Colombo F., Barberis E., Kazepov Y. (2019), *Istituzioni del welfare e innovazione sociale: un rapporto conflittuale?*, in "La Rivista delle Politiche Sociali", 1/2019, pp. 23-38.

Saruis T., Kazepov Y., Boczy T. (2021), *Consolidare l'innovazione sociale in contesti diversi di welfare: tra dinamiche trasformative e adattamento*, in "Autonomie locali e servizi sociali", 3/2021, pp. 579-592.

Scansani G. (2015), *Per una responsabilità 'civile' delle imprese. Verso il welfare generativo e 'di territorio'*, in "Sviluppo & Organizzazione", Marzo/Aprile 2015.

Silvermann D. (2002), *Come fare ricerca qualitativa - Una guida pratica*, Roma, Carocci.

Swyngedouw E. e Moulaert F. (2010), *Socially innovative projects, governance dynamics and urban change: between state and self-organisation*, in *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, Londra, Routledge, pp. 219-234.

The Young Foundation (2014), *Social Innovation Theory and Research. A Guide for Researchers*.

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

Tombari M., Barbieri L. e Scansani G. (2022), *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", 14/2022, pp. 841-849.

Van der Broeck P., Moulaert F. e Manganelli A. (2017), *Innovazione sociale e sviluppo territoriale*, in "Rivista Impresa sociale", 10/2017, pp. 62-68.

Venturi P. e Rago S. (2014), *Teoria e modelli delle organizzazioni ibride*, in Venturi P. e Zandonai F. (a cura di) *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino.

Venturi P. e Sturabotti D. (2019), *Imprese coesive. Relazioni e territorio come leve della competitività*, in "Sindacalismo 40", maggio-agosto 2019, pp. 27–45.

Vesan P. (2020), *Welfare e sicurezza: Limiti e opportunità degli approcci integrati*, in SINAPPSI - *Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche*, 2/2020.

Welfare Index PMI (2021), *Welfare Index PMI – Rapporto anno 2021*.

Westley F. (2008), *The Social Innovation Dynamic*, University of Waterloo.

Zamagni S. (2015), *L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile*, in "Quaderni di Economia del Lavoro", Short Paper 103/2015.

Zandonai F. e Venturi P. (2019), *L'insostenibile leggerezza del welfare aziendale*, www.secondowelfare.it, 5 luglio 2019.

Zandonai F. (2021), *L'advocacy non basta: nuove coalizioni sul ruolo produttivo del welfare*, www.secondowelfare.it, 7 settembre 2021.

Innovare la didattica tra STEM e digitale: l'esperienza del progetto Diventerò

di Sofia Barbè Cornalba e Chiara Lodi Rizzini

Abstract

Il presente documento è frutto di una ricerca realizzata al fine di raccogliere informazioni in grado di supportare la Fondazione Bracco nel definire le possibili strategie future da adottare nel campo dell'orientamento e della didattica alla luce dei mutamenti che stanno avvenendo in Italia in tali ambiti. L'intento è indagare gli effetti delle iniziative che la Fondazione ha promosso negli ultimi anni sul fronte dell'orientamento scolastico per valorizzare le potenzialità delle discipline STEM, per innovare le metodologie didattiche e per costruire nuovi paradigmi per l'apprendimento. La ricerca si basa sull'analisi della principale letteratura sull'argomento, sull'analisi documentale e dei dati relativi ad alcuni bandi e su un approfondimento qualitativo realizzato tramite interviste semistrutturate a un campione di 21 docenti delle scuole aderenti. La ricerca, in particolare, ha preso come casi di studio tre bandi del progetto *Diventerò - Ora di Scienza!*, *DIGITA.R.SI* e *Campo STEM "Milano Brilla"* - che Fondazione Bracco ha sostenuto al fine di promuovere le materie STEM e indaga in particolare quattro dimensioni: a) gli effetti del progetto sulle metodologie didattiche, in particolare nel favorire il ricorso a metodologie didattiche innovative; b) l'impatto della pandemia da Covid-19, ossia come il progetto è stato portato avanti in relazione alla pandemia, alla didattica a distanza (DAD) e alla didattica digitale integrata (DDI); c) gli effetti del progetto sull'orientamento degli studenti alle discipline STEM; d) gli effetti del progetto sulla riduzione del Gender Gap nell'accesso a percorsi STEM.

Autrici

Sofia Barbè Cornalba ha conseguito la Doppia Laurea in European Social Policy and Labour Studies presso l'Università di Brema e l'Università degli Studi di Milano. Dal 2021 collabora con il Laboratorio Percorsi di secondo welfare per la realizzazione di progetti di ricerca e articoli di approfondimento. Atleta che svolge attività agonistica a livello nazionale, è appassionata di politiche educative che consentono la crescita multiculturale.

Chiara Lodi Rizzini è ricercatrice presso il Laboratorio di Percorsi di secondo welfare dal 2012. Ha conseguito nel 2022 il titolo di dottore di ricerca in Sociologia, Organizzazioni e Culture presso l'Università Cattolica di Milano, dove, nell'ambito del percorso su "Neo-mutualismo tra welfare, lavoro e pratiche di collaborazione", ha realizzato la tesi sulle trasformazioni dell'housing, focalizzandosi sull'abitare collaborativo. Si è laureata in Amministrazione e Politiche Pubbliche presso l'Università degli Studi di Milano con una tesi sul reddito di base e sulle politiche di contrasto alla povertà. Si occupa principalmente di housing, povertà e innovazione del welfare locale, con particolare attenzione alle nuove forme di coinvolgimento di comunità e cittadini.

Parole chiave

#DidatticaInnovativa

#STEM

#DidatticaDigitale

Fondazioni

Indice

Premessa	40
Introduzione	41
1. Il punto della situazione in Italia tra competenze digitali, STEM e gap di genere	42
1.1 Competenze digitali e didattica	42
1.2 I percorsi STEM negli istituti scolastici	43
1.3 Il Gender Gap	44
2. I casi studio	45
2.1 Fondazione Bracco e il progettoDiventerò	45
2.2 Ora di Scienza!	47
2.3 DIGITA.R.SI	49
2.4 Campo STEM Milano Brilla	50
3. Analisi qualitativa	52
3.1. Metodologia	52
3.2. Risultati delle interviste	54
4. Conclusioni	65
Appendice	67
Riferimenti bibliografici	69

Premessa

Affidare una ricerca sull'impatto significa porsi sotto una lente di ingrandimento che permetterà di individuare i punti di forza e di debolezza del progetto sottoposto ad analisi; essere disponibili a cogliere le opportunità di miglioramento e reindirizzare le proprie risorse per il raggiungimento degli obiettivi di progetto in modo più efficace.

Sulla base di tale premessa e memori dell'esperienza fatta nel 2021 in merito alla misurazione di impatto del Progetto "Una settimana da ricercatrice" abbiamo chiesto a Percorsi di Secondo Welfare di applicare la misurazione su tre progetti: Ora di Scienza! con le sue tre edizioni, DIGITA.R.SI in collaborazione con la Fondazione Politecnico di Milano e Campo STEM Milano Brilla.

I primi due sono rivolti alle scuole primarie e secondarie, il terzo allarga il suo raggio d'azione ai territori che versano in condizioni di degrado e in difficoltà socio-economiche.

Fondazione Bracco da tempo impegnata sul fronte dell'orientamento scolastico finalizzato a valorizzare le potenzialità delle discipline STEM, propone e sostiene progetti con l'obiettivo di innovare le metodologie didattiche in particolare con l'utilizzo delle tecnologie e della didattica collaborativa e costruire così nuovi paradigmi per l'apprendimento.

È sorta così la necessità di comprendere cosa fosse cambiato nei circa 164 docenti e nei 4.101 studenti dei 104 Istituti che avevano partecipato complessivamente ai tre progetti.

I risultati della ricerca per Fondazione Bracco sono stati fondamentali

- per riflettere sui risultati ottenuti dalle interviste qualitative fatte ai vincitori dei bandi;
- per apportare qualche aggiornamento agli obiettivi della quarta edizione del Bando Ora di Scienza! ora aggiornata sui temi del manifesto e del videogioco Mind The Stem Gap;
- per proseguire con l'investimento sul Campo STEM Milano Brilla in collaborazione con l'Associazione Il Cielo Itinerante;
- per promuovere nuove iniziative per l'orientamento verso le carriere STEM.

Fondazione Bracco

Introduzione

Il presente documento indaga gli effetti delle iniziative che Fondazione Bracco ha promosso negli ultimi anni sul fronte dell'orientamento scolastico per valorizzare le potenzialità delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering e Mathematics), innovare le metodologie didattiche – in particolare con l'utilizzo delle tecnologie e della didattica collaborativa - e costruire nuovi paradigmi per l'apprendimento. L'obiettivo è raccogliere informazioni attraverso cui supportare Fondazione Bracco nel definire le possibili strategie future da adottare nel campo dell'orientamento e della didattica, anche alla luce dei mutamenti che stanno avvenendo in Italia.

La ricerca prende come casi di studio tre bandi del *progetto Diventerò - Ora di Scienza!, DIGITA.R.SI e Campo STEM "Milano Brilla"* - che Fondazione Bracco ha sostenuto al fine di promuovere le materie STEM, e indaga in particolare quattro dimensioni: a) gli effetti del progetto sulle metodologie didattiche, in particolare nel favorire il ricorso a metodologie didattiche innovative; b) l'impatto della pandemia da Covid-19, ossia come il progetto è stato portato avanti in relazione alla pandemia, alla didattica a distanza (DAD) e alla didattica digitale integrata (DDI); c) gli effetti del progetto sull'orientamento degli studenti alle discipline STEM; d) gli effetti del progetto sulla riduzione del Gender Gap nell'accesso a percorsi STEM. La ricerca si basa dunque sull'analisi della principale letteratura sull'argomento, sull'analisi documentale e dei dati relativi ai bandi citati e su un approfondimento qualitativo realizzato tramite interviste semistrutturate a un campione di 21 docenti delle scuole aderenti.

Questo documento è strutturato come segue. La prima sezione presenta la situazione delle competenze digitali in ambito nazionale e, più nello specifico, il relativo impatto sul settore dell'istruzione, indagando la connessione con la pandemia e i nuovi approcci didattici quali Didattica a Distanza (DAD) e Didattica Digitale Integrata (DDI). Successivamente discute della diffusione delle materie STEM nel mondo scolastico e di quello del lavoro, tenendo conto del Gender Gap, un fattore decisivo rispetto all'orientamento alle materie scientifico-tecnologiche. La seconda sezione entra nel merito dei progetti sopracitati, illustrandone obiettivi, caratteristiche e tassi di partecipazione. La sezione terza descrive la metodologia impiegata per l'indagine qualitativa e i relativi risultati. Le conclusioni riassumono le evidenze raccolte nel corso della ricerca e propongono alcune raccomandazioni per le future strategie d'intervento in questi ambiti.

1. Il punto della situazione in Italia tra competenze digitali, STEM e gap di genere

Di seguito si analizzano le competenze digitali in ambito nazionale e, più nello specifico, il relativo impatto sul settore dell'istruzione, indagando in particolare la connessione con la pandemia. Successivamente discute della diffusione delle materie STEM nel mondo scolastico e di quello del lavoro, tenendo conto degli effetti generati dal Gender Gap.

1.1 Competenze digitali e didattica

L'Italia è, tra i Paesi sviluppati, uno di quelli più arretrati in relazione alle competenze digitali, collocandosi al terz'ultimo posto tra i Paesi europei e ben lontano dall'obiettivo dell'Agenda per le competenze per l'Europa della Commissione Europea che, entro il 2025, punta a fornire competenze digitali di base al 70% della popolazione dell'UE (Rapporto BES 2020).

Secondo i dati Eurostat il 65% di giovani tra i 16-24 anni - quelli che hanno dovuto ricorrere alla Didattica a Distanza - possiedono competenze digitali di base, una percentuale ben al di sotto della media europea (80%), collocando il nostro Paese al 26° posto (Eurostat 2020). Si tratta di dati che chiariscono quanto la pandemia da Covid-19 abbia costituito un momento critico per gli studenti italiani e per il mondo dell'istruzione. I dati raccolti nel periodo marzo-giugno 2020 riportano ad esempio che il 98,7% degli studenti di scuole medie e superiori ha frequentato le lezioni online; la metà di essi ha riscontrato problemi tecnici, il 70,2% sostiene che la DAD è più faticosa. Durante la pandemia, infatti, il divario digitale è stato percepito fortemente sia dalle famiglie per il mancato possesso di dispositivi e connessione, che da docenti ed istituti scolastici. Nonostante molti istituti scolastici siano stati in grado di introdurre la DAD in brevissimo tempo, sono tanti coloro che hanno avuto, ed hanno ancora oggi, diverse difficoltà sia nell'inclusione degli studenti più vulnerabili che nel miglioramento e adattamento di queste nuove modalità tecnologiche alle proprie esigenze didattiche (European Commission 2020). Ciononostante, la maggior parte dei dirigenti scolastici pensa che l'uso del digitale all'interno della didattica rimanga una valida opzione, e si dicono propensi a proporre forme di didattica alternativa (Bonomi 2022). In questo ambito, di particolare rilievo risulta la Didattica Digitale Integrata (DDI), chiamata *blended* o *hybrid learning*, introdotta nel 2020 per superare le problematiche della DAD, un percorso formativo somministrato tramite strumenti digitali - quali computer o altri dispositivi e l'uso di internet, spesso organizzato con attività in autonomia. La DDI, anche è caratterizzata infatti da attività in alternanza tra lezioni in presenza e piattaforme online; le attività didattiche cioè possono essere svolte in modo sincrono, con l'aggiunta, alle attività in presenza, di attività a distanza, come compiti offline in autonomia utilizzando le risorse digitali. A differenza della DAD, essa non è un'opzione sostitutiva ma una didattica complementare a quella classica. Tra le linee guida pubblicate dal Ministero nell'agosto

2020, la DDI viene configurata come strumento per garantire l'apprendimento di coloro che si trovano in condizioni di svantaggio derivante dall'impossibilità di spostarsi data dalla situazione pandemica, oppure da bisogni educativi speciali – tra i quali disabilità, disturbi specifici o svantaggio linguistico. Inoltre, vengono sottolineati anche le opportunità rispetto alla personalizzazione dei percorsi e allo sviluppo di competenze disciplinari e personali (Pearson 2021). In una situazione non emergenziale, ovvero senza confinamento sociale e adeguata rimodulazione dell'alternanza tipica della DDI, questa modalità può rendere infatti l'accesso al percorso educativo molto più fruibile, con un miglioramento nell'erogazione dei servizi didattici. Inoltre, la DDI dà l'opportunità di uniformare il programma scolastico tra docenti ed istituti tramite la condivisione continua dei modelli più efficaci ideati da ciascun gruppo o istituto, adattandole da contesto a contesto (Di Dio 2021).

Nonostante il potenziale, il suo ricorso è ancora limitato: secondo i dati del Ministero dell'Istruzione nella rilevazione dell'andamento dell'emergenza di marzo 2022 hanno evidenziato come sul 72,6% delle classi che hanno partecipato alla rilevazione solo il 6,7% utilizzano la DDI (Ministero dell'Istruzione 2022).

1.2 I percorsi STEM negli istituti scolastici

Oltre ad accelerare l'innovazione della didattica, la pandemia ha evidenziato la necessità di innovare l'approccio alle materie STEM (Science, Technology, Engineering e Mathematics). Tuttavia, nel nostro paese si rileva la carenza di figure professionali in questo ambito: circa il 23% delle imprese fa fatica a reperire risorse STEM, soprattutto per quanto riguarda figure professionali quali ingegneri meccanici, dell'automazione e dell'informazione (Fondazione Deloitte 2020).

Questa carenza fonda le sue radici nel mondo dell'istruzione. La quota di studenti universitari iscritti alle facoltà STEM è il 27% del totale degli iscritti nelle università italiane. Guardando nel dettaglio, troviamo inoltre una forte segmentazione nel numero di studenti iscritti a facoltà in ambito scientifico: alla grande percentuale di iscritti alle facoltà di ingegneria (47%), si contrappone un esiguo 8% di coloro iscritti a facoltà ingegneristiche, informatiche e tecnologie ICT (Deloitte 2020).

Tra le cause del basso orientamento alle materie tecnico-scientifiche vi è anzitutto la percezione che gli studenti hanno delle scienze, viste spesso come difficili e poco accessibili, e dunque poco utili o poco interessanti da approfondire. Una percezione che spesso si "sedimenta" negli studenti e ne influenza le scelte future, rendendo difficile un cambio di passo. Dalla rilevazione condotta dalla Fondazione Deloitte (2020) è visibile un orientamento da parte degli studenti che scelgono istituti tecnici e licei scientifici a continuare un percorso scientifico-tecnologico universitario; al contrario, soltanto una piccolissima parte di coloro che frequentano scuole ad indirizzo umanistico e professionale intraprendono una specializzazione STEM. Dallo studio risulta che gli studenti che scelgono un percorso umanistico per la scuola secondaria siano guidati non tanto dal raggiungimento della professione desiderata, ma piuttosto dalla coerenza con le proprie capacità e dalla passione

per le materie del settore, tendenza che rimane invariata anche per quanto riguarda la scelta universitaria.

Un altro fattore che influenzerebbe l'orientamento a questi percorsi è l'approccio pratico alle materie scientifiche proposto dalle scuole - come le attività laboratoriali e la partecipazione ad eventi di divulgazione ed orientamento (Observe Science in Society 2010), ma solo pochi studenti partecipano ad attività di orientamento, e solo pochi docenti ritengono adeguate le attività intraprese per questo scopo (Fondazione Deloitte 2020). Va inoltre segnalato che vi è un disallineamento delle competenze pratiche degli insegnanti, dato influenzato anche dall'avanzata media d'età dei docenti, ed un mancato bilanciamento tra formazione pratica e teorica - ovvero risultano insufficienti (e spesso assenti) le ore di esercitazione attiva e laboratoriale.

Il potenziamento delle materie STEM richiederebbe quindi il potenziamento delle risorse scolastiche, sia umane, formando i docenti ad adottare un nuovo approccio alle materie STEM, che strutturali, aggiornando la strumentazione ed le metodologie. La percezione distorta delle materie STEM potrebbe essere colmata infine da un migliore incontro tra mondo scolastico/universitario e mondo del lavoro, che possa fare toccare con mano agli studenti l'applicabilità di queste materie. Il miglioramento delle competenze STEM tra i più giovani può così costituire uno strumento per contrastare le disuguaglianze sociali sia perchè migliora l'occupabilità - riducendo il futuro rischio di povertà - ma anche perchè garantisce la comprensione del mondo e contribuisce al suo cambiamento, passando per una *"piena cittadinanza nel mondo di oggi"* (Osservatorio Povertà Educativa 2022, 5).

1.3 Il Gender Gap

Nell'anno 2019, la percentuale di donne nella popolazione di scienziati e ingegneri impiegati a livello europeo era del 41,3% (European Commission 2022). Il Rapporto AlmaLaurea (2021) stima che il numero di laureate in Italia nel 2020 ha superato quello maschile, con il 58,7% del totale. Ma se si analizzano i vari ambiti disciplinari si evidenzia una forte disparità tra studi in ambito umanistico e scientifico per cui troviamo una concentrazione di donne nei corsi di primo livello nell'ambito della formazione (92,8% sul totale) e in quello linguistico (83,8%) e solo il 14,3% di donne negli ambiti di informatica e tecnologie ICT ed il 25,9% in ingegneria industriale e dell'informazione. Nell'anno 2021 - forse per effetto della pandemia - si è rilevato un aumento di iscrizioni femminili nelle facoltà STEM, con un significativo +15,74% per i percorsi di informatica e tecnologie ICT, ma purtroppo rimangono dati sempre troppo bassi per colmare questo divario (Save the Children 2022). Anche su questo fronte si rilevano differenze territoriali. Se tra i laureati maschi la componente maschile dei laureati STEM al Nord è del 42,8%, mentre nel Centro e al Sud è rispettivamente del 32,4% e 29,2%, la controparte femminile di laureate STEM rispetto al totale delle laureate si attesta al 15,1% al Nord, salendo di qualche punto per il Centro (18,3%) e nel Mezzogiorno (19,1%) (Istat 2020).

Questo nonostante le donne iscritte a corsi STEM dimostrino un migliore rendimento in confronto ai loro colleghi uomini, sia in termini di risultati accademici che di tempo impiegato per terminare il percorso di studi (Report Fondazione Deloitte 2020). Secondo quanto riporta il Rapporto BES 2020, la scelta di iscriversi ad un percorso STEM è dettata soprattutto dai risultati ottenuti nella scuola secondaria, insieme a percezione e atteggiamento sociale, tendenza confermata anche dal rapporto Deloitte (2020), secondo cui il 24% delle ragazze non si ritengono pronte a intraprendere un percorso STEM a causa di una formazione inadeguata. La pandemia avrebbe inoltre ampliato il Gender Gap nel mondo del lavoro - sono state proprio le donne ad abbandonare il lavoro, anche in professioni STEM, e a subire una riduzione di salario, come evidenziato dal Global Gender Gap Report del World Economic Forum (2022) e dai dati dell'Australian Academy of Science (2021).

2. I casi studio

Il presente studio si concentra sui bandi *Ora di scienza!*, *DIGITA.R.SI* e *Campo STEM "Milano Brilla"*, lanciati da Fondazione Bracco nell'ambito del *progettoDiventerò* per promuovere nuovi approcci didattici e per avvicinare gli studenti, e soprattutto le studentesse, alle scienze, tramite la produzione di materiale digitale - come nel caso di *Ora di scienza!* e *DIGITA.R.SI* - e la partecipazione ad attività nel settore scientifico-astrologico - come *Campo STEM "Milano Brilla"*.

2.1 Fondazione Bracco e il progettoDiventerò

Fondazione Bracco nasce nel 2010 con l'obiettivo, tra gli altri, di costruire reti per la promozione della coesione sociale e la diffusione della cultura, dell'arte e della scienza. Uno dei perni su cui poggiano le attività della Fondazione è infatti quello della ricerca, con un'attenzione speciale allo sviluppo delle competenze dei giovani. Per questo motivo nel 2012, durante una crisi che ha colpito le opportunità di lavoro soprattutto per i più giovani, la Fondazione ha avviato il *progettoDiventerò*, un programma pluriennale che ha lo scopo di supportare i giovani di talento nel loro percorso formativo universitario, scolastico e professionale. Il progetto si sviluppa principalmente su tre ambiti: ricerca, percorsi formativi e imprenditorialità e mira a sviluppare anche soft skills, competenze che vanno oltre alle conoscenze specifiche. Il progetto supporta i beneficiari con borse di studio e opportunità basate sul sistema meritocratico e programmi creati ad hoc. Pur concentrandosi sul territorio nazionale, il progetto ha anche avviato collaborazioni internazionali - come con la Società Paulista di Radiologia in Brasile o la partnership ISSNAF (Italian Scientists and Scholars in North America Foundation) negli Stati Uniti .

Dalla nascita il progetto si è focalizzato sui giovani tra i 19 e i 35 anni - neolaureati o in un percorso post-laurea. Nei primi 5 anni di attività il progetto ha impiegato oltre 1 milione e 300 mila euro di investimenti e ha raccolto 1.100 candidature, per un totale di 235 vincitori tra italiani e stranieri,

con percentuali sorprendenti per quanto riguarda il mondo femminile (56% donne). Dal 2017 il *progettoDiventerò* si è arricchito allargandosi alle scuole secondarie. Da qui i numeri hanno continuato a salire: dal 2019 al 2022 il numero di candidati è passato da 1.954 a 5.639, i partner sono saliti da 84 a 111 e gli investimenti economici destinati al progetto sono saliti a quasi due milioni di euro - numeri che evidenziano come l'apertura del progetto alle scuole abbia inciso notevolmente sull'andamento del *progettoDiventerò*.

Il *progettoDiventerò* ha avuto buoni risultati nel promuovere l'occupazione giovanile - il 65% degli alunni partecipanti ha un'occupazione - e l'avanzamento di studio e carriera - l'86% dichiara di aver portato avanti e concluso il proprio percorso di ricerca. Inoltre, dalla rilevazione di Fondazione Bracco condotta nell'anno 2018-2019 il 78% dei partecipanti ha percepito un miglioramento nel benessere personale; il 58% ha dichiarato un miglioramento delle capacità utili nel mondo del lavoro; il 43% dei giovani partecipanti dichiara di aver aumentato la propria autostima, indipendenza economica e capacità decisionale (Fondazione Bracco 2019).

Veniamo ora ai progetti su cui si concentra questa ricerca - *Ora di Scienza!*, *DIGITA.R.SI* e *Campo STEM "Milano Brilla"*. I primi due sono rivolti alle scuole primarie e secondarie, il terzo a territori che con livelli elevati di problematiche socio-economiche, ed è aperto anche a realtà extra-scolastiche. Complessivamente, il numero maggiore di partecipanti proviene dalle scuole secondarie di primo e secondo grado e dagli istituti comprensivi, seguiti da licei e istituti tecnici (Tabella 1). La maggioranza delle scuole è sita in Lombardia (Tabella 2).

Tabella 1. Classi/gruppi partecipanti di *Ora di Scienza!*, *DIGITA.R.SI* e *Campo STEM Milano Brilla* per tipo di istituto scolastico (edizioni 2021/2022) anche a realtà extra-scolastiche.

Tipo di istituto scolastico	N. classi/gruppi partecipanti complessivi
Scuola primaria	4
Istituto comprensivo (IC, ICS, IIS)	31
Scuola secondaria di primo grado	30
Scuola secondaria di secondo grado (Liceo)	20
Istituti Tecnici e professionali (IP, ISIS, IT, ITAS, ITA, ITG, ITT, ITIS, Polispecialistico)	18
Oratorio	1
Totale	104

Tabella 2. Classi/gruppi partecipanti di Ora di Scienza!, DIGITA.R.SI e Campo STEM Milano Brilla per regione (edizioni 2021/2022)

Regione	N. classi/gruppi partecipanti per regione
Lombardia	68
Lazio	34
Campania	2

Fonte: database Fondazione Bracco (2022).

2.2 Ora di Scienza!

Ora di Scienza! è uno dei bandi che Fondazione Bracco propone dal 2019 nell'ambito dell'iniziativa "Bracco per la scuola" - un'iniziativa del Gruppo Bracco atta alla prevenzione della dispersione scolastica, alla promozione della cultura della salute e delle vocazioni scientifiche, e alla diffusione della conoscenza del patrimonio culturale. Il progetto si propone di offrire alle scuole primarie e secondarie l'opportunità di riflettere sull'importanza delle materie STEM, promuovendo la ricerca e favorendo la didattica collaborativa usufruendo di riferimenti affidabili e certificazioni, testimonianze e stimoli per valorizzare il sistema scolastico del territorio che, attraverso dispositivi e metodologie didattiche innovative, può essere veicolo di nuovi paradigmi di apprendimento. Inoltre, si propone di colmare il Gender Gap promuovendo percorsi scientifico-tecnologici per le studentesse. Tutto questo viene reso possibile attraverso una metodologia di fruizione, produzione di materiali e contenuti in formato digitale che possano favorire l'innovazione delle scuole stesse.

La call di *Ora di scienza!* verte sulla predisposizione di un prodotto digitale con tema a scelta tra i seguenti: le donne e la scienza: stereotipi da superare; il ruolo della scienza ai tempi del Covid-19; le professioni della scienza; il volontariato in ambito sanitario; la ricerca al servizio della comunità. Tutti i prodotti candidati sono in formato digitale, con la libertà di scegliere la modalità di presentazione - disegno, fumetto, power point o video.

Nel bando 2021-2022 sono stati messi a disposizione dei materiali da cui i partecipanti hanno potuto prendere spunto per la produzione dei propri elaborati. I materiali provenivano da tre diverse iniziative: il progetto *Mind the STEM gap*, promosso nel 2021 per contrastare gli stereotipi di genere nell'ambito delle scienze; *Il nostro sguardo*, iniziativa promossa nel 2020 da Fondazione Bracco che raccoglie le testimonianze delle #100esperte, professioniste del settore scientifico-tecnologico, economiste ed esperte di politica internazionale; infine è disponibile anche un catalogo di contenuti didattici prodotti da altre scuole o docenti di istituti italiani¹. Come premio gli istituti vincitori hanno ricevuto strumenti tecnologici e altri materiali, come ebook reader e la collana #100esperte.

1. Per ulteriori dettagli si rimanda al bando Ora di Scienza! edizione 2021/2022.

In 3 anni di attività (2019-2021) il progetto ha coinvolto 86 gruppi/classi, per un totale di 3.638 studenti, di cui la maggior parte provenienti da istituti comprensivi e scuole secondarie di secondo grado. Le scuole secondarie hanno comunque manifestato una grande partecipazione, con 760 studenti e 30 classi (Tabella 3). La regione in cui c'è stata la maggiore adesione al bando è la Lombardia con 50 istituti partecipanti, seguita dal Lazio (34) e Campania (2) (Tabella 4). Per quanto riguarda invece gli istituti vincitori, con menzioni e non vincitori si denota un aumento complessivo di tutte le categorie, passando da 4 scuole vincitrici e nessuna menzione della prima edizione ai 5 istituti vincitori e 4 menzioni della terza (Tabella 5).

Tabella 3. Classi/gruppi partecipanti delle tre edizioni di Ora di Scienza! per tipo di istituto (dati triennio 2019-2021)

Tipo di istituto	N. classi/gruppi partecipanti complessivi	Stima n. studenti (ove disponibile)
Scuola primaria	4	168
Istituto comprensivo (IC, ICS, IIS)	20	1000
Scuola secondaria di primo grado	30	760
Scuola Secondaria di secondo grado (Liceo)	20	900
Istituti Tecnici e professionali (IP, ISIS, IT, ITAS, ITA, ITG, ITT, ITIS, Polispecialistico)	12	810
Totale	86	3.638

Fonte: database Fondazione Bracco (2022).

Tabella 4. Classi/gruppi partecipanti alle tre edizioni di Ora di Scienza! per regione

Regione	N. classi/gruppi partecipanti per regione
Lombardia	50
Lazio	34
Campania	2

Fonte: database Fondazione Bracco (2022).

Tabella 5. Classi/gruppi vincitori e menzioni di Ora di Scienza! - dalla I° alla III° edizione

Edizioni	Vincitori	Menzioni
I edizione	4 (Scuola primaria, Polispecialistico, scuola media)	0
II edizione	4 (Licei, scuola media, ITA)	2 (IIS, Liceo)
III edizione	5 (IC, IIS, Liceo, scuola media)	4 (IC, Licei, ITC)

Fonte: database Fondazione Bracco (2022).

2.3 DIGITA.R.SI

DIGITA.R.SI è un bando a scadenza biennale che rappresenta la continuazione del Progetto “*SI – Scuola Impresa Famiglia*”, iniziativa promossa da Fondazione Cariplo che dal 2018 promuove e incentiva l'orientamento dei percorsi formativi verso quelli che sono i principi della “quarta rivoluzione industriale” o “Industria 4.0” come spiegato nel bando. L'iniziativa *DIGITA.R.SI* è promossa congiuntamente da Fondazione Politecnico di Milano e Fondazione Bracco e ha l'obiettivo di incrementare le opportunità per gli studenti di istituti tecnici ad indirizzo tecnologico di trovare un'occupazione, grazie ad un miglioramento della qualità dell'insegnamento delle discipline STEM e alla didattica laboratoriale. Il bando è aperto a tutti gli istituti tecnici del territorio di competenza di Fondazione Cariplo (Lombardia e province di Novara e Verbano-Cusio-Ossola) che presentano almeno uno degli indirizzi di studio del settore tecnologico: meccanica, informatica, elettronica, agraria e agroalimentare, turismo, trasporti e logistica, sistema moda, grafica e comunicazione, costruzioni, chimica, amministrazione e finanza.

L'iniziativa prevede due linee di intervento: la prima è quella del miglioramento della qualità della didattica, anche laboratoriale, nelle discipline STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics); la seconda è quella del sostegno alla creazione di prodotti digitali sul tema dell'orientamento scolastico “in entrata”, ovvero le attività rivolte agli studenti in procinto di concludere un percorso scolastico (primario o secondario di primo grado) con l'obiettivo di fornire informazioni riguardo la specializzazione tematica di un determinato istituto, con l'obiettivo di valorizzare le potenzialità delle discipline STEM nell'ambito dell'istruzione tecnica.

La prima linea del progetto è gestita da Fondazione Cariplo, con un investimento che ammonta a 800.000 euro. Fondazione Cariplo garantisce inoltre la formazione dei docenti per l'utilizzo degli strumenti digitali. I progetti devono prevedere attività che integrino l'uso di strumenti digitali nella didattica e/o attività di laboratorio - ad esempio robotica -, un chiaro metodo di valutazione del miglioramento delle competenze e soprattutto coinvolgere gli studenti e le studentesse attivamente.

Non sono esclusi sponsor tecnici come Fondazioni ed enti locali, purché il loro coinvolgimento sia senza scopo di lucro (per ulteriori dettagli fare riferimento al bando DIGITA.R.SI).

La seconda linea invece, verte su un'ulteriore iniziativa rivolta agli Istituti Tecnici che già sono candidati al Bando *DIGITA.R.SI*. L'ulteriore scopo è quello di favorire l'orientamento degli studenti verso le professioni scientifiche e la produzione di contenuti digitali. Uno dei punti principali è quello di far riflettere i giovani degli istituti secondari di primo grado sulle loro scelte future, cercando di spingerli ad intraprendere un percorso nell'area STEM. Anche in questo caso i criteri da seguire sono vari, ma tra i più importanti si evidenziano: lavorare in gruppo e migliorare gli aspetti relazionali con un approccio peer-to-peer, valorizzare la ricerca e promuovere le competenze femminili nella scienza. Per questa linea, Fondazione Bracco fornisce ai vincitori prodotti tecnologici utili alla DID (Didattica Integrata a Distanza) per un ammontare di 15.000 € (per ulteriori dettagli fare riferimento al bando DIGITA.R.SI).

Il progetto è alla sua prima edizione, ma ha già riscontrato successo, coinvolgendo 16 gruppi di alunni o classi (Tabella 6). I vincitori del bando sono stati tre istituti tecnici, tutti provenienti dalla regione Lombardia che hanno partecipato creando video multimediali sul tema dell'orientamento e dell'inclusione femminile nelle STEM.

Tabella 6. Classi/gruppi partecipanti di DIGITA.R.SI per tipo di istituto

Tipologia di istituto	N. classi/gruppi partecipanti
Istituto comprensivo (IIS)	10
Istituti Tecnici e professionali (ITIS, ITT, IT, ITA, ISIS)	6
Totale	16

Fonte: database Fondazione Bracco (2022).

2.4 Campo STEM Milano Brilla

Il *Campo STEM "Milano Brilla"* è un progetto che ha come principali partner Unicef Italia con il patrocinio dell'Agenzia Spaziale Italiana (ASI), e rientra nel programma educativo congiunto con l'Agenzia Spaziale Europea.

Il proposito dell'Associazione Cielo Itinerante, tra i promotori, è quello di attraversare 50 comuni italiani con l'intento di far conoscere la scienza anche nei contesti più fragili. L'Associazione e i partner hanno infatti condiviso il desiderio di contribuire alla formazione del capitale umano in ambito scientifico e favorirne le vocazioni professionali, anche in contesti fragili, riducendo il malessere psicologico e incoraggiando l'approccio collaborativo come propulsore dell'apprendimento.

Il bando non è riservato esclusivamente alle scuole ma più in generale a realtà site in aree socialmente fragili che costituiscano un punto di riferimento per i giovani nelle fasce d'età di interesse per il bando. Il progetto 2021 ha proposto dei campus organizzati con attività riguardanti lo spazio, principalmente svolte all'aperto - ad esempio il lancio di razzi, la riproduzione di costellazioni e astroquiz. L'edizione 2022 ha avuto una durata di sei mesi e si è svolta in 50 Comuni in tutte le Regioni italiane. Ogni tappa è sostenuta da partner e sponsor tra cui Fondazione Bracco che, con il patrocinio del Comune di Milano, ha partecipato ai progetti nella città di Milano in due diverse aree: Corvetto (Istituto Comprensivo Fabio Filzi) e Quarto Oggiaro (Parrocchia Santa Lucia). All'edizione 2021, la prima, hanno partecipato 111 giovani, di cui 67 dell'IC Fabio Filzi e 44 della Parrocchia di Santa Lucia (Tabella 7). Entrambi i candidati hanno vinto il bando e avuto l'opportunità di partecipare alle diverse attività proposte.

Tabella 7. Classi/gruppi partecipanti di Campo STEM "Milano Brilla 2021"

Tipo di istituto/organizzazione	N. classi/gruppi partecipanti complessivi	N. studenti (ove disponibile)
Istituto comprensivo (IC elementari e medie) Fabio Filzi	1	67 studenti, 34 della primaria e 33 della scuola media
Oratorio della Parrocchia Santa Lucia	1	44
Totale	2	111

Fonte: database Fondazione Bracco (2022).

3. Analisi qualitativa

La presente ricerca, come spiegato all'inizio, ha l'obiettivo di indagare quale sia stato l'impatto delle iniziative che Fondazione Bracco ha sostenuto e promosso negli ultimi anni sul fronte dell'orientamento scolastico per valorizzare le potenzialità delle discipline STEM e innovare le metodologie didattiche – in particolare con il ricorso alla didattica collaborativa - così da costruire nuovi paradigmi per l'apprendimento. A questo scopo sono state condotte interviste semi-strutturate ai docenti responsabili della partecipazione ai bandi delle singole scuole. La sezione che segue illustra la metodologia adottata e i risultati dell'indagine.

3.1 Metodologia

Le interviste sono state somministrate a un campione di docenti referenti per i progetti candidati ai bandi sopra descritti. La scelta dei docenti è stata fatta tenendo conto di tre categorie: partecipanti (docenti che hanno partecipato al bando ma che non hanno vinto né ricevuto una menzione; menzioni (docenti che hanno ricevuto una menzione da parte di Fondazione Bracco per il lavoro svolto); vincitori (docenti che hanno vinto una delle edizioni a cui hanno partecipato). Si è inoltre cercato di coinvolgere docenti che avessero partecipato a più edizioni così da raccogliere più informazioni riguardanti l'evoluzione del bando nel tempo. Inoltre vi era un'alta probabilità di trovare categorizzazioni diverse per uno stesso docente, in quanto ogni partecipazione poteva aver avuto esiti differenti. Seguendo i suddetti criteri, è stato selezionato un totale di 26 docenti. Di questi, 22 hanno accettato di partecipare alla rilevazione. Nello specifico, 15 hanno partecipato a Ora di scienza!, 5 a DIGITA.R.SI, 2 a Campo STEM Milano Brilla (Tabella 8).

Tabella 8. Docenti intervistati per progetto e categoria

Tipologia	Ora di scienza!	DIGITA.R.SI	Campo STEM Milano Brilla
Partecipanti	7	3	2
Menzioni	4	0	0
Vincitori	10	2	2
Totale intervistati	15	5	2

Fonte: database Fondazione Bracco (2022).

Per quanto riguarda le scuole, 7 docenti appartengono a scuole primarie o secondarie di primo grado; 8 casi, la maggior parte, a istituti tecnici o professionali (Tabella 9). Si contano poi 6 docenti di liceo: finanza e marketing (1), scientifico e liceo delle scienze applicate (3), liceo linguistico (2). L'unico partecipante "extra scolastico" è il referente dell'oratorio vincitore di Campo STEM Milano Brilla. 17 intervistati appartengono a realtà site in Lombardia, 5 nel Lazio (Tabella 10).

Tabella 9. Numero, tipologia delle scuole dei soggetti intervistati

Tipologia di scuola	Numero
IC, scuola elementare, scuola media	7
ITT, ITC, ISIS, IT, IISS - istituto tecnico/professionali	8
Liceo finanza e marketing	1
Liceo scientifico, liceo delle scienze applicate	3
Liceo linguistico	2
Oratorio	1
Totale	22

Fonte: database Fondazione Bracco (2022).

Tabella 10. Regione di appartenenza scuole intervistati

Regione	Numero
Lombardia	34
Lazio	10

Le interviste sono state svolte nei mesi di giugno e luglio 2022 tramite la piattaforma Zoom.

La traccia di intervista verteva sui seguenti temi:

- 1) Metodologia della didattica, ossia l'approccio didattico utilizzato per presentare il progetto agli studenti e alla scuola; la metodologia didattica utilizzata per realizzare il progetto;
- 2) Impatto della Pandemia, come il progetto è stato portato avanti del periodo pandemico,

soprattutto in relazione alla Didattica a Distanza (DAD) e alla Didattica Digitale Integrata (DDI);

- 3) Orientamento alle materie STEM, ossia i risultati ottenuti dalla partecipazione al progetto in termini di interesse verso le discipline STEM e gli studi scientifico-tecnologici;
- 4) Gender gap, come è stato affrontato il tema e se sono stati riscontrati problemi nel coinvolgimento delle studentesse;
- 5) Criticità e suggerimenti utili a capire le criticità incontrate e programmare le edizioni future.

La traccia d'intervista è consultabile in Appendice (b).

3.2 Risultati delle interviste

La sezione che segue presenta i risultati delle interviste indagando l'impatto dei progetti relativamente all'innovazione della metodologia didattica; effetto della pandemia; orientamento alle materie STEM; Gender Gap; critiche e suggerimenti.

3.2.1 Innovazione della metodologia didattica

I quesiti sulla metodologia didattica hanno dato vita a un dibattito vivace, in cui sono emersi bisogni e problemi del sistema scolastico attuale. Gli intervistati sono venuti a conoscenza del progetto e dei singoli bandi in differenti modi, chi tramite la scuola - con circolari interne o su suggerimento della dirigente scolastica - chi navigando in internet, chi grazie all'iscrizione a piattaforme di informazione per la pubblicazione di bandi scolastici. Altri ancora erano già in contatto con Fondazione Bracco. Gli intervistati hanno raccontato di aver già avuto esperienze con l'utilizzo di metodologie didattiche alternative, che hanno spesso utilizzato per sollecitare gli studenti: ricerca guidata, learning by doing, peer tutoring, lavoro in autonomia, dibattiti, approcci misti tra lezioni frontali e lavoro in autonomia o in gruppi. La maggior parte ha utilizzato il metodo didattico collaborativo e cooperativo (cooperative learning), il quale si basa sul lavoro in gruppi per raggiungere un obiettivo comune di approfondimento e costruzione di una nuova conoscenza. Tutti gli insegnanti concordano sull'efficacia di questi strumenti e sulla necessità di implementarli nelle scuole, cambiando il classico paradigma di insegnamento:

“Se non si cambia anche il modo di lavorare a scuola, se non si trova il modo di proporle in un modo accessibile a tutti, diventa complicato” [Intervista 17_scinfo_ss1g_Ods]

“La società in cui i ragazzi vivono è piena di input, pertanto io penso che anche a lezione dovremmo abituare i ragazzi a diversi approcci” [Intervista 14_Scienze_IT_Ods]

Queste metodologie sono state apprezzate anche in realtà che presentano problematiche sociali o relazionali, o in cui si hanno difficoltà ad introdurre argomenti scientifici e riguardanti il tema di

genere. Questo progetto infatti, ha dato la possibilità non solo di adottare nuove metodologie, ma di affrontare anche temi sociali:

“Noi siamo in una realtà a fortissima emigrazione, quindi abbiamo tantissimi alunni stranieri. Introdurre questi progetti è molto importante ai fini dell'inclusione, oltre al Gender Gap. Questi progetti piacciono a tutti e tutti hanno qualcosa da dire. In una scuola di questo tipo è molto importante, più che in altre realtà” [Intervista 2_mat_ss1g_Ods]

“Per noi è stato positivo perché è stato un modo per far capire che ci possono essere delle proposte che vanno oltre il quartiere (Quarto Oggiaro), così si aprono orizzonti e opportunità” [Intervista 22_Don_Or_Csmb]

Nella maggior parte dei casi sono stati approfonditi temi già presenti all'interno del curriculum scolastico, ma in altre occasioni il progetto è stata un'opportunità per introdurre altre tematiche multidisciplinari e sviluppare competenze trasversali:

“C'è bisogno di impostare la didattica in questo modo ed impostare le discipline in modo complesso e non banale, facendo collegamenti e far capire che tutte le materie si collegano, non ci sono solo numeri e abilità tecnologiche” [Intervista 1_Scienze_Liceofm_Ods]

“Le tecnologie sono abilitanti alla vita reale. Quest'ultima non è fatta a compartimenti stagni, è qualcosa di multidisciplinare, poi c'è un substrato che le accomuna che sono le tecnologie” [Intervista 6_inform_IT_DIGITA.R.SI]

“Abbiamo affiancato all'utilizzo delle competenze digitali la scrittura creativa e poi ognuno ha prodotto un disegno. Abbiamo puntato molto sulla creatività [...] Questo progetto ci ha permesso non solo di approfondire le scienze ma anche e soprattutto i temi di educazione civica” [Intervista 5_matescienze_ss1g_Ods]

Sono stati utilizzati differenti strumenti, dai più noti e comunemente impiegati durante l'emergenza pandemica fino ad altri più complessi, come programmi di presentazione e doppiaggio o scanner ambientali. L' utilizzo di questi strumenti ha avuto benefici non solo per gli studenti ma anche per i docenti stessi, che hanno appreso nuove competenze, e promosso un dialogo docente-studente più aperto e collaborativo:

"Sicuramente c'è in corso un cambiamento: prima il ragazzo vedeva nel professore una

figura che ne sapeva più di lui, ora c'è anche la voglia degli studenti di mostrare quello che si sa fare con la tecnologia" [Intervista 16_ita_LiceoLingInfo_Ods]

"Anche in pandemia abbiamo lavorato tantissimo online e con i video. Io stessa ho aperto un canale youtube dove inviavo le lezioni finché non ci siamo attivati per fare le videocchiamate. Poi i ragazzi facevano i video dei loro esperimenti scientifici e io li caricavo sul canale." [Intervista 2_mat_ss1g_Ods]

Un aspetto che molti intervistati hanno sottolineato è che diamo per scontato che i "nativi digitali" abbiano una conoscenza digitale medio alta delle tecnologie, mentre, in realtà, hanno solo una conoscenza "passiva", che i progetti hanno contribuito a superare:

"Quando vediamo questi ragazzi diciamo che sono nativi digitali, ma non sono competenti. Sanno maneggiare benissimo gli strumenti ma non hanno sviluppato una capacità critica dell'uso dei software. Questo progetto ha dato loro modo di capire tante cose" [Intervista 16_ita_LiceoLingInfo_Ods]

"La percezione della didattica e delle materie STEM è cambiata molto per i docenti, mentre i ragazzi hanno capito che essere nativi digitali non basta, occorre imparare ad utilizzare gli strumenti" [Intervista 18_top_IT_DIGITA.R.SI]

"Ho cercato di invogliarli con modalità di approfondimento e studio alternativi. E' anche vero che venivamo da anni di lockdown e il discorso digitale non era nuovo, ma in realtà ho visto che i ragazzi non sono poi così tanto smart come si può pensare. Sono stati contenti di utilizzare questo metodo un po' più creativo" [Intervista 1_Scienze_Liceofm_Ods]

Coloro che hanno utilizzato metodologie e strumenti innovativi in risposta ai bandi ne hanno continuato a usufruire anche in seguito, durante le ore di lezione curricolari o per altri progetti analoghi:

"Abbiamo utilizzato questa metodologia anche fuori dal progetto e abbiamo riscontrato maggiore unione e interesse da parte dei ragazzi" [Intervista 12_fis_LiceoSc_Ods]

"La realtà virtuale è stato un approccio molto innovativo e gradito: ha permesso ai ragazzi di fare un'esperienza completamente nuova, per me è stata una prima esperienza in questo ambiente. Lo abbiamo messo immediatamente a programma perché lo vogliamo

riutilizzare in altre situazioni e ambiti” [Intervista 6_inform_IT_DIGITA.R.SI]

La partecipazione attiva attraverso attività laboratoriali e di gruppo ha aumentato l'interesse e la motivazione degli studenti ma anche le relazioni:

"Applicando la tecnologia a progetti concreti ha permesso ai ragazzi di capire come esse facciano parte della vita quotidiana e come esse possano aiutare la vita dell'uomo. [...] Il progetto ha ribaltato la nostra didattica in maniera molto innovativa: i ragazzi hanno potuto acquisire la conoscenza sviluppando le competenze. [...] Questa didattica permette di accedere ad una conoscenza attraverso il fare” [Intervista 6_inform_IT_DIGITA.R.SI]

“Si ricordavano particolari che in altre occasioni sfuggivano, proprio perché non erano esattamente loro parte attiva della lezione. Inoltre hanno acquisito molte competenze proprio dal punto di vista digitale” [Intervista 3_scienze_ip_Ods]

“Mi hanno chiesto di partecipare nuovamente o di fare qualcosa di analogo. Questa modalità è proprio piaciuta. La didattica classica con questi ragazzi non funziona. Questa modalità di scienza e approfondimento, conoscendo realtà esterne anche grazie a bandi come quello di FB è veramente un'opportunità” [Intervista 3_scienze_ip_Ods]

"Vedo che i ragazzi lavorano molto più uniti, collaborano e sono più solidali” [Intervista 20_sc_LiceoScApp_Ods]

“Abbiamo utilizzato anche il peer tutoring perché nei gruppi c'erano anche alunni con DSA e BES. Questo progetto è stato molto importante ai fini dell'inclusione di questi alunni” [Intervista 5_matescienze_ss1g_Ods]

3.2.2 Pandemia

Il contesto pandemico ha colpito diversi ambiti della vita scolastica e ha favorito un cambiamento di paradigma nell'utilizzo di nuove piattaforme e didattica online. Dalle interviste è emerso infatti come la pandemia ha favorito l'innovazione della didattica, soprattutto spingendo verso una maggiore digitalizzazione, anche in contesti arretrati:

“Penso che la pandemia, uno degli aspetti positivi che ha avuto, è stata quella di far scoprire a molti docenti la possibilità di potenziare la didattica con strumenti alternativi e un pò più creativi. [...] Ho l'impressione che i ragazzi e i docenti non siano totalmente consapevoli

delle potenzialità che hanno gli strumenti tecnologici. [...] Penso che la pandemia abbia permesso a tutti di rivalutare positivamente la didattica attraverso la tecnologia." [Intervista 1_Scienze_Liceofm_Ods]

"Lavorare nel Lazio non è facile, ci sono contesti arretrati in ambito tecnologico [...] io dico sempre, nella sfortuna, siamo stati fortunati, perché la pandemia ha accelerato il processo di digitalizzazione" [Intervista 19_matsc_ss1g_Ods]

Il fattore più significativo per gli intervistati è stato la grande consapevolezza che questo periodo ha portato sul tema delle STEM, sulle potenzialità della tecnologia e dell'approfondimento delle scienze. Interrogati sulla percezione delle STEM a seguito dei cambiamenti portati dalla pandemia, gli intervistati segnalano l'aumento dell'attenzione verso quelle tematiche che hanno toccato la quotidianità degli studenti, partendo dalle tecnologie fino alle materie scientifiche:

"Noi della categoria insegnanti abbiamo potuto assaggiare la trasformazione digitale in corso già all'epoca dell'introduzione del registro elettronico e dello SPID. Durante la pandemia abbiamo compreso i vantaggi delle comodità della tecnologia. [...] Ho notato un cambio di percezione sull'interesse delle materie da parte degli studenti, soprattutto per matematica e medicina" [Intervista 12_fis_LiceoSc_Ods]

"La lezione più grande che ci ha insegnato la pandemia è che la tecnologia fa parte della nostra vita e i ragazzi dovrebbero sapersi orientare con essa come per leggere e scrivere" [Intervista 15_uman_primss1g_Csmb]

"La percezione non è cambiata, ma sicuramente si è data più attenzione [...] L'idea di vedere l'uomo così vulnerabile davanti a un virus ha scatenato molta attenzione da parte dei ragazzi sullo studio di tale materia (scienze)" [Intervista 14_Scienze_IT_Ods]

"Dopo la pandemia e la DAD, alcuni ragazzi hanno maturato l'idea che il futuro (non solo dell'informatica) sarà online" [Intervista 16_ita_LiceoLingInfo_Ods]

Il periodo pandemico non è stato di grande intralcio alla realizzazione di progetti da candidare ai bandi, anzi. Le piattaforme introdotte in fase pandemica sono state un aiuto per dare continuità alla partecipazione per coloro che durante il progetto sono stati costretti in quarantena e per i lavori di gruppo svolti da remoto. Tra coloro che hanno partecipato a più edizioni (quindi sia a distanza che in presenza) sono state riscontrate delle differenze sulla modalità di svolgimento, ma non così

significative da ostacolare o limitare il lavoro svolto nei progetti:

“Non abbiamo avuto problemi in quanto avendo avuto già esperienza nel 2020 e tutte le difficoltà che abbiamo avuto, coloro che sono stati in quarantena hanno comunque partecipato e lavorato da remoto con la piattaforma Teams utilizzata in precedenza. Loro si sono visti comunque facendo dei gruppi collaborando da casa perché non potevano incontrarsi. È stato anche un modo per non farli sentire soli perché sono stati abituati a lavorare così.” [Intervista 5_matescienze_ss1g_Ods]

La mancanza di contatto e socialità ha avuto comunque conseguenze negative. In particolare gli intervistati concordano sull'efficacia dei progetti di fattori come unità, contatto e condivisione, fattori fondamentali che sono mancati a causa della didattica a distanza obbligatoria nei periodi più stringenti:

"Questo progetto ha creato un'inclusione importante, specialmente per i ragazzi di 5a che nei precedenti 2 anni sono stati costretti alla DAD." [Intervista 18_top_IT_DIGITA.R.SI]

"Per i ragazzi di prima e seconda non è stato facile cominciare le superiori e venire improvvisamente chiusi a casa in DAD. Il progetto ci ha salvato perché da una gara si è trasformata nella didattica vera e propria, dentro e fuori lezione" [Intervista 7_IT_chim_Ods]

3.2.3 Orientamento alle materie STEM

Secondo gli intervistati il progetto ha ottenuto buoni risultati sul fronte dell'orientamento alle materie STEM, seppur con una certa variabilità a seconda del grado di istruzione. Alla scuola primaria, i docenti hanno notato un miglioramento nei rapporti tra compagni, nel lavoro di squadra e un maggiore interesse per le materie trattate, ma chiaramente non è stato possibile parlare di orientamento in modo vero e proprio, essendo gli studenti all'inizio del loro percorso scolastico. Nella secondaria di primo grado, l'impatto è stato maggiore - comprensibilmente - per coloro che frequentavano il secondo e terzo anno, in quanto già proiettati sulla scelta della scuola superiore:

"Molti ragazzi delle scuole medie hanno scelto il liceo scientifico, magari lo avrebbero scelto comunque, ma molti indecisi si sono convinti anche grazie a queste attività" [Intervista 15_uman_primss1g_Csmb]

I docenti delle scuole secondarie di secondo grado hanno raccontato che i progetti hanno facilitato il coinvolgimento e l'approfondimento delle materie STEM, superando "i pregiudizi" che

gli studenti hanno:

"Esistono due categorie di ragazzi: gli appassionati e i disinteressati - apparentemente - che trovano motivazione dietro il coinvolgimento con i compagni [...] Credo che i ragazzi percepiscano le materie STEM in maniera molto più amichevole, il segreto è spingere sulla curiosità dei ragazzi" [Intervista 10_Rob_IT_DIGITA.R.SI]

"La percezione delle materie STEM è migliorata, anche se pensano che siano materie difficili, iniziano a pensare che ce la possono fare" [Intervista 13_mat_LiceoLing_Ods]

I risultati migliori sono stati riscontrati all'interno di istituti dove il programma di scouting era già presente, non solo per motivazioni legate alla sensibilizzazione delle materie scientifiche, quanto per ragioni legate al territorio. Spesso le scuole di provincia o situate in contesti montani - come nel caso di valli o piccoli centri lontani dalle metropoli - riportano ad esempio di dover fare i conti con una mentalità non sempre incline ad abbracciare le novità:

"Abbiamo pensato di realizzare un oggetto che fosse utile proprio ai fini dell'orientamento e degli open day della nostra scuola" [Intervista 6_inform_IT_DIGITA.R.SI]

"L'orientamento è sempre stato una parte importante del nostro istituto perché siamo un istituto di provincia. E' sempre stata una nostra mission quella di divulgare cosa facciamo all'interno della scuola. In questo il progetto ci ha dato una mano enorme. Il video è stato utilizzato per diverse attività, sia di orientamento che di divulgazione anche nelle scuole medie" [Intervista 10_Rob_IT_DIGITA.R.SI]

I progetti sono stati utili anzitutto per coloro che, nonostante stessero già affrontando un percorso improntato sulle STEM, avevano mostrato dubbi o ripensamenti. In questi casi sembra che il progetto abbia rinnovato negli studenti l'interesse per questo campo di studi scientifico e li abbia anche spronati a raggiungere risultati migliori:

"Attraverso la sperimentazione pratica, in alcune classi si è rafforzata la convinzione di studiare nel ramo giusto" [Intervista 8_scn_Liceo_Ods]

"Penso che progetti come quello di Fondazione Bracco possano aiutare a spronare i giovani studenti italiani a formarsi nelle materie STEM al fine di ricostruire un'eccellenza nella ricerca e nel campo tecnico" [...] "I ragazzi sono consapevoli di studiare e formarsi in settori e ambiti richiesti e utili" [Intervista 7_IT_chim_Ods]

Buoni risultati si sono ottenuti anche per le scuole che in cui le scienze non sono materie centrali del percorso di studio (liceo linguistico, scienze umane ecc..). Grazie a questi progetti gli studenti hanno infatti trattato temi che altrimenti non avrebbero avuto la possibilità di approfondire - questo sebbene, come evidenziato da qualche intervistato, anche coloro che seguono un percorso umanistico siano bravi nell'affrontare materie scientifiche per le loro capacità critiche e multidisciplinari:

"Generalmente i ragazzi che arrivano da una formazione classica umanistica, sono molto più allenati mentalmente per affrontare le materie STEM negli studi futuri" [Intervista 10_Rob_IT_DIGITA.R.SI]

"L'idea in futuro è quella di coinvolgere e risvegliare l'interesse di ragazzi di altri indirizzi [...] Nonostante la giovane età, alcuni ragazzi hanno già mostrato maggiore interesse sul loro futuro [...] Non è semplice insegnare ai ragazzi l'importanza di lavorare su obiettivi lungimiranti, la vincita e il riconoscimento li aiuta ad avere un feedback positivo del loro impegno." [Intervista 8_scn_Liceo_Ods]

"Chi aveva qualche propensione personale aveva in qualche modo già scelto. Secondo me è stato importante soprattutto per chi non aveva ancora deciso e non farà questo percorso in futuro, aver toccato in qualche modo questa materia almeno in questa fase è stato importante" [Intervista 4_tec_ss1g_Ods]

I docenti ritengono infine che, per favorire una maggiore attenzione e dunque spinta all'orientamento verso le materie scientifico-tecnologiche, sarebbe utile una maggiore collaborazione tra i docenti delle discipline scientifiche, oltre che fare rete tra scuole, anche di diverso ordinamento e tipologia, per diffondere le STEM a diversi livelli di istruzione:

"L'anno prossimo coinvolgerò anche le altre mie colleghe di mate e scienze e penso sia importante disseminare le iniziative che si fanno a scuola e questo progetto." [Intervista 5_matescienze_ss1g_Ods]

"Partirei con le STEM fin dall'asilo, ma nelle scuole pubbliche è difficile, occorrono dirigenti illuminati [...] Fare rete con altre scuole è importante." [Intervista 2_mat_ss1g_Ods]

Una rete, che, infine, andrebbe allargata al mondo extra-scolastico. Alcuni partecipanti hanno infatti sfruttato i progetti per avvicinare maggiormente gli studenti al mondo del lavoro. Mentre alcuni hanno coinvolto studenti universitari ed esperti nei prodotti digitali, altri hanno utilizzato

questi bandi come apri fila per una serie di opportunità e collaborazioni con le aziende del territorio, organizzando ulteriori progetti o organizzando visite nelle imprese. Una modalità apprezzata dagli studenti, che hanno chiesto di replicarla anche l'anno successivo:

“Mi hanno chiesto di partecipare nuovamente o di fare qualcosa di analogo. Questa modalità è proprio piaciuta. La didattica classica con questi ragazzi non funziona. Questa modalità di scienza e approfondimento, conoscendo realtà esterne anche grazie a bandi come quello di FB è veramente un'opportunità” [Intervista 3_scienze_ip_Ods]

“A livello di impatto con la scuola, DIGITA.R.SI ha fatto da apri fila: è stata sviluppata una collaborazione con l'azienda Bticino e un progetto cyber trials/cybersecurity segnalato dall'università Insubria. [...] Due progetti con un importante peso a lungo termine” [Intervista 11_Lett_IT_DIGITA.R.SI]

3.2.4 Gender Gap

Il gap di genere ha ispirato diversi progetti presentati. In particolare, sono stati analizzati tre diversi aspetti: le prospettive storiche delle donne nella scienza (l'evoluzione del loro ruolo in questo campo e le problematiche affrontate); le donne moderne che si occupano di tecnologia e scienza (con interviste e ricerche approfondite); donne e pandemia (lavoratrici nel settore della ricerca).

Secondo gli intervistati, la trattazione di questa tematica nei progetti ha dato modo alle ragazze di scoprire figure professionali lontane dagli stereotipi di genere. Le ragazze hanno partecipato in modo molto attivo:

“Ci sono state più che altro ragazze, le ho viste prese e interessate. Mi hanno chiesto alcuni approfondimenti e hanno colto con interesse questo aspetto. [...] Si sono impegnate forse anche di più di quanto potessero fare i compagni maschi. Certo, qualche ragazzo era più bravo nell'utilizzare certe tecnologie, però loro non si sono tirate indietro” [Intervista 1_Scienze_Liceofm_Ods]

Dall'altra parte è stato evidenziato come l'approccio a questo tema sia stato di grande aiuto anche ai compagni maschi, sviluppando la consapevolezza della discriminazione di genere, e spingendoli ad incoraggiare e supportare le compagne:

“Per i ragazzi è stato molto istruttivo perché hanno potuto scoprire nel pratico le discriminazioni che caratterizzano alcune donne di loro diretta conoscenza” [Intervista 8_scn_Liceo_Ods]

"I ragazzi si sono meravigliati che molte inventrici siano state dimenticate dalla storia [...] Bisogna sfatare il mito che le materie STEM siano più adatte ai ragazzi [...] A volte siamo a conoscenza di alcune cose, ma non abbiamo il tempo di riflettere, invece i ragazzi si sono fermati e hanno potuto riflettere sulle discriminazioni di genere" [Intervista 16_ita_LiceoLingInfo_Ods]

Alcune delle studentesse che hanno partecipato ai progetti si sono appassionate molto, tanto da scegliere in seguito un percorso improntato sulle scienze. Nella scuola superiore infatti, ci sono stati casi in cui, come elencato prima, gli studenti e le studentesse hanno optato per facoltà scientifico-tecnologiche, anche in tipologie di scuole dove, di solito, è difficile incoraggiare gli studenti a continuare gli studi nel mondo universitario. Questa scelta per le ragazze è ricaduta maggiormente su facoltà nell'ambito delle scienze sanitarie come medicina, biotecnologie e scienze naturali, ma ci sono casi di ragazze che si sono iscritte a corsi di informatica, ingegneria e chimica:

"Le ragazze sono state molto trascinatrici, anche nei confronti dei ragazzi. Una in particolare quando abbiamo fatto questo lavoro, ho visto una emozione nel presentare la scienziata che avevano scelto. Lo ha detto con una forza d'animo che mi ha fatto capire che questo progetto era servito. Poi ha scelto una scuola scientifica." [Intervista 5_matescienze_ss1g_Ods]

3.2.5 Criticità e suggerimenti

La maggior parte dei docenti ha valutato positivamente i risultati ottenuti dalla partecipazione al progetto. Anche coloro che hanno solo partecipato, senza vincere, hanno raccontato di un buon impatto sul piano educativo e del coinvolgimento degli studenti. I docenti responsabili dei progetti hanno avuto modo di condividere il lavoro svolto con i propri colleghi, evidenziando l'importanza del coinvolgimento della dirigenza e dei colleghi nella condivisione dei risultati del progetto e del percorso intrapreso, elemento non scontato vista la mole di progetti e iniziative che la scuola mette nel piano curricolare:

"Anche la preside è rimasta molto soddisfatta. [...] L'impatto è stato sicuramente positivo. Non è fine a se stesso ma è importante comunicarlo e dividerlo con gli altri, non solo con la scuola ma anche nella società, così da creare un miglioramento." [Intervista 5_matescienze_ss1g_Ods]

"A livello di competenze, il risultato è stato evidente [...] La dirigenza ha voluto celebrare per dare un segnale su quanto è importante lavorare su obiettivi" [Intervista 14_Scienze_IT_Ods]

"Vincere ci ha permesso di trasmettere fiducia ai colleghi insegnanti e creare quindi interdisciplinarietà" [Intervista 18_top_IT_DIGITA.R.SI]

Solo in due casi non c'è stato un significativo impatto per motivi legati allo scarso coinvolgimento dell'istituto scolastico, evidenziando come siano spesso le scuole a non dare priorità a queste iniziative e che, di conseguenza, sono i singoli docenti a dover motivare i ragazzi. Gli intervistati hanno evidenziato come il valore che l'istituto dà a queste iniziative si rifletta inevitabilmente sui suoi studenti:

"Purtroppo è stato un progetto "spot", dovrebbero essere più incisivi (i progetti di questo tipo). Mi aspettavo una risonanza un pochino più ampia da parte della scuola ma anche conseguentemente dei ragazzi. Alla notizia della vincita non hanno reagito come mi sarei aspettato. Gli istituti hanno ormai una burocrazia pesantissima, ormai la didattica viene penalizzata" [Intervista 1_Scienze_Liceofm_Ods]

La ricerca ha permesso di raccogliere anche suggerimenti e critiche utili a programmare le edizioni future. Gli intervistati hanno evidenziato problemi nelle tempistiche di presentazione dei bandi, uscita dei risultati e consegna dei premi. Nello specifico sono state esposte tre principali criticità. In primo luogo, la presentazione dei bandi è molto vicina all'inizio dell'anno scolastico, e questo rende difficile ai docenti e alle scuole interessate trovare spazio tra i progetti già definiti in precedenza, soprattutto in scuole dove sono già attivi progetti di orientamento. A seguire troviamo il turn over dei docenti precari, che rende molto difficile trovare continuità in questi progetti e poterli riproporre anno dopo anno. Infine, le tempistiche dei risultati e della consegna dei premi. Alcune scuole sono riuscite a fare delle premiazioni a fine anno interne alla scuola, altre non hanno avuto la possibilità di presentarsi alla premiazione in quanto le date predisposte erano oltre la fine dell'anno scolastico. Questo ha comportato un minore interesse da parte dei ragazzi in quanto la celebrazione usciva dal contesto scolastico e non veniva così percepito lo stesso valore da condividere con il proprio istituto e i compagni.

4. Conclusioni

In questo studio sono stati analizzati tre diversi bandi del *progetto Diventerò* allo scopo di raccogliere informazioni attraverso cui supportare Fondazione Bracco nel definire le possibili strategie future da adottare nel campo dell'orientamento e della didattica dedicata alle materie STEM, considerando i mutamenti che stanno avvenendo in Italia. I risultati ottenuti dall'analisi qualitativa hanno confermato i dati e le riflessioni emerse dalla letteratura illustrata nel primo paragrafo, ma hanno anche offerto suggerimenti sul futuro dell'orientamento verso le materie STEM e l'innovazione scolastica.

I dati evidenziano una scarsa conoscenza delle tecnologie nei giovani tra gli 11 e i 19 anni - età dei giovani target dei bandi oggetto della presente ricerca. I "nativi digitali" sembrano avere dimestichezza con dispositivi elettronici ad uso quotidiano, come i telefoni cellulare, ma non hanno una conoscenza approfondita ad esempio sull'utilizzo dei software di base all'interno di un sistema informatico sul funzionamento di una piattaforma.

La pandemia ha scosso notevolmente il mondo scolastico. Per alcuni docenti è stata una sfida, soprattutto nel periodo iniziale, dove diverse scuole si sono trovate impreparate per affrontare la didattica a distanza (DAD). Col passare del tempo, secondo i docenti, ha invece avuto anche ricadute positive, innanzitutto sulla digitalizzazione, costituendosi come un'opportunità per le scuole di rinnovarsi, sperimentare le nuove tecnologie e accelerare quella digitalizzazione che era, seppur lentamente, già in corso. In secondo luogo ha migliorato la consapevolezza dell'applicabilità delle scienze alla vita quotidiana, facendo toccare con mano agli studenti quanto le materie STEM non siano "astratte". La digitalizzazione "forzata" dalla pandemia è stato infine un incentivo per il rinnovamento scolastico. In tutti gli istituti scolastici degli intervistati i dispositivi digitali per la didattica usati durante l'emergenza sono ancora in uso e in altri casi ne sono stati aggiunti di nuovi (software aggiornati e strumenti alternativi).

Per quanto riguarda l'impatto dei progetti, i docenti hanno segnalato che i progetti promossi dalla Fondazione hanno aiutato gli studenti a comprendere le potenzialità delle STEM anche al di fuori del contesto scolastico, sviluppando curiosità sulle professioni scientifiche e approfondendo argomenti sempre più vicini alla realtà che li circonda. I docenti hanno confermato come gli studenti tendano a considerare difficili le materie in questo campo e a sminuire le proprie capacità fin dalla scuola primaria, a causa di un sistema didattico poco consono ai mutamenti tecnologici e al bisogno di rinnovamento. Per questo motivo suggeriscono un migliore bilanciamento tra attività teorica e pratica, con particolare attenzione all'applicazione laboratoriale degli argomenti che, come dimostrato durante i progetti, favorisce un miglioramento dell'autostima degli studenti inducendoli a cambiare il punto di vista da cui approcciano le materie scientifiche. Per questo molti docenti vorrebbero che questo tipo di progetti fossero trasformati in programmi curriculari. Inoltre, in alcuni casi i lavori prodotti sono stati sfruttati per avvicinare gli studenti ad alcune aziende che operano

in settori riconducibili alle STEM, facendo da aprifila a successive collaborazioni per progetti di alternanza scuola-lavoro.

Miglioramenti sono stati riscontrati anche per quanto riguarda il fenomeno del Gender Gap: le studentesse si sono sentite molto motivate, soprattutto nei progetti in cui il tema principale erano le vite delle donne nella scienza, le difficoltà incontrate e i successi raggiunti. Queste hanno dato modo alle ragazze di considerare anche altri ambiti di studio, nonostante fossero ancora in parte condizionate dai bias precedenti sulle loro capacità piuttosto che focalizzate sulle loro aspirazioni. Le studentesse si sono dimostrate inoltre le più capaci ed interessate agli argomenti STEM trattati, portando anche i compagni maschi a riflettere sul tema e sviluppare una nuova consapevolezza verso questo argomento.

Per tutti gli intervistati il progetto è stato di grande aiuto per l'orientamento specifico delle STEM, soprattutto in uscita dalle scuole medie e superiori. Ancora più significativo è il valore che viene dato dagli studenti non provenienti da scuole tecnico-scientifiche (nel caso degli istituti di secondo grado) e di coloro che, in uscita dalle scuole medie, non intraprenderanno un percorso specializzante nelle STEM, che hanno avuto comunque l'opportunità di trattare argomenti dell'area scientifica aprendosi a nuove conoscenze indipendentemente dal percorso formativo e professionale che intraprenderanno.

Le criticità segnalate riguardano infine le tempistiche di inizio e fine progetto. I tempi di consegna dei premi e dei risultati non sono risultati utili ai fini della divulgazione del progetto nella scuola o tra le scuole del territorio in quanto avvenuti in periodi estivi o comunque a ridosso della fine dell'anno scolastico. Ciò ha portato i docenti a consigliare una migliore gestione dei tempi per poter beneficiare a pieno non tanto del premio materiale ma dell'impatto che esso può generare all'interno dell'istituto e del territorio.

In definitiva, il *progetto Diventerò* e nello specifico i suoi bandi *Ora di Scienza!*, *DIGITA.R.SI* e *Campo STEM Milano Brilla* hanno contribuito a innovare metodologia e approccio didattico nelle scuole partecipanti, oltre a favorire l'orientamento alle materie STEM. Tutti gli intervistati hanno espresso l'intenzione di partecipare nuovamente alle prossime edizioni, anche coloro che sono stati riassegnati in altri istituti.

Appendice

a. Codifica interviste

ID	Materia	Tipologia di scuola	Progetto	Codice
1	Scienze integrate	Liceo finanza e marketing	Ora di scienza!	Intervista 1_Scienze_Liceofm_Ods
2	Matematica	Scuola secondaria primo grado	Ora di scienza!	Intervista 2_mat_ss1g_Ods
3	Scienze	Istituto professionale	Ora di scienza!	Intervista 3_scienze_ip_Ods
4	Tecnologia	Scuola secondaria primo grado	Ora di scienza!	Intervista 4_tec_ss1g_Ods
5	Matematica, Scienze	Scuola secondaria primo grado	Ora di scienza!	Intervista 5_matescienze_ss1g_Ods
6	Informatica	Istituto Tecnico	DIGITA.R.SI	Intervista 6_inform_IT_DIGITA.R.SI
7	Chimica	Istituto Tecnico	Ora di scienza!	Intervista 7_IT_chim_Ods
8	Scienze naturali	Liceo scientifico	Ora di scienza!	Intervista 8_scn_Liceo_Ods
9	Matematica, Scienze	Scuola primaria	Ora di scienza!	Intervista 9_mat_sp_Ods
10	Robotica	Istituto tecnico	DIGITA.R.SI	Intervista 10_Rob_IT_DIGITA.R.SI
11	Lettere	Istituto Tecnico (ISIS)	DIGITA.R.SI	Intervista 11_Lett_IT_DIGITA.R.SI
12	Matematica, Fisica	Liceo scientifico	Ora di scienza!	Intervista 12_fis_LiceoSc_Ods
13	Matematica, Fisica	Liceo Linguistico	Ora di scienza!	Intervista 13_mat_LiceoLing_Ods
14	Scienze	Istituto tecnico (IT)	Ora di scienza!	Intervista 14_Scienze_IT_Ods
15	Materie umanistiche	Scuola primaria e secondaria di primo grado	Campo STEM Milano Brilla	Intervista 15_uman_primss1g_Csmb
16	Italiano, Storia	Liceo Linguistico e Informatico	Ora di scienza!	Intervista 16_ita_LiceoLingInfo_Ods
17	Scienze, Informatica	Scuola secondaria di primo grado	Ora di scienza!	Intervista 17_scinfo_ss1g_Ods
18	Topografia (CAT)	Istituto tecnico (IT)	DIGITA.R.SI	Intervista 18_top_IT_DIGITA.R.SI
19	Matematica, Scienze	Scuola secondaria di primo grado	Ora di scienza!	Intervista 19_matsc_ss1g_Ods
20	Scienze	Liceo scientifico e delle scienze applicate	Ora di scienza!	Intervista 20_sc_LiceoScApp_Ods
21	Matematica	Istituto tecnico	DIGITA.R.SI	Intervista 21_Matem_IT_DIGITA.R.SI
22	Parroco	Oratorio	Campo STEM Milano Brilla	Intervista 22_Don_Or_Csmb

b. Traccia di intervista

Temi	Domande
Introduzione	<ul style="list-style-type: none"> • Come è venuto a conoscenza del progetto Diventerò ed in particolare del bando Ora di Scienza!/ Digita.r.SI/Campo STEM Milano Brilla?
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Come avete approcciato il tema STEM e come avete scelto il progetto da presentare? • Che tipo di metodologia didattica è stata adottata durante la partecipazione al progetto? (es. durante le ore di lezione? se sì di quale lezione? o come attività fuori orario di lezione?) • Avete adottato questa metodologia anche dopo la conclusione del progetto? • Se sì, con quali risultati?
Pandemia	<ul style="list-style-type: none"> • La pandemia ha influenzato il lavoro svolto per i progetti? (come il progetto è stato portato avanti in relazione alla pandemia da Covid-19, alla didattica a distanza (DAD) e alla didattica digitale integrata (DDI)? • La percezione delle materie STEM è cambiata/cambierà a seguito dell'emergenza sanitaria? • Il Covid-19 avrà un effetto anche sulle scelte di studio (e professionali) dei giovani? • In particolare la percezione delle materie STEM è cambiata/cambierà a seguito dell'emergenza sanitaria? • Cosa ha insegnato la pandemia? • Per i partecipanti a più edizioni: è cambiato qualcosa tra le edizioni? Cosa ha cambiato la pandemia?
Impatto	<ul style="list-style-type: none"> • Come è cambiata la percezione delle materie STEM dopo il progetto? • Qualcuno ha espresso la volontà di continuare il suo percorso nelle STEM? • Per i soggetti vincitori: Che impatto ha avuto la vincita sui ragazzi e sulla scuola? (in senso materiale e non)
Gender Gap	<ul style="list-style-type: none"> • Secondo lei è cambiato l'approccio delle studentesse alle materie scientifico-tecnologiche? • Avete notato un maggiore disagio/difficoltà nell'affrontare il tema delle materie STEM con le studentesse rispetto agli studenti? • Quali miglioramenti evidenti ci sono stati riguardo le studentesse?
Criticità e suggerimenti	<ul style="list-style-type: none"> • Avete incontrato difficoltà durante il progetto o nella sua programmazione? • Sarebbero necessarie delle modifiche? Se sì, avete dei suggerimenti per eventuali miglioramenti?

Riferimenti bibliografici

AlmaLaurea (2021), *Sintesi della XXIII Indagine Profilo dei Laureati 2020*, Rapporto AlmaLaurea 2021.

Australian Academy of Science (2021), *Impact of COVID-19 on Women in the STEM Workforce | Asia-Pacific*, anno 2021.

European Commission (2022), Directorate-General for Research and Innovation, *She figures 2021: gender in research and innovation: statistics and indicators*, Publications Office, 2021.

Fondazione Bracco (2019), *Formazione dei giovani. Un impegno consolidato*, vol. 7, pp.3-25.

Indagine ROSE (2010), *Gli studenti italiani e la scienza. I risultati dell'indagine internazionale ROSE*, Observa Science in Society.

Istat (2020), *Report Livelli di Istruzione e partecipazione alla formazione | anno 2020*.

Istat (2021), Rapporto BES 2020.

Ministero dell'Istruzione (2022 a), *Dati andamento pandemia COVID19 nelle scuole - A.S. 2021-22* Settimana 28 febbraio - 05 marzo.

Ministero dell'Istruzione (2022 b), *Dati andamento pandemia COVID19 nelle scuole - A.S. 2021-22* Settimana 06 giugno - 11 giugno.

Osservatorio Fondazione Deloitte (2020), *RiGeneration STEM Le competenze del futuro passano da scienza e tecnologia*, Deloitte Italia.

Osservatorio Povertà Educativa (2022), *Stem, una sfida per l'Italia*, Openpolis e Con i Bambini.

Pearson (2021), *DaD (didattica a distanza) e DDI (didattica digitale integrata)*, it.pearson.com.

World Economic Forum (2022), *Global Gender Gap Report 2022. Insight Report July 2022*, www.weforum.org, anno 2022.

I Laboratori Sociali: spazi per il welfare di comunità a Pavia

di Marco Cau, Petronela Antip, Gabriela Giovilli, Maria Piccio, Elisa Sarchi, Elena Volpato

Abstract

Tra la fine del 2018 e il giugno del 2022, un partenariato tra soggetti pubblici e Enti di Terzo Settore ha promosso, nel territorio del Distretto Sociale di Pavia, la creazione di una rete di Laboratori Sociali. Parte delle famiglie dei *community hub* - spazi cross-settoriali e multiservizi - i Laboratori Sociali sono infrastrutture di prossimità distribuite nei quartieri, che sviluppano e ospitano iniziative, attività e servizi capaci di creare connessioni virtuose tra welfare di comunità e welfare pubblico.

Il working paper ripercorre lo sviluppo dei Laboratori Sociali pavesi a partire dalla ricostruzione del contesto nazionale che è stato fonte di ispirazione e dalla descrizione dell'ecosistema locale sulla base del quale sono stati avviati. Il testo presenta poi gli "ingredienti" costitutivi dei Laboratori Sociali e ne illustra caratteristiche, ambiti d'azione, mappatura e modalità di comunicazione e promozione. Il working paper racconta in seguito come si è consolidata l'esperienza, attraverso nuovi progetti nati da partenariati pubblico-privato, l'adozione di un approccio territoriale basato sulla coprogrammazione e l'intensificarsi dell'alleanza tra welfare pubblico e welfare di comunità. Infine, il report propone alcune riflessioni sulle evoluzioni future dei Laboratori.

Autori

Marco Cau è agente di sviluppo locale. Si occupa di progettazione partecipata e di project management. Accompagna comunità di pratica e gruppi di lavoro. È stato project manager di Fare#BeneComune. È socio di Pares (www.pares.it)

Petronela Antip è una specialista in comunicazione con esperienza nell'ambito del Terzo settore. In Fare #BeneComune ha ricoperto il ruolo di responsabile della comunicazione e del fundraising

Gabriela Giovilli è un'esperta in progettazione e processi valutativi in area sociale. In Fare #BeneComune ha accompagnato la fase di progettazione e ha ricoperto il ruolo di referente per il monitoraggio e la valutazione

Maria Piccio è coordinatrice dell'Area Cultura di CSV Lombardia Sud ETS. Ha accompagnato la progettazione esecutiva del progetto Fare #BeneComune, con particolare riferimento allo sviluppo dei Laboratori Sociali e della loro Rete

Elisa Sarchi è operatrice di teatro sociale e community maker con l'APS Calypso, di cui è socia fondatrice. Nel progetto Fare #BeneComune ha contribuito allo sviluppo della rete dei Laboratori Sociali, in collaborazione con il CSV

Elena Volpato è responsabile U.O.I. Reddito di cittadinanza e flussi del Consorzio Sociale Pavese e RUP dei percorsi di co-programmazione. È stata responsabile della gestione amministrativa del progetto Fare #BeneComune.

Parole chiave

#Community hub

#case di quartiere

#laboratori di quartiere

welfare di comunità

#welfare di iniziativa

#coprogettazione

amministrazione condivisa

Indice

Abstract	71
Autori	72
Introduzione	74
1. 1. L'Innesco	75
1.1 Gli spazi di comunità	75
1.2 L'avvio dell'esperienza pavese dei Laboratori Sociali	77
2. Lo sviluppo	79
2.1 Gli "ingredienti" del progetto	79
2.2 I Laboratori Sociali	81
2.3 La comunicazione e la promozione dei Laboratori Sociali	87
3. Il consolidamento	89
3.1. Le Agorà e i Gruppi di cittadini	89
3.2. Dalla progettazione partecipata alla coprogrammazione e coprogettazione	91
3.3. Gli Sportelli famiglia	92
4. Le prospettive: ipotesi di futuro per i Laboratori Sociali	94
Conclusioni	97
Appendice - I Laboratori Sociali oggi	99
Riferimenti bibliografici	102

Introduzione

Tra la fine del 2018 e il giugno del 2022, un partenariato tra soggetti pubblici e Enti di Terzo Settore ha sviluppato, nel territorio del Distretto Sociale di Pavia, un articolato progetto di welfare di comunità e innovazione sociale sostenuto da Fondazione Cariplo.

L'iniziativa si è presa cura delle famiglie vulnerabili, ha generato opportunità educative per i giovani e ha dato vita all'esperienza dei Laboratori Sociali, che sono oggetto del presente working paper.

I Laboratori Sociali sono spazi di prossimità distribuiti nei quartieri, che sviluppano e ospitano iniziative, attività e servizi capaci di creare connessioni virtuose tra welfare di comunità e welfare pubblico. Si tratta di infrastrutture sociali che si inseriscono nella famiglia dei *community hub*, gli spazi cross-settoriali e multiservizi di cui si è iniziato a parlare in Italia a metà degli anni 20, che comprendono Case di Quartiere, Laboratori di Quartiere, Punti di Comunità e altre iniziative analoghe e che, nelle loro variegate declinazioni, promuovono azioni locali partecipate, diffuse e accessibili.

La prima sezione, "L'innescò", ricostruisce il contesto nazionale che è stato fonte di ispirazione e l'ecosistema locale sulla base del quale, tra 2018 e il 2022, si è sviluppata a Pavia l'esperienza di costruzione dei Laboratori Sociali. La seconda sezione, "Lo sviluppo", presenta gli "ingredienti" che hanno consentito di avviare l'esperienza dei Laboratori Sociali, illustrandone caratteristiche, ambiti d'azione, mappatura e modalità con cui sono stati comunicati e promossi. La terza sezione, "Il consolidamento", racconta appunto come si sono consolidate le esperienze, sia attraverso nuovi progetti nati da partenariati pubblico-privato e dall'adozione di un approccio territoriale basato sulla coprogrammazione, sia mediante l'intensificarsi dell'alleanza tra welfare pubblico e welfare di comunità. La quarta sezione conclude riflettendo sulle prospettive future.

1. L'Innesco

La presente sezione ricostruisce il contesto nazionale che è stato fonte di ispirazione e di riferimento per il progetto, introducendo in particolare il concetto di *community hub*. In seguito, descrive il contesto locale grazie al quale si è sviluppata a Pavia l'esperienza dei Laboratori Sociali, originati da [Fare #BeneComune](#), un'iniziativa sostenuta dal programma [Welfare in Azione](#) di Fondazione Cariplo.

1.1 Gli spazi di comunità

In un [position paper](#) pubblicato nel 2016, un gruppo di ricercatori, progettisti di politiche, *policy activist* e innovatori apre in Italia un confronto su come affrontare le criticità dei quartieri difficili, promuovere inclusione e coesione sociale, invertire il declino, intercettare l'intelligenza collettiva, introducendo nel nostro paese la locuzione *community hub*¹. Nel *paper*, i *community hub* sono rappresentati come *spazi ibridi, di difficile definizione: fanno inclusione sociale e allevano talenti, generano coesione attraverso la contaminazione. Sono punto di accesso ai servizi di welfare e orientano verso la creazione di impresa. Sono spazi di produzione e di lavoro, che fanno convivere l'artigiano e la postazione per il giovane creativo, la start-up e la cooperativa sociale, il coworking, il fab-lab e l'asilo; la caffetteria e la web radio. Provano a contrastare l'esclusione, generando lavoro. Credono nei talenti, prima che nelle competenze. Accompagnano processi e ne sono protagonisti. Abilitano e sono i makers della rigenerazione urbana. Sono il consolidamento di comunità in corso. Agendo soprattutto sul piano micro-locale, quello della prossimità dei quartieri, dei rioni e dei caseggiati, nei community hub le persone divengono risorsa per i gruppi e le reti di prossimità e, viceversa, i vicinati e le comunità di affinità diventano palestre di capacitazione per le persone*. In questi punti di riferimento di comunità, gli abitanti si mettono in gioco come progettisti (Manzini 2018), per sviluppare piccole azioni di cura, trasformazione e uso intelligente degli spazi pubblici, prendendosi delle responsabilità, praticando forme di convivenza e mettendo quindi in relazione circolare la *ville* (lo spazio urbano costruito) con la *cit * (il modo in cui la gente abita e vive la citt ) e - in modo speculare - la *cit * con la *ville* (Sennett 2018).

I *community hub* sono spazi di formazione e di sviluppo del welfare di comunit , un welfare municipale partecipato co-realizzato da famiglie, gruppi informali di cittadini, organizzazioni del privato sociale, che - in questi luoghi - dialoga e collabora con il welfare pubblico dei servizi (Ciceri, Cau e Maino 2019). Questi costituiscono la cornice ideale anche per sperimentare azioni tipiche di un nuovo modello di welfare comunitario, nel quale i servizi istituzionali si avvicinano ai cittadini, sono dislocati nei quartieri, dialogano e fanno sinergia con le numerose iniziative di aiuto, mutuo-aiuto, auto-aiuto che nascono in seno a (e dalla collaborazione tra) organizzazioni non profit e gruppi informali. Un welfare capace di valorizzare i beni relazionali e le competenze diffuse, di facilitare alleanze virtuose, di investire sulle connessioni tra i progetti e le attivit  presenti, per innescare l'effetto moltiplicatore

1. Sul tema si veda anche Calvaresi (2016).

che deriva dalla messa in opera di collaborazioni, connessioni, relazioni (Cau 2016). Intorno ai *community hub* si attivano infatti coalizioni locali costituite da gruppi informali di nuovi residenti e di cittadini di lungo corso, associazioni di promozione sociale e di volontariato, gruppi di genitori, società sportive, centri di aggregazione giovanile, parrocchie di periferia, negozi di vicinato, sedi municipali decentrate, biblioteche di quartiere, che - valorizzando e condividendo le risorse disponibili - usano, adottano e riutilizzano spazi pubblici e collettivi, danno una nuova identità ai rioni, contrastano il degrado, l'abbandono e l'isolamento percepiti rendono protagonisti e corresponsabili gli abitanti, costruiscono un'immagine pubblica nuova dei quartieri decentrati; sostengono relazioni e sinergie tra questi quartieri e il resto della città. Sono luoghi attivati da partenariati pubblico-privati, da Enti del Terzo Settore, da gruppi di cittadini (Conte e Laffi, 2019). La modalità d'azione è quella della progettazione partecipata e della co-realizzazione, del racconto trasparente della propria azione (attraverso i *media* dello *storytelling*) e - progressivamente, come proveremo a esporre nel presente working paper - della coprogrammazione, della coprogettazione, della co-gestione (anche grazie alle nuove opportunità introdotte dal Codice del Terzo Settore).

I *community hub* sono spazi cross-settoriali e multiservizi, si rivolgono e rispondono ai bisogni di pubblici diversi, sono potenzialmente sempre aperti, sono aggreganti e riconosciuti, ricercano la contaminazione, sono "spazi di abitabilità", "incroci", "unità polivalenti", animati "dall'insieme dei movimenti che si verificano al loro interno", sono luoghi praticati (De Certeau 2001), non sono luoghi chiusi e autoreferenziali. Sono spazi nei quali è possibile sperimentare la tanto ricercata, e quasi mai operata, integrazione tra politiche, costruendo strategie di intervento trasversali ai settori del welfare, della cultura, delle politiche giovanili e dell'istruzione, della mobilità, dei lavori pubblici.

Sempre nel 2016, il gruppo di ricercatori di Kilowatt, Avanzi-sostenibilità per azioni, Dynamoscopio, Cooperativa Sumisura ha realizzato un primo censimento delle esperienze italiane di *community hub* e ha individuato alcune tipologie di questi spazi di comunità:

- *community hub* basati prevalentemente sulla prossimità e il radicamento: spazi che nascono con o dalla comunità, che a essa sono fortemente intrecciati e che - senza un suo coinvolgimento - non potrebbero esistere o crescere;
- *community hub* basati prevalentemente sull'inclusione sociale: spazi che erogano servizi di welfare e che promuovono nuove modalità di welfare comunitario, sia sostituendosi all'intervento pubblico, sia affiancando i servizi tradizionali in una logica collaborativa e complementare;
- *community hub* basati sul fare impresa a creare lavoro: spazi che, pur collaborando con forme di volontariato e di attivismo, hanno l'obiettivo della sostenibilità economica e di generare occupazione, e che si configurano come impresa sociale, culturale, ricreativa;
- *community hub* basati su una varietà d'uso: spazi che rispondono a istanze differenti, che esprimono diverse funzioni, a cavallo tra le tipologie descritte sopra.

Ispirandoci e riferendoci a queste riflessioni e a queste pratiche, abbiamo avviato a Pavia, nel corso del 2018, l'esperienza dei Laboratori Sociali.

1.2 L'avvio dell'esperienza pavese dei Laboratori Sociali

Tra la fine del 2018 e il giugno del 2022 il Consorzio Sociale Pavese², insieme al Comune di Pavia e a diversi partner³ del Terzo Settore, ha sviluppato il progetto Fare #BeneComune, un'iniziativa sostenuta dal programma Welfare in Azione di Fondazione Cariplo che si è presa cura delle famiglie vulnerabili e ha generato opportunità educative per i giovani, sperimentando un ventaglio di interventi a cavallo tra welfare dei servizi e welfare di comunità.

Fare #BeneComune ha individuato nella formula dei Laboratori Sociali, la cui esperienza di sviluppo è oggetto del presente working paper, le infrastrutture sociali (Klinenberg 2019) su cui basare le proprie attività, con l'obiettivo di disporre di una rete di spazi per avvicinare i servizi alle persone, per supportare mutualità e cooperazione tra le famiglie, per favorire il protagonismo dei giovani, per sostenere la partecipazione civica e lo sviluppo di iniziative per il bene comune. Tra le diverse tipologie di community hub (cfr. 1.1), i Laboratori Sociali pavesi si richiamano in particolare al filone dell'inclusione sociale (anche se non mancano ibridazioni con i filoni della prossimità e del radicamento e della varietà d'uso), facendo riferimento concretamente alla Rete delle Case di Quartiere di Torino, ai Laboratori di Quartiere di Bologna (D'Alena 2021), ai Laboratori di Quartiere promossi nell'ambito della riqualificazione urbana nei quartieri ERP dal Comune di Milano, alla Casa Gavoglio di Genova, agli #Op Cafè del Rhodense (Gaudimundo 2023), alla Casa per fare insieme di Rozzano, ai Punti di Comunità milanesi del programma Lacittàintorno di Fondazione Cariplo (Cognetti, Gambino e Larena Faccini 2020).

Nel 2018, gli spazi che sono progressivamente diventati Laboratori Sociali erano luoghi di intervento sociale ed educativo con funzioni specifiche e differenti, in alcuni casi riservati a target definiti, in altri già orientati ad approcci più comunitari: un centro diurno giovanile, un social bistrot, un centro per la prima infanzia, un laboratorio sociale in fase di avvio, un rione nel quale alcune associazioni praticavano l'uso degli spazi pubblici per promuovere legami comunitari. Nel corso di tre anni e mezzo, questi luoghi, pur conservando peculiarità e specificità, hanno adottato un approccio comune, hanno sperimentato interventi sinergici, hanno progettato insieme, hanno dato vita a una comunità professionale di operatori e operatrici che - venendo da esperienze diverse e appartenendo a organizzazioni differenti - hanno adottato linguaggi, strumenti e modalità di lavoro comuni.

Alla fine del 2018, l'idea che alcuni spazi dei quartieri di Pavia potessero evolvere in una rete di luoghi comunitari, sull'esempio di pratiche realizzate in altre città italiane, si basava anche su alcune prime esperienze sperimentali svolte in città a partire dagli anni dieci. Dal 2012, nel quartiere Vallone,

2. Il Consorzio Sociale Pavese, costituito nel 2009 da dodici Comuni, programma e gestisce in forma associata i servizi socioassistenziali nel Distretto sociale di Pavia (105.000 residenti, di cui 71.000 a Pavia).

3. I partner di Fare #BeneComune sono Acli Pavia, Aldia, Auser Pavia, Babele, Calypso, Centro Servizi Formazione, Centro Servizi Volontariato Lombardia Sud, Comune di Pavia, Cooperativa Marta, Fondazione Costantino.

era attivo [Spazio Q](#), uno spazio di quartiere per iniziative sociali, culturali ed educative animato da Auser Pavia con altre organizzazioni del privato sociale; nel 2015, nel quartiere Pelizza, il Centro Servizi Formazione e una rete di partner avevano accompagnato la rigenerazione partecipata del Parchetto di Via Martinetti (Cau 2016); a partire dal 2018, nel quartiere Pelizza e nel quartiere Crosione, l'alleanza del Comune di Pavia con diverse realtà del terzo settore aveva condotto due progetti finalizzati ad accrescere coesione sociale e partecipazione civica e da uno di questi progetti aveva preso vita il [Laboratorio Sociale Crosione](#); sempre nel 2018, il Comune aveva approvato il "[Regolamento](#) disciplinante la collaborazione tra cittadini e amministrazione comunale per la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni", sulla base del quale, negli anni successivi, numerosi gruppi informali di cittadini avevano siglato patti di collaborazione per la gestione di beni comuni cittadini; dal 2010, inoltre, il Centro Servizi Volontariato promuove [BambInFestival](#), il primo festival interamente dedicato ai diritti delle bambine e dei bambini, che - con la collaborazione di molteplici associazioni ed enti del territorio - realizza eventi, iniziative, spettacoli e laboratori dedicati ai bambini e alle famiglie distribuiti negli spazi pubblici e privati di tutta la città; tra il 2016 e il 2017, il Centro Servizi Volontariato, spesso in sinergia con il Comune di Pavia, è stato anche propulsore di una serie di [progetti di adozione di parchi urbani](#) da parte di gruppi informali di cittadini, per lo più famiglie con bambini piccoli (Piccio 2017).

Facendo leva su questo ecosistema già fertile, Fare #BeneComune ha individuato alcuni luoghi promettenti e ha operato per trasformarli progressivamente in Laboratori Sociali intesi come spazi di riferimento, di ascolto, di confronto, di mutualità tra organizzazioni pubbliche e private, famiglie, giovani, cittadini; spazi distribuiti sul territorio che dialogano e collaborano con i servizi pubblici e con progetti e iniziative di sviluppo e promozione di comunità; sedi di attività sociali, culturali, educative e ricreative aperte a tutti.

In questi anni il progetto ha preso forma: si è costruita una rete riconoscibile di Laboratori Sociali, si sono rafforzate le sinergie tra i diversi spazi, si sono sviluppate le attività, promosse le competenze di operatori, attivisti e volontari, favorito il confronto con realtà analoghe di altre città italiane, sperimentati una serie di strumenti e metodi di lavoro comuni.

2. Lo sviluppo

Chiarito il contesto che ha favorito l'esperienza dei Laboratori Sociali, in questa sezione ne verrà descritto lo sviluppo a partire dagli “ingredienti”, cioè quegli elementi su cui è stata appunto consolidata l'esperienza. In seguito, si raccontano le caratteristiche che i Laboratori hanno assunto, modalità attuative e mappatura, oltre alle modalità con cui sono stati promossi.

2.1 Gli “ingredienti” del progetto

Lo sviluppo dei Laboratori Sociali è partito da tre “ingredienti”: la realizzazione di una Scuola, che ha consentito di formare gli operatori coinvolti nel progetto; il confronto con altre esperienze da cui apprendere e trarre ispirazione; la creazione di una comunità professionale di *community maker*).

La Scuola è la formula che Fare #BeneComune ha adottato per formare le persone impegnate nello sviluppo e nell'animazione dei Laboratori Sociali, per farle crescere come comunità professionale, per dotare la città e il territorio di un gruppo competente, capace di agire come promotore di welfare di comunità. In questi anni, sono state realizzate tre edizioni della Scuola, che hanno coinvolto anche operatori dei servizi sociali e culturali pubblici e del privato sociale, volontari e attivisti, amministratori e cittadini, a vario titolo interessati alla costruzione di un welfare locale di qualità.

La [prima edizione della Scuola](#) (*Esperienze, idee e strumenti per costruire spazi e luoghi per il welfare*, 2019) si è rivolta a tutti coloro che, a vario titolo, erano coinvolti nella costruzione e nella gestione dei Laboratori Sociali pavesi e li ha messi a confronto con testimoni privilegiati che, in diverse realtà italiane, operano in contesti analoghi (case di quartiere, laboratori di quartiere, spazi di partecipazione civica, centri culturali e di promozione dei legami comunitari). Attraverso il confronto con altre esperienze, la Scuola ha inteso focalizzare alcune questioni rilevanti nella costruzione della rete pavese dei Laboratori Sociali: come aprire i Laboratori e renderli luoghi di incontro, opportunità, protagonismo civico, spazi per il nuovo welfare di comunità? Come gestire i Laboratori, costruire relazioni con le persone e le organizzazioni che vi accedono, dare continuità alle attività? Come governare, costruire e mantenere la rete territoriale, come garantire le collaborazioni intersettoriali necessarie per lo sviluppo del welfare locale? I docenti della Scuola erano professionisti qualificati, direttamente impegnati nello sviluppo e nella promozione di luoghi per il welfare di comunità a Bologna, Genova, Milano, Rho, Torino.

La seconda edizione della Scuola (*Nuovo welfare, coprogrammazione e coprogettazione tra enti pubblici e terzo settore*, 2021) ha introdotto i partecipanti alle diverse forme di collaborazione pubblico-privato e ai principi e valori fondanti delle partnership tra Enti Pubblici e Enti di Terzo Settore e si è concentrata sugli istituti collaborativi previsti dal Codice Terzo settore, sui procedimenti amministrativi e sulle modalità della loro applicazione. Per gli attori locali ingaggiati nello sviluppo dei Laboratori Sociali e più in generale impegnati nel welfare locale si è trattato di un passaggio

significativo per approfondire i temi della coprogrammazione e della coprogettazione, alla luce delle recenti evoluzioni legislative e confrontandosi con alcune significative esperienze nazionali, e per continuare ad alimentare competenze relative alla costruzione di un nuovo welfare, all'intreccio tra welfare dei servizi e welfare di comunità. I docenti di questa edizione erano esperti e professionisti impegnati nella promozione e nello sviluppo di iniziative di coprogrammazione e coprogettazione. La terza edizione della Scuola (*Scuola dei Laboratori Sociali*, 2022) ha coinvolto in via esclusiva le operatrici strettamente impegnate nella gestione dei Laboratori Sociali, con il triplice obiettivo di rafforzare e far crescere la comunità professionale interorganizzativa delle referenti dei diversi spazi di comunità, di creare le condizioni per dare continuità alla rete e di rafforzare la consapevolezza che i Laboratori Sociali sono spazi nei quali si intrecciano virtuosamente i settori del welfare, della cultura, delle politiche giovanili, della cittadinanza attiva. Nella terza edizione, la Scuola ha pertanto alternato momenti formativi frontali a sessioni di workshop dedicati da un lato all'elaborazione condivisa di un *Manifesto dei Laboratori Sociali* che esponesse pubblicamente il senso dell'impegno comune (cfr. paragrafo 2.2.) e dall'altro lato all'organizzazione di un evento pubblico cittadino di promozione dei Laboratori Sociali, intesi come spazi aperti per la città (cfr. paragrafo 2.4). I docenti di questa edizione erano esperti di processi artistici partecipativi in contesti sociali, di apprendimento organizzativo e di collaborazioni cross-sector.

Oltre che una significativa occasione di confronto territoriale e di crescita di capitale sociale e relazionale nel territorio pavese, la Scuola dei Laboratori ha rappresentato un'importante occasione di apertura e di confronto con l'esterno: i referenti dei Laboratori Sociali e gli operatori del welfare locale pavese, nel confronto con le esperienze di molte altre città e con esperti attivi in diversi territori, hanno potuto concretamente verificare che i processi di cambiamento sono possibili, che vanno innestati in un disegno intenzionale, che richiedono pazienza e persistenza, che vanno strutturati, accompagnati, curati.

Un'ulteriore, importante occasione di relazione tra i Laboratori Sociali pavesi e le esperienze di altri territori è stato il progetto "Dalla comunità al welfare del futuro", realizzato in sinergia con Fare#BeneComune e anch'esso sostenuto da Fondazione Cariplo. Si è trattato di un progetto di codesign e disseminazione relativo allo sviluppo di luoghi e spazi per il welfare di comunità a partire dal confronto tra le già citate esperienze (cfr. 1.2) degli #Op Cafè del Rhodense, della Casa per Fare Insieme di Rozzano e - naturalmente - dei Laboratori Sociali pavesi.

Grazie alla Scuola e al confronto con i referenti e gli operatori di altri *community hub*, e attraverso le pratiche concrete, è sorta e si è rafforzata a Pavia una comunità professionale di *community maker* (animatrici di comunità o facilitatrici di rete che dir si voglia), che - appartenenti a organizzazioni differenti a partire da profili professionali diversi - è stata protagonista dello sviluppo dei Laboratori Sociali e della loro rete. La figura del *community maker* mescola in sé diverse competenze e attitudini, adattandole a contesti e mansioni differenti, creando connessioni virtuose fra il livello più operativo

e quello decisionale. Come il *placemaker* di Elena Granata (2021), il *community maker* è un “inventore di luoghi” lungimirante, creativo, empatico, entusiasta, imprenditivo, propenso allo spiazzamento, dotato di intelligenza connettiva, di senso critico, di capacità collaborativa, di immaginazione. I *community maker* guardano continuamente, fanno connessioni, prestano attenzione alle storie intorno a se stessi, documentano le loro scoperte, instaurano dialoghi personali: per loro tutto è interessante (Smith 2012). I *community maker* sono animatori e facilitatori di comunità che, a partire dall'esperienza quotidiana in quartiere (durante la quale ascoltano, accolgono e collaborano con gruppi e cittadini) sono in grado di cogliere istanze e bisogni, elaborando con gli stakeholder proposte da portare al tavolo delle istituzioni e dei decisori, per trasformarle in indirizzi politici, in un'ottica di coprogrammazione e coprogettazione.

2.2 I Laboratori Sociali

Un centro diurno giovanile, un social bistrot, un centro per la prima infanzia, un laboratorio sociale in fase di avvio, un rione nel quale alcune associazioni praticavano l'uso degli spazi pubblici per promuovere legami comunitari si sono sviluppati, progressivamente, in una rete di Laboratori Sociali per la promozione del welfare comunitario a Pavia (per conoscere i singoli Laboratori si rimanda all'Appendice). Il Laboratori Sociali sono spazi aperti, belli, diversi, accoglienti, ricchi di idee, attività, competenze; sono spazi per tutti, dove scoprire e proporre attività per grandi e piccoli, valorizzare le diversità e sostenere l'inclusione, sono spazi di cambiamento per crescere insieme come cittadini attivi, dove vivere e immaginare il quartiere per renderlo migliore, sono spazi di comunità, dove incontrarsi e confrontarsi, trovare ascolto e supporto e sono punti di riferimento nella città. I Laboratori Sociali realizzano attività, iniziative e laboratori gratuiti o a prezzo calmierato; promuovono momenti di festa e di aggregazione nei quartieri; promuovono partecipazione attraverso agorà, momenti di confronto e progettazione con chi vive il quartiere; sostengono la collaborazione per la cura dei beni comuni. I Laboratori Sociali lavorano in rete (condividono proposte, opportunità e spazi, programmano e realizzano attività e progetti insieme, mettono in rete energie e volontari), aprono dialoghi (si confrontano con le istituzioni del territorio, ricercano nuovi contatti con cittadini e organizzazioni pubbliche e private, favoriscono intrecci tra servizi tradizionali e innovativi), comunicano insieme (curano la comunicazione per dare visibilità alla rete, elaborano un calendario annuale degli eventi, promuovono reciprocamente le iniziative dei laboratori, condividono sito, mappa, locandine e il logo della rete), coprogettano (condividono idee per sviluppare nuovi progetti, si raccordano nella ricerca di risorse e finanziamenti, alimentano il fondo di comunità attivato dalla rete). I Laboratori Sociali coinvolgono i cittadini, che scoprono opportunità per se stessi e la loro famiglia, che incontrano persone, che partecipano alle attività, che propongono idee, che mettono a disposizione il loro tempo, che collaborano alle iniziative del Laboratorio, che movimentano la vita di quartiere. Ogni Laboratorio Sociale ha mantenuto le sue specificità e i suoi utenti di riferimento,

ma il lavoro congiunto ha generato processi imitativi e alcune iniziative, azioni e servizi sono progressivamente diventati patrimonio comune.

Come riassunto nella tabella 1, i Laboratori Sociali sono impegnati in dieci ambiti di azione. Ogni Laboratorio Sociale caratterizza il suo intervento su alcuni di questi ambiti, sviluppando alcune delle attività descritte. Nel corso del tempo, attraverso virtuosi processi imitativi, alcuni Laboratori Sociali hanno arricchito la loro attività facendo propri ambiti d'azione mutuati da altri Laboratori, La ricchezza degli interventi descritti cresce quando i Laboratori Sociali riescono a intercettare risorse aggiuntive o a costruire alleanze che consentono loro di ampliare il ventaglio delle proposte

Tabella 1. Ambiti d'azione dei Laboratori Sociali

Ambiti d'azione	Descrizione	Laboratori Sociali
Intercultura e inclusione	Orientamento, corsi di italiano, ospitalità familiare, incontri sull'accoglienza, inclusione sociale.	Laboratorio Sociale Comes Laboratorio Sociale Crosione Laboratorio Sociale In Scala Laboratorio Sociale La Torretta
Caffetteria e ristorazione	Bar, trattoria, torrefazione artigianale, prodotti alimentari solidali, eventi sociali legati al cibo	Laboratorio Sociale Social Bistrot
Cura del quartiere	Giornate di pulizia, adozione di aree verdi, piccoli interventi di abbellimento degli spazi pubblici	Laboratorio Sociale Comes Laboratorio Sociale Crosione Laboratorio Sociale In Scala
Genitorialità e dintorni	Incontri tematici per genitori, occasioni di confronto, tutoraggio, mediazione familiare	Laboratorio Sociale Comes Laboratorio Sociale Crosione Laboratorio Sociale La Torretta Laboratorio Sociale Social Bistrot
Benessere e prevenzione	Momenti informativi sulla salute, laboratori sull'alimentazione, incontri pratici sulla cura di sé, sport	Laboratorio Sociale Social Bistrot
Gioco ed educazione	Doposcuola, laboratori educativi, letture ad alta voce, centro prima infanzia, tempo per le famiglie	Laboratorio Sociale Comes Laboratorio Sociale Crosione Laboratorio Sociale In Scala Laboratorio Sociale La Torretta
Creatività e cultura	Laboratori artistici, spettacoli, feste, gruppi di lettura e scrittura, incontri letterari, cinema all'aperto	Laboratorio Sociale Comes Laboratorio Sociale Crosione Laboratorio Sociale In Scala Laboratorio Sociale La Torretta Laboratorio Sociale Social Bistrot
Mutualità e scambio	Mercatini dell'usato, swap party, baratto di oggetti, recupero e riuso	Laboratorio Sociale Comes
Spazio libri	Bookcrossing, libri a disposizione per prestito e consultazione, attività di promozione della lettura	Laboratorio Sociale Crosione Laboratorio Sociale In Scala Laboratorio Sociale Social Bistrot
Sportello famiglie	Informazioni sull'accesso ai servizi e alle opportunità, risposte plurime, possibilità di aderire a iniziative e a occasioni di mutuo aiuto	Laboratorio Sociale Comes Laboratorio Sociale Crosione Laboratorio Sociale In Scala Laboratorio Sociale La Torretta Laboratorio Sociale Social Bistrot

Le potenzialità dei Laboratori Sociali, diffusi nei quartieri come avamposti per lo sviluppo del welfare di comunità, sono state rappresentate inoltre nella Mappa dei Laboratori Sociali 2022 (Figura 1). Frutto di un'elaborazione collettiva, coordinata dal Centro Servizi Volontariato, che ha coinvolto le *community maker* dei Laboratori Sociali - rappresenta la distribuzione dei Laboratori Sociali nei diversi quartieri e i relativi ambiti d'azione. Inoltre, presenta i Gruppi di cittadini che svolgono in città attività per la promozione del bene comune, più o meno connesse con l'azione dei Laboratori. Infine, indica i punti di bookcrossing dislocati a Pavia, realizzati nell'ambito di un progetto di promozione di comunità. La Mappa è un primo esperimento di rappresentazione del "fare bene comune" a Pavia, che potrebbe essere perfezionato, in successive versioni, attraverso l'integrazione con altri luoghi e iniziative. Raffigura come detto la distribuzione dei Laboratori Sociali e degli altri progetti di comunità nello spazio della città, ma presenta anche, come le prime carte medievali, itinerari possibili, "descrittori di percorso" di attività da praticare (De Certeau 2001). Senza la pretesa dell'eshaustività, essa ha infatti il pregio di andare oltre i Laboratori Sociali e di dare visibilità a diverse iniziative di welfare comunitario della città, producendo i seguenti effetti:

- le operatrici e gli operatori impegnati a vario titolo nello sviluppo dei Laboratori Sociali vedono concretamente che il loro impegno, sommato a quello di altri, ha una ricaduta complessiva sulla città, che può essere rappresentata plasticamente, e si rafforzano quindi come comunità professionale;
- le cittadine e i cittadini attivi percepiscono di non essere soli, ma di essere la tessera di un puzzle più ampio, di un disegno collettivo che si sta sviluppando;
- la Mappa può innescare processi imitativi virtuosi, poichè altri cittadini e altre organizzazioni possono essere incentivati a partecipare e ad attivarsi;
- i decisori pubblici riconoscono il complessivo valore di una serie di spazi e progetti di welfare comunitario presenti in città, si possono impegnare nel rafforzarli, nel ricondurli a un disegno politico complessivo.

Figura 1. La Mappa dei Laboratori Sociali



Il valore dei Laboratori sociali è stato infine ulteriormente riconosciuto nel *Manifesto dei Laboratori Sociali* (Figura 2), elaborato nel 2022, nell'ambito della terza edizione della Scuola dei Laboratori Sociali. Esso è frutto di un percorso di scrittura collettiva, accompagnato da Graziano Maino di Pares, che ha coinvolto le *community maker* che gestiscono e animano i Laboratori Sociali. Per l'elaborazione e la redazione del Manifesto il gruppo di lavoro si è costituito in comunità di pratica. Il percorso di scrittura è stato un'occasione per riflettere insieme sul lavoro svolto, condividendo pensieri personali per l'elaborazione di un prodotto collettivo, per documentare e dare valore al lavoro comune realizzato, per manifestare pensieri, proposte, prospettive, per proiettare nel futuro intenzioni e desideri, per prendere posizione (Maino 2023). L'esito è un manifesto che presenta poche informazioni e evocative, accompagnato da soluzioni grafiche che mirano a catturare l'attenzione con l'intento di comunicare e coinvolgere (Maino 2022). Più che rappresentare un risultato raggiunto, il Manifesto disegna pertanto una prospettiva di lavoro, indica degli obiettivi da raggiungere, prefigura linee di sviluppo per la rete dei Laboratori Sociali e può essere utilizzato - come prefigurato nel successivo capitolo 4 - per disegnare un programma più ambizioso.

Figura 2. Il Manifesto dei Laboratori Sociali

S **IA MO** **f** **acciamo** **C** **ollaboriamo**

SPAZI APERTI
 Belli, diversi, accoglienti.
 Ricchi di idee, attività, competenze.

SPAZI PER TUTTI
 Dove scoprire e proporre attività per grandi e piccoli.
 Valorizzare le diversità e sostenere l'inclusione.

SPAZI DI CAMBIAMENTO
 Per crescere insieme come cittadini attivi.
 Dove vivere e immaginare il quartiere per renderlo migliore.

SPAZI DI COMUNITÀ
 Dove incontrarsi e confrontarsi, trovare ascolto e supporto.
 Punti di riferimento nella città.

ATTIVITÀ
 Ascoltiamo bisogni e orientiamo ai servizi del territorio.
 Raccogliamo e mettiamo a disposizione informazioni.
 Organizziamo iniziative e laboratori gratuiti o a prezzo calmierato.

FESTE
 Promuoviamo momenti di festa e di aggregazione nei quartieri.
 Partecipiamo a eventi e festival cittadini.
 Organizziamo la festa annuale dei laboratori sociali.

RELAZIONI
 Creiamo occasioni di socialità.
 Facilitiamo incontri tra le persone.
 Diamo valore alla pluralità.

PARTECIPAZIONE
 Organizziamo agorà, momenti di confronto e progettazione con chi vive il quartiere.
 Diamo voce ai cittadini per valorizzare risorse e sinergie.
 Sosteniamo la collaborazione per la cura dei beni comuni.

LAVORIAMO IN RETE
 Condividiamo proposte, opportunità e spazi.
 Programmiamo e realizziamo attività e progetti insieme.
 Mettiamo in rete energie e volontari.

APRIAMO DIALOGHI
 Ci confrontiamo con le istituzioni del territorio.
 Ricerchiamo nuovi contatti con cittadini e organizzazioni pubbliche e private.
 Favoriamo intrecci tra servizi tradizionali e innovativi.

COMUNICHIAMO INSIEME
 Curiamo la comunicazione per dare visibilità alla rete.
 Elaboriamo un calendario annuale degli eventi.
 Promuoviamo reciprocamente le iniziative dei laboratori.
 Condividiamo sito, mappa, locandine e il logo della rete.

CO-PROGETTIAMO
 Condividiamo idee per sviluppare nuovi progetti.
 Ci raccordiamo nella ricerca di risorse e finanziamenti.
 Alimentiamo il fondo di comunità attivato dalla rete.

COSA PUOI FARE TU

- Venire a trovarci
- Scoprire opportunità per te e la tua famiglia
- Incontrare persone che ascoltano
- Partecipare alle attività
- Proporre idee
- Mettere a disposizione il tuo tempo
- Collaborare alle iniziative del laboratorio
- Movimentare la vita di quartiere

RETE DEI LABORATORI SOCIALI

 **Fare #Bene Comune**

2.3 La comunicazione e la promozione dei Laboratori Sociali

Un'azione intenzionale, professionale e coordinata di comunicazione e di promozione dei Laboratori Sociali in rete è (stata) essenziale per raccontare la loro bellezza e la loro complessità, la loro presenza attiva sul territorio. Nell'ambito di Fare #BeneComune, con il coordinamento di una responsabile della comunicazione, l'ausilio di una società di consulenza e il coinvolgimento dei partner attivi nei Laboratori Sociali e delle *community maker* impegnate nella loro animazione, abbiamo realizzato un processo articolato, finalizzato a costruire un'identità specifica e collettiva dei Laboratori Sociali. I Laboratori Sociali si sono dotati di un logo, di un'immagine coordinata e di una serie di strumenti che ne hanno declinato concretamente l'identità. La loro attività è stata promossa attraverso il sito internet www.farebenecomunepv.it e le pagine Facebook e Instagram. Per mettere a punto questi strumenti, la comunità professionale impegnata nello sviluppo dei Laboratori si è confrontata e ha lavorato nell'ambito di cabine di regia, workshop, riunioni, eventi formativi. Nell'ambito di queste attività sono stati progettati flyer, locandine, gadget, totem, immagini per i social e altri prodotti - in particolare, vanno segnalati i volantini che promuovono specifici eventi, le locandine con i calendari delle attività, i pieghevoli illustrativi dei Laboratori Sociali e la Mappa e il Manifesto dei Laboratori Sociali (Tabella 2).

I momenti di lavoro e di confronto tra le *community maker* di Fare #BeneComune ha anche consentito di produrre e sperimentare concretamente diversi format di attività promozionali, di partecipare in modo coordinato a diversi eventi cittadini, di organizzare una festa dei Laboratori Sociali, di promuovere attività di people raising e fundraising.

La comunicazione web si è basata su una puntuale, continua e persistente attività che ha consentito di costruire una mailing list del progetto di oltre 600 persone (utenti, simpatizzanti, donatori, attivisti, volontari), di curare quotidianamente i social, di promuovere il rilancio reciproco delle iniziative, di coordinare l'utilizzo dei diversi strumenti in modo che fossero caratterizzati dalla medesima identità visiva.

Le professionalità coinvolte, le competenze promosse, gli strumenti realizzati, i format sperimentati, il linguaggio condiviso affinato, sono il lascito di Fare #BeneComune alla Rete dei Laboratori Sociali.

Tabella 2. Strumenti e format di comunicazione e promozione dei Laboratori Sociali

Sito internet e social	www.farebenecomunepv.it è il sito del progetto e in prospettiva può diventare il sito del welfare di comunità del territorio del Consorzio Sociale Pavese. I Laboratori Sociali sono promossi anche su www.facebook.com/farebenecomune.pv e su www.instagram.com/farebenecomune.pv
Identità visiva dei Laboratori Sociali	Ogni Laboratorio Sociale è dotato di un logo, di simboli relativi alle attività svolte nel Laboratorio, di una locandina, di un roll-up, di una vetrofania e di una bacheca
Mappa dei Laboratori Sociali	La Mappa, un prodotto bello e di grande impatto visuale, rappresenta i Laboratori Sociali e i Gruppi di cittadini impegnati in iniziative di welfare generativo. La Mappa è stata realizzata in due diverse edizioni, distribuita in formato digitale e - capillarmente - in formato cartaceo
Manifesto dei Laboratori Sociali	Esito di un percorso di elaborazione e di scrittura collettiva, curato dai partner di Fare #BeneComune e coordinato da Centro Servizi Volontariato e Centro Servizi Formazione, il Manifesto illustra cosa sono i Laboratori Sociali e li presenta agli stakeholder e ai cittadini. Si tratta anche di un documento di impegno redatto dai partner per dare prospettiva di continuità ai Laboratori Sociali
Assemblea pubblica della rete dei Laboratori Sociali	L'assemblea pubblica è un format sperimentato per presentare pubblicamente i Laboratori Sociali alla città e al territorio, con l'obiettivo di sviluppare nuove sinergie e collaborazioni, gestire le esigenze dei nuclei familiari vulnerabili, progettare insieme l'attivazione di interventi comunitari
Festa dei Laboratori Sociali	"Laboratori Sociali in Festa!" è un format di tre giorni che ha visto alternarsi seminari, confronti, eventi di arte urbana e iniziative distribuite negli spazi pubblici del centro cittadino e negli spazi dei Laboratori Sociali distribuiti nei quartieri. Durante l'evento sono stati presentati il Manifesto e la Mappa dei Laboratori Sociali e sono stati organizzati momenti emblematici come il live storytelling (sul modello della biblioteca vivente) dei cittadini volontari attivi e attivati nell'ambito dei Laboratori Sociali
Scuola dei Laboratori Sociali	La Scuola è stata uno strumento importante anche ai fini della comunicazione: da un lato, ha consentito di promuovere i Laboratori Sociali presso i partecipanti e i docenti provenienti da altri territori; da un altro punto di vista, è risultata uno strumento strategico importante per il coordinamento della rete e la formazione delle <i>community maker</i> che hanno animato i Laboratori Sociali
BamblnFestival	I Laboratori Sociali sono stati sede e hanno svolto attività nell'ambito delle ultime edizioni del BamblnFestival, l'iniziativa del Centro Servizi Volontariato che si svolge annualmente a maggio-giugno (ma che ormai prevede eventi lungo tutto il corso dell'anno) interamente dedicata ai diritti delle bambine e dei bambini, con la collaborazione di molteplici associazioni ed enti del territorio
Festa del Ticino	Un altro format di promozione dei Laboratori Sociali è stata la partecipazione - con un banchetto e una pesca di beneficenza - alla Festa del Ticino, la più importante e popolare festa della Città
People raising e fundraising	L'esperienza di questi anni ha insegnato che le attività realizzate nei Laboratori Sociali e le call to action ad esse connesse hanno favorito un crescente impegno delle cittadine e dei cittadini. Particolarmente stimolanti sono state le cause promosse sui temi del riuso, dello scambio e della mutualità. Una buona adesione hanno destato anche le cause legate alle attività educative e alla genitorialità. La collaborazione tra i Laboratori Sociali e le associazioni di genitori ha creato le premesse per iniziative di scambio di buone pratiche e di sostegno scolastico. La visibilità dei Laboratori Sociali ha avvicinato a questi luoghi nuovi volontari e attivisti, che si sono impegnati in attività emblematiche e sporadiche (come la pulizia di un parco o la donazione di indumenti e materiale scolastico) o in attività più strutturate, legate ai progetti che animano i Laboratori Sociali. Coltivando questo terreno fertile, i Laboratori Sociali potranno continuare ad alimentare la partecipazione attiva e l'impegno dei cittadini, che in essi troveranno spazi per la creazione di legami personali e comunitari

3. Il consolidamento

In questi anni, l'esperienza dei Laboratori Sociali si è consolidata e ha dato via a nuove e solide progettazioni e prassi. Tra queste vi sono esperienze concrete di sussidiarietà orizzontale basate sulla partecipazione e l'attivazione di gruppi informali di cittadini e sulla collaborazione tra Enti di Terzo Settore e Pubblica Amministrazione; nuovi progetti nati da partenariati pubblico-privato e dall'adozione di un nuovo approccio territoriale basato sulla coprogrammazione; l'intensificarsi dell'alleanza tra welfare pubblico e welfare di comunità, come nel caso dello sviluppo degli Sportelli Famiglia.

3.1 Le Agorà e i Gruppi di cittadini

Tra gli strumenti più interessanti per lo sviluppo di spazi per il welfare di comunità - che sono stati oggetto di sperimentazione, studio e approfondimento nell'ambito del progetto "Dalla comunità al welfare del futuro" - vanno sicuramente citate le Agorà, intese come spazi di incontro periodico, nell'ambito delle quali operatori, volontari, attivisti e cittadini discutono sulle questioni significative di un quartiere e su come affrontarle attraverso l'impegno delle organizzazioni e delle persone che li animano e che li vivono.

Il format delle Agorà è stato sperimentato congiuntamente nel giugno del 2021 dai Laboratori Sociali pavese, dagli #Op Cafè del Rhodense e dalla Casa per Fare Insieme di Rozzano. In quel mese, in una fase storica che coincideva con la lunga uscita dalla pandemia di COVID-19, in ogni Laboratorio Sociale, cittadini e cittadine attive, volontari, operatori, stakeholder significativi, professionisti e organizzazioni, insieme ai *community maker* dei Laboratori Sociali si sono confrontati su come i Laboratori avrebbero potuto diventare propulsori di iniziative di comunità.

Ogni Agorà è stata condotta da due *community maker*, impegnati nel Laboratorio Sociale, che hanno curato gli inviti, attraverso email, volantini, telefonate personali. Nella gestione di una Agorà, la presenza di due persone consente di affidare a una di esse la conduzione in prima persona e all'altra di prendere appunti, intervenendo quando utile.

Le Agorà prevedono un setting che facilita la partecipazione: le persone si possono guardare, vengono accolte, si chiamano per nome; accanto allo spazio dedicato al confronto c'è un tavolo con qualche bibita, del the e dei biscotti. Per la conduzione è utile introdurre tecniche di facilitazione che consentano a tutti i partecipanti di prendere parola in modo equilibrato e costruttivo. Si usano pertanto post-it e canvas di progettazione. Si opera alternando momenti di lavoro in plenaria e in coppie o piccoli gruppi.

Anche se alcuni Laboratori Sociali avevano già sperimentato esperienze analoghe a quella delle Agorà, lo svolgimento sistematico nel mese di giugno 2021 ha rappresentato un'esperienza di

estremo interesse, soprattutto con riferimento al periodo storico nel quale si sono svolte. Per i Laboratori Sociali pavesi, infatti, l'evento collettivo ha rappresentato una significativa occasione di riapertura pubblica degli spazi dopo la stagione del COVID-19. Dopo un lungo periodo di attività intermittenti, di iniziative e servizi svolti a distanza, le persone hanno potuto riappropriarsi dei Laboratori Sociali ri-discutendo la loro funzione alla luce di una fase certamente non semplice. L'esito positivo delle Agorà è riferibile soprattutto al processo: la fatica dei mesi di lockdown ha rafforzato la consapevolezza dell'importanza di continuare a investire in spazi e luoghi di confronto, di mutualità, di rafforzamento dei legami comunitari.

Le Agorà rappresentano un potente strumento per:

- avvicinare i servizi pubblici e privati alle persone (outreach);
- dare spazio di parola e di confronto costruttivo;
- creare le condizioni per iniziative di welfare d'azione e di welfare comunitario dal basso;
- creare consenso e radicamento intorno a progetti e iniziative;
- favorire i legami comunitari, mettendo in connessione persone che afferiscono a bolle sociali e culturali differenti.

L'esperienza delle Agorà svolte congiuntamente nei Laboratori Sociali, programmate e comunicate in modo sistematico e preparate dagli operatori non in solitudine ma nel confronto con altri territori e con altri spazi di comunità, ha permesso di focalizzare alcuni apprendimenti: è importante alimentare una comunità professionale delle *community maker* dei Laboratori Sociali, che consenta il confronto, lo scambio, l'apprendimento reciproco; è importante programmare per tempo le Agorà, comunicarle, curare gli inviti delle persone; è importante preparare le Agorà, curando setting e conduzione; è importante dare riscontri sugli esiti e dare continuità ai processi; è importante considerare i Laboratori Sociali non tanto come luoghi chiusi, ma come spazi di attraversamento di persone, organizzazioni e iniziative e come rete di luoghi che operano in sinergia. La questione della continuità è anche uno degli elementi più critici: organizzare le Agorà costa in termini di impegno, energie, risorse. Senza progetti specifici che le sostengano o senza risorse dedicate, è impegnativo per le *community maker* trovare le modalità per dare continuità a questa esperienza e non renderla un episodio sporadico.

A fronte della disponibilità di risorse adeguate, le Agorà sono uno strumento replicabile. Grazie alle pratiche realizzate in precedenza e grazie alla sperimentazione del giugno 2021, è stato messo a punto un modello che può essere infatti facilmente riprodotto. Se adottate in maniera sistematica, si può immaginare che le Agorà diventino un dispositivo organico allo sviluppo del welfare di comunità, prefigurando, per esempio, un calendario organico di Agorà mensili da realizzare nei diversi Laboratori Sociali e quartieri: Agorà tematiche, Agorà progettuali, Agorà legate a iniziative specifiche.

Le Agorà sono anche una delle modalità con le quali i Laboratori Sociali pavesi sono entrati in

relazione e hanno valorizzato i contributi dei Gruppi di cittadini attivi, che condividono un bisogno e sviluppano relazioni per costruire soluzioni comuni, collaborando in una dimensione informale e flessibile, favorendo la partecipazione attiva e aperta. Essi aggregano energie nella cura e nella rigenerazione delle aree verdi, propongono momenti di incontro e di animazione attraverso laboratori, giochi e letture, creano spazi di confronto e condivisione per genitori, si attivano in situazioni di fragilità per favorire l'inclusione sociale, mettono in comune risorse per la valorizzazione dei beni comuni, rafforzando il potenziale dei Laboratori Sociali come spazi di incontro e delle aree verdi come patrimonio della comunità. I Gruppi di cittadini, nell'esperienza pavese, hanno spesso siglato Patti di collaborazione con il Comune ai sensi del "Regolamento disciplinante la collaborazione tra cittadini e amministrazione comunale per la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni" (Comune di Pavia 2018).

Le esperienze di questi anni insegnano che la relazione tra Laboratori Sociali e Gruppi di cittadini attivi può essere promettente e andrebbe ulteriormente approfondita e incentivata.

3.2 Dalla progettazione partecipata alla coprogrammazione e coprogettazione

In questi anni, i Laboratori sono stati luoghi di progettazione innovativa per lo sviluppo di politiche di welfare di comunità e di integrazione tra quest'ultimo e il welfare locale.

Intorno al progetto Fare #BeneComune, nell'ambito di tavoli di progettazione dal basso, si sono messi a punto diversi altri progetti che hanno riempito di contenuti e attività gli spazi interni dei Laboratori Sociali e gli spazi pubblici all'aperto dei quartieri. Fare #BeneComune e i Laboratori Sociali sono stati una palestra per la sperimentazione territoriale di progettazioni partecipate cross-settoriali che hanno coinvolto organizzazioni pubbliche e del privato sociale e gruppi informali di cittadini (Cau e Maino 2017).

Il Consorzio Sociale Pavese ha sostenuto, facilitato e integrato nel sistema territoriale i nuovi progetti e, contestualmente, si è posto l'obiettivo di passare da una fase di progettazione partecipata a una più matura, scegliendo di sviluppare la coprogrammazione del Piano Sociale di Zona 2021-2023 (Volpato 2022) attraverso un procedimento amministrativo realizzato ai sensi del Codice del Terzo Settore. Tra novembre e dicembre 2021, attraverso un Tavolo di coprogrammazione convocato in cinque diverse sessioni, 59 organizzazioni e complessivamente 148 persone hanno contribuito a elaborare a più mani un documento poi utilizzato dall'Assemblea dei Sindaci dell'Ambito di Pavia per definire gli obiettivi prioritari del nuovo Piano Sociale di Zona e dall'Ufficio di Piano per elaborare il testo (Cau e Volpato 2022; Cau 2023).

Va sottolineato che, tra le indicazioni di lavoro che vengono focalizzate dal documento di coprogrammazione, c'è quella di continuare a investire nei luoghi di prossimità. A fronte di povertà educative, sociali, economiche crescenti, occorre infatti continuare a puntare sui luoghi di prossimità

e sui laboratori sociali distribuiti nei quartieri, per agganciare e orientare le famiglie che faticano ad accedere ai servizi di welfare istituzionali, per promuovere esperienze di welfare generativo e di cittadinanza attiva, per favorire la collaborazione e mutuo aiuto tra famiglie, anche con background differenti.

In questo quadro va anche segnalata l'esperienza di coprogettazione - anch'essa, come la coprogrammazione del Piano Sociale di Zona, realizzata attraverso un procedimento amministrativo ai sensi del Codice del Terzo Settore - per mettere a punto il progetto di gestione del Laboratorio Sociale Crosione attraverso una partnership tra Comune di Pavia e Enti del Terzo Settore. Dopo una fase di start-up, che prevedeva una formula provvisoria di gestione, il Comune ha voluto dare continuità di gestione al Laboratorio Sociale per perseguire i seguenti obiettivi (tutti esplicitati nell'avviso di coprogettazione) orientati a realizzare:

- uno spazio fisico aperto, attrattivo, accogliente, capace di lavorare in rete con altri spazi, luoghi, iniziative del quartiere;
- un punto di riferimento riconosciuto dalle persone, in particolare dagli abitanti del rione Crosione e in generale da tutti i cittadini di Pavia Nord-Est, per l'accesso ai servizi e alle attività di welfare comunitario e sociale;
- una sede che ospita servizi e iniziative diverse, integrando sinergicamente interventi istituzionali pubblici con azioni sperimentali e partecipative di cittadini attivi, volontari, gruppi informali, associazioni, enti di terzo settore;
- un luogo che sviluppa le sue attività e iniziative in coerenza con gli obiettivi di programmazione zonale e comunale;
- un ambito dedicato a cittadini e cittadine attivi per sviluppare azioni locali partecipate di promozione di beni comuni materiali e immateriali.

L'avviso delineava anche il progetto di massima di gestione, che è stato poi definito nel dettaglio nell'ambito dei tavoli di co-progettazione previsti dal procedimento. Il Laboratorio Sociale Crosione sviluppa, organizza, gestisce e ospita attività sociali, educative, di promozione della cittadinanza attiva, culturali; promuove eventi comunitari e di cittadinanza attiva (feste e picnic di quartiere, giornate di pulizia, passeggiate urbane, ecc.); organizza periodicamente momenti di confronto con gli interlocutori significativi del quartiere (agorà di quartiere, tavoli tematici, riunioni di vicinato, ecc). Le diverse attività e i diversi servizi costituiscono un calendario coordinato e pianificato, con l'obiettivo di aprire il Laboratorio Sociale, almeno potenzialmente, sette giorni su sette con iniziative realizzate in diversi orari della giornata.

3.3 Gli Sportelli famiglia

Uno dei progetti più interessanti e innovativi sorti nell'alveo dei Laboratori Sociali è quello del Centro

per la famiglia e degli Sportelli famiglia, un'esperienza avviata a partire dalle pratiche realizzate nell'ambito di Fare #BeneComune, sviluppata grazie alla Sperimentazione del Piano di interventi per le famiglie dell'ATS di Pavia e maturata nel percorso di coprogrammazione del Piano Sociale di Zona.

Si tratta di una rete sostenuta da un mix di risorse regionali e da risorse del Piano Sociale di Zona, divenuta progressivamente attiva a partire dal 2021 e oggi pienamente operativa, con sede principale presso il Laboratorio Sociale Crosione (Centro per la famiglia) e sedi decentrate in dieci spazi distribuiti nella città e nel territorio, tra i quali i cinque nostri Laboratori Sociali (Sportelli famiglia).

Il Centro per la famiglia e gli Sportelli si occupano dell'ascolto delle famiglie, di orientamento ai servizi del territorio, di informazione sulle misure regionali e locali attive. In particolare, l'innesto degli Sportelli famiglia nel contesto dei Laboratori Sociali ha avvicinato il servizio ai cittadini in una logica *outreach*, ha favorito l'aggancio di famiglie non abituate a frequentare i servizi tradizionali, ha reso meno burocratico l'accesso, ha contribuito a contrastare la scarsa diffusione di informazioni sulle opportunità, la frammentarietà della comunicazione, il disorientamento delle persone.

Lo sviluppo del pieno potenziale della rete richiederà ancora molto lavoro ma si può già dire che la forza innovativa del Centro per la famiglia e degli Sportelli famiglia sta nel loro radicamento e nella loro collocazione nei Laboratori Sociali, nella loro capacità, sviluppata in questi anni, di essere spazi riconoscibili e riconosciuti nei quartieri, luoghi caratterizzati dalla presenza variegata ed eterogenea di adulti e bambini, famiglie in difficoltà, famiglie interessate a iniziative di mutuo aiuto, giovani, attivisti e volontari, sedi non connotate come "servizi sociali tradizionali", ma aperte a tutti. In questo contesto, gli Sportelli famiglia hanno l'opportunità di affiancare nuclei familiari che non sono già in carico ai servizi, persone vulnerabili o a rischio di vulnerabilità temporanea.

Qui, le famiglie trovano - e troveranno sempre più, se si continuerà a investire in questo disegno - non soltanto informazioni, ma risposte plurime, possibilità di aderire a iniziative, opportunità di mutualità, possibilità di partecipazione e collaborazione. Qui progetti e iniziative saranno orientati a far emergere e condividere i problemi e a trovare soluzioni praticabili, in un contesto che vede servizi pubblici, organizzazioni sociali, culturali e ricreative e cittadini collaborare concretamente. Gli sportelli, in questo modo, non saranno indirizzati alla mera erogazione di servizi ma alla capacitazione e alla messa a disposizione di possibilità, nella logica del welfare generativo.

Gli Sportelli famiglia rappresentano una significativa esperienza di integrazione sociale e socio sanitaria. Nati nell'ambito dell'esperienza del progetto di innovazione sociale Fare #BeneComune, sviluppati in modo sperimentale grazie al sostegno dell'ATS di Pavia, oggi sono un progetto integrato nel nuovo Piano Sociale di Zona e incardinato nella rete dei Laboratori Sociali, l'infrastruttura territoriale dedicata a promuovere il welfare generativo e la connessione tra welfare di comunità e welfare dei servizi. Si tratta di una integrazione di politiche, di competenze e di risorse che consente di dare una prospettiva di miglioramento e di continuità a un progetto nato come sperimentale e che

può favorire un approccio preventivo ai problemi delle famiglie, anche generando, in prospettiva, risparmi di spesa sociale per far fronte a situazioni già compromesse.

Si tratta di un intervento di rete e di una integrazione collaborativa di attività socio educative, sociali, sanitarie e socio sanitarie, nell'ottica della costruzione di una offerta integrata.

L'organizzazione in rete degli Sportelli famiglie e la loro collocazione nei Laboratori Sociali consentirà sempre più di far fronte alle multiproblematicità, attivando risposte complementari basate sulla collaborazione tra diversi Enti di Terzo Settore ben radicati nel territorio. Queste organizzazioni, con il contributo e il protagonismo delle *community maker* attive nei Laboratori Sociali, potranno investire sull'integrazione di competenze e risorse, sul confronto, sulla formazione condivisa, sul dialogo costante con il sistema dei servizi socio-sanitari.

Le sinergie tra gli attori pubblici, il terzo settore, i gruppi di cittadini attivi, le famiglie che investono sul mutuo aiuto aprono la possibilità di offrire risposte flessibili, di elaborare percorsi di accompagnamento duttili, a diverso grado di intensità, capaci di far leva, integrandole, sulle diverse opportunità presenti sul territorio.

Le competenze di attori diversi che si riconoscono reciprocamente e che sviluppano collaborazioni basate sulla conoscenza e sulla fiducia tra operatori consentono agli Sportelli di offrire (direttamente o indirettamente) informazioni per l'accesso digitale ai servizi della pubblica amministrazione, aiuto per l'adesione alle misure istituzionali e alle opportunità, affiancamento nella ricerca del lavoro, accompagnamento nella gestione di problemi intrafamiliari della conflittualità sociale, sostegno nel superamento mancanza di legami sociali e solitudine.

4. Le prospettive: ipotesi di futuro per i Laboratori Sociali

A poco più di un anno di distanza dalla conclusione dell'esperienza di Fare#BeneComune, può essere interessante provare a tratteggiare, per i Laboratori Sociali, ipotesi di futuro.

Infatti, se l'esperienza di questi anni lascia un'eredità significativa in termini di pratiche, competenze, format, strumenti, progetti, servizi, capitale relazionale e umano, e se i Laboratori Sociali attivi, seppur a diversa intensità, stanno continuando a svolgere un ruolo significativo in città, è altrettanto vero che senza un rilancio strategico, nel volgere di qualche tempo, le energie attivate rischierebbero di disperdersi.

Per dare una prospettiva sistematica e complessiva all'insieme delle sperimentazioni realizzate in Fare#BeneComune, occorre delineare, e poi progressivamente mettere in atto, un disegno strategico che rinnovi e rilanci, in città e sul territorio, la scommessa su questi spazi, anche guardando

oltre i confini dei Laboratori Sociali, per come sono stati sinora intesi. Per farlo si può immaginare un percorso di coprogettazione da realizzare ai sensi del Codice del Terzo Settore che coinvolga i principali quartieri della città (e i paesi del Distretto) e che valorizzi sistematicamente tutte le infrastrutture sociali in essi presenti.

In ogni quartiere di Pavia, spesso adiacenti, in altri casi vicine, sono collocate numerose infrastrutture interessanti: una sede decentrata del Comune (che offre i principali servizi al cittadino), una biblioteca di pubblica lettura (gestita da volontari), un centro di aggregazione per anziani (ospitato in locali comunali e animato da una associazione di promozione sociale), un parco giochi comunale e a libero accesso (in qualche caso oggetto di un Patto di collaborazione), un doposcuola o un centro di aggregazione giovanile, alcuni spazi sotto utilizzati o non utilizzati, uno dei Laboratori Sociali della rete Fare#BeneComune. Situazioni analoghe sono rintracciabili anche nei paesi del territorio del Consorzio Sociale Pavese.

Tra chi gestisce queste infrastrutture, nel corso degli anni, anche nell'ambito delle sperimentazioni descritte in questo Working Paper, sono state praticate, in forma episodica ma emblematica, forme di collaborazione - per esempio si sono organizzati picnic comunitari, giornate di pulizia di quartiere, feste in occasione di ricorrenze, eventi e iniziative nell'ambito di progetti di sviluppo di comunità. Il Consorzio Sociale Pavese e il Comune di Pavia sono spesso stati partner di queste collaborazioni.

Proviamo ora immaginare un salto di qualità. Proviamo a prefigurare che le organizzazioni che gestiscono questi spazi nei diversi quartieri collaborino con continuità, sinergicamente e strategicamente. Che la loro azione sia incardinata in un quadro definito di politiche pubbliche. Che la loro iniziativa congiunta possa arricchirsi del contributo di altre organizzazioni e gruppi, con competenze diverse, in una logica cross-settoriale. Immaginiamo che in ogni quartiere di Pavia sia presente e attivo un *community hub* (una "casa" o "laboratorio" o uno "spazio" di quartiere) che comprenda - anche a composizione variabile - le infrastrutture citate. Mettiamo a fuoco un possibile prototipo. Il *community hub* (Casa di Quartiere) è un insieme di spazi sinergici:

- nella sua sede decentrata il Comune offre i principali servizi al cittadino;
- negli spazi della biblioteca di pubblica lettura una rete di organizzazioni offre un ventaglio di attività culturali, sociali, educative e garantisce il servizio di prestito in raccordo con la biblioteca civica centrale, nel quadro del Sistema Bibliotecario del Comune di Pavia;
- nel centro di aggregazione per gli anziani, cittadini di diverse età svolgono attività ricreative e di socializzazione;
- negli altri spazi educativi del quartiere (il doposcuola o il centro di aggregazione giovanile) i ragazzi e le ragazze trovano negli educatori e dei volontari un punto di riferimento;
- nel Laboratorio Sociale diversi Enti del Terzo Settore garantiscono a tutti gli abitanti di disporre di uno spazio aperto, partecipato, fruibile, ricco di nuovi servizi di prossimità, di iniziative, di opportunità intergenerazionali, interculturali, intersettoriali;

- nei medesimi spazi il Consorzio Sociale Pavese promuove e realizza i suoi servizi e i suoi progetti.

Tutte queste realtà pubbliche e private agiscono in sinergia e si riconoscono nel *community hub* o Casa di Quartiere. Per farlo, costituiscono un partenariato pubblico-privato e sottoscrivono una convenzione che descrive gli impegni comuni e gli impegni di ciascun partner, il coordinamento delle attività, le risorse messe a disposizione dai diversi interlocutori, le garanzie e le coperture assicurative, le modalità di valutazione dell'impatto sociale, i termini e le modalità di rendicontazione dei contributi disponibili (Confcooperative Milano e Navigli 2022). I partner si confrontano periodicamente in una Cabina di Regia.

Ogni Casa di Quartiere definisce, in base alle competenze e alle risorse disponibili, un suo palinsesto di servizi e attività (anche attingendo dall'esperienza dei Laboratori Sociali di Fare#BeneComune); costruisce un calendario coordinato, costituito dall'integrazione delle iniziative che sono presenti o che si attivano progressivamente nei diversi spazi; è aperta - almeno come prospettiva - sette giorni su sette, dal mattino alla sera: la luce, per una ragione o per l'altra, è sempre accesa.

Ogni Casa di Quartiere è gestita da un gruppo di lavoro rappresentativo dei diversi partner. Il gruppo di lavoro è coordinato da una *community maker* che ha il compito di:

- organizzare e promuovere attività autonome della Casa di Quartiere;
- mettere in connessione le attività delle organizzazioni che animano il Laboratorio Sociale e quelle delle altre organizzazioni che gestiscono i diversi spazi della Casa di Quartiere;
- essere in costante relazione con i servizi sociali territoriali comunali o del Consorzio Sociale Pavese;
- favorire sinergie tra i servizi, le iniziative, i progetti pubblici e privati;
- comunicare in modo coordinato le attività, attraverso le pagine social della Casa di Quartiere e le pagine social e il sito che lascia in eredità Fare#BeneComune.

In base alle risorse disponibili, la *community maker* è affiancata da altre figure operative.

Questo prototipo - qui appena tratteggiato - può essere realizzato concretamente ai sensi del Codice del Terzo Settore attraverso il procedimento amministrativo della coprogettazione, regolato dalle Linee guida 72/2021 (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 2021), e già utilizzato a Pavia per definire la co-gestione del Laboratorio Sociale Crosione. Con la coprogettazione, l'aggregazione di risorse pubbliche e private consente di conseguire obiettivi definiti insieme.

Guardando all'esperienza pavese di questi anni e agli strumenti giuridici disponibili, i confini di questo disegno possono essere ulteriormente ampliati. Proviamo a immaginare che nella gestione della Casa di Quartiere, regolata dall'accordo pubblico-privato che abbiamo delineato, possano essere coinvolti anche gruppi informali di cittadine e cittadini. Per esempio:

- un gruppo informale di genitori potrà utilizzare uno spazio della Casa di Quartiere per organizzare un "tempo per le famiglie" ogni sabato mattina;

- un gruppo di giovani potrà utilizzare un altro spazio (insonorizzato) per jam session musicali;
- un gruppo di anziani potrà prendersi cura del parco adiacente al Casa di Quartiere;
- un gruppo di volontari-attivisti potrà organizzare iniziative sociali e culturali complementari a quelle già previste, arricchendo il calendario delle attività, affiancando sinergicamente il gruppo di lavoro della Casa di Quartiere e la *community maker*;
- altri gruppi di cittadini potranno sviluppare progetti per il bene comune del quartiere (un pedibus, un servizio di sharing di attrezzi utili, una palestra popolare all'aperto, ...), trovando nella Casa di Quartiere un luogo di raccordo, di connessione, di ospitalità.

Possiamo immaginare che intorno a ogni Casa di Quartiere (regolata dalla convenzione di partenariato) possano sorgere una serie di patti di collaborazione ai sensi del "[Regolamento](#) disciplinante la collaborazione tra cittadini e amministrazione comunale per la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni".

In questo modo, cucendo in un disegno strategico sperimentazioni già realizzate in questi anni e componendo diversi strumenti dell'amministrazione condivisa (Labsus e Pares 2023) si può costruire una rete stabile di infrastrutture sociali diffuse, in grado di alimentare accesso ai servizi, benessere, partecipazione, impegno civico e di contribuire a "rivitalizzare le comunità basate sulla prossimità" (Rajan 2019).

Conclusioni

In un testo del 2021 curato da Francesco Longo e Franca Maino si fa riferimento a più riprese al concetto di "welfare di iniziativa". Il welfare di iniziativa si contrappone all'approccio tradizionale di welfare "on demand" perché - scrivono in un passaggio del capitolo 5 Francesca Meda e Francesco Longo - *coinvolge e utilizza in modo sinergico tutte le risorse del territorio nella formulazione delle risposte ai bisogni sociali con l'obiettivo di raggiungere tutti, per costruire piattaforme sociali miste, inclusive, capaci di promuovere contaminazioni culturali e mobilità sociale*. Il welfare di iniziativa, prevedendo la partecipazione attiva di soggetti privati non profit e profit e il coinvolgimento diretto dei beneficiari, *diventa non solo una modalità operativa di configurazione del servizio, ma anche e soprattutto espressione di un nuovo e diverso approccio al welfare*.

Questo approccio al welfare richiede anche spazi adeguati, diversi dai classici spazi di erogazione dei servizi sociali, e forse questi spazi possono proprio essere i Laboratori Sociali, le Case di Quartiere o le altre diverse forme in cui, in questi anni, si sono declinati i *community hub*. Queste infrastrutture sociali, nel gettare ponti tra welfare dei servizi e welfare di comunità, possono diventare (stanno già diventando) le "piattaforme sociali" adatte per far crescere il nuovo welfare di iniziativa: un welfare

che va verso i beneficiari, che li coinvolge nel costruire risposte, che li accompagna verso servizi e opportunità esistenti ma poco conosciute.

Investire risorse pubbliche e private nello sviluppo di queste infrastrutture di comunità, oltre a contribuire a sviluppare benessere più equamente diffuso, può anche generare - da parte dei cittadini e delle cittadine - un utilizzo più pieno e coerente dei servizi, soprattutto in una logica preventiva e di sostegno e può quindi portare a un risparmio della spesa per interventi riparativi e di recupero.

Appendice - I Laboratori Sociali oggi

Laboratorio Sociale Comes

Area della città: Pavia Ovest

Organizzazione di riferimento: Babele

Descrizione: organizzazione di attività di doposcuola e di educazione non formale, iniziative sociali, ricreative e culturali presso il Centro Comes e nei diversi spazi del Rione Pelizza; promozione di una rete di cittadini, volontari e attivisti che collaborano per rendere il quartiere più accogliente e bello; cooperazione con i servizi pubblici locali e con diverse organizzazioni; programmazione periodica di incontri collettivi: Agorà del Laboratorio Sociale e gruppi tematici.

Spazi: il Laboratorio Sociale Comes opera negli spazi che convergono intorno al Centro Comes: il parco di via Tibaldi, il parchetto di via Martinetti

Ambiti di azione: gioco ed educazione, creatività e cultura, mutualità e scambio, intercultura e integrazione, genitorialità, cura del quartiere

Organizzazioni in rete: Babele, Centro Servizi Formazione, Comune di Pavia, IC Cavour, CSV Lombardia Sud, Acli, Comin, Porta Nuova Europa, Gam-anon

Laboratorio Sociale Crosione

Area della città: Pavia Est

Organizzazione di riferimento: Calypso

Descrizione: organizzazione di attività sociali, educative e culturali ed eventi comunitari, animazione della biblioteca autogestita del rione; sostegno della buona manutenzione e uso positivo degli spazi del quartiere; valorizzazione delle proposte di cittadini, attivisti, volontari, gruppi, associazioni; cooperazione con i servizi pubblici locali e con diverse organizzazioni; organizzazione di momenti di confronto (consulte del Laboratorio Sociale, riunioni di condominio, gruppi tematici)

Spazi: Laboratorio Sociale Crosione è un ampio e luminoso spazio al piano terra delle case popolari comunali di piazzale Crosione. Davanti al Laboratorio c'è un parco giochi co-ideato con i bambini e i cittadini

Ambiti di azione: gioco ed educazione, spazio libri, creatività e cultura, intercultura e integrazione, cura del quartiere, genitorialità

Organizzazioni in rete: Babele, Calypso, Fondazione G. Costantino, Comune di Pavia, Comunità di Sant'Egidio, Marta, Parrocchia Sant'Alessandro, Libera - presidio di Pavia, Mani di Mamma, Parole In Movimento, Palestra Popolare Pavese, Amici dei Boschi, A Ruota Libera, Centro Ricerca e Cura, Istituto Comprensivo di via Angelini.

Laboratorio Sociale In Scala

Area della città: Pavia Nord

Organizzazione di riferimento: Calypso e Babele

Descrizione: organizzazione di eventi culturali e laboratori per le famiglie insieme al gruppo informale delle Scaloppine e ai volontari che gestiscono la biblioteca; dialogo con gli anziani del quartiere per creare momenti di aggregazione rivolti a tutti; ci confronto con il Comune e con altre associazioni per rendere il CineTeatro Volta uno spazio partecipato e attivo; collaborazione con la scuola dell'infanzia Scala in percorsi di promozione della lettura e di rigenerazione degli spazi verdi del quartiere; Agorà di quartiere

Spazi: il Laboratorio Sociale In Scala è un laboratorio sociale diffuso, ovvero valorizza diversi spazi del quartiere, come l'ex Centro Civico, con la biblioteca di quartiere, la sede dell'Aps Salvo d'Acquisto e alcuni spazi multifunzionali in via di riqualificazione.

Intorno al Centro Civico spazi verdi rigenerati dai cittadini, parchi gioco e una scalinata utilizzata per gli eventi teatrali e musicali nella bella stagione.

Ambiti di azione: gioco ed educazione, spazio libri, creatività e cultura, cura del quartiere, intercultura e integrazione

Organizzazioni in rete: Babele, Calypso, Libera biblioteca Mirabello - Scala, Comune di Pavia, Scaloppine, Cinema Teatro Cesare Volta, APS Salvo d'Acquisto, Scuola dell'infanzia Scala, Antigone, Comunità di Sant'Egidio, Marta, Parrocchia Santa Maria della Scala e di Mirabello, Arimo, Il frutteto di Mirabello, L'Alternativa, Palestra Popolare Pavese, UniTre, The dreamers, Amici dei Boschi.

Laboratorio Sociale La Torretta

Area della città: Pavia Centro

Organizzazione di riferimento: Acli

Descrizione: il Laboratorio ospita un centro prima infanzia per bambini dai 18 ai 36 mesi e uno spazio compiti rivolto ai ragazzi di scuole medie e biennio superiori. Dedicata particolare cura alle famiglie con minori opportunità sociali ed economiche. Coopera e con i servizi pubblici locali e con diverse organizzazioni. Programma periodicamente una consulta del Laboratorio Sociale

Spazi: il Laboratorio Sociale La Torretta è un ampio e luminoso spazio dotato di giardino localizzato in via Torretta, accanto all'ingresso del Parco della Vernavola, vicino allo stagno dei paperi

Ambiti di azione: gioco ed educazione, genitorialità, intercultura e integrazione, creatività e cultura

Organizzazioni in rete: Amici dei Boschi, Calypso, Circolo ACLI La Torretta, Circolo Culturale Russo, Jonas, Spazio Psiche.

Laboratorio Sociale Social Bistrot

Area della città: Pavia Centro

Organizzazione di riferimento: Fondazione Costantino

Descrizione: il Laboratorio è un bar caffetteria, un ristorante e uno spazio sociale per tutti, in particolare per i residenti del rione. Nel suo operare quotidiano il Social Bistrot mira ad abbattere le barriere sociali, culturali favorendo momenti di socializzazione e integrazione coinvolgendo nelle attività soggetti fragili in situazioni di sofferenza mentale.

Promuove azioni ricreative, culturali, educative per famiglie e i cittadini e sostiene processi di inclusione sociale e lavorativa. Le proposte si rivolgono a un pubblico variegato di genitori, di bambini e adulti.

Organizza e ospita incontri, feste, concerti; valorizza le attività proposte da cittadini, attivisti, volontari, gruppi, associazioni per rendere il Laboratorio Sociale Social Bistrot - Il Naviglio un punto di riferimento del quartiere e della città. È sede di uno sportello famiglie e ultimamente ha attivato un punto di bookcrossing. Dialoga, coopera e opera in rete con i servizi pubblici locali e le organizzazioni del privato sociale. Programma periodicamente una consulta del Laboratorio Sociale

Spazi: il Laboratorio Sociale Social Bistrot è un ampio locale affacciato sul naviglio pavese. Situato nella corona del centro storico di Pavia, il Laboratorio Sociale è un punto strategico di connessione tra la prima periferia del rione San Giovannino e cuore della città

Ambiti di azione: caffetteria e ristorazione, benessere e prevenzione, genitorialità, creatività e cultura, spazio libri

Organizzazioni in rete: Scuola della Pace, Laboratorio Sociale Spazio Q, Oratorio di Sant'Alessandro, Parchetto Crosione, Scuola secondaria Angelini, Scuola primaria Massacra

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2016), [Position Paper Community hub I luoghi puri impazziscono? Community Hub come spazi di rigenerazione delle energie urbane](#), Kilowatt, Avanzi-sostenibilità per azioni, Dynamoscopio, Cooperativa Sumisura.
- Calvaresi C. (2016), [Community Hub, due o tre cose che so di loro](#), che-fare.com , 6 ottobre 2016.
- Cau M. (2016), [Periferie al centro: spazi ed eventi per nuovi legami comunitari](#), Working Paper 2Wel 3/2016, Percorsi di Secondo Welfare e Centro Einaudi.
- Cau M. (2023), [L'esperienza di programmazione di un Piano Sociale di Zona a Pavia](#), Terzjus, 27 luglio 2023.
- Cau M. e Maino G. (a cura di) (2017), *Progettare in partnership. Idee e strumenti per collaborazioni cross-sector tra organizzazioni nonprofit, imprese, enti pubblici e gruppi informali di cittadini*, Maggioli Editore.
- Cau M. e Volpato E. (2022), [La co-programmazione di un Piano Sociale di Zona. L'esperienza del Distretto di Pavia](#), in "Impresa Sociale", numero 3/2022.
- Ciceri G., Cau M. e Maino G. (a cura di) (2019), *Welfare dei servizi e welfare di comunità. L'esperienza di Sercop azienda speciale consortile per i servizi alla persona del rhodense*, Maggioli Editore.
- Cognetti F., Gambino D. e Lareno Faccini J. (2020), *Periferie del cambiamento. Traiettorie di rigenerazione tra marginalità e innovazione a Milano*, Quodlibet.
- Comune di Pavia (2018), [Regolamento disciplinante la collaborazione tra cittadini e amministrazione comunale per la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni](#).
- Confcooperative Milano e Navigli (in collaborazione con Pares) (2022), [Co-programmazione e co-progettazione. Istituti per una nuova collaborazione tra le amministrazioni pubbliche e gli enti del terzo settore](#), Coop Re-start.
- Conte M. e Laffi S. (2019), [Prendiamoci un caffè. I luoghi del welfare nel Programma Welfare in Azione](#), Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n. 32, Fondazione Cariplo,
- D'Alena M. (2021), *Immaginazione civica. L'energia delle comunità dentro la politica*, Luca Sossella Editore.
- De Certeau M. (2001), *L'invenzione del quotidiano*, Edizioni Lavoro.
- Gaudimundo F. (2023), *La coprogettazione in azione: il progetto #Oltreiperimetri del welfare tradizionale*, in De Ambrogio U., Marocchi G., *Coprogrammare e coprogettare. Amministrazione condivisa e buone pratiche*, Carocci, Roma.
- Granata E. (2021), *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo*, Einaudi, Torino.

Klinenberg E. (2019), *Costruzioni per le persone. Come le infrastrutture sociali possono aiutare a combattere le disuguaglianze, la polarizzazione sociale e il declino del senso civico*, Ledizioni, Milano.

Labsus e Pares (2023), [Collaborare. Forme e pratiche di sussidiarietà orizzontale e gestione condivisa](#), www.labsus.org.

Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), [Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali](#), Egea, Milano.

Maino G. (2022), [Canvas nella formazione: uno strumento per coinvolgere](#), www.secondowelfare.it, 12 gennaio 2022.

Maino G. (2023), [La scrittura nella facilitazione delle comunità di pratica](#), www.secondowelfare.it, 23 marzo 2023 .

Manzini E. (2018), *Politiche del quotidiano*, Edizioni di comunità, Roma.

Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali (2021), *Linee guida sul rapporto tra Pubbliche Amministrazioni ed enti del Terzo Settore* (Decreto 72/2021).

Piccio M. (2017), [Pavia, dove i cittadini "adottano" i parchi. E anche un ex raccordo stradale](#), Redattore Sociale, 22 giugno 2017.

Rajan R. (2019), *Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da stato e mercati*, Egea, Milano.

Sennett R. (2018), *Costruire e abitare. Etica per la città*, Feltrinelli, Milano.

Smith K. (2012), *Come diventare un esploratore del mondo*, Corraini. Mantova.

Volpato E. (a cura di) (2022), [Piano Sociale di Zona. Distretto Sociale di Pavia. Programmazione 2021-2023](#).

In partnership con



In collaborazione con



CORRIERE DELLA SERA

