HAL
open science

Progettare coesione. Un documento base per la definizione di linee di indirizzo

Ennio Ripamonti, Tommaso Vitale

To cite this version:

Ennio Ripamonti, Tommaso Vitale. Progettare coesione. Un documento base per la definizione di linee di indirizzo. Skill, 2009, 36, pp.85-98. hal-01052797

HAL Id: hal-01052797

https://sciencespo.hal.science/hal-01052797

Submitted on 28 Jul 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

"PROGETTARE COESIONE"

Un documento base per la definizione di linee d'indirizzo

Il presente documento vuole mettere in risalto alcuni elementi che rappresentano delle vere e proprie ***specifiche di qualità*** nei progetti di sviluppo della coesione sociale.

A partire dalle esperienze dei due progetti realizzati in Lombardia e dalle buone prassi nazionali ed internazionali si intende far emergere alcune linee guida per la progettazione e la gestione di progetti di sviluppo locale, considerando in particolare: i contenuti delle azioni progettuali e i possibili impatti attesi, i tempi e le fasi di attuazione, i meccanismi di integrazione delle reti e della partecipazione, il rapporto tra responsabilità delle istituzioni pubbliche e realtà private, le modalità di accesso ed utilizzo delle risorse pubbliche e private.

Il documento è articolato nei seguenti capitoli tematici:

1. SUSSIDIARIETÀ E WELFARE LOCALE
2. DALLA PROGETTAZIONE DI POLITICHE SOCIALI ALLA COSTRUZIONE DI POLITICHE LOCALI
3. BUONE PRASSI E FORME DI SOSTEGNO ALLA COESIONE SOCIALE QUALE STRUMENTO DI SVILUPPO

1. SUSSIDIARIETA' E WELFARE LOCALE

La molteplicità delle esperienze realizzate negli ultimi anni in materia di interventi di sviluppo della coesione sociale ci consentono oggi di mettere a fuoco con più chiarezza e precisione sia gli elementi di forza che le criticità più ricorrenti.
In particolare appare sempre più necessario individuare approcci utili alla costruzione d'interventi effettivamente capaci di orientare i soggetti coinvolti verso percorsi di successo e quindi che sappiano attivare, nei diversi territori, itinerari autonomi di relazione tra cittadini, istituzioni, gruppi formali ed informali.
La scommessa delle esperienze realizzate in questi anni si è basata su un presupposto che non sempre si è mostrato all'altezza delle aspettative e cioè che *"è la rete dei servizi al cittadino l'elemento attorno al quale creare occasioni di incontro e opportunità di relazione capaci di agire come elemento favorevole all'inclusione del singolo e al processo di coesione sociale del territorio".*
Questa centratura sulla rete dei servizi appare tanto opportuna quanto insufficiente se non sostenuta da politiche integrate localmente in grado di costruire risposte efficaci alle questioni emergenti legate alla casa, all'istruzione e al lavoro. Da questo punto di vista le città appaiono disorientate e incapaci di mettere in campo politiche effettivamente inclusive.
Le ragioni, tra le tante possibili, risiedono nella crescente complessità di offrire risposte molteplici a bisogni (e desideri) sempre più diversificati e, per certi versi, evoluti. E' come se il *contenitore*, rappresentato dalle strutture urbanistiche e sociali della città contemporanea, non fosse più in grado di *contenere* (da qui la complessità) le istanze provenienti da interlocutori sempre più esigenti e sempre meno chiamati a partecipare al processo di interazione che ogni atto inclusivo richiede.
Da queste e da altre considerazioni si sviluppa l'idea che non siano tanto le carenze più o meno forti in materia di servizi al cittadino a generare fenomeni disgreganti (se non addirittura espulsivi) che finiscono per generare isolamento, impoverimento, fenomeni più o meno gravi di esclusione sociale quanto la crisi strutturale dei legami sociali comunitari e l'inadeguatezza delle forme di partecipazione sociale dei cittadini alla vita pubblica.

D'altra parte l'indebolimento di una rete organizzata e governata, per lo più dall'ente pubblico di riferimento, ha lasciato il posto alla proliferazione di iniziative private, parzialmente finanziate, che hanno rivelato una ricchezza progettuale forse inaspettata ma anche una spiccata parcellizzazione degli interventi, non sempre coerenti con gli obiettivi dichiarati e sovente dispersi in una miriade di micro-azioni di difficile comprensione e di dubbia efficacia complessiva. Un ulteriore effetto critico di questa frammentazione è l'incapacità di produrre un pensiero strategico di medio-lungo periodo in grado di canalizzare i bisogni e orientare le scelte dei diversi operatori privati verso azioni efficaci e consolidate.

A) Governance locale per lo sviluppo del capitale sociale

In questo disordine di soggetti, di pensiero, di interventi strutturali, hanno peraltro preso vita pensieri nuovi e meglio organizzati che propongono nuove prassi impostate su un concetto di economia sociale e solidale quale strumento per riannodare nodi sfilacciati e costruire nuove trame capaci di generare valore sociale da tradurre in forme di capitalizzazione che vengono genericamente definiti "capitale sociale".
Le scelte compiute nella sperimentazione condotta a Quarto Oggiaro sono conseguenti alla scelta dei soggetti intesi quali attori dei processi di governance locale:

- *l'ente locale,*
- *gli organismi intermediari (partnership di progetto e rete territoriale)*
- *i cittadini residenti nel territorio*

Più in generale l'azione di governance è orientata allo sviluppo delle capacità di un territorio (individui, istituzioni e società) di realizzare funzioni, risolvere problemi e raggiungere obiettivi sostenibili; elementi riassumibili nel concetto di *capacity building* indicato da UNDP (United Nations Development Programme).
Proprio come la "capacità" che non è statica ed ha bisogno di un continuo rinnovamento, così il *capacity building:*

- E' un processo continuo di miglioramento degli individui, delle organizzazioni e delle istituzioni e non si tratta quindi di un solo evento.
- E', essenzialmente, un processo interno al contesto in cui si sviluppa, che può essere potenziato o accelerato da apporti esterni.
- Rappresenta il rafforzamento della capacità, inoltre, presuppone la necessità di "costruire su ciò che già esiste", di utilizzare e rafforzare le capacità già esistenti.
- Implica tempi lunghi e richiede un coinvolgimento di lungo termine da parte degli attori.
- Non dovrebbe essere misurato in termini di spesa e output, bensì in termini di sostenibilità. I cambiamenti di lungo termine richiedono, per essere misurati e valutati, una diversa selezione degli indicatori che non sia solo di natura quantitativa.

B) Ruoli e responsabilità degli Enti Locali e delle agenzie/attori nel processo di sviluppo

Lo sviluppo della capacità è quindi visto dall'UNDP come un processo principalmente endogeno e a guida interna. E' un processo inerente alla politica, altamente complesso, che non può essere eseguito in fretta, e non ci si può attendere che i risultati evolvano secondo una modalità lineare e controllata.
UNDP riconosce la capacità di un territorio su tre livelli:

- *l'ambiente favorevole (enabling environment),*
- *l'organizzazione,*
- *l'individuo.*

Per implementare un approccio di sviluppo locale centrato su "capacity building" si intendono attivare diverse azioni di governance.
Per prima cosa è necessario il coinvolgimento tecnico ed operativo dell'ente pubblico nella gestione del progetto (valutazione e partecipazione ai gruppi di lavoro tematici) con l'obiettivo di *condividere le politiche e formulare nuove strategie*. A questo livello gli *output* consistono in: programmazione pluriennale, cogestione di servizi alla persona, operatori dei servizi sociali quali agenti di sviluppo locale.

Come seconda cosa va curato il coordinamento dei partner di progetto strutturati sia in base alle aree di intervento (equipe) sia in base alle ridefinite mansioni di progetto (coordinamenti territoriali, coordinamento operativo) con l'obiettivo di *costruire un'analisi di senso dell'agire pubblico e creare una visione condivisa.* A questo livello gli output sono rappresentati da: protocolli di intesa, documenti strategici condivisi, ecc.
Come terzo elemento è fondamentale il coinvolgimento e la sensibilizzazione di altri organismi presenti sul territorio (enti organizzati che prendono in carico alcuni bisogni dei cittadini) con l'obiettivo della *partecipazione diretta e attiva delle associazioni influenti, aumento del consenso e riconoscimento delle forme di rappresentanza.* Gli output possibili di questa azione sono: la creazione di una consulta delle associazioni, il coinvolgimento strutturato nella "Casa delle associazioni", accordi di collaborazione con associazioni di categoria, ecc.
Un quarto fattore cruciale è il coinvolgimento diretto dei cittadini attraverso azioni di animazione territoriale con l'obiettivo di *costruire processi empowerment delle persone residenti nel quartiere in termini di capacità soluzione dei problemi* (aumentare capacità di elaborazione ed invenzione e incrementare la possibilità di influenza) *e riconoscimento del proprio ruolo pubblico*. Possono essere degli output: partecipazione a dibattiti pubblici, attivazione di diversi tipi di gruppo fra cittadini (auto-aiuto, comitato, acquisto solidale).

C) Sostenibilità come responsabilità diffusa

Il progetto biennale, sia nella fase di ricerca che in particolare nella fase di erogazione dei servizi, ha consentito di identificare alcuni elementi qualificanti la tematica della sostenibilità in un'ottica di Welfare locale quali:

- *Investire su legami duraturi e competenti tra gli organismi del terzo settore coinvolti e tra i cittadini conosciuti attraverso i servizi.*
- *Progettare e erogare servizi che puntino allo sviluppo del capitale sociale locale.*
- *Determinare canali di finanziamento integrati e diversificati*

Per quanto riguarda l'investimento su forme di legame duraturo e competente sono raccomandabili le seguenti strategie d'azione:

- Sostenere e sviluppare le forme di integrazione (interna ed esterna) per evitare moltiplicazione di sforzi e la dispersione di risorse e incentivando, di contro, la circolazione di buone prassi
- Sviluppare interventi di tipo sistemico contrastando la frammentazione progettuale e settoriale tramite azioni di ricucitura e di comprensione più ampia dei problemi in linea con il tentativo di riorganizzazione del sistema (PSS e L 328)
- Ridurre le spinte competitive tra soggetti che, benché orientati al "bene comune" , rischiano di compromettere l'efficacia del sistema complessivo, stimolando il superamento di processi di rete legati esclusivamente agli oggetti contingenti (bandi ed emergenze) promuovendo aggregazioni con orientamenti strategici di lungo termine
- Potenziare sensibilità e capacità operative in grado di integrare le "diversità" di analisi a approccio ai problemi derivanti da appartenenze etniche, politiche, professionali.

Per quanto riguarda la progettazione e erogazione di servizi sono raccomandabili le seguenti strategie d'azione:

- Orientare i servizi non esclusivamente in un'ottica specialistica di relazione tra erogatori e fruitori, tra domanda ed offerta, ma in un'ottica cooperativa e di relazione in cui la comunità locale (singoli, gruppi ed organizzazioni) possa diventare effettivamente una risorsa nella costruzione di una migliore qualità di vita.
- Sostenere pratiche e metodologie fortemente orientate in senso preventivo non abbandonandosi alle logiche esclusive di tipo riparativo
- Favorire azioni e servizi che integrano le risorse formali ed informali in un processo che mira a far confluire e convergere sistemi di risposta e di aiuto diversi
- Qualificare i processi ed i sistemi comunicativi quali azioni indispensabili per i meccanismi di sostegno di rete e per l'accesso ai servizi

Per quanto riguarda la determinazione di canali di finanziamento integrati e diversificati sono raccomandabili le seguenti strategie d'azione:

- Progettare servizi rispondenti alle modalità di finanziamento pubblico stabile (accreditamento, voucher sociali e socio sanitari ecc)
- Utilizzare bandi pubblici e del privato economico sociale (fondazioni ecc.) quale qualificazione e innovazione di prodotto
- Valutare forme di contributo equo privato per l'accesso ai servizi
- Favorire la nascita e la crescita di forme di investimento economico privato a sostegno delle problematiche assunte dai servizi e quale primo strumento di attivazione dei cittadini sulle problematiche della loro comunità.
- Costruire forme di credito rivolte ai singoli (credito al consumo per beni di prima necessità, es. cauzione per l'abitazione, e microcredito per lo sviluppo di forme imprenditoriali e autoimpiego) per sviluppare la sostenibilità delle iniziative e per sviluppare l'empowerment individuale

D) Specifiche di qualità

Sulla base delle argomentazioni sviluppate ne deriva che i progetti finalizzati allo sviluppo della coesione sociale devono prevedere rispondere alle caratteristiche descritte di seguito, che costituiscono quindi delle vere e proprie *specifiche di qualità.*

a) Azioni di governance locale atte a favorire integrazione e partecipazione tra organismi intermediari e tra questi ed i cittadini .

Si tratta di azioni che devono rispondere ad alcuni elementi mutuati dai principi della buona governance europea, dove cioè con il concetto di governance s'intende sostituire il modello lineare, secondo il quale le politiche sono adottate ed imposte dall'alto, con un *circolo virtuoso*, basato sul feedback, sulle reti e su una partecipazione a tutti i livelli, dalla definizione delle politiche fino alla loro attuazione:

- *Apertura*. I temi dell'organizzazione dei servizi non possono rimanere oggetto esclusivo del mondo professionale e di conseguenza i canali, gli strumenti, i linguaggi e i processi di informazione e comunicazione devono poter garantire chiarezza e comprensibilità
- *Partecipazione*. Tutto il percorso delle azioni progettuali, dalla prima elaborazione all'esecuzione, devono assicurare qualità, pertinenza e efficacia delle politiche partecipative. Con una maggiore partecipazione è possibile aumentare la fiducia nel risultato finale.
- *Responsabilità*. I ruoli all'interno dei processi strategici ed esecutivi vanno definiti e comunicati con chiarezza.
- *Efficacia*. Le azioni di intervento devono rispondere a criteri di efficacia e tempestività, producendo i risultati richiesti in base a obiettivi chiari, alla valutazione del loro impatto futuro e, ove possibile, delle esperienze acquisite in passato.
- *Coerenza*. Dato che la gamma dei compiti da assolvere è andata ampliandosi la governance locale chiede ai soggetti intermediari una decisa assunzione di responsabilità così d'assicurare un'impostazione coerente all'interno di un sistema complesso di attori e di azioni.

Le azioni devono prevedere processi che coinvolgono soggetti sociali chiaramente definiti (organismi intermediari, soggetti istituzionali, cittadini) attraverso processi di animazione sociale orientati alla: sensibilizzazione, promozione**,** organizzazione di forme di partecipazione e coordinamento locale.

b) Azioni atte a rafforzare le competenze della comunità locale.

Come qualsiasi altra capacità anche la competenza di una comunità locale ha bisogno di continuo rinnovamento e rafforzamento, in tal senso l'azione di governance va intesa quale processo continuo di miglioramento degli individui, delle organizzazioni e delle istituzioni. In particolare i servizi e le azioni devono puntare alla promozione di cinque tipologie di capacità trasversali:

- *Intraprendere un dialogo tra più stakeholder*
- *Analizzare una situazione e creare una visione*
- *Formulare politiche e strategie*
- *Gestire il budget, dirigere, implementare*
- *Monitorare e valutare*

Sulla base di quanto esposto sopra, il processo deve essere essenzialmente interno, va costruito su ciò che già esiste, implica tempi lunghi e richiede un coinvolgimento di lungo termine da parte degli attori, in ultimo va misurato in termini di sostenibilità e non solo a livello quantitativo.

c) Servizi di offerta per un sistema di welfare sostenibile .

La responsabilità dei soggetti locali ed in particolare del Terzo settore rispetto al tema della sostenibilità dei sistemi riguarda attenzioni e processi atti a sostenere pratiche e metodologie fortemente orientati a:

- Promozione di servizi improntati a logiche preventive e non riparative
- Utilizzo di risorse formali ed informali, professionali e non in un processo che mira a far confluire e convergere sistemi di risposta e di aiuto diversi
- Sviluppo di processi e sistemi comunicativi a supporto dei meccanismi di sostegno di rete e dell'accesso ai servizi

2. DALLA PROGETTAZIONE DI POLITICHE SOCIALI ALLA COSTRUZIONE DI POLITICHE LOCALI

A) Processi di sviluppo incentrati sugli attori più che sulle azioni: il come e con chi più che il cosa

La progettazione e l'intervento sociale richiedono analisi sempre più circostanziate e la compresenza di competenze multidisciplinari da parte dei soggetti che si mettono in gioco (Imprese).
Il cambiamento sociale, la riduzione delle risorse, i nuovi problemi e bisogni richiedono capacità di lettura e di analisi attorno ad aspetti molteplici (di tipo educativo, animativo, formativo, urbanistico, assistenziale, sanitario ecc) oltrechè capacità di comunicazione, di relazione e di lavoro cooperativo.
Ai bisogni del territorio non basta rispondere unicamente con interventi e azioni specialistiche (intervento per i migranti, quello per i carcerati, quello per i tossicodipendenti., per la casa etc) ma è necessario realizzare interventi coordinati, in ambiti territoriali circoscritti e tra più attori sociali.
L'approccio dei progetti di sviluppo locale non si deve quindi limitare a *gestire* azioni ed attività, ma deve proporre processi e servizi quali *strumenti di sviluppo* in cui soggetti diversi con differenti responsabilità (committenza, cittadini, operatori ecc.) trovino ambiti di comunicazione e scambio per determinare e negoziare gli orizzonti praticabili di un cambiamento condiviso.

Una delle tesi sostenute è quella che un'azione efficace per lo sviluppo di coesione e benessere sociale sia prioritariamente il pensare ed l'organizzare legami tra persone, tra famiglie e tra gruppi e tra questi ed il sistema dei servizi quale elemento centrale, più che ipotizzare servizi , magari di eccelenza, ma vuoti di relazioni locali.
Azioni che sostengano la partecipazione diffusa dei cittadini e delle organizzazioni intermediarie nelle fasi di determinazione dell'emersione dei problemi e delle strategie di risposta moltiplicano la capacità di lettura e le risorse per gli interventi.
Inoltre va considerato che la complessità dei fattori generanti fragilità e disagio hanno caratteristiche di pluriproblematicità e che una risposta efficace dipende dalla capacità di leggere complessivamente le specifiche generanti e scegliere le azioni di risposta in modo pluridisciplinare (casa, lavoro, scuola, sanità ecc)
Le caratteristiche della rete partecipante al processo deve permettere una comprensione ampia e prospettica della situazione locale ed il processo da condurre deve mirare ad ottenere risultati prioritari di intervento legati al contempo alla qualificazione dei legami tra i soggetti ed ai problemi da assumere
In tal senso la metodologia di conduzione del processo di partecipazione ed il dispositivo organizzativo previsto sono da considerare quali strumenti di gestione e regolazione del processo.

B) Relazione tra marginalità e normalità, qualificare la normalità per avere ricadute positive anche emarginati sulle fasce deboli

Negli approcci dell'intervento sociale tradizionale, *centrati sul caso*, le energie progettuali vengono concentrate sul tentativo di trovare soluzioni a situazioni individuali di disagio, malessere e marginalità. I programmi di sviluppo locale, pur non rinnegando l'importanza di un sistema di risposta al caso singolo e alle sue specifiche necessità, allargano l'orizzonte dell'azione anche alla normalità, con il suo portato di fragilità e risorse.

Normalità e marginalità sono peraltro fenomeni fortemente dinamici da non assumere come condizioni fisse e immutabili. Gli studi sulle nuove povertà sono emblematici a questo riguardo e mettono in luce come una catena di eventi negativi (divorzio, sfratto, disoccupazione, malattia) può generare una spirale capace di trascinare una persona da una condizione di relativa normalità-integrazione ad una condizione di marginalità.

I programmi di coesione sociale s'interessano quindi della condizione dei contesti entro cui si snoda la vicenda umana delle persone, cercando di potenziarne il grado di ascolto, sostegno, aiuto, solidarietà nella trama della normalità delle relazioni prima ancora che nelle condizioni di malessere estermo o di disagio conclamato. Per questo insieme di ragioni l'investimento sulla normalità (relazioni di vicinato, gruppi di sostegno, associazioni, opportunità di socializzazione, occasioni d'incontro, etc.) produce impatti positivi anche su soggetti in condizione di marginalità e svantaggio sociale.

C) Multidisciplinarietà, competenze formali e non formali, mutualismo

La centralità del processo di costruzione delle competenze va concepito a livelli diversi.
In prima istanza riguarda il potenziamento di conoscenze e capacità già parzialmente in possesso dei soggetti che agiscono sul territorio (associazioni, cooperative, parrocchie, servizi pubblici locali…) attraverso la 'messa in grado' di agire in condizioni migliori, nello scambio e nella valorizzazione dell'esistente.
In seconda istanza si riferisce al potenziamento delle conoscenze e delle capacità dei cittadini residenti nel contesto di azione in modo di valorizzarne la capacità di fronteggiamento dei problemi e di produzione di risposte originali alle situazioni sociali.
All'interno di questo approccio i soggetti coinvolti sostengono direttamente la raccolta di informazioni, e le elaborazioni in itinere e in tal senso producono conoscenza collettiva sui problemi e sulle risorse, connettendo saperi formali ed informali, trasversali e disciplinari favorendo la circolarità tra la fase di ricerca e di trasformazione delle dimensioni reali.

Emerge quindi la possibilità (se non addirittura la necessità) di intendere il lavoro sociale professionale come un aspetto che deve essere combinato ed integrato con modalità di intervento di carattere non professionale, quali l'auto-organizzazione e l'aiuto fra pari. Gli staff progettuali dei programmi di sviluppo locale orientati alla coesione sociale sono in tal modo sollecitati sostenere intenzionalmente le iniziative di mutualità tra agenzie e tra cittadini. E' questo peraltro uno dei modi per intercettare opportunità nascoste, minute e diffuse nella comunità locale e di esplorare i networks di relazioni locali in un disegno di attivazione di risorse multiple e di potenziale contenimento dei costi.
Va detto inoltre che grande importanza vengono ad assumere i comportamenti di cooperazione tra le diverse organizzazioni. Il progetto non si viene quindi a configurare come un *sistema di spartizione di risorse altrimenti non raggiungibili* dalle singole realtà, ma come una *scommessa orientata alla costruzione di servizi più vicini alle esigenze degli abitanti*, come condizione per la produzione di politiche più incisive sulla dimensione dello sviluppo locale, come tentativo di coniugazione di piani di azione apparentemente non correlati (economico e sociale, globale e locale)

D) Specifiche di qualità

La realizzazione d'interventi in grado di passare da una logica di progettazione di politiche sociali ad una inperniata sulla costruzione di politiche locali ci pare debba avere come punto di riferimento le seguenti *specifiche di qualità*:

a) ***Prossimità al territorio, intesa come vicinanza tra la domanda espressa e la costruizione della risposta .*** Si tratta qui di una opzione irrinunciabile per qualsiasi sistema che voglia definirsi di welfare locale. A questo elemento si lega la possibilità di considerare gli organismi intermedi (le organizzazioni attive localmente) come un elemento di connessione tra il bisogno e il servizio. La loro capacità di influenzamento permette infatti la reale pianificazione degli interventi sui problemi reali e sull'autentico coinvolgimento di quel territorio e di quelle persone.

b) ***Combinazione e integrazione di modalità di lavoro professionale e non professionale.*** Riprendendo quanto detto in precedenza si tratta di sollecitare gli staff progettuali a sostenere intenzionalmente lo sviluppo di elementi e di iniziative di mutualità tra agenzie e tra cittadini, anche per intercettare risorse nascoste, minute e diffuse nella comunità locale e esplorare i networks di relazioni locali in un disegno di attivazione multipla e potenziale contenimento dei costi.

c) ***Attivare, sostenere e sviluppare reti sociali organizzate, inclusive e partecipative.*** La costruzione di politiche locali deve inevitabilmente fondarsi sulla capacità di aggregare i soggetti sociali di un determinato territorio. Risulta quindi necessario dispiegare una vasta azione di sollecitazione di processi sociali in grado di:
   - Sviluppare piani di visione e di conoscenza caratterizzati dall'ampliamento e dalla legittimazione dei "produttori di conoscenza e di sapere" considerando che questa dimensione collettiva può definire un piano di sapere selettivo e parziale, valido per quel territorio, senza alcuna pretesa di essere esaustivo.
   - Definire interpretazioni dei dati/bisogni raccolti costruendo ipotesi su aree problema considerate "generative" delle situazioni di quello specifico territorio (domanda sociale e servizi di offerta) e connettendo tali dimensioni ai trend di processi globali
   - Promuovere nuovi servizi ed azioni intesi come campi di prova e strumenti di coinvolgimento attivo dei soggetti locali e degli abitanti
   - Favorire nuove competenze e nuovi saperi utili per le pratiche sociali attraverso il processo di trasformazione e cambiamento già insito nella ricerca.

3. BUONE PRASSI E FORME DI SOSTEGNO ALLA COESIONE SOCIALE QUALE STRUMENTO DI SVILUPPO

A) Strumenti e modalità di finanziamento

Il finanziamento dei progetti di coesione sociale è una leva cruciale attraverso cui influenzare non solo i contenuti dei progetti stessi, ma la loro capacità di apprendimento incrementale. Nell'esperienza europea, si vede bene che modalità di finanziamento coerenti con la logica processuale, interattiva e di sistema che caratterizza i progetti di coesione sociale, sono uno strumento cruciale per qualificare gli esiti degli interventi.

a) Analisi di fattibilità.

Ogni progetto di coesione deve essere innanzitutto selezionato sulla base non tanto di un progetto, ma di un vero e proprio studio di fattibilità che permetta di stimare e valutare ex-ante la *fattibilità tecnica* (con articolazione di obiettivi e destinatari, approccio metodologico e strategie, azioni dirette e azioni indirette, soggetti attuatori, crono programma, individuazione delle politiche integrabili, risultati attesi, piano di monitoraggio e di valutazione, piano di comunicazione sociale, scheda di approfondimento di buone pratiche dalle quali trarre esperienza); la *fattibilità sociale* (in particolare sul coinvolgimento della comunità locale considerando anche i luoghi, i momenti di ascolto, le forme e le modalità di deliberazione durante la realizzazione del progetto); la *fattibilità economico - finanziaria* (evidenza della tipologia di costi necessari e collegamento con le azioni previste, eventuali vincoli rispetto ai costi, principali preventivi o documenti dimostrativi; un piano di possibile sostenibilità del progetto, in relazione ai cambiamenti e evoluzioni attese, che consenta di dare continuità nel tempo); la *fattibilità organizzativa* (il partenariato, la complementarietà dei partner, il modello di governance e gli strumenti di formalizzazione delle decisioni da assumere, il modello di apprendimento interno, correlato con il piano di monitoraggio e di valutazione del progetto); la fattibilità politico-amministrativa (connessioni con il futuro sistema di programmazione degli interventi, integrazione con altre politiche e misure di intervento esistenti, indicazione di possibili percorsi di sviluppo e di rafforzamento della governance attivata dal progetto).

b) Incentivi e sistemi di premialità.

Una prima logica importante è quella di introdurre incentivi collettivi. Si tratta di uscire di immaginare che quote significative di finanziamento pubblico (intorno al 10-15%) possano essere attribuite in base all'ottenimento di alcuni risultati nel corso del progetto. E' importante che incentivi collettivi (cioè dati alla rete e non ai singoli soggetti coinvolti) siano attribuiti sulla base di un parametro temporale (ad esempio a chi persegue alcuni risultati entro un certo momento, o con in anticipo rispetto a quanto previsto. Esempi di aspetti da premiare possono essere:

1. Progetti che hanno una componente economica ed una sociale inizialmente parzialmente separate e che nel corso del tempo riescono a integrarle maggiormente.
2. Progetti che pur qualificandosi in relazione ad un'area di politica settoriale nel corso del tempo lavorano in maniera integrata anche con un'altra area (per es. assistenziale e del tempo libero; o asssistenziale e del lavoro).
3. Progetti che trovano modalità efficaci di riflessività e comunicazione sulla propria esperienza. Di ciò che è stato fatto, dei relativi problemi, dei soggetti del territorio "scoperti" e riconosciuti, degli esiti (sia per le persone coinvolte direttamente che per i territori implicati indirettamente). Per esempio spiegando concretamente in che modo l'investimento su quel progetto è un vantaggio non solo in termini di coesione ma anche di crescita.
4. Progetti che pur avendo un'impostazione di servizio classica, basata sulla distinzione netta fra operatore e utente e una distinzione di interessi, nel corso del tempo riescono *anche* a promuovere forme di mutualismo.

5. Progetti che a due terzi del periodo finanziato sono in grado di presentare un progetto di sostenibilità che preveda come dare continuità nel tempo, senza dipendenza esclusiva dalla Regione.

c) **Co finanziamento da parte di associazioni di interesse locale.**

La logica di fondo deve essere quella di motivare gli attori locali a "scovare" risorse potenziali presenti sul territorio (spazi, risorse volontarie, patrimoni, attori economici), non ancora riconosciute e perciò non coordinate all'interno di progetti di coesione. L'obiettivo è favorire il riconoscimento dei potenziali di sviluppo di un territorio e la loro conversione in risorse partenariali attive. Questo obiettivo può essere perseguito anche attraverso incentivi collettivi. Progetti che nel corso del tempo riescono a scovare risorse potenziali nascoste e ad attestare un nuovo cofinanziamento in corso d'opera dovrebbero essere premiati. L'idea è che più soldi si riescono a mobilitare dal territorio (donazioni, investimenti di privati, partnership) e più aumenti la quota di cofinanziamento pubblico (per esempio passando dal 60% al 65% con un effetto moltiplicatore che spinge a cercare più risorse sul territorio.

B) **Tempi lunghi, ritmi serrati.**

I progetti di coesione sociale richiedono un orizzonte temporale medio lungo. Non bastano certamente cinque anni. Progetti con un orizzonte temporale molto lungo sono indispensabili in primo luogo per favorire e ottenere investimenti da parte di partener locali. Oggi nessuno investe quote rilevanti di co-finanziamento su iniziative di breve periodo. Né tantomeno mette a disposizione competenze e risorse per qualificare spazi fisici. Se un orizzonte temporale lungo è indispensabile per coinvolgere potenziali di sviluppo di un territorio, esso è al tempo stesso pericoloso, perché rischia anche di diluire i controlli, lasciare troppo aperta la processualità. E' per questo che diviene cruciale un disegno di finanziamento che contenga dei parametri di effettività. Una politica che si dà obiettivi di medio-lungo periodo per qualificare la rete di attori locali nel creare circuiti virtuosi fra coesione e crescita deve scadenzarsi con una serie di parametri di effettività molto stringenti: ovverosia mettere alla prova gli attori su obiettivi intermedi da ottenere non solo sul lato dei processi ma anche dei prodotti di servizio alla popolazione residente, non solo su elementi di qualificazione dei soggetti che offrono ma anche su esiti di incremento dei prodotti offerti. Dei parametri di effettività aiutano anche a qualificare i processi e la rete di soggetti (il che è un risultato in parte byproduct, che non può essere perseguito solo direttamente, senza una valutazione forte degli esiti in termini di servizi e prodotti).

C) **Valutazione di processo e ricadute culturali (riflessività e comunicazione degli apprendimenti).** In che modo la Regione può favorire l'accumularsi di patrimoni cognitivi di esperienza e riflessione a partire dai progetti che finanzia? Il rischio di un mondo fatto di progetti a tempo, dispersi e frammentati è *anche* un rischio culturale, un rischio di dispersione di patrimoni di esperienza e di intelligenza. Oggi questo rischio sembra ancora più alto, in una società in cui il tempo è poco, la cacofonia informativa più forte che mai, il relativismo estremo. Si tratta di essere vincolanti affinché i progetti di coesione sociale siano vincolanti sul proprio operato. La posta in gioco è alta, ed è anche poco considerata, anzi svalutata come spreco di denaro o intellettualismo. Il punto invece è quello di creare occasioni di confronto, quantomeno fra i soggetti finanziati dalla Regione nella stessa area, ma anche fra i soggetti presenti in un territorio, e di scambio non tanto di buone prassi, ma di difficoltà, strategie dirette ed indirette, acquisizioni o anche solo spunti, ben distinti fra il piano (1) gestionale, quello (2) istituzionale e quello (3) operativo. Per prendere sul serio l'innovazione, ed evitare il rischio di cumulare solo prototipi frammentati e dimenticati.

D) Metodi e prassi per la costruzione di condizioni partecipate positive

a) **Ricerca-Azione- Partecipata.**

Uno degli approcci che ha storicamente mostrato di saper coniugare con efficacia esigenze di conoscenza con necessità di intervento è la ricerca-azione-partecipata (RAP).

La RAP si presta in maniera particolare a strutturare percorsi "fra" e "con" i diversi attori sociali impegnati nel campo dei servizi, attraverso un processo che tende a superare la divisione tra soggetti che *costruiscono* conoscenza e soggetti che la *utilizzano*.
All'interno di questo approccio la realtà viene concepita come una *costruzione sociale* dei soggetti coinvolti, dei gruppi e delle relazioni instaurate. Produrre cambiamento significa qui lavorare su più fronti: da un lato promuovere sinergie e reti a partire dai soggetti organizzati (modificando approcci tendenzialmente autoreferenziali) e dall'altro modificare una diffusa difficoltà da parte degli abitanti a trovare nello 'spazio pubblico' del quartiere la capacità di sviluppare relazioni.
Detto in altri termini il lavoro di analisi è orientato ad attivare un processo di conoscenza che si prefigge un'ipotesi di cambiamento, il cui elemento principale è proprio la consapevolezza delle persone coinvolte circa il processo in atto. Come già specificato l'obiettivo non è quello di determinare un'analisi della realtà esaustiva, ma ricostruire con le prospettive in gioco processi di conoscenza sociale collettiva.
Sul piano metodologico la ricerca-azione-partecipata connette conoscenza ed azione, analisi ed intervento, vicende biografiche degli attori e sistemi sociali di riferimento, attore, apprendimento individuale e cambiamento organizzativo.

Le principali fasi operative sono sintetizzabili in:

- individuazione dei problemi o dei progetti da affrontare,
- analisi delle situazioni-problema,
- definizione di un piano di azione,
- realizzazione operativa del piano di azione,
- valutazione del progetto realizzato, in relazione alle situazioni problematiche da risolvere.

Nell'itinerario di creazione attiva dei saperi anche la figura dell'operatore sociale si modifica dato che anch'esso entra a far parte del mondo che fino ad ora ha osservato, come "sistema" osservato ed osservante.
La RAP non fornisce dati generalizzabili a contesti simili e i suoi risultati sono quindi da considerarsi pertinenti solo per il contesto preciso al quale l'intervento è legato, anche se, è pur vero, i dati raccolti possono essere utili e interessanti anche per chi lavora in situazioni analoghe.

b) **Laboratorio di quartiere**.

Più che una particolare metodologia di lavoro, il laboratorio di quartiere definisce *un luogo,* una sede attrezzata dove amministratori, progettisti, abitanti, operatori economici ed esponenti dell'associazionismo locale, si possono incontrare più volte fra di loro con la mediazione di un *facilitatore* al fine di comcertare azioni di sviluppo locale.
Le caratteristiche principali sono il *carattere processuale* (di solito si realizzano un minimo di tre/quattro incontri) e la presenza di una o più figure professionali opportunamente formate con ruolo di *mediatore*, di *facilitatore* della comunicazione ed esperto in dinamiche di gruppo.

Le tecniche di partecipazione più utilizzate sono:

- costruzione di *scenari futuri,* analisi o redazione di mappe bisogni/risorse,
- raccolte di idee su poster e *post it*,
- lavoro a gruppi,
- libere discussioni,
- incontri di Opewn Space Technology ,
- EWAS.

Gli incontri vengono pubblicizzati da volantini affissi nel quartiere; raramente si fanno inviti.

c) **Incontri di scala.**

L'incontro di scala è primariamente uno strumento di ascolto. È importante sottolineare la *dimensione pubblica* degli incontri e la presenza di un *facilitatore esterno.*Gli incontri vengono preparati caso per caso in base all'informazione disponibile, e vengono condotti con tecniche prescelte tra quelle usualmente disponibili per il lavoro di gruppo *(focus group, brainstorming)* in ordine all'appropriatezza al contesto di intervento ed alla loro adattabilità. Gli incontri di scala sono infine utili per osservare il tipo di relazioni tra gli abitanti e per individuare, eventualmente, il leaders naturali delle comunità degli abitanti.

d) **Animazione di strada.**

Questo approccio nasce dalla riscoperta dell'importanza cruciale degli ambienti di vita quotidiani e dell'aggregazione spontanea degli adolescenti e dei giovani al di fuori dai contesti più "istituzionali", generalmente governati e controllati dagli adulti. Il gruppo dei pari rappresenta in questa fase della crescita un ambito indispensabile e insostituibile di conoscenza di sé e sperimentazione delle prioprie abilità sociali. Attraverso l'animazione di strada i giovani vengono avvicinati e conosciuti nei loro luoghi e nei loro tempi. Da questo incontro inedito e inconsueto si generano potenzialità che consentono ai ragazzi e alle ragazze di "dare corpo" alle loro esigenze di realizzazione, sia personale che di gruppo. In questo senso l'animazione di strada è una delle vie più efficaci per stimolare e sostenere forme di auto-organizzazione e auto-imprenditorialità giovanile (in campo culturale, musicale, riscreativo, etc.)