RegioneEmilia-Romagna



nucleo
valutazione e verifica
investimenti pubblici
Regione Emilia-Romagna

UN ALTRO WELFARE: ESPERIENZE GENERATIVE

aiccon
cooperazione | non profit

FORUM
Forum Terzo Settore
EMILIA ROMAGNA

ERVET
Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio

UN ALTRO WELFARE: ESPERIENZE GENERATIVE

"Esiste una connessione non casuale tra l'idea della conoscenza come conversazione e il rifiuto della razionalità algoritmica a favore di una ragione che inventa il senso della realtà interrogandosi e interrogando. Una conoscenza che si appella ad una ragione siffatta non potrà che configurarsi come un'acquisizione del sapere che procede automaticamente in forza di passaggi obbligati dalle premesse date alle conclusioni risultanti, ma sarà un'indagine che esige l'esplorazione di svariate prospettive ed integrazioni incessanti di più opinioni per la costituzione di un senso sempre aperto e cangiante che può realizzarsi solo nella conversazione"

Paul Feyerabend (Dialogo sul metodo ,1989)

Le attività di ricerca e redazione del presente rapporto sono state realizzate da un gruppo di lavoro composto da soggetti interni ed esterni alla Regione:

- per il Servizio programmazione e sviluppo del sistema dei servizi sociali. Promozione sociale, terzo settore, servizio civile: *Cinzia Ioppi;*
- per il Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Emilia-Romagna - Direzione Generale programmazione territoriale e negoziata, Intese. Relazioni europee ed internazionali: *Caterina Brancaleoni, Delia Cunto, Silvia Martini;*
- per ERVET (Emilia Romagna Valorizzazione Economica del Territorio): *Sara D'Attorre, Matteo Michetti, Francesca Palmieri, Giuseppe Silvestris;*
- per AICCON[1] (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit): *Paolo Venturi, Ruggero Villani.*

Il gruppo di lavoro ha svolto in modo integrato le diverse fasi della ricerca: le indagini sul campo, gli studi di caso, la stesura del rapporto. Per il coordinamento istituzionale: Caterina Brancaleoni e Cinzia Ioppi; per il coordinamento metodologico: Giuseppe Silvestris; per il coordinamento scientifico: Paolo Venturi; per il coordinamento redazionale: Silvia Martini e Matteo Michetti.
Le parti del Rapporto sono a cura di:
Abstract *(Silvia Martini)*;
Capitolo 1 e 2 *(Paolo Venturi, Ruggero Villani)*;
Capitolo 3 (tutti i componenti del gruppo di lavoro);
Capitolo 4 *(Sara D'Attorre, Giuseppe Silvestris)*;
Capitolo 5 *(Paolo Venturi, Ruggero Villani);*

Editing a cura di Tiziana Capodieci, ERVET.

Per le attività di indirizzo, consultazione e relazione con i soggetti del terzo settore hanno contribuito:
Alberto Alberani, Legacoop
Riccardo Breveglieri, Annalisa Bolognesi, Forum Terzo Settore
Gianluca Mingozzi, Massimo Caroli, Confcooperative

[1] Associazione costituitasi presso la Facoltà di Economia di Forlì, Corso Universitario in Economia delle Imprese Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit, con lo scopo di promuovere, sostenere organizzare iniziative volte alla promozione della cultura della solidarietà con particolare attenzione alle idealità, prospettive, attività e problemi delle Organizzazioni Non Profit e delle Imprese Cooperative.

Ringraziamenti

Si ringraziano coloro che hanno dato avvio e sostenuto l'attività di indagine nella fase preparatoria:

- per la Regione Emilia-Romagna: Enrico Cocchi, Direzione Generale Programmazione Territoriale e negoziata, Intese, Relazioni europee ed internazionali, Antonietta La Ruina, Servizio politiche Europee e relazioni Internazionali, Direzione Generale Programmazione Territoriale e negoziata, Intese, Relazioni europee ed internazionali; Serenella Sandri, Servizio Programmazione e valutazione progetti, Direzione Generale Cultura, Formazione e Lavoro; Daniela Taccone, Vice Presidenza della Giunta;
- per Ervet, in qualità di assistenza tecnica: Elisa Bottazzi, Roberta Dall'Olio, Paola Maccani, Roberto Righetti;
- per il territorio regionale: Giovanni Melli, Riccardo Breveglieri, Annalisa Bolognesi, Forum del terzo settore, Alberto Alberani, Lega Cooperative Emilia-Romagna, Gianluca Mingozzi e Massimo Caroli, Confcooperative Emilia-Romagna.

Si ringrazia il Forum regionale del Terzo settore, Confcooperative Emilia-Romagna/Federsolidarietà e Lega Cooperative Emilia-Romagna, per il supporto fornito, in particolare nella fase di identificazione, raccolta e selezione dei casi e nella validazione del metodo e degli strumenti dell'analisi valutativa.

Un ringraziamento a Guido Caselli, Responsabile Centro Studi Unioncamere Emilia-Romagna, Davide Drei, Assessore al Welfare Comune di Forlì, Giulio Ecchia, Preside Facoltà di Economia di Forlì e Franco Marzocchi, Presidente AICCON, per gli spunti di riflessione e le prospettive offerte sulle politiche di welfare.

Infine un ringraziamento particolare a tutti i rappresentanti del volontariato, della cooperazione sociale, dell'associazionismo e delle istituzioni che hanno partecipato alle interviste fornendo materiale di lavoro prezioso e dimostrando grande disponibilità nei confronti del gruppo di lavoro.

Abstract

Un altro welfare: esperienze generative

La presente indagine nasce nell'ambito del gruppo di lavoro economia sociale, composto da funzionari della Regione Emilia-Romagna ed esponenti delle tre centrali cooperative e del Forum del Terzo Settore, con l'obiettivo di mettere in luce il contributo offerto dal terzo settore a favore della coesione sociale e territoriale nella regione.

A questo scopo si è proceduto ad un'analisi di casi, a partire da un primo campione di 55, identificati con il contributo dei rappresentanti del Forum e delle centrali cooperative in base a caratteristiche di innovatività e rappresentatività rispetto ad alcuni ambiti di attività/gruppi target.

Il gruppo di lavoro tecnico ha messo a punto una griglia di analisi che ha consentito di selezionare un campione di 23 casi oggetto di successivo approfondimento sul campo.

Al termine, 16 casi sono stati oggetto dell'analisi valutativa finale che ha condotto alla identificazione dei valori prevalenti che ciascun caso ha avuto la capacità di produrre per la comunità di riferimento:

- valore sociale
- valore culturale e di partecipazione civica
- valore ambientale
- rafforzamento istituzionale
- valore economico

ed alle forme che questi hanno assunto di volta in volta ponendoli in rapporto agli elementi di contesto, ai bisogni individuati, ai differenti attori sociali.

Per ciascun progetto sono stati poi identificati i meccanismi generativi del valore per la collettività, individuandone sei tipologie denominate:

1. Identità e motivazione intrinseca
2. Imprenditorialità civile
3. Visioni, saperi e sistemi di apprendimento
4. Approccio sussidiario della pubblica amministrazione
5. Partecipazione e governance
6. Qualità della rete e produzione di beni relazionali.

Il primo capitolo descrive il contesto nel quale nasce l'idea di avviare l'indagine e definisce i contorni del quadro teorico di riferimento.

Il secondo capitolo mette in luce l'approccio metodologico adottato e il percorso di lavoro, mentre il terzo capitolo raccoglie, in forma sintetica, le informazioni essenziali per ciascun caso analizzato.

Nel quarto capitolo vengono illustrati i valori dell'innovazione sociale generati dai casi e si mettono a fuoco i meccanismi generativi.

Dalle considerazioni conclusive oggetto del quinto capitolo, emerge che l'analisi dei casi fornisce la possibilità di rappresentare le politiche pubbliche come il risultato della combinazione (a pesatura variabile) degli apporti di soggetti pubblici e del privato sociale nell'erogazione di servizi di interesse generale, in cui la *partecipazione congiunta* di tali soggetti rappresenta un presupposto qualitativo imprescindibile e non surrogabile. Una seconda importante considerazione è la capacità delle politiche in partnership pubblico/privata non solo di rendere maggiormente efficienti ed efficaci servizi di

pubblica utilità storicamente presidiati dal modello di welfare state, ma anche di individuare ed erogare servizi in campi nuovi ed aggiuntivi. Ciò a condizione di trovare nuove possibili sinergie dove i portatori di bisogno e più in generale la società civile sono considerati anche capaci di apportare risorse, in particolare competenze e conoscenze.

La possibilità che tali risorse vengano realmente attivate e fatte confluire in interventi sostenibili e capaci di produrre innovazione sociale, dipende conseguentemente anche dalla capacità dei soggetti pubblici e privati di modificare il proprio approccio rispetto al ruolo nella partecipazione alla sfera pubblica, nonché gli strumenti di implementazione del sistema di welfare.

Abstract

A new approach to welfare: generating experiences

The decision to carry out an assessment survey was taken within the framework of the activities of the Social Economy Working Group, involving the Emilia-Romagna Regional Government, representatives of the three cooperative associations and the non profit sector forum, with the aim of highlighting the contribution made by the non profit sector to social and territorial cohesion in the region.

The first step was the identification of a sample of 55 projects, chosen with the help of representatives of the Forum and the cooperative associations, selected on the basis of two criteria: being able to produce social innovation and responding to new kinds of social needs. Secondly 23 projects were selected for further investigation using an evaluation grid showing how the projects originated and produced added value for the local communities. The final 16 projects were analyzed and compared to describe the type of added value they offered the community and the generative mechanisms.

The added value could belong to one or more of the following types:

- social value
- cultural value and participation
- environmental value
- strengthening of institutions strengthening
- economic value

The generative mechanisms identified were as follows:

1. Identity and motivation
2. Civic entrepreneurship
3. Vision, knowledge and learning systems
4. Subsidiary approach in public administration
5. Participation and governance
6. Network quality and generation of interpersonal tools

The first chapter describes the context and the theoretical framework.

The second chapter highlights the methodological approach adopted and the working path, while the third chapter brings together the essential information for each case analyzed.

The fourth chapter illustrates the types of value generated by the projects and the relative generative mechanisms.

Finally the fifth chapter presents the closing remarks:

- public policies are the fruit of the combined contribution of public administrations and social economy organizations to provide services of general interest, in which the joint participation of both actors is an essential requirement to ensure quality
- public-private partnership is a tool to deliver primary social services, historically provided by the welfare state, more effectively and efficiently. At the same time it helps identify and deliver services in new and additional fields. In so doing, new forms of cooperation are established with the stakeholders and the civil society. The actors involved are perceived as

capable of introducing resources, especially skills and knowledge. Whether these resources are actually activated and brought together in initiatives capable of producing sustainable social innovation therefore depends on the capacity of public and private actors to change not only their role, but also the implementation tools of welfare policies.

Indice

PRESENTAZIONE 12
1 - CONTESTO, MOTIVAZIONE E DOMANDE DELLA RICERCA 5
1.1 ELEMENTI DI CONTESTO 5
1.1.1 Rilevanza delle organizzazioni dell'economia sociale 5
1.1.2 Welfare e nuovi bisogni 5
1.1.3 Nuovi indicatori di benessere 6
1.1.4 Quadro regionale dell'economia sociale 8
1.2 MOTIVAZIONE DELLA RICERCA 11
1.2.1 Motivazione e obiettivi dell'indagine 11
1.2.2 Le domande di ricerca 12
1.3 QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO 12
1.3.1 Caratteristiche e distintività delle organizzazioni dell'economia sociale 12
1.3.2 Distintività dell'economia sociale e trasformazione del sistema di welfare 14
1.3.3 Il valore aggiunto delle organizzazioni dell'economia sociale 15
1.3.4 Il concetto di valore aggiunto economico, sociale, culturale e istituzionale 16
1.3.5 Organizzazioni dell'economia sociale e innovazione sociale 16
1.3.6 Organizzazioni dell'economia sociale e coesione sociale 19
2 - AMBITO DI INDAGINE E APPROCCIO METODOLOGICO DELLA RICERCA 21
2.1 DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI INDAGINE 21
2.2 APPROCCIO METODOLOGICO DELLA RICERCA 22
2.3 IL PERCORSO DI LAVORO 23
2.3.1 Commitment e organizzazione delle attività 23
2.3.2 Definizione di criteri per l'individuazione dei casi 24
2.3.3 Selezione delle buone prassi 24
2.3.4 L'indagine sul campo 28
2.3.5 Analisi dei casi studio 28
3 - CASI STUDIO 31
SCHEDE PROGETTO 34
4 - I VALORI GENERATI E I MECCANISMI GENERATIVI 83
4.1. I VALORI GENERATI DALL' INNOVAZIONE SOCIALE 84
4.1.1 Capacità di produrre valore sociale 84
4.1.2 Capacità di produrre valore culturale 86
4.1.3 Capacità di produrre valore ambientale 88
4.1.4 Capacità di produrre rafforzamento istituzionale 88
4.1.5 Capacità di produrre valore economico 89
4.2. I MECCANISMI GENERATIVI 90
4.2.1 Identità e motivazione intrinseca 90
4.2.2 Imprenditorialità civile 91
4.2.3 Visioni, saperi e sistemi di apprendimento 93
4.2.4 Approccio sussidiario della pubblica amministrazione 94
4.2.5 Partecipazione e governance 955
4.2.6 Qualità della rete e produzione di beni relazionali 97
5 - CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE 99
5.1 RIFLESSIONI E PROSPETTIVE DELLE POLITICHE DI WELFARE 99
ALLEGATO 1: GRIGLIA PER INTERVISTA 109
ALLEGATO 2: I 55 PROGETTI DI PARTENZA 113
BIBLIOGRAFIA 115

Presentazione

Con il presente rapporto si chiude un importante lavoro di indagine avviato a fine 2009.

L'idea di dare corpo a un percorso conoscitivo nuovo sul terzo settore, di carattere sperimentale, mirato a capire quali sono e dove si collocano le interrelazioni tra le politiche di coesione sociale, di coesione territoriale e di coesione economica, che sono alla base e rappresentano i capisaldi del Piano Territoriale Regionale[2] e del programma di mandato della nostra Giunta per il periodo 2010-2015, nasce in un contesto di cambiamento, sicuramente traumatico.

La crisi partita a fine 2007 ha messo a nudo tante fragilità del sistema economico internazionale, ha messo in discussione paradigmi affermati quali la globalizzazione, ha avuto effetti pesantissimi per le economie occidentali.

Anche l'Italia e la nostra regione hanno risentito e ancora risentono dell'impatto della crisi mondiale, lasciando aperti i dubbi su quando avrà luogo davvero l' effettiva ripresa dei sistemi economici.

Dai dati che raccogliamo nell'ambito del "Patto per attraversare la crisi" vediamo che anche per la nostra regione la crisi ha avuto effetti negativi sul sistema del lavoro e dell'occupazione, ma gli ammortizzatori sociali e il sistema di welfare hanno sicuramente attutito l'impatto sui cittadini emiliano-romagnoli. La nostra regione è infatti la prima in Italia per benessere misurato e, dal punto di vista dei settori produttivi, emerge come il terzo settore sia l'unico non solo a tenere ma ad essere addirittura in crescita, laddove il settore manifatturiero e il terziario ad esso collegato hanno sofferto e soffrono ancora gli effetti della crisi.

Questo però non basta, occorre agire in discontinuità con il passato e mettere in campo nuove strategie e nuove politiche, che partendo dai livelli attuali di welfare consentano di "alzare ulteriormente l'asticella", cioè di intercettare in maniera anticipatoria il cambiamento sociale ed essere in grado, come pubblica amministrazione, di dare risposta ai nuovi bisogni che la nostra società in continua evoluzione esprime.

Nuovi bisogni dei cittadini e delle famiglie comportano la strutturazione di nuovi servizi, il che richiede di mettere in campo in modo totalmente diverso e innovativo il rapporto con le imprese, riformulando il paradigma di posizionamento del pubblico (e quindi dell'amministrazione regionale) con il mondo del privato sociale e aprendo ad una maggior partecipazione dei beneficiari.

Questa è una sfida epocale, soprattutto quando le condizioni di contesto sono così difficili: già abbiamo detto della crisi, ma bisognerebbe anche parlare dei pesanti tagli alla spesa pubblica operati dal Governo e dalle difficoltà per le Regioni e gli Enti locali di agire con meccanismi propri, visti i limiti posti dal patto di stabilità.

La nostra Regione intende però accettare la sfida e mettersi in gioco, perché siamo sicuri di avere le capacità per governare il cambiamento.

Pensiamo quindi a un diverso ruolo del pubblico, che deve agire in chiave sussidiaria e flessibile lungo l'intero arco della filiera del welfare, dalla co-progettazione con i beneficiari delle strategie e delle politiche, fino alla erogazione dei servizi finali; questo nella convinzione che solo in questo modo si possano dare risposte convincenti, che mettono davvero al centro dell'attenzione il cittadino e la comunità nel suo insieme. In altre parole la sfida è coniugare politiche più efficaci, a minor costo e altamente capacitanti, creando processi virtuosi tali per cui il welfare non rappresenti più un costo per la collettività, ma una opportunità per il territorio, l'economia e la società nel suo insieme.

[2] Approvato dall'Assemblea Regionale della Regione Emilia-Romagna il 3 febbraio 2010, del. 276

L’indagine dimostra due cose importanti: i casi rendono evidente e tangibile che un altro welfare, diverso e innovativo è già possibile, e che il pubblico, nelle diverse fasi di governo del processo agisce sempre a garanzia della funzione pubblica dei servizi di welfare.

Questo non è un risultato affatto banale, anzi, è un punto di partenza incoraggiante che ci spinge a trovare nuove forme e nuovi metodi di lavoro.

Consentitemi infine un sentito ringraziamento ai protagonisti dei casi analizzati per il tempo e la pazienza che hanno messo a disposizione e a tutti coloro che hanno partecipato alla realizzazione dell’indagine che, con il loro impegno, hanno permesso di avviare una riflessione importante per arricchire gli strumenti in nostro possesso, utili a meglio tarare le politiche di welfare future.

Teresa Marzocchi - Assessore Promozione delle politiche sociali e di integrazione per l'immigrazione, volontariato, associazionismo e terzo settore

1 - Contesto, motivazione e domande della ricerca

1.1 Elementi di contesto

1.1.1 Rilevanza delle organizzazioni dell'economia sociale

È opinione oramai ampiamente diffusa che le organizzazioni dell'economia sociale rappresentino soggetti rilevanti per lo sviluppo socio-economico delle società avanzate.

Una prima autorevole indicazione a tale riguardo ci arriva dall'Europa, a partire dalla Risoluzione del Parlamento Europeo "Rapporto sull'Economia Sociale", approvata il 19 febbraio 2009 che chiede espressamente alla Commissione di riconoscere il ruolo essenziale dei soggetti dell'Economia Sociale e di adottare misure volte a semplificare il processo di costituzione e a garantire il sostegno finanziario di tali tipologie di imprese, al fine di sostenerne lo sviluppo.

La forza di tale affermazione risiede nello specifico riconoscimento dell'apporto che l'economia sociale garantisce alle moderne società, ossia quello di sviluppare la qualità della dimensione sociale della sfera pubblica, tramite l'erogazione di servizi di pubblica utilità ed il rafforzamento del tessuto fiduciario della comunità, consolidandone ad un tempo la dimensione economica.

Il focus sulla capacità di sviluppo economico e sociale delle organizzazioni dell'economia sociale è ripreso anche nel recente *Single Market Act*[3] della Commissione Europea. L'obiettivo di costruire un mercato unico competitivo a livello europeo prevede, negli intenti della Commissione, un ruolo decisivo delle organizzazioni dell'Economia Sociale ed in particolare dell'imprenditorialità sociale. Sono, infatti, proprio queste imprese che, più di altre, si avvicinano al concetto di sviluppo sostenibile quale paradigma di riferimento sottostante l'agire economico e sociale.

1.1.2 Welfare e nuovi bisogni

Il crescente riconoscimento della rilevanza sociale ed economica delle organizzazioni dell'economia sociale, va posto in relazione con l'esigenza di definire nuove ed efficaci politiche di Welfare, finalizzate in particolare al superamento della crisi del modello dualistico Stato-Mercato.

Le ragioni di questa crisi risiedono nell'agire combinato di due cause:

- la crescente difficoltà a dare risposte attraverso erogazioni monetarie centralizzate, che ha fatto emergere in pochi anni l'inadeguatezza dei sistemi di welfare come quello italiano (e più in generale dell'Europa continentale), incentrati più su aiuti monetari diretti alla domanda (pensioni, sussidi vari, redditi di cittadinanza, ecc.) che sull'offerta di servizi;
- la crescente differenziazione dei bisogni (a tutti i livelli: per fasce d'età, genere, ambiti territoriali, etc.) che ha reso via via sempre più inefficaci le risposte standardizzate offerte dalle pubbliche amministrazioni.

Con riguardo a questo ultimo punto, va considerata in particolare l'evoluzione demografica, che svolge una funzione di traino sui nuovi bisogni. L'invecchiamento della popolazione e la progressiva erosione della quota di popolazione attiva sono i fenomeni che più impatteranno sul welfare futuro[4]. La quota di over 65 anni sulla popolazione totale nel nostro paese ha già raggiunto il 20% (12,2 milioni di persone) e nel 2030 supererà il 26% (16,5 milioni di persone), con un incremento del 35% in venti

[3] COM(2011) 206 final, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Single Market Act - Twelve levers to boost growth and strengthen confidence "Working together to create new growth"*

[4] Censis, "Welfare, Italia. Laboratorio per le nuove politiche sociali", 2010.

anni. Ci saranno 4 milioni di persone non attive in più, a fronte di una diminuzione di 2 milioni di attivi.

L'aumento del tasso di dipendenza degli anziani innescherà crescenti squilibri sui contributori e beneficiari del sistema pensionistico, che verrà sottoposto a nuove sfide di compatibilità. A tale processo, si accompagna una forte crescita della domanda di assistenza, oggi pari al 6,7% della popolazione e che si prevede, per il 2040, pari al 10,7% (6,7 milioni di persone).

All'evoluzione demografica, si affianca una modificazione dei bisogni di natura qualitativa. In particolare si osserva una maggiore complessità, derivante dalla crescente importanza degli aspetti immateriali di questi, con particolare riguardo alla dimensione identitaria e relazionale.

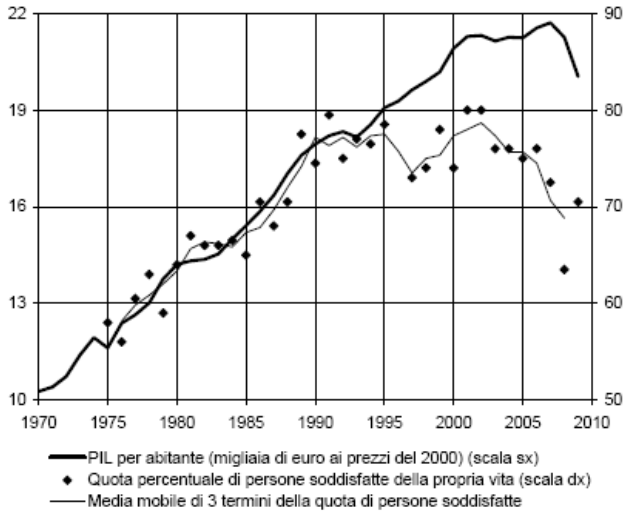
Una delle trasformazioni più rilevanti e sorprendenti riguarda, in effetti, le modalità di percezione e formazione del benessere delle persone. In particolare la variazione della ricchezza non rappresenta più il determinante principale della variazione della felicità individuale riportata dalle persone.

L'influenza dell'economia sul benessere individuale non si esaurisce, infatti, con la produzione di ricchezza, ma interessa sempre più le mutate dinamiche di produzione del valore tipiche dei sistemi economici contemporanei (definiti appunto post-moderni), in cui la dimensione identitaria e relazionale diviene centrale.

1.1.3 Nuovi indicatori di benessere

Per lungo tempo, lo studio delle scienze sociali, ed in particolare dell'economia, ha fatto riferimento a un concetto di felicità e benessere interamente identificabile e caratterizzabile in termini di aumento della ricchezza individuale. Parallelamente, a livello macro, la "società del benessere" incarnava l'idea per cui l'aumento della ricchezza economica e dei livelli di consumo si sarebbe tradotto nell'aumento del grado di felicità degli individui e dell'intera società. Dagli anni '70, tuttavia, una serie di studi ha evidenziato nelle economie avanzate una mancanza di appagamento pur nell'abbondanza di beni. Paradossalmente, l'aumento dei redditi individuali che si era registrato in tutte le economie occidentali dal secondo dopoguerra in poi e la possibilità degli individui di soddisfare un sempre maggior numero di bisogni non si erano tradotti in un aumento della felicità individuale.

PIL PER ABITANTE E LIVELLO DI SODDISFAZIONE IN ITALIA



Questo fenomeno, identificato come "paradosso della felicità", fu messo in luce per la prima volta nel 1974, da Richard Easterlin. Egli documentò come, all'aumentare del reddito, il livello di felicità riportato dagli individui aumenti fino a un certo punto oltre il quale comincia a diminuire. Una serie di studi successivi ha confermato che, oltre una certa soglia, la felicità delle persone dipende poco da incrementi di reddito mentre appare notevolmente più legata ad altri fattori come le relazioni personali con familiari e amici, la partecipazione in organizzazioni e associazioni, le comparazioni relative, etc.

Di recente, il governatore della Banca d'Italia

Mario Draghi[5] ha evidenziato la situazione italiana rispetto al rapporto fra livello di soddisfazione e PIL, riportando un sondaggio di opinione condotto dalla Commissione europea fin dagli anni Settanta tra i cittadini della comunità.

Si sottolinea come la divergenza fra reddito e soddisfazione, che può essere ricondotta al "paradosso di Easterlin", evidenzi l'autonomia fra gli indicatori di percezione soggettiva della qualità della vita e le misure quantitative di reddito e ricchezza.

Accanto al filone di studi sulla felicità, va ricordato il contributo di Amartya Sen[6] che, unendosi alle crescenti critiche sull'utilizzo del PIL e di altre variabili economiche come unici indicatori del benessere degli individui, ha analizzato i concetti di libertà e di sviluppo definendoli in termini di funzionamenti e capacitazioni (*capabilities*). I funzionamenti indicano le esperienze effettive (di essere o di fare) che l'individuo ha deciso liberamente di vivere giacché attribuisce loro valore. Le capacitazioni sono invece le alternative di scelta, ossia l'insieme dei funzionamenti che un individuo può scegliere (Sen, 2000).

Il dibattito sulla definizione e la misurazione del benessere individuale che si è sviluppato negli ultimi anni ha raggiunto pieno riconoscimento con la creazione nel 2008, da parte del presidente francese Nicolas Sarkozy, della "Commissione sulla Misurazione della Performance Economica e del Progresso Sociale" con l'obiettivo di evidenziare i limiti dell'utilizzo del PIL quale indicatore del benessere e formalizzare un set di indicatori e linee guida per la misurazione del benessere da utilizzare nel momento di *policy design* e *policy evaluation*. La stessa Istat, insieme al CNEL, ha avviato nel novembre del 2010 la costituzione di un "Gruppo di indirizzo sulla misura del progresso della società italiana", con l'obiettivo di sviluppare un approccio multidimensionale del benessere equo e sostenibile, che integri il PIL con altri indicatori.

Difatti, una delle dimensioni di particolare interesse quale determinante del benessere nelle società avanzate è rappresentata dalla qualità delle relazioni. Ciò si spiega in ragione della crescita della c.d. povertà relazionale, che si affianca alla povertà dovuta alla scarsità di risorse materiali. Diversi autori hanno evidenziato la tendenza delle società in cui viviamo a sostituire le relazioni interpersonali con i beni posizionali, legati cioè allo status relativo di chi li possiede (Putnam, 2004). Mentre una relazione richiede un alto rischio iniziale e "manutenzione", i beni posizionali rispondono alla necessità di affermare il proprio status in un gruppo di riferimento aumentando l'isolamento sociale per il fatto di essere posseduti, ma anche perché richiedono elevati ritmi di lavoro per essere acquistati e – una volta che il loro potenziale gratificatorio si è esaurito – sostituiti. Il tempo sottratto alle relazioni sociali non fa che isolare l'individuo e le conseguenze estreme di tali dinamiche sono le c.d. "trappole di povertà relazionale".

Un altro elemento di grande importanza è rappresentato dalla presenza di capitale sociale, la cui definizione concettuale ha registrato recentemente una rilevante convergenza di sforzi analitici da parte di economisti e sociologi. Il capitale sociale è identificabile, in prima approssimazione, con il livello di fiducia, l'insieme dei valori, degli stili di vita, delle norme di comportamento che, in situazioni di non coincidenza tra interesse privato e interesse collettivo, orientano le scelte individuali in direzioni coerenti con la promozione del bene comune della società o comunque del gruppo sociale di riferimento (Ecchia e Zarri, 2005).

Si evidenzia come il progresso sociale ed economico si configuri, da un lato, come un 'consumatore' di fiducia (in quanto ne presuppone l'esistenza ad un livello sufficientemente elevato), ma, dall'altro, non rappresenti di per sé un efficace 'produttore' di fiducia (nel senso che non appare in grado di generare

[5] "Crescita, benessere e compiti dell'economia politica", Lezione Magistrale del Governatore della Banca d'Italia Mario Draghi al convegno "Sviluppo economico e benessere" in ricordo di Giorgio Fuà, Associazione degli Economisti di lingua neolatina, 5 novembre 2010, Ancona.
[6] Economista indiano Premio Nobel per l'economia nel 1998, Lamont University Professor presso la Harvard University.

endogenamente lo stock di fiducia di cui necessita costantemente).

Come condiviso ormai da una vasta letteratura delle scienze sociali e dalle principali istituzioni nazionali ed internazionali, le organizzazioni dell'economia sociale si caratterizzano per la capacità di intervenire positivamente su tali criticità, tramite la capacità di produrre beni relazionali e di generare capitale sociale, cioè di far crescere le reti sociali, la fiducia e il senso di appartenenza.

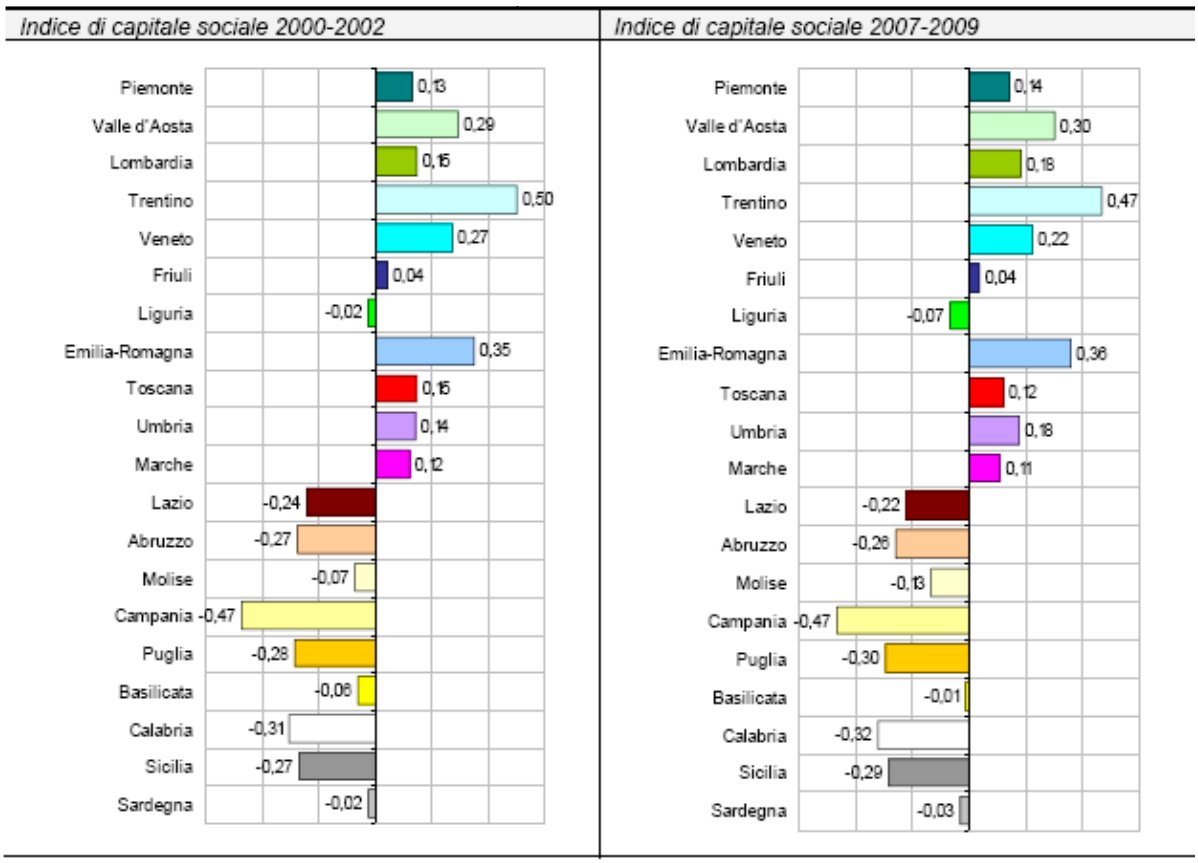
1.1.4 Quadro regionale dell'economia sociale

Il quadro regionale dell'economia sociale può utilmente prendere le mosse dal tema del capitale sociale, affrontato in chiusura del precedente paragrafo.

Il Rapporto sull'economia regionale 2010 di Unioncamere Emilia-Romagna, mostra come la nostra Regione, si posizioni al secondo posto in Italia per presenza di capitale sociale, preceduta solamente dal Trentino-Alto Adige.

Indicatore multidimensionale del capitale sociale

Indice calcolato sui valori riferiti agli anni 2000-2002 e indice relativo al periodo 2007-2009. Italia =0



Fonte: elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna

L'analisi pone in evidenza che tale posizione è determinata dalla spiccata partecipazione civica degli emiliano-romagnoli e da una rete diffusa e di qualità fatta da associazioni, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali e, più in generale, da tutto ciò che va sotto il nome di terzo settore.

Il dato appare confermare il ruolo strategico che le organizzazioni dell'economia sociale svolgono con riguardo alla capacità di coesione sociale del territorio.

Tuttavia questo non rappresenta l'unico valore apportato da tali organizzazioni al territorio regionale.

In particolare il comparto più propriamente produttivo delle organizzazioni dell'economia sociale, quello delle cooperative sociali, evidenzia una dinamica anticiclica.

Cooperative sociali suddivise per tipologia

Numero di cooperative, ricavi e dipendenti. Anno 2009 e variazione rispetto al 2008

	Coop.ve	Ricavi 2009	Dipendenti 2009	Var. ricavi 2009/2008	Var. addetti 2009/2008
A	433	691.752.310	26.913	9,1%	4,8%
A+B	129	114.208.612	3.810	12,2%	4,7%
B	202	125.492.340	3.436	0,9%	3,9%
C	36	199.691.779	523	12,1%	7,7%
TOTALE	800	1.131.145.041	34.682	9,6%	4,6%

A - cooperative che gestiscono servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi;
B - cooperative che svolgono attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
C - consorzi costituiti come società cooperative aventi la base sociale formata in misura non inferiore al settanta per cento da cooperative sociali;
Fonte: : elaborazione Centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati della banca dati GHIBLI di Unioncamere Emilia-Romagna

In effetti per l'economia regionale il 2009 è stato un anno caratterizzato da una forte contrazione del volume di affari ed un calo occupazionale, mentre la cooperazione sociale mostra dati in controtendenza, con una crescita del fatturato che sfiora il 10 % ed un incremento degli occupati del 4,6 %.

Tale crescita riguarda quasi tutti gli ambiti di attività, compreso quello di assistenza sociale non residenziale, che rappresenta il settore principale, con quasi 200 milioni di volume d'affari e 7.000 persone impiegate.

Cooperative sociali suddivise per settore di attività

Numero di cooperative, ricavi e dipendenti. Anno 2009 e variazione rispetto al 2008

	Coop.ve	Ricavi 2009	Dipendenti 2009	Var. ricavi 2009/2008	Var. addetti 2009/2008
Assist. sociale non residenziale	277	537.328.076	18.167	9,9%	3,6%
Assistenza sociale residenziale	100	182.742.237	7.305	10,5%	7,7%
Assistenza sanitaria	29	57.120.030	1.195	8,2%	2,8%
Riciclaggio/gestione rifiuti	22	56.092.751	719	13,8%	-0,7%
Istruzione	72	52.486.166	1.561	11,1%	3,8%
Commercio	21	50.482.262	687	11,7%	7,6%
Attività professionali	27	35.872.589	345	8,3%	13,0%
Pulizia	48	34.624.336	1.225	7,0%	3,8%
Manifatturiero	52	33.277.504	874	-6,0%	1,0%
Agricoltura	37	29.880.897	659	-3,6%	-2,0%
Servizi alle imprese	26	22.090.714	499	16,1%	18,2%
Alloggio	24	15.887.327	424	8,2%	3,6%
Trasporti	16	12.106.701	476	78,8%	31,1%
Attività intrattenimento	15	5.364.685	127	23,1%	-11,7%
Altro	35	5.788.765	419	-6,0%	12,5%
TOTALE	800	1.131.145.041	34.682	9,6%	4,6%

Fonte: : elaborazione Centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati della banca dati GHIBLI di Unioncamere Emilia-Romagna

Il mondo associativo e del volontariato si conferma per il 2009 con una presenza rilevante. Le

organizzazioni di volontariato sono 2.665 con oltre 650.000 aderenti e 85.000 volontari attivi.

Organizzazioni di volontariato suddivise per attività principale svolta

Numero di organizzazioni, aderenti e aderenti che svolgono attività di volontariato

Attività principale	Organiz.	Aderenti	di cui volontari	Attività principale	Organiz.	Aderenti	di cui volontari
Sanitarie	911	401.359	33.313	Educative	62	2.504	890
Tutela ambiente	148	118.668	5.484	Tutela beni culturali	90	2.221	941
Socio-assistenziale	1.097	97.582	34.433	Ricreative	6	214	64
Protezione civile	246	16.017	8.493	Centro servizi	9	38	96
Tutela diritti	168	13.412	2.375				
Prev. veterinaria	95	7.294	1.336	TOTALE	2.665	654.332	85.434

Fonte: elaborazione Centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati della banca dati del volontariato della Regione Emilia-Romagna

Tale presenza rappresenta un elemento di rilievo rispetto alla qualità delle relazioni sociali del territorio, in quanto capace di diffondere la logica della gratuità. Inoltre svolge, fra le altre cose, un ruolo rilevante rispetto alla individuazione ed al contrasto delle povertà, campo nel quale sono impegnate 300 organizzazioni e 11.000 volontari.

Il mondo associativo costituisce un altro tassello importante del terzo settore, con 2.687.159 soci, vale a dire quasi due emiliano-romagnoli ogni tre. Circa 1.500 associazioni operano nel comparto della promozione e della cultura per oltre un milione e centomila soci. Il secondo comparto più rilevante riguarda l'attività sportiva con quasi 900.000 soci.

Associazioni suddivise per attività principale svolta

Numero di associazioni e soci

Attività principale	Associazioni	Soci	Attività principale	Associazioni	Soci
Promozione e cultura	1.493	1.112.583	Attività e tutela per disabili	35	14.888
Attività sportiva	727	885.004	Attività rivolte ai giovani	31	4.777
Attività rivolte agli anziani	214	315.964	Attività rivolte agli immigrati	50	4.326
Tutela dei diritti	32	143.963	Attività rivolte alle donne	14	3.224
Attività ricreativa	228	134.286	Attività faunistico venatoria	37	3.146
Tutela ambiente	99	41.069	Altre attività	200	62.145
Tutela salute	17	31.989			
Attività turistica	247	22.301	TOTALE	3.057	2.687.159

Fonte: elaborazione Centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati della banca dati delle associazioni della Regione Emilia-Romagna

Va evidenziato che il Rapporto sull'economia regionale 2010 di Unioncamere Emilia-Romagna, il quale dedica al terzo settore uno spazio di tutto rilievo, conferma gli aspetti sottolineati nei precedenti paragrafi, mostrando come la correlazione tra crescita economica e coesione sociale sia sempre più debole. Conseguentemente l'attenzione alla sola forma di impresa for profit, ed in particolare capitalistica, non rappresenta una chiave di lettura sufficiente ed efficace a evidenziare anche le dinamiche sociali.

Si segnala in particolare che, se la crescita economica negli ultimi cinque anni – che, come sappiamo, è stata modesta – ha viaggiato ai "cento chilometri orari" il benessere dei cittadini – dal punto di vista economico e non di qualità della vita – ha viaggiato ai "28 chilometri orari", una velocità di quasi quattro volte inferiore. In altri termini, se fino a pochi anni fa al successo delle imprese conseguiva quello dei cittadini - e viceversa - oggi questo circolo virtuoso sembra essersi inceppato.

Stando nella metafora, il ruolo delle organizzazioni dell'economia sociale appare quello di tenere vicine le due velocità, agganciando la crescita economica ad un aumento della qualità della vita.

Più specificamente le analisi mostrano da una parte l'imprescindibilità di tali organizzazioni nel nuovo

welfare regionale, dall'altra la forte correlazione tra crescita economica e welfare, con quest'ultimo che, in questa fase storica, sembra essere un fattore trainante e non subordinato; un investimento sociale, non un costo.

1.2 Motivazione della ricerca

1.2.1 Motivazione e obiettivi dell'indagine

L'economia sociale rappresenta, come scritto in precedenza, uno dei "prodotti" a più alto valore della regione Emilia-Romagna. Essa ha svolto e continua a svolgere un ruolo determinante in termini sia di coesione sociale sia di leva di sviluppo territoriale. Le organizzazioni dell'economia sociale rappresentano, inoltre, un punto di eccellenza del territorio: la presenza e l'attività di associazioni, cooperative sociali e organizzazioni di volontariato contribuisce a creare e consolidare il tessuto sociale ed economico del nostro territorio.

L'azione politica della Regione, attraverso i suoi documenti di indirizzo e programmazione, ha sempre cercato di coniugare crescita economica e coesione sociale favorendo lo sviluppo di un sistema di imprese supportate da una diffusa e articolata rete di servizi alla persona. Dal punto di vista della Politica Regionale Unitaria, che per il periodo 2007-2013 esprime nel DUP (Documento Unico di Programmazione) le sue linee programmatiche di riferimento, uno dei 10 obiettivi fondanti consiste nella realizzazione di un nuovo welfare di comunità: la costruzione di un sistema integrato di servizi sociali, socio-sanitari e sanitari in modo da rispondere ai mutati e nuovi bisogni delle persone. Lo stesso PTR (Piano Territoriale Regionale) identifica nella coesione sociale un pilastro indiscusso delle politiche regionali. Il Piano Sociale e Sanitario Regionale (PSSR) intende affermare una idea di welfare di comunità per il benessere dei cittadini basato su una forte presenza di garanzia del "pubblico" e, contemporaneamente, su processi decisionali, programmatori ed attuativi di servizi ed interventi sociali e sanitari, fortemente partecipati dalle organizzazioni della società civile, delle parti sociali, del terzo settore e dalle stesse persone e famiglie che esprimono esigenze di sostegno e cura. Confermare ed estendere la coesione del tessuto sociale è una delle priorità che orienta tutta l'impostazione del welfare territoriale e viene sostenuta con l'assunzione di piena responsabilità del pubblico e con il riconoscimento della funzione pubblica dei soggetti della società civile, che vengono chiamati a partecipare alla programmazione ed alla individuazione delle priorità per la pianificazione sociale e sanitaria.

Nel riconoscimento degli organismi operanti nel terzo settore, la Direzione Generale Sanità e Politiche Sociali ha formalizzato[7] un gruppo di lavoro "Economia sociale" composto da funzionari della Regione, ed esponenti delle tre centrali cooperative e del Forum del Terzo Settore, con l'obiettivo di:

- mettere in luce il contributo del terzo settore a favore della coesione sociale e del suo impatto in termini economici;
- agevolare lo scambio di informazioni e di saperi propri di attori pubblici e del privato sociale;
- accompagnare e supportare le centrali cooperative ed altri attori dell'economia sociale alla presentazione di progetti su programmi comunitari;
- includere il tema dell'economia sociale nel piano regionale di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Emilia Romagna,

[7] Determinazioni del Direttore Generale Sanità e Politiche Sociali n°6963 dell'8/07/2009 "Costituzione gruppo di lavoro sull'internazionalizzazione dell'economia sociale" e n°3040 del 23/03/2010 "Proroga attività gruppo di lavoro sull'internazionalizzazione dell'economia sociale".

nell'ambito del Piano di Valutazione Unitario del DUP, ha promosso e realizzato, in collaborazione con Ervet, una indagine valutativa trasversale (riferita agli interventi realizzati in aree montane della regione nel periodo di programmazione 2000-2006). Lo sforzo è stato quello di impostare un metodo di lavoro teso a cogliere gli elementi caratterizzanti e i meccanismi di combinazione di tali elementi, relativamente ad alcuni progetti innovativi del passato periodo di programmazione (2000-06), in modo da trarre indicazioni utili alla costruzione di nuovi percorsi attuativi nell'ambito della Politica Regionale Unitaria.

Sulla base di tale esperienza, il gruppo di lavoro tecnico "Economia sociale", ha ritenuto interessante mutuare e adattare tale metodo, proponendo di analizzare dei casi innovativi nell'ambito del terzo settore. Gli obiettivi generali della ricerca possono essere sintetizzati nella volontà di dare evidenza al contributo fornito dall'economia sociale allo sviluppo del territorio espresso in termini di coesione sociale e innovazione sociale; di comprendere i meccanismi tramite i quali tali organizzazioni sono in grado di dare risposte rapide, innovative e flessibili alle nuove fasce di bisogno che le evoluzioni sociali rendono sempre più acute; di comprendere come tali risposte si collochino nel processo di riorganizzazione del sistema del welfare regionale e locale che richiede, da parte della Regione, un sempre più forte impegno ed un'attenzione ai cambiamenti verificatisi nella struttura e nel tessuto sociale del territorio regionale e nelle diverse comunità locali. In questi luoghi infatti si sviluppa e si generalizza la fiducia e si costruiscono le reti primarie della solidarietà.

Nel corso della definizione puntuale del disegno valutativo, il gruppo di lavoro ha via via meglio delineato i propri obiettivi concentrando l'attenzione sulla individuazione degli elementi fondamentali che concorrono alla creazione di risposte innovative a bisogni emergenti o in fase di differenziazione presenti nel contesto sociale, in modo da cogliere alcune indicazioni, riflessioni, spunti utili alle programmazioni pluriennali delle politiche sociali della Regione.

1.2.2 Le domande di ricerca

Sulla base delle motivazioni e degli obiettivi precedentemente esposti, si sono identificati i principali quesiti ai quali questo lavoro ha inteso dare una risposta:

a) qual è il contributo dell'economia sociale allo sviluppo del territorio espresso in termini di coesione sociale e innovazione sociale e come si può dare evidenza a tale contributo?
b) quali sono i meccanismi tramite i quali tali organizzazioni sono in grado di dare risposte rapide, innovative e flessibili alle nuove fasce di bisogno?
c) quali politiche pubbliche possono efficacemente supportare l'innovazione sociale e la coesione sociale prodotta dalle organizzazioni dell'economia sociale?

1.3 Quadro teorico di riferimento

La definizione di un quadro teorico di riferimento ha permesso di chiarire e approfondire gli obiettivi conoscitivi dell'indagine e di costruire in modo appropriato il disegno della ricerca.

1.3.1 Caratteristiche e distintività delle organizzazioni dell'economia sociale

Un primo elemento teorico che informa il presente lavoro di indagine, riguarda il ruolo specifico che le organizzazioni dell'economia sociale svolgono nelle moderne società.

Tale ruolo va ricondotto all'esistenza di una "distintività", che consiste nella possibilità di riscontrare, in tali organizzazioni, la presenza (in misura variabile) di caratteristiche specifiche che le differenziano dai

soggetti pubblici e di mercato for-profit e che le rendono particolarmente adatte a gestire determinati servizi di pubblica utilità.

I tentativi di definire la distintività delle organizzazioni dell'economia sociale rispetto a stato e mercato sono molteplici.

La visione che è stata assunta alla base del presente lavoro sostiene in primo luogo che tali organizzazioni si caratterizzano per:

- un movente ideale;
- un orientamento alla *mission* (*mission oriented*);
- una diffusa presenza di relazioni non strumentali (razionalità espressiva);
- una presenza di persone con forte motivazione intrinseca;
- una capacità di cogliere bisogni non soddisfatti, di aggregare la domanda e di organizzare risposte adeguate.

Ulteriore elemento peculiare è rappresentato dalla capacità di **produrre beni relazionali** e **capitale sociale.**

Con *beni relazionali* si intendono quei beni la cui utilità per il soggetto che lo consuma dipende, oltre che dalle sue caratteristiche intrinseche ed oggettive, dalle modalità di fruizione con altri soggetti (Bruni e Zamagni, 2004)[8]. Il bene relazionale è una tipologia di bene con determinate caratteristiche: esso, infatti, postula la *conoscenza dell'identità dell'altro*, in cui i soggetti coinvolti si conoscono a fondo; si tratta, inoltre, di un bene *anti-rivale*, il cui consumo alimenta il bene stesso, e che richiede un investimento di *tempo*, non di mero denaro. Pertanto, la produzione di beni relazionali non può essere lasciata all'agire del mercato in quanto non può avvenire secondo le regole di produzione dei beni privati, perché nel caso dei beni relazionali non si pone solo un problema di efficienza, ma anche di efficacia. Al contempo, essa non può avvenire nemmeno secondo le modalità di fornitura dei beni pubblici da parte dello Stato, anche se i beni relazionali hanno tratti comuni con i beni pubblici.

Con riguardo al capitale sociale, esso è identificabile, in prima approssimazione, con l'insieme dei valori, degli stili di vita, delle norme di comportamento che, in situazioni di non coincidenza tra interesse privato e interesse collettivo, orientano le scelte individuali in direzioni coerenti con la promozione del bene comune della società.

Esso può essere utilmente differenziato in capitale sociale di tipo *bridging* – o capitale sociale "intergruppo" – quello che, letteralmente, "crea ponti" tra chi fa parte di un determinato gruppo sociale e altri individui che invece non fanno parte del gruppo di soggetti che ha favorito l'accumulazione di tale forma di capitale. Al contrario, la produzione di esternalità positive di questo tipo non è ascrivibile al capitale sociale di tipo *bonding* – o capitale sociale 'intragruppo' –, che si caratterizza per la presenza di una netta linea di demarcazione tra gli insider e gli outsider, tra chi appartiene al gruppo e chi invece ne è escluso.

Le organizzazioni dell'economia sociale, in quanto soggetti orientati alla *mission* anziché al profitto, sono in grado di selezionare e di alimentare nella società motivazioni comportamentali di natura non strumentale, nonché di contribuire all'accumulazione di fiducia generalizzata. Pertanto, un sistema economico dotato, al proprio interno, di una quota rilevante di tali organizzazioni sarà potenzialmente in grado di fronteggiare con successo il problema di un paradossale (e più o meno rapido) crollo del proprio stock di "capitale fiduciario".

[8] Bruni, L. e Zamagni, S. (2004), Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica, Il Mulino, Bologna.

1.3.2 Distintività dell'economia sociale e trasformazione del sistema di welfare

Una seconda prospettiva è quella che concerne la trasformazione del sistema di welfare, in particolare la transizione dal *welfare state* alla *welfare society*, una transizione epocale che, ancora non molti anni fa, veniva considerata inconcepibile nel nostro Paese e nella stessa Europa. Tra i tanti problemi che la trasformazione in atto del welfare va ponendo ve ne è uno che, in un certo senso, sovrasta gli altri: quale e quanto spazio attribuire al consumatore o fruitore dei servizi sociali, soprattutto dei servizi alla persona.

Tre sono le posizioni teoriche che si distinguono. Secondo una prima, che si fonda su un'idea di stato sociale come "stato dei trasferimenti" il consumatore dei servizi di welfare è un mero utente degli stessi e pertanto un soggetto la cui unica reale opzione di scelta è quella della protesta (ovvero della "voce" nel senso di Hirschman).

Una seconda posizione è quella del consumatore come cliente: questi è un soggetto che, dotato di potere d'acquisto, "ha sempre ragione" nel senso che, almeno in un certo ambito, esercita una vera e propria sovranità, dalla quale discende la sua possibilità di impiego dell'opzione "uscita".

Infine c'è la posizione di derivazione della teoria dei diritti, che pensa al consumatore come cittadino, il quale non si limita a consumare i servizi che preferisce e che altri hanno deciso di produrre, ma "pretende" di concorrere a definire congiuntamente con i vari soggetti di offerta, le caratteristiche qualitative di quello di cui ha bisogno. Non è difficile cogliere le implicazioni delle tre posizioni.

La prima conduce ad un modello statalista di welfare, un modello che distribuisce servizi in risposta ai bisogni astratti dei soggetti, prescindendo però dalle loro specifiche biografie. È tuttavia noto in letteratura che, quando si trascendono le specificità proprie dei soggetti beneficiari dei servizi sociali, si ottiene una lievitazione dei costi e un aumento dei livelli di insoddisfazione.

Nella seconda posizione, gli spazi di scelta del cittadino sono limitati da una domanda di servizi alla persona che si caratterizza come domanda derivata, soggetta sia "all'effetto disponibilità" (le variazioni dell'offerta inducono una corrispondente variazione della domanda) sia "all'effetto insieme di scelta" (per esempio, le opportunità di accesso alle cure sanitarie condizionano le preferenze del paziente).

Infine, la figura del consumatore-cittadino implica che il sistema di welfare riconosca ai soggetti – individuali e collettivi – quella capacità, vale a dire quell'*empowerment*, che consente loro di diventare partner attivi nel processo di programmazione degli interventi e nella adozione delle conseguenti scelte strategiche.

Ciò presuppone che la società civile si organizzi in maniera adeguata se si vuole trovare il modo di convertire i bisogni concreti in un'offerta di prestazioni che sia rispettosa dell'autonomia personale. Vale a dire, si ha bisogno che si diffonda e si irrobustisca quella classe di organizzazioni dell'economia sociale la cui caratteristica è quella di rappresentare una pluralità di *stakeholders*, cioè una pluralità di portatori di interessi.

La funzione obiettivo di tali organizzazioni, in questa prospettiva teorica, diviene quella di servire, in qualche modo specifico, la comunità in cui opera mediante la produzione di esternalità sociali e la salvaguardia delle ragioni dell'equità.

Tecnicamente, un'esternalità viene a crearsi tutte le volte in cui le azioni di un soggetto hanno un impatto – positivo o negativo – sul benessere di altri soggetti, un impatto che non risulta mediato o regolato dal sistema dei prezzi. D'altro canto, un'esternalità è sociale, o collettiva, quando concerne la comunità nel suo insieme. La salute pubblica è un esempio tipico di esternalità sociale, così come lo è la coesione sociale, oppure lo sviluppo locale. In presenza di esternalità sociali, i benefici complessivi generati dall'attività di un soggetto di offerta non sono solamente quelli attribuibili all'output ottenuto, ma anche quelli collegati al modo – cioè al tipo di processo – in cui quell'output è stato ottenuto e

soprattutto al sistema motivazionale che anima coloro che promuovono quella certa attività.

Le organizzazioni dell'economia sociale intervengono anche sul lato della domanda, consentendo a essa di strutturarsi e organizzarsi per interloquire in modo autonomo con i soggetti di offerta e ciò allo scopo di affermare il principio secondo cui le attività prestate nei processi di riproduzione sociale riguardano anche la produzione di "significati" e non soltanto di output.

1.3.3 Il valore aggiunto delle organizzazioni dell'economia sociale

La crescita di rilevanza delle organizzazioni dell'economia sociale ha fatto emergere la necessità di misurare l'apporto specifico che tali organizzazioni sono in grado di fornire alla comunità in cui esse operano.

Si tratta, in altri termini, di identificare quale sia la *qualità specifica* (o *valore aggiunto*) che l'azione di queste organizzazioni apporta ad un sistema di welfare (Colozzi, 2006).

La domanda "qual è il valore aggiunto di un servizio erogato da una organizzazione dell'economia sociale?" deve essere pertanto ri-specificata in "il servizio è diverso da quello di una agenzia pubblica o di una impresa commerciale?" e in caso affermativo "in che cosa (senso) è diverso?" (Bassi, 2011).

Per dare risposta a questa domanda, si considera in primo luogo il concetto di valore. Tale concetto è complesso, in quanto presenta una estensione semantica ampia e diversificata. Esso infatti contiene in sé almeno due declinazioni principali: "l'espressione di una qualità positiva " e di "una unità di misura".

Va evidenziato che le due dimensioni del concetto, pur rimanendo semanticamente distinte, non indicano l'impossibilità di misurare quantitativamente un elemento qualitativo. Le sfide di superamento degli attuali indicatori di benessere, quali il PIL, di cui si è fatto cenno in precedenza, vanno esattamente in questo senso.

Ai fini della presente indagine rileva comprendere "in che senso" un valore può dirsi "aggiunto".

Rispetto a questo tema si osserva una contrazione dell'estensione semantica del significato del termine "aggiunto", derivante in particolare dall'uso del termine da parte delle discipline economiche, in quanto lo si è venuto specificando nel senso della crescita, dell'aumento, del valore di scambio (prezzo) di un determinato bene o servizio, che avviene a seguito di un processo di "trasformazione" o del "trasferimento" della disponibilità del bene da un attore economico ad un altro. Tale conflazione del concetto di "aggiunto" con il concetto di "crescita" (incremento quantitativo) ha avuto ovviamente delle conseguenze dal punto di vista della sua misurazione - cioè della predisposizione di un sistema complesso ed articolato di rilevazione nel tempo delle variazioni del valore di un bene o servizio - privilegiando anche in questo caso gli elementi quantitativi a discapito di quelli qualitativi (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009).

Per superare i limiti dell'approccio economico è necessario introdurre il concetto che un valore è aggiunto non solo rispetto a qualcosa (che cosa è che si "aggiunge") ma anche rispetto a qualcuno (chi giudica l'incremento di valore).

Nell'indagine che qui presentiamo adotteremo una definizione di valore "aggiunto" che lo qualifica come: *"la rilevazione del processo di trasformazione di una prestazione o servizio in termini qualitativi, cioè rispetto alla qualità percepita del servizio da parte dell'utilizzatore (fruitore beneficiario)"* (Bassi, 2011).

Ciò che le organizzazioni dell'economia sociale erogano, produce un valore aggiunto se, e solo se, ha un valore diverso per chi ne beneficia (singole persone e comunità), rispetto a quanto potrebbe accadere se il servizio fosse prodotto da agenzie della pubblica amministrazione o da imprese a fini di lucro.

Di seguito si definiscono le declinazioni di valore aggiunto considerate nel presente lavoro di ricerca.

1.3.4 Il concetto di valore aggiunto economico, sociale, culturale e istituzionale

L'ipotesi teorica acquisita da questo lavoro individua, in linea di principio, almeno quattro declinazioni principali del valore aggiunto (sintetizzate nello schema n.1) che una organizzazione dell'economia sociale può apportare alla società in generale (livello macro), alla comunità locale di riferimento (livello meso), alle persone che lavorano in essa o che beneficiano delle sue prestazioni (livello micro).

In primo luogo troviamo il VAE (valore aggiunto economico), esso è dato dall'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio) che una organizzazione dell'economia sociale produce attraverso la sua attività specifica. Ad esempio, in termini di occupazione prodotta, ma anche in questo caso, si noti bene, non meramente nel senso del numero di posti di lavoro "creati", ma piuttosto della qualità (dignità) delle posizioni occupazionali: conciliabilità dei tempi di vita e tempi di lavoro; differenziali salariali presenti (rapporto tra lo stipendio più alto e quello più basso non superiore a 2 o a 3); formazione offerta alle qualifiche professionali, ecc.

In secondo luogo vi è il VAS (valore aggiunto sociale), ovvero il contributo specifico di una organizzazione dell'economia sociale in termini di produzione di beni relazionali (dimensione relazionale interna) e creazione di capitale sociale (dimensione relazionale esterna).

In terzo luogo troviamo il VAC (valore aggiunto culturale), il quale è dato dall'apporto specifico che un'organizzazione dell'economia sociale contribuisce a creare in termini di diffusione di valori (equità, tolleranza, solidarietà, mutualità), coerenti con la propria *mission*, nella comunità circostante.

Infine possiamo individuare il VAI (valore aggiunto istituzionale), il quale è dato dalla capacità di una organizzazione dell'economia sociale (o di una rete, o coordinamento, o rappresentanza) di fornire un apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali.

Schema n. 1 – Dimensioni del valore "prodotto" da una organizzazione (adattamento da Bassi 2011)

VALORE ECONOMICO	apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio), che una OTS produce attraverso la sua attività specifica.
VALORE SOCIALE	contributo specifico in termini di produzione di *beni relazionali* (dimensione relazionale interna) e creazione di *capitale sociale* (dimensione relazionale esterna).
VALORE CULTURALE	apporto specifico in termini di diffusione di valori (equità, tolleranza, solidarietà, mutualità), coerenti con la propria mission, nella comunità circostante
VALORE ISTITUZIONALE	apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali

1.3.5 Organizzazioni dell'economia sociale e innovazione sociale

Il concetto di innovazione sociale è stato recentemente affrontato da una pluralità di approcci disciplinari, di linguaggi specialistici e di orientamenti politico-culturali.

Al fine di descrivere l'approccio teorico assunto dal presente lavoro, di seguito si illustrano sinteticamente tre fra le principali definizioni che si riscontrano nella letteratura scientifica di riferimento[9].

[9] La scelta e l'analisi delle definizioni è stata mutuata dal Position Paper della European School on Social Economy (ESSE) dell'Università di Bologna, a cura di Andrea Bassi.

La prima definizione è la seguente:

> Social innovation is a *complex process* of introducing new products, processes or programs that profoundly *change* the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the *social system* in which the innovation occurs. Such successful social innovations have *durability* and *broad impact*.[10]

Questa definizione è quella di più ampio respiro, essa si colloca nell'ambito della disciplina sociologica e appare l'elaborazione più elevata di quello che abbiamo definito "approccio sistemico".

I suoi elementi costitutivi (caratterizzanti) sono i seguenti:

Che cos'è	Un processo complesso
Oggetto dell'innovazione	Prodotti, processi, programmi
Effetti	Cambiamento profondo
Oggetto del cambiamento	Routines di base, risorse, flussi di autorità, credenze
Ambito di riferimento	Sistema sociale
Proprietà	Durata e ampio impatto

La seconda definizione presa in considerazione è la seguente:

> Social innovation refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social[11].

Questa definizione è quella più specifica/ristretta, essa si colloca nell'ambito della disciplina economica e rappresenta la elaborazione più evoluta di quello che abbiamo definito "approccio pragmatico".

I suoi elementi costitutivi (caratterizzanti) sono i seguenti:

Che cos'è	Una attività o un servizio
Oggetto dell'innovazione	---
Effetti/motivazione	Rispondere ad un bisogno sociale
Oggetto del cambiamento	----
Ambito di riferimento	Organizzazioni a finalità sociale
Proprietà	-----

La terza definizione che abbiamo preso in considerazione è la seguente:

> A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals[12].

Questa definizione si colloca a metà strada tre le due summenzionate, essa è stata sviluppata nell'ambito delle scienze gestionali e dell'amministrazione e a nostro avviso è l'elaborazione più sofisticata di quello che abbiamo definito "approccio manageriale".

[10] Westley Frances and Antadze Nino (2010), "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 15 (2).
[11] Geoff Mulgan, *The Process of Social Innovation*, in "Innovations. Technology, Governance, Globalizations", Spring 2006, MITpress, Boston, p.146.
[12] Phillis James A. Jr., Deiglmeier Kriss, Miller Dale T., *Rediscovering Social Innovation*, in "Stanford Social Innovation Review", Fall 2008, 6, 4, Stanford, p. 36

I suoi elementi costitutivi (caratterizzanti) sono i seguenti:

Che cos'è	Una soluzione innovativa
Oggetto dell'innovazione	---
Effetti/motivazione	Valore creato
Oggetto del cambiamento	Un problema sociale
Ambito di riferimento	Società
Proprietà	Efficace, efficiente, sostenibile, equa

Come risulta evidente nei punti di vista sottostanti, tali definizioni sono molto diversi fra loro.

Nel primo caso l'innovazione sociale chiama in causa profondi cambiamenti dei meccanismi di funzionamento di un sistema sociale (flussi di autorità, credenze), essa prevale nell'ambito delle scienze politiche e della sociologia e mette in luce l'aspetto "collettivo" del processo di innovazione (che non può mai essere ridotto al contributo di un singolo individuo, per quanto straordinario esso possa essere). È l'approccio più attento alla dimensione politica del processo di innovazione sociale, alla possibilità che nascano conflitti circa l'esito e le ricadute dell'innovazione, al fatto che spesso le innovazioni sociali sono promosse da movimenti sociali che mobilitano ampie fasce della popolazione.

Il secondo caso rappresenta una interpretazione dell'innovazione sociale specularmente opposta a quella summenzionata. Qui viene valorizzato il ruolo del singolo, dell'imprenditore sociale, dell'innovatore (inventore), di chi di fronte ad un bisogno "sociale" trova nuove modalità di affrontarlo anche attraverso l'utilizzo di forme organizzative innovative (ibride, che superano i confini del pubblico, del privato e del non-profit).

La terza definizione rappresenta, per così dire, un approccio intermedio tra i due sopra illustrati. Essa sottolinea l'aspetto gestionale operativo dell'innovazione sociale, la quale deve essere una "soluzione" che rispetto alle soluzioni sino a quel momento adottate deve presentare quattro caratteristiche distintive: essere più efficace, efficiente, sostenibile e giusta.

La definizione presa in considerazione in questo lavoro è la terza, che integra e completa la prima, introducendo il concetto di "valore" creato, il quale deve avere una dimensione pubblica e non privata.

A partire da tale definizione, consideriamo il ruolo delle organizzazioni dell'economia sociale nella produzione di innovazione sociale.

Si evidenzia in primo luogo che la definizione presa in considerazione (diversamente dalla seconda), non fa specifica menzione delle organizzazioni dell'economia sociale in riferimento alla natura del soggetto che attua l'innovazione.

Secondo tale visione, ogni attore economico e sociale è in grado di innovare: l'accademia, la pubblica amministrazione, le imprese for profit, i movimenti.

Tuttavia, anche sulla base dell'approccio teorico precedentemente delineato, si considera che tali organizzazioni rappresentano un attore, in questo campo, di tutto rilievo.

In effetti, ciò che attiva l'innovazione in ambito sociale sembra essere la pressione esercitata dalla presenza di bisogni sociali insoddisfatti, la cui soddisfazione permette di migliorare il livello di qualità della vita delle persone. L'insoddisfazione sociale è dunque un driver rilevante per l'innovazione sociale: quando il distacco tra i bisogni sociali e i servizi offerti è troppo profondo si creano degli spazi per l'agire auto-organizzato di singole persone o loro raggruppamenti più o meno formalizzati, il che rappresenta proprio il principale processo di genesi delle organizzazioni della società civile e, in particolare, dell'economia sociale.

A partire dalla segnalazione e dalla risposta ai bisogni emergenti realizzata da tali organizzazioni, si stabiliscono rapporti con la pubblica amministrazione (sotto varie forme, quali il riconoscimento, il

finanziamento, la partnership etc.) che permettono all'innovazione sociale prodotta di estendere i propri benefici a livello di sistema più ampio.

In particolare, l'approfondimento del lavoro realizzato dagli autori, evidenzia che l'innovazione può derivare dalle partnership – formali e informali – tra soggetti appartenenti a mondi diversi e per questo portatori di diverse esperienze e diversi saperi. Molto interessante risulta l'accento dato da questi autori all'ibridazione e all'incontro di diverse realtà e culture organizzative per favorire l'innovazione. L'incapacità di innovare si lega spesso all'incapacità di adottare una diversa prospettiva di analisi dei problemi. In tal senso – facendo riferimento alla prospettiva di analisi adottata fino a questo momento – è possibile affermare che è importante che le istituzioni siano in grado di riconoscere il pluralismo non solo all'interno del settore non profit, riconoscendo le peculiarità dei diversi modelli culturali esistenti, ma più in generale, nel sistema sociale ed economico, riconoscendo le specificità di ogni tipologia organizzativa e favorendo degli ambiti di interazione tra esse.

Particolare rilevanza ricoprono, sotto questo punto di vista, le partnership fra soggetti pubblici, di mercato e della economia sociale, capaci di offrire risposte articolate a bisogni sociali complessi, fornendo soluzioni innovative e interessanti, che volgono la complessità delle relazioni a vantaggio dell'*outcome* per la comunità.

L'approccio teorico all'innovazione sociale adottato permette, inoltre, un aggancio rispetto alla prospettiva di valore aggiunto prodotto dalle organizzazioni dell'economia sociale (OES), delineata nel precedente paragrafo.

È possibile infatti legare la produzione di valore alla capacità di realizzare innovazione sociale da parte delle OES: più specificamente è ragionevole supporre che, laddove si riscontri una elevata produzione di valore aggiunto (sia esso sociale, culturale, economico o istituzionale) si sia in presenza di processi fortemente innovativi, anche se non è possibile evidenziare uno stretto nesso causale fra i due elementi.

1.3.6 Organizzazioni dell'economia sociale e coesione sociale

L'aumento della complessità delle società avanzate contemporanee è frequentemente messo in relazione con la nascita della cosiddetta "società del rischio", caratterizzata da una forte integrazione delle economie e società, dalla flessibilità dei fattori produttivi e dalla perfetta mobilità delle attività finanziarie. In un sistema così organizzato, i flussi globali di capitali, uomini e informazioni hanno determinato una forte erosione dei soggetti più tradizionali della coesione sociale nelle società avanzate, in particolare in Europa e Nord America, quali lo Stato e le macro-organizzazioni politiche rappresentative.

In tale cotesto caratterizzato da significativi e profondi mutamenti sociali, è ormai opinione comune della comunità scientifica che le organizzazioni dell'economia sociale siano in grado di dare un contributo specifico all'aumento della coesione sociale. Esso è stato considerato da almeno tre prospettive differenti.

Nella prima prospettiva, l'economia sociale è vista soprattutto come un produttore di servizi che consente di introdurre logiche di flessibilità e di concorrenza nel contesto delle politiche di welfare; l'introduzione di opportune modalità di regolazione (ad esempio strumenti di finanziamento della domanda dentro logiche di quasi mercato), informate alla logica della sussidiarietà, permettono a tale funzione produttiva di ridurre complessivamente la spesa sociale, di migliorare la qualità del servizio e di aumentare la libertà di scelta dei cittadini-utenti.

La seconda prospettiva pone l'enfasi sulla funzione di rendicontazione sociale. L'economia sociale viene vista come strumento capace di ottenere una maggiore trasparenza e assunzione di responsabilità da

parte della pubblica amministrazione e delle imprese, riguardo agli impatti sociali, politici ed ambientali delle loro azioni. Nella misura in cui tale azione avrà successo, crescerà proporzionalmente la coesione sociale intesa come fiducia nelle istituzioni pubbliche e del mercato.

Nella terza prospettiva, le organizzazioni dell'economia sociale sono concepite come centrali in relazione al forte legame fra coesione sociale e capitale sociale da un lato (inteso come capacità di contribuire in maniera significativa alla crescita della fiducia e della reciprocità allargata di una comunità) e sviluppo economico e sociale dall'altro.

Nel presente lavoro si fa particolare riferimento alla prima e alla terza visione prese in considerazione.

In particolare, tale scelta si colloca in una prospettiva, precedentemente delineata, che considera come, nell'ambito dell'economia sociale, l'attributo "sociale" possa avere almeno due significati distinti, benché complementari. L'economia sociale è tale, in primis, perché ha come scopo precipuo la produzione di beni e servizi di utilità sociale, dal cui godimento potrebbero rimanere esclusi determinati gruppi sociali, o ancora perché la loro stessa attività è caratterizzata da un elemento di beneficio sociale (per es. l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati). Accanto a questo primo significato, però, se ne può rinvenire un secondo relativo al fatto che tale settore di attività è caratterizzato da un'elevata intensità "relazionale". Sia per la natura dei beni e dei servizi prodotti, ma ancora di più per la modalità di svolgimento dell'attività stessa, la nota definitoria dell'economia sociale può essere ritrovata nella norma della reciprocità (Bruni, Zamagni, 2003; Zamagni, 1997).

Tale norma interviene nelle relazioni sociali regolandole sulla base di un principio che non è, né quello dello scambio di equivalenti, tipico del Mercato, né quello dell'autorità, che invece è tipico dello Stato. In questo senso, non esclusivo, si può allora parlare di terzo settore.

L'analisi dell'evoluzione e della dinamica istituzionale che scaturisce tra i tre settori di attività fa rilevare la possibilità che lo stock di capitale sociale presente in una data comunità possa venire eroso dall'azione economica dello Stato e del Mercato (Hollis, 1998; Bruni, Sugden, 2000), dando corpo al rischio di un depauperamento civico e sociale che finisce con l'influenzare negativamente anche il processo di sviluppo economico (Antoci, Sacco, Vanin, 2003).

In quest'ottica si può comprendere più compiutamente il ruolo del terzo settore, quale reintegratore del capitale sociale dissipato; terzo settore, quindi, capace, non solo di produrre beni e servizi di utilità sociale, ma anche, di favorire, attraverso l'azione del Mercato e dello Stato, un processo di sviluppo sociale ed economico autosostenuto.

La socialità (o relazionalità) non è, quindi, solo la precondizione e il modus operandi, dell'economia sociale, ma costituisce anche l'esito dell'attività delle organizzazioni del terzo settore nel loro insieme. La doppia valenza sociale delle organizzazioni dell'economia sociale, quali produttrici di beni e servizi di utilità sociale, da una parte, e di reintegrazione del capitale sociale, dall'altra, fornisce giustificazioni addizionali, rispetto a quelle tradizionali del fallimento dello Stato e del Mercato, alla necessità che il settore pubblico, promuova e incentivi lo sviluppo dell'economia sociale.

2 - Ambito di indagine e approccio metodologico della ricerca

2.1 Definizione dell'ambito di indagine

La definizione dell'ambito di indagine è informata ad una logica volta ad evidenziare il contributo specifico delle organizzazione dell'economia sociale. Si è inteso cioè cogliere come l'attività di tali organizzazioni sia in primo luogo frutto di una libera espressione della società civile e come tale si caratterizza per una qualità di azione sociale specifica. In altre parole si è voluto evitare il rischio di una lettura unicamente "emergenziale" o riparatrice dell'economia sociale, evidenziando come essa rappresenti un ambito sociale originario, portatore di una qualità sociale che non può essere riprodotta né dalla sfera pubblica né da quella del mercato.

Al fine di cogliere questo peculiare valore aggiunto sociale, sono state definite alcune specificazioni dell'ambito di indagine. La prima specificazione riguarda la presenza, nella progettazione, di elementi di innovazione. Sotto questo profilo si è inteso, in particolare, porre l'attenzione sulle nuove modalità tramite le quali le organizzazioni dell'economia sociale sviluppano, nella comunità di riferimento, infrastrutturazioni sociali e solidali, nonché alla capacità di produrre, nel territorio di riferimento, soluzioni a problemi di interesse generale, tramite prassi reticolari.

Si sono inoltre identificati, quale ulteriore specificazione dell'ambito di indagine, sia gruppi target riferibili a specifiche utenze sia a linee di intervento più ampie. Ciò ha consentito di identificare con maggior chiarezza sub-ambiti di attività ove possibilmente rintracciare casi significativi di studio.

In particolare sono stati identificati:

Ambito Anziani
Sub-ambito Anziani Attivi: • promozione del benessere e processi di socializzazione (solitudine, nuovi bisogni culturali, etc); • valorizzazione delle competenze e loro reimpiego. *Sub-ambito Anziani Non autosufficienti:* • supporto alle famiglie; • badanti; • mobilità sociale; • supporto relazionale.
Ambito Minori/Adolescenti
• integrazione minori immigrati; • *drop out*; • valorizzazione di talenti, creatività e socializzazione.
Ambito Inclusione Sociale
• area svantaggio (detenuti, tossicodipendenti, disabili, immigrati); • nuove povertà (perdita di lavoro, famiglie monoparentali, beni relazionali, casa…).

2.2 Approccio metodologico della ricerca

La letteratura che si occupa della ricerca valutativa relativa all'economia sociale ha evidenziato come dalle prime esperienze ad oggi si siano succeduti approcci significativamente diversi.

Dal punto di vista metodologico, e facendo opera di semplificazione, è possibile considerare due approcci fondamentali, che assumono poi caratteristiche diverse e peculiari, ma orientati da paradigmi di riferimento simili. Tali macro prospettive di analisi possono essere ricondotte alla logica positivistico-sperimentale e a quella di tipo ermeneutico che caratterizza gli approcci che si rifanno al metodo costruttivista.

In particolare questo studio ha preferito un approccio costruttivista (Bertin, Sonda, Palutan, 2006). Tale approccio considera l'indagine valutativa come processo sociale ed enfatizza la dimensione processuale che caratterizza la realizzazione degli interventi sociali. La preoccupazione dei ricercatori non è principalmente quella di definire, anticipatamente alla realizzazione del progetto, i valori in base ai quali giudicare la bontà dei risultati o di avere una chiara teoria di riferimento che consenta di verificare la coerenza fra obiettivi e risultati. L'approccio costruttivista assume la complessità dei processi di azione concreta; complessità dovuta sia alle dinamiche fra attori portatori di interessi e valori diversi, sia alla natura dei problemi affrontati. L'enfasi è sul confronto fra gli attori e sul processo di scoperta che accompagna l'azione sociale. I valori in base ai quali giudicare il progetto sono il risultato stesso del processo di realizzazione. In altre parole, è l'azione sociale e la riflessività che la accompagna che permettono di mettere progressivamente a fuoco i fattori che consentono di esprimere un giudizio. Lo stesso progetto non può sempre definire a priori dove arrivare, ma la via da seguire: il traguardo da raggiungere si va definendo lungo il percorso.

Circa il processo valutativo seguito e la strumentazione utilizzata, l'attenzione non è centrata esclusivamente sulle dinamiche realizzative del progetto, ma tende a mettere sotto osservazione anche gli effetti non previsti, prodotti dal progetto sul sistema e sull'ambiente che lo circonda. La rilevanza assegnata alla dimensione della scoperta spinge i valutatori all'uso di tecniche qualitative basate sul giudizio degli esperti, su interviste in profondità o sullo studio di casi.

L'approccio costruttivista si evolve precisando le dinamiche che portano alla costruzione del giudizio. In altre parole, la verità non è costituita dalla qualità delle informazioni ma dalla loro condivisione, dal consenso degli attori sulla loro veridicità. In questo modo gli stereotipi non vengono automaticamente messi in discussione dagli attori, ma la loro ridefinizione dipende dai processi di scambio informativo che essi attivano. La costruzione di senso si basa sulla percezione e selezione delle informazioni ritenute capaci di mettere in crisi le strutture cognitive utilizzate dall'individuo per governare il proprio processo decisionale. Quando si ha a che fare con processi collettivi, la messa in crisi dei modelli di lettura ed interpretazione della realtà (e degli effetti dell'azione sociale) non è così automatica, e richiede l'attivazione di precisi processi informativi che aiutano a superare le dinamiche che connettono gli attori nel sistema. Queste considerazioni portano ad una ridefinizione dei processi di valutazione, indirizzando l'interazione fra gli attori verso processi di creazione di senso che contribuiscono alla costruzione di un linguaggio, di concetti e di una base informativa e decisionale condivisa.

A partire da tale approccio, l'indagine si è caratterizzata per un design che prevede gruppi eterogenei e una dinamica partecipativa.

Si è tenuto quanto più possibile conto della varietà delle esperienze realizzate sul territorio, nel tentativo di identificare strumenti capaci di fornire un quadro d'insieme complessivo ed approfondimenti specifici.

Le tecniche di analisi individuate sono di tipo prevalentemente qualitativo. In particolare:

- *desk analysis* (analisi documentale) per la contestualizzazione del tema e la costruzione di matrici di lettura dei progetti, allo scopo di mettere in evidenza le caratteristiche salienti di ciascun progetto; tali matrici di lettura sono state costruite valorizzando ed implementando, dove necessario, strumenti già presenti nella letteratura e sitografia specialistiche;
- studi di caso attraverso i quali indagare alcuni progetti selezionati in relazione al cambiamento indotto e sedimentato dagli interventi.

L'analisi dei casi studio ha previsto la realizzazione di interviste prevalentemente *face-to-face* semi-strutturate[13], somministrate a testimoni privilegiati che, a diverso titolo, abbiano realizzato o fruito direttamente o indirettamente dell'iniziativa e/o che siano in grado di esprimere delle opinioni sul cambiamento prodotto dalla stessa.

Per quanto riguarda i casi studio il criterio di selezione è stato quello dell'esemplarità più che quello della rappresentatività statistica, in modo da valorizzare la ricchezza e varietà delle esperienze concretizzatesi. Questo per utilizzare il caso-studio come una "strategia della ricerca sociale che indaga un fenomeno nelle sue condizioni naturali utilizzando dati diversi che lo descrivono in profondità in modo da ottenere dei casi esemplari (non necessariamente positivi) delle rappresentazioni paradigmatiche, dei contesti analitici di comprensione"[14].

Le principali fonti informative della ricerca sono state i documenti, le informazioni e le pubblicazioni relative ai progetti, al tema della valutazione, al tema dell'economia sociale, della coesione sociale e dell'innovazione sociale, che possono essere distinte fra quelle esistenti e quelle specifiche raccolte ad hoc nel corso dell'indagine.

Le matrici da un lato e l'analisi dei casi dall'altro hanno mirato ad identificare quegli elementi dei progetti che potrebbero avere inciso sugli esiti prodotti e sul loro perdurare (nello spazio e nel tempo) ed alla ricostruzione della logica sottostante, comprendendo i meccanismi che hanno influito sull'esito finale.

2.3 Il percorso di lavoro

2.3.1 Commitment e organizzazione delle attività

Il tavolo dell'economia sociale, già precedentemente esistente come gruppo informale di lavoro, viene costituito nel marzo 2009 con determinazione dirigenziale. Coordinato dal Servizio Programmazione e Sviluppo del sistema dei servizi sociali, è composto da diversi attori del privato sociale del territorio regionale (Centrali Cooperative Regionali e Forum del Terzo Settore) e funzionari della Regione appartenenti a diverse strutture (Vice presidenza Giunta, Servizio Programmazione e valutazione Progetti, Servizio politiche Europee e relazioni Internazionali). In qualità di assistenza tecnica il gruppo è stato supportato da Ervet, l'agenzia di sviluppo regionale.
La nascita del tavolo rispondeva a precisi obiettivi quali:

- agevolare lo scambio di informazioni e di saperi propri di attori pubblici e del privato sociale anche in un'ottica di replicabilità interna;
- veicolare ed articolare i processi di progettazione che si generano sui singoli territori o in seno alle differenti organizzazioni in cui il sistema si articola;

[13] Per intervista semi-strutturata si intende un colloquio finalizzato a far emergere i contenuti seguendo una traccia che delinea le aree principali dell'indagine e le ipotesi. La formulazione delle domande non è prestabilita, mentre lo è il loro contenuto (K.D. Bailey, 1985, "Metodi della ricerca sociale", Bologna, Il Mulino). L'intervistatore dispone di una traccia che riporta gli argomenti che deve toccare, ma l'ordine ed il modo con il quale affrontare i vari temi sono lasciati alla libera decisione e valutazione dell'intervistatore (P. Corbetta, 1999, "Metodologia e tecniche della ricerca sociale", Bologna, Il Mulino).
[14] http://www.valutazione.it/public/Glossario%204-3.pdf, sito del valutatore Claudio Bezzi.

- integrare le esperienze già presenti e diffondere i saperi, agevolando la creazione di relazioni stabili a livello europeo o internazionale;
- includere gli attori del sistema nella realizzazione di progetti a titolarità regionale.

Le riflessioni scaturite in seno al tavolo e le prime attività realizzate hanno condotto all'individuazione più precisa di alcuni ambiti di intervento. Tra gli altri la definizione di sistemi di indicatori di valutazione del valore aggiunto sociale prodotto dall'economia sociale che si è concretizzato nella definizione dell'attività di ricerca che qui viene presentata.

Data la sua composizione, possiamo definire il tavolo dell'economia sociale come uno dei committenti del lavoro, oltre naturalmente alla Regione Emilia-Romagna nelle sue componenti specifiche.

La tipologia di attività e l'approccio individuato hanno richiesto successivamente l'inserimento nel tavolo di lavoro del Nucleo di Valutazione e Verifica degli investimenti pubblici della Regione e l'individuazione, da parte del Servizio programmazione e sviluppo del sistema dei servizi sociali, di AICCON come supporto tecnico.

Nell'ambito del tavolo ed in funzione degli aspetti operativi di realizzazione delle attività, si è successivamente costituito un gruppo tecnico di lavoro, composto da esperti del Servizio programmazione e sviluppo del sistema dei servizi sociali, del Nucleo di Valutazione e Verifica degli investimenti pubblici, di Ervet e di AICCON, cui sono state affidate la definizione degli strumenti, delle metodologie, la pianificazione e realizzazione delle fasi di indagine e di analisi dei risultati.

Il livello di coordinamento tra il tavolo allargato ed il gruppo tecnico è stato assicurato da momenti ricorrenti di informazione, confronto e condivisione su strumenti, fasi e risultati intermedi e finali delle attività.

2.3.2 Definizione di criteri per l'individuazione dei casi

Al fine di identificare, da parte dei componenti del tavolo "Economia sociale", i casi studio di primo livello, ovvero l'insieme dei casi da cui sono stati successivamente identificati quelli da analizzare, sono stati proposti alcuni criteri guida, fermo restando gli ambiti precedentemente delineati:

1. esperienze "a regime" (tempo minimo ottimale dalla conclusione dell'esperienza 6 mesi);
2. identificabilità, tangibilità e quantificabilità dei risultati;
3. rappresentatività in termini di innovazione, rispetto ad almeno uno dei seguenti elementi:
   - 3.1 bisogni;
   - 3.2 processi;
   - 3.3 prodotti/servizi;
   - 3.4 utenze;
4. prevalenza e significatività dell'apporto di uno o più soggetti del terzo settore;
5. distribuzione geografica dei casi (criterio utilizzato solo se la posizione territoriale esprime di fatto un elemento di discriminazione saliente in merito ai precedenti criteri).

Sulla base del combinato disposto degli ambiti e dei criteri, sono stati selezionati 55 progetti da parte dei rappresentanti del terzo settore partecipanti al tavolo allargato dell'economia sociale.

2.3.3 Selezione delle buone prassi

Quadro logico e griglia di selezione

Nella prospettiva di definizione di opportune modalità di selezione di buone prassi, si è condiviso, a

partire dal quadro teorico in precedenza delineato, uno schema logico che permettesse la lettura trasversale dei casi attraverso la individuazione delle dimensioni caratterizzanti ogni progetto.

Si è partiti dall'idea che l'innovazione sociale può essere intesa – ad una prima approssimazione – come la capacità di rispondere ai bisogni emergenti delle persone e che il processo di morfogenesi della relazione bisogno sociale/risposta che conduce alla innovazione sociale può essere schematizzato, ad un livello generale, come segue:

- Tempo T1: Condizionamento strutturale – configurazione iniziale della relazione bisogno – risposta.
- Tempo T2 e T3: interazione fra la configurazione iniziale di risposta e bisogni che evolvono.
- Tempo T4: innovazione sociale: nuova modalità di risposta a bisogni emergenti.

Le organizzazioni dell'economia sociale, storicamente, si affermano fra i principali soggetti (anche se non i soli) capaci di innovazione sociale.

Come già detto tali organizzazioni si caratterizzano per:

- un movente ideale;
- un orientamento alla *mission* (*mission oriented*);
- un alto livello di motivazione intrinseca delle persone che vi operano;
- una diffusa presenza di relazioni non strumentali (razionalità espressiva).

A partire da tali caratteristiche le organizzazioni dell'economia sociale sono in grado di produrre, oltre al miglioramento apportato ai beneficiari diretti, valore per la società ove queste operano, a volte come esito non intenzionale delle attività svolte nel perseguimento della mission. In particolare:

- Valore economico: è dato dall'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio), che una organizzazione produce attraverso la sua attività specifica.
- Valore sociale: è il contributo specifico di una organizzazione in termini di produzione di beni relazionali (dimensione relazionale interna) e creazione di capitale sociale (dimensione relazionale esterna).
- Valore culturale: è dato dall'apporto specifico che una organizzazione contribuisce a creare in termini di diffusione di valori (equità, tolleranza, solidarietà, mutualità), coerenti con la propria mission, nella comunità circostante.
- Valore istituzionale: apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali.
- Valore ambientale: è dato dal contributo in termini di valorizzazione del territorio, di risparmio di risorse ambientali e di riduzione dell'impatto ambientale, soprattutto in ambito locale.

La capacità (ovviamente potenziale) delle organizzazioni dell'economia sociale di produrre tali valori le rendono particolarmente efficaci:

- nell'intercettare i bisogni emergenti: si pensi alle relazioni non strumentali e alla loro naturale capacità di intercettare l'evoluzione dei bisogni;
- nell'organizzare risposte innovative a tali bisogni: si pensi alla capacità e flessibilità di recuperare risorse economiche e non e finalizzarle a nuovi servizi;
- nel modificare le configurazioni sedimentate della relazione bisogno-risposta: si pensi alla capacità di diffusione di valori e di modalità operative, poi assunti dal sistema sociale nel suo complesso (ad esempio, la nascita delle cooperative sociali e la relativa legge che, successivamente, le ha regolamentate).

Sulla base di tale schema logico, si sono ritenute opportune le seguenti modalità di selezione delle buone prassi:

- la verifica di conformità ai criteri di carattere generale e di carattere specifico già esplicitati;
- la definizione di alcuni criteri di selezione relativi alla capacità di:
  - produrre valore economico;
  - produrre valore sociale;
  - produrre valore culturale;
  - produrre valore istituzionale;
  - produrre valore ambientale;

La griglia riportata di seguito (adattamento da Bertin, Sonda, Margheri, 2006) rappresenta dunque lo strumento che ha supportato la individuazione di un insieme di progetti (fra quelli presentati dai rappresentanti del Terzo Settore regionale) che sono stati oggetto di successivo approfondimento.

Più specificamente, l'intento della griglia è stato quello di definire alcuni criteri e dimensioni che, una volta verificati i criteri base, potessero risultare funzionali alla lettura dei diversi aspetti di valore dei progetti, considerati rilevanti rispetto alla produzione di coesione sociale e innovazione sociale.

Concetto	Criterio	Dimensione
Capacità di produrre **valore sociale**	Capacità di lettura dei bisogni del territorio	Individuazione di bisogni emergenti, primariamente rispetto all'ambito di intervento del progetto, realizzata non solo nel momento della progettazione ma anche durante lo svolgimento delle attività, ad esempio tramite la raccolta di informazioni reperite da istituzioni pubbliche e/o organizzazioni del terzo settore della comunità di riferimento ovvero dall'utenza del servizio erogato.
		Interpretazione dei bisogni emersi, ad esempio tramite riunioni interne alla/e organizzazione/i promotrici del progetto ovvero tramite momenti informali di discussione.
		Formalizzazione delle analisi, ad esempio tramite la redazione di un documento specifico che riporti gli esiti dell'attività di individuazione e interpretazione dei bisogni.
	Capacità di rafforzare le relazioni formali	Presenza di una rete di partner articolata ed eterogenea (organizzazioni di terzo settore, enti pubblici, imprese profit). Eventuale ampliamento della rete di partner prevista dal progetto, durante il suo svolgimento.
		Mantenimento della relazionalità nel tempo (oltre la conclusione del progetto) con i soggetti della partnership (qualora il progetto la preveda). Ad esempio tramite l'avvio di nuove progettualità/attività sui temi oggetto della collaborazione.
		Consolidamento/ampliamento dei rapporti con organizzazioni del terzo settore (non facenti parte di eventuali partnership progettuali). Ad esempio tramite la promozione di iniziative e collaborazioni, tramite la partecipazione ad incontri di coordinamento (forum del terzo settore, consulte etc.) ovvero tramite partecipazione ad iniziative comuni.
		Consolidamento/ampliamento dei rapporti istituzionali, ad esempio tramite la promozione di incontri con istituzioni locali, tramite la partecipazione a momenti di programmazione o ad incontri proposti dalle pubbliche amministrazioni.
	Capacità di gestione delle relazioni informali	Utilizzo delle relazioni per portare benefici all'iniziativa progettuale, ad esempio tramite l'utilizzo dell'eventuale rappresentanza dei membri del Cda dell'organizzazione/i che realizzano il progetto in altri sistemi (politico, cooperativo, bancario, imprenditoriale, religioso, associativo etc.), tramite l'esistenza di relazioni con persone influenti ovvero tramite l'attivazione e lo scambio di risorse interne dei soci (competenze, attrezzature, scambi).
	Crescita del volontariato	Aumento del numero di volontari della/e organizzazione/i promotrici del progetto.
	Capacità di relazione	Presenza di altri beneficiari coinvolti nel progetto oltre a quelli inizialmente

Concetto	Criterio	Dimensione
		previsti.
	con i beneficiari	Presenza di una relazione con i beneficiari dopo la conclusione del progetto. Ad esempio: diventano volontari nell'organizzazione; mantengono rapporti di amicizia con gli operatori dell'organizzazione; indirizzano all'associazione altre persone con il medesimo problema.
	Costruzione di sistemi aperti di governance	Coinvolgimento, nel processo di progettazione dell'iniziativa, di stakeholders rilevanti rispetto all'ambito di intervento e alla comunità di riferimento (beneficiari, famiglie, volontari, operatori, altre organizzazioni di terzo settore, enti pubblici, etc.).
		Coinvolgimento, nel processo di gestione dell'iniziativa, di stakeholders rilevanti rispetto all'ambito di intervento e alla comunità di riferimento (in particolare beneficiari e famiglie di beneficiari).
Capacità di produrre **valore culturale** e di promuovere partecipazione civica	Animazione della comunità	Contribuzione allo sviluppo di processi di partecipazione, ad esempio attraverso la promozione della formazione di associazioni nuove (di volontari, di genitori, di gruppi di quartiere, di pensionati etc.).
		Sensibilizzazione verso tematiche e problemi del territorio, ad esempio attraverso l'organizzazione di incontri ed eventi con gli stakeholders principali (utenti, famigliari etc.) o con la comunità di riferimento.
	Sviluppo di attività di cross fertilization	Partecipazione ad incontri per scambio di esperienze e competenze con organizzazioni diverse (livello regionale, nazionale e estero) che determinino un impatto sulla cultura organizzativa interna.
		Sviluppo di processi di apprendimento interno e di riflessione sulla cultura organizzativa in relazione alla collaborazione con diverse organizzazioni (rete di partner articolata).
		Partecipazione a visite di studio per il confronto con altre realtà e modalità di lavoro (livello regionale, nazionale e estero).
	Presenza di cultura della valutazione e della trasparenza	Esistenza di strumenti informativi di documentazione dell'attività progettuale. Ad esempio, attività di monitoraggio o *follow up* dell'utenza, attività di valutazione degli esiti, rilevazione della soddisfazione dell'utenza.
		Utilizzo delle informazioni a fini valutativi, ad esempio tramite discussione interna ed interpretazione dei risultati, formalizzazione dei risultati in un documento, diffusione esterna dei risultati, ricaduta dei risultati nei processi decisionali.
		Utilizzo, da parte dell'organizzazione/i promotrici del progetto, di strumenti di rendicontazione sociale. Ad esempio la redazione di un bilancio sociale o di missione, l'elaborazione di una carta dei servizi, l'adozione di un codice etico.
	Continuità del progetto	Continuità delle attività progettuali oltre la conclusione del progetto.
	Grado di conoscenza del progetto nella comunità di riferimento.	Realizzazione di attività di comunicazione sociale, tramite ad esempio la realizzazione di eventi (presentazione del progetto e di diffusione dei risultati), utilizzo di strumenti di comunicazione off-line (*house organ*, stampa etc.) ed on-line (sito, quotidiani on-line, etc.)
Capacità di produrre **valore ambientale**	Valorizzazione del capitale ambientale	Realizzazione di attività finalizzate alla valorizzazione del capitale ambientale, ad esempio tramite la realizzazione sul tema di eventi di promozione, di campagne di comunicazione, di attività educative nelle scuole.
	Conservazione del capitale ambientale	Attivazione di modalità operative volte al risparmio delle risorse ambientali e alla riduzione dell'impatto ambientale. Ad esempio tramite attività quali il riciclo di materiali, l'utilizzo di pannelli solari, etc.
Capacità di **produrre rafforzamento istituzionale**	Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale	Capacità di influenzamento/riorientamento delle politiche del territorio.
		Riconoscimento del valore del progetto da parte delle istituzioni locali.
		Riproduzione delle attività (o parte di esse) in altre progettualità relative allo stesso ambito di intervento o in altri ambiti di interventi.
	Rafforzamento intra-istituzionale e inter-istituzionale	Sviluppo di consapevolezza, conoscenza, condivisione di visioni, pratiche di collaborazione rispetto all'ambito di intervento, all'interno di una singola istituzione o fra differenti istituzioni.

Concetto	Criterio	Dimensione
Capacità di produrre **valore economico**	Promozione di imprenditorialità sociale	Promozione di nuovi soggetti di imprenditorialità sociale.
		Consolidamento/sviluppo di attività imprenditoriali già in essere. Ad esempio tramite l'attivazione di nuovi servizi o l'ampliamento delle risorse umane coinvolte nella/e organizzazione/i.
	Attivazione di risorse	Attivazione di risorse economiche e grado di autonomia dal finanziamento pubblico. Ad esempio: diversificazione delle fonti di finanziamento o bilanciamento fra finanziamento pubblico e privato.
		Attivazione di risorse non-economiche. Ad esempio: l'allocazione/acquisizione, gratuita e reciproca, a/da altre organizzazioni, di risorse quali attrezzature, spazi, prestazioni e competenze.

2.3.4 L'indagine sul campo

La messa a punto dello strumento di rilevazione ha previsto la stesura di una traccia per l'intervista da utilizzare nel corso dei colloqui (vedi allegato). Tale traccia, una volta sperimentata nei primi casi, è stata ritenuta efficace e quindi validata.

Gli ambiti da approfondire nelle interviste hanno riguardato principalmente le seguenti aree:

- bisogno/contesto;
- soggetti e loro relazioni;
- evoluzione del progetto e delle relazioni;
- sensibilizzazione/diffusione;
- apprendimento organizzativo;
- valutazione dei risultati conseguiti;
- sostenibilità ambientale;
- riconoscimento istituzionale/legittimazione;
- imprenditorialità/sostenibilità economica;

Tali aree sono state pensate come strettamente interrelate alle dimensioni di valore della scheda di selezione dei casi.

Le interviste di approfondimento condotte su 23 casi sono state svolte *vis-à-vis* e talvolta integrate con interviste telefoniche. Per ogni caso sono stati intervistati project manager, partner di progetto, rappresentanti delle istituzioni e, dove possibile, beneficiari del progetto o volontari coinvolti. Si sono registrati una grande partecipazione e collaborazione da parte degli intervistati, a parte rarissimi casi; i colloqui hanno avuto un durata media di più di un'ora e sono stati un'occasione per gli intervistati per riflettere sull'esperienza vissuta in un modo spesso inedito. Molti intervistati hanno mostrato interesse per i risultati della ricerca, chiedendo di poter essere tenuti al corrente degli esiti del lavoro svolto.

Le informazioni emerse dalle interviste hanno una valenza priva di significati di tipo statistico, vista l'esiguità del campione considerato.

2.3.5 Analisi dei casi studio

Il gruppo di ricerca ha successivamente analizzato le informazioni emerse dalle interviste sul campo e dallo studio dei materiali documentali raccolti.

L'analisi è stata condotta a partire dallo schema logico che informa la griglia dei valori prodotti dalle organizzazioni dell'economia sociale riportata in precedenza. Le evidenze emerse sono state discusse e

condivise nel corso di diverse sedute plenarie da parte del gruppo tecnico.

Nell'ambito di tali approfondimenti si è palesata l'esigenza, condivisa da tutti componenti del gruppo, di realizzare un ulteriore sforzo di approfondimento dell'analisi, che ha riguardato un campione di 16 casi.

Tale esigenza origina da due aspetti tra essi collegati:

- l'importanza di comprendere i processi causali alla base dell'innovazione sociale osservata e della conseguente produzione di valore aggiunto;
- la volontà di fornire elementi di analisi utili alla definizione di efficaci indirizzi di *policy*.

Si è dunque considerato di approfondire i meccanismi che hanno permesso la realizzazione di un'innovazione sociale e la generazione di valore nei progetti analizzati. Tale oggetto di studio è stato definito meccanismo generativo.

A tal fine, il gruppo di lavoro ha concentrato la propria attenzione sulla identificazione degli elementi costitutivi dei meccanismi generativi e a rinvenire, per ciascun caso, i meccanismi che hanno generato i valori aggiunti precedentemente osservati. Naturalmente queste due fasi, logicamente distinte, di implementazione dello studio si sono sviluppate congiuntamente, tramite un processo di retroazione di una sull'altra.

Una serie di riunioni del gruppo tecnico ha accompagnato tale processo di approfondimento, al fine di discutere le principali evidenze dell'analisi e condividere le scelte e gli orientamenti.

Al fine di rendere omogenei e confrontabili gli esiti dell'analisi di ciascun caso di studio è stata predisposta una specifica reportistica, presentata nel capitolo 3 del presente lavoro.

Le risultanze, in termini di meccanismi generativi, specifiche di ciascun caso di studio, sono state in seguito considerate insieme, con l'obiettivo di identificare gli elementi che trascendono le specificità territoriali, al fine di riunire tali meccanismi in categorie caratterizzate da campi semantici a valenza più generale, tali da rappresentate uno strumento di analisi di differenti contesti e una base efficace per definizione di indirizzi di *policy*.

Tale studio ha portato alla identificazione di 6 meccanismi generativi, rappresentati nel capitolo 4. Gli esiti in termini di *policy* costituiscono l'oggetto del Capitolo 5.

3 - Casi studio

L'individuazione dei 16 casi, oggetto del presente capitolo, è avvenuta, come precedentemente specificato, attraverso diverse fasi di lavoro, condotte sempre in piena partecipazione e concertazione con i rappresentanti del terzo settore.

Il punto di partenza sono stati i 55 progetti[15] segnalati, in base alla pluralità di criteri e requisiti esposti nel precedente capitolo, proprio dai rappresentanti del terzo settore. Tali progetti risultano rappresentativi di tutte le province della Regione e di tutti i soggetti del terzo settore; vantano un'ampia varietà in termini di target di riferimento (anziani, minori, soggetti svantaggiati), di dimensioni medie d'investimento (si va da progetti di poche migliaia di euro a progetti di oltre 4 milioni di euro) e di tipologia di servizi forniti.

La fase successiva, di lettura e valutazione dei casi, è stata condotta dal gruppo tecnico con l'utilizzo della griglia di valutazione, strumento che definisce criteri e dimensioni caratterizzanti l'economia sociale. La griglia, così come formulata, ha consentito una lettura trasversale di progetti disomogenei evidenziando per ognuno gli elementi di valore rilevati (sociale, culturale e di partecipazione civica, ambientale, economico, di rafforzamento istituzionale), rispetto alla produzione di coesione sociale e innovazione sociale.

Al termine di questa fase sono stati selezionati 23 progetti; per ciascuno è stata svolta un'apposita indagine sul campo, attraverso la modalità dell'intervista semi-strutturata, rivolta ai responsabili di progetto, ai rappresentanti delle istituzioni e ai beneficiari finali degli interventi. Il materiale informativo raccolto ha infine consentito un'ultima scrematura. Si è dunque pervenuti all'individuazione di 16 casi finali, elencati nella tabella seguente.

Provincia di riferimento	Soggetto promotore	Progetto
Bologna	CADIAI cooperativa sociale	Caffè San Biagio
	Centro Accoglienza La Rupe	Due piste per la coca
	Cooperativa G. Dozza	Hygeia
	Associazione Punto d'Incontro	Punto d'incontro "San Giovanni"
Ferrara	ASP Ferrara - Centro Servizi alla Persona e ArciRagazzi.	Circoscrizioninsieme
	UISP Ferrara	Ginnastica al domicilio per anziani
Forli-Cesena	Iniziativa Comunitaria Equal Pegaso, Amministrazione Penitenziaria, Hera Spa	RAEE in carcere
Modena	Associazione Coordinamento Centri sociali ed orti di Carpi	Anziani in rete
	Associazioni: Noè, Momo, Faro, Il Cammino-Cesav, Gruppo idee nuove, Insieme a noi tutti, Overseas, Lag (Libera Associazione Genitori), Abito di salomone.	Famiglie e solidarietà
	Centro di Servizio per il Volontariato di Modena	Piccoli mediatori crescono
Parma	Fondazione Cariparma	Sono mentre Sogno – SMS
Piacenza	Unicoop cooperativa sociale	Anziani e bambini insieme
	Sol.Co Piacenza e Provincia di Piacenza	Protocollo d'intesa per lo sviluppo della rete integrata pubblico/privato per l'inclusione socio-lavorativa di soggetti svantaggiati (SOLCO)
Ravenna	Consorzio Fare Comunità	Sostegno Integrato Inserimento Lavorativo (S.I.I.L.)
Reggio-Emilia	Il Girasole cooperativa sociale	Gruppo Bouquet
Rimini	Provincia di Rimini, Assessorato formazione e lavoro	Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi

[15] Vedi elenco in allegato

I casi studio esaminati vantano caratteristiche eterogenee tra loro dando conto di una notevole varietà e ricchezza di soluzioni, dotazioni, approcci differenti e combinazioni dei medesimi.

Innanzitutto molto diversi sono i contenuti ovvero l'oggetto del progetto, il suo output, in chiave di prodotti e/o servizi erogati. Fermi restando i tre macro ambiti d'intervento già precisati (minori, inclusione sociale e anziani), è possibile trovare progettualità più chiaramente circoscrivibili ad un campo d'azione (per esempio l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati) ed altre che hanno assunto una propria definita fisionomia nel tempo, frutto di sperimentazioni ed aggiustamenti in successione.

L'ampiezza del territorio di riferimento risulta altrettanto eterogenea rispetto ai casi considerati. A volte la dimensione rilevante è quella comunale; altre, più frequentemente, quella provinciale. In un caso, l'intero territorio regionale. Nei restanti casi l'ambito di riferimento è sovra-comunale (tipicamente distrettuale) o sovra-provinciale (un progetto insiste su tre diverse province).

Nell'ambito del terzo settore le tipologie di soggetti ai quali può essere ricondotta la paternità dell'iniziativa sono principalmente cooperative sociali (o consorzi di cooperative) ed associazioni di promozione sociale. In altri casi è intervenuta una Fondazione bancaria, il Centro Servizi del Volontariato oppure l'iniziativa è stata della Pubblica Amministrazione, in partnership con soggetti del terzo settore o attraverso enti direttamente controllati (vedi le Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona).

Attorno al soggetto promotore si sono costituite partnership più o meno articolate, che vedono la partecipazione di attori sociali diversi per forma giuridica, tipologia di attività e competenze: Consulta del volontariato, Fondazioni bancarie, Banca del tempo, Cooperative (di tipo a e b), Comitati di cittadini, Caritas e Parrocchie, Centri anziani, AUSL, Comuni, Province, ASP (Aziende di Servizi alla Persona) ed altri ancora. Spesso la governance dell'iniziativa risulta in divenire, strutturandosi lungo il percorso di sviluppo della medesima, come si conviene ad un progetto innovativo: la rete dei partner si allarga grazie all'effetto attrattivo esercitato dagli esiti positivi (valore aggiunto sociale) ottenuti.

La varietà dei soggetti partner si traduce in una corrispondente molteplicità delle fonti di finanziamento ed in ordini di grandezza delle risorse economiche, di cui le iniziative hanno beneficiato, molto diversi: si va da poche decine di migliaia di euro a tre-quattro milioni di euro. Nella maggioranza dei casi l'iniziativa progettuale, una volta entrata a regime, è in grado di perpetuarsi grazie a finanziamenti ad-hoc (di derivazione pubblica e non) ma anche e soprattutto grazie alla sua capacità di ottenere risorse a mercato.

Tanta ricchezza di forme e risultati rispecchia la multidimensionalità propria dell'innovazione sociale, lo si è già visto, non esistono formule precostituite in grado, automaticamente, di generare innovazione. Essa passa attraverso una molteplicità di canali, manifestandosi con approcci e sembianze diverse, a volte di più complicata intelligibilità, ma che in definitiva tutte rispondono ad una urgenza palesata (o latente e/o emergente) dalla comunità o da una sua parte.

Ciascun caso risulta in seguito rappresentato attraverso un'apposita scheda analitica. Ogni scheda consta di 4 sezioni principali.

La prima riassume le caratteristiche anagrafiche del progetto: il soggetto/i promotore, la partnership ovvero la "rete di governo" del progetto e l'ambito territoriale di riferimento degli interventi.

La seconda sezione della scheda illustra il progetto nei suoi contenuti essenziali. Per ragioni evidenti di economia degli spazi si tratta di una sintesi di tutto il materiale informativo raccolto (sia attraverso l'analisi desk, sia attraverso l'approfondimento sul campo).

La terza sezione è dedicata alla rappresentazione dei valori, meglio delle *capabilities* di produzione dei valori, abbinati a ciascun progetto. Capacità di generare valore sociale, culturale e di partecipazione civica, ambientale, economico, di rafforzamento istituzionale.

Infine, la quarta sezione della scheda concentra l'analisi sulle dinamiche causative rispetto alla produzione dei valori ovvero sui meccanismi generativi dell'innovazione. L'attenzione è qui rivolta alla meccanica interna del progetto, più che ai risultati a livello di *outcome*.

Schede Progetto

- CAFFÈ SAN BIAGIO -



SOGGETTO PROMOTORE: CADIAI cooperativa sociale
PARTNERSHIP: Consultorio Anziani dell'ASL di Casalecchio, Casa Protetta/Centro Diurno San Biagio, CADIAI.
AMBITO TERRITORIALE: Distretto di Casalecchio di Reno (Casalecchio di Reno, Sasso Marconi, Bazzano, Monteveglio, Zola Predosa, Savigno, Crespellano, Castello di Serravalle, Monte San Pietro).

Descrizione del progetto

Il progetto viene avviato a giugno 2004 presso il Centro Diurno "San Biagio", gestito da CADIAI (cooperativa sociale di tipo A specializzata nella fornitura di servizi sociali, sanitari ed educativi), in convenzione con l'Azienda USL di Bologna, per iniziativa della geriatra responsabile del centro e della psicologa. Viene mutuata, adattandola al contesto, l'esperienza nordeuropea dei *Caffè Alzheimer*, luoghi aperti al pubblico presso cui vengono organizzate serate informative sui temi legati alla malattia. L'obiettivo del *Caffè* (prima *Alzheimer,* poi *San Biagio*, perché nome preferito dai familiari) è quello di alleggerire il carico emotivo dei *care-givers,* offrire un servizio di *counseling* per sostenerli nel loro impegno di cura e contribuire alla diffusione delle conoscenze relative alla malattia e al superamento della condizione di isolamento in cui malati e familiari molto spesso si trovano.

Gli incontri, condotti da una psicologa e da una geriatra, hanno cadenza quindicinale e durano circa due ore. Prima che il progetto arrivasse a comprendere anche un'attività specificamente diretta agli anziani, i familiari potevano usufruire di un allungamento della copertura oraria del Centro Diurno.

Dopo la fase sperimentale, il programma degli incontri è stato organizzato includendo la presenza di esperti in grado di rispondere alle domande più frequenti o ai dubbi più diffusamente espressi dai partecipanti. Nel 2006 gli incontri quindicinali sono stati organizzati intorno a un tema portante – il senso del tempo, la memoria episodica, la musica, la Resistenza e simili – su cui si intendevano far confluire riflessioni, bisogni, curiosità dei partecipanti. Sempre nel 2006 il Caffè San Biagio si è arricchito dell'apporto di un piccolo gruppo di volontari che anima la Festa del Rientro (a settembre) e la Festa di Natale con musica dal vivo e contributi golosi.

Dal 2007 sono stati programmati due percorsi paralleli, uno di *counseling* per i familiari, l'altro di attività espressive e ludico-motorie per gli anziani, assistiti da un fisioterapista e da un animatore.

Oggi i partecipanti agli incontri sono in media 20-25 tra familiari e anziani (la partecipazione sale a 40-45 persone in occasione delle feste), il servizio è entrato a far parte dell'offerta del distretto di Casalecchio ed è stata avviata una iniziativa di incontri itineranti presso i comuni di Monte San Pietro e Zola Predosa.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Individuazione di bisogni emergenti: il progetto ha saputo dar risposta ad una domanda inevasa espressa dai familiari e *care-givers* degli ammalati di Alzheimer, di sostegno, di condivisione, di sollievo.
- Capacità di relazione con i beneficiari: alcuni familiari hanno continuato a frequentare il Caffè anche dopo che i loro cari avevano cessato di fruire dei servizi del Centro diurno per un aggravarsi delle loro condizioni, mettendo a disposizione il proprio tempo e le proprie competenze a supporto degli operatori del centro in qualità di volontari.
- Costruzione di sistemi aperti di governance attraverso il coinvolgimento diretto dei beneficiari nella progettazione del servizio.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della comunità attraverso gli incontri itineranti nei comuni di Monte San Pietro e Zola Predosa.
- Sviluppo di attività di *cross-fertilization*: non solo l'iniziativa di fatto trae origine da un processo di adattamento al contesto italiano del modello nordeuropeo, ma è stata oggetto di riflessione interna e confronto tra addetti ai lavori in pubblicazioni di settore, come i "Quaderni CADIAI", attraverso la partecipazione a convegni, come il recente "Di Caffè in caffè" organizzato con il contributo del Servizio Sanitario Regionale e dell'Università di Bologna.
- Presenza di una cultura della valutazione e della trasparenza: CADIAI dal 2000 redige il bilancio sociale e dal 2006 anche il bilancio sociale preventivo.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale: il valore del progetto è riconosciuto dalle istituzioni locali, tanto da essere stato inserito a pieno titolo nell'offerta distrettuale e da aver generato uno "*spin off*" nei Comuni di Casalecchio, Monte San Pietro e Zola Predosa che hanno lanciato una iniziativa per la realizzazione di incontri itineranti del Caffè nei propri territori.

Capacità di produrre *valore economico*

- Attivazione di risorse: il progetto è riuscito ad attivare risorse sia in termini di spazi fisici che di competenze e risorse umane, riuscendo a sopravvivere e perpetuarsi nel tempo in assenza di finanziamento. L'ASL copre i costi delle ore di lavoro messe a disposizione dalla geriatra, CADIAI copre i costi delle ore di lavoro della psicologa, del fisioterapista e dell'animatrice e mette a disposizione gli spazi, i materiali e le attrezzature (sala mensa, palestra e relative attrezzature, riproduzione materiali didattici e informativi, rinfresco); i volontari contribuiscono con il proprio tempo e la propria creatività all'organizzazione dei momenti di socializzazione.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Se l'occasione di approfondimento del modello nordeuropeo degli Alzheimer Caffè è offerta dalla partecipazione della geriatra e della psicologa CADIAI ad un convegno, è certamente la loro forte motivazione intrinseca a spingerle ad avviare la sperimentazione presso il Centro diurno San Biagio, mettendo a disposizione il proprio tempo fuori dall'orario di lavoro e in assenza di una legittimazione (almeno in fase iniziale) da parte delle istituzioni.

La lettura e l'interpretazione del bisogno è favorita dalla intensità e continuità dei rapporti tra le operatrici e i familiari degli anziani presso la Casa Protetta e il Centro Diurno e la progettazione e sperimentazione del servizio si avvale del contributo degli utenti e delle loro famiglie, che offrono preziose indicazioni sui temi da affrontare e sulle modalità di organizzazione degli incontri. Anche dopo la fase di sperimentazione il Caffè è in continua evoluzione proprio per tener conto di un affinamento e adattamento della risposta alla domanda.

La legittimazione istituzionale arriva con l'avvio del caffè itinerante nei comuni di Monte San Pietro e Zola Predosa e con l'inserimento del servizio nell'offerta territoriale, anche grazie al ruolo di snodo nell'orientamento delle famiglie degli utenti alla fruizione dei diversi servizi svolto dalla geriatra.

- DUE PISTE PER LA COCA -

SOGGETTO PROMOTORE: Centro Accoglienza La Rupe.
PARTNERSHIP: Centro Accoglienza La Rupe; Ser.T (Servizio per le Tossicodipendenze) Bologna Nord; Ser.T Faenza.
AMBITO TERRITORIALE: Territorio Regionale



Descrizione del progetto

La Coop. Centro Accoglienza La Rupe ha avviato ufficialmente il progetto "2 piste per la coca" nel 2003 con un finanziamento del fondo nazionale di lotta alla droga (Legge 45/'99). Nel 2008 il progetto è diventato un servizio che si sviluppa, operativamente, lungo due assi di lavoro: da un lato l'azione informativa, di sensibilizzazione e di prevenzione e dall'altro l'intervento terapeutico per consumatori problematici di cocaina, articolato in diverse proposte di trattamento.

Rispetto all'azione informativa-promozionale, la Coop. La Rupe ha curato la realizzazione di un sito internet (www.2pisteperlacoca.it) continuamente aggiornato per informarsi, confrontarsi (è attivo un forum), fornire un canale di accesso rapido ad aiuti concreti, offrire consultazioni on line, valutare l'opportunità di una presa in cura. Per quanto concerne invece l'intervento terapeutico è stato messo a punto un modello multimodale, che offre diverse opportunità, disponibili sul territorio.

Il Servizio residenziale breve è uno strumento peculiare di trattamento. La filosofia per il trattamento dei consumatori problematici di cocaina è rappresentata dal "*time out*", inteso come momento di pausa. L'idea guida è di accogliere queste persone per interrompere l'utilizzo di cocaina e i meccanismi di dispersione e fuga da sé che comporta. I punti fermi della proposta sono rappresentati da un'accoglienza immediata (intesa come spazio di ascolto, confronto, definizione del problema e progettazione condivisa), dall'offerta di programmi intensivi e gestiti in rete, dalla breve durata della residenzialità. In base al periodo di permanenza sono previste differenti tipologie di *time out*, che si declinano in diversi percorsi terapeutici.

Il *time out* di 15 giorni è pensato per pianificare un momento di stacco, funzionale al contenimento della compulsività all'uso della sostanza, attraverso il potere ristrutturante della quotidianità comunitaria. Il *time out* di 2 mesi garantisce un lavoro terapeutico più sistematico, attraverso l'approfondimento delle tematiche personali, un eventuale coinvolgimento della famiglia, l'inizio di una rilettura della dipendenza attraverso strumenti psicologici, espressivi ed educativi.

Il *time out* del weekend è rivolto a piccoli gruppi, dai 4 ai 10 partecipanti, si svolge un weekend al mese, dal venerdì sera alla domenica pomeriggio, in un luogo accogliente e che favorisce il contatto con se stessi e con gli altri (*Cà Nova*, in località Montefredente, sull'Appennino bolognese). Completa il quadro delle offerte terapeutiche il servizio ambulatoriale, che prevede momenti di *counseling* o psicoterapia, gruppi terapeutici e time out del weekend.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Capacità di lettura ed interpretazione di bisogni emergenti: il progetto nasce per dare risposta ad una domanda inevasa e muove i primi passi alla ricerca di strumenti per fare emergere il cosiddetto "sommerso" dei consumatori di cocaina (il sito www.2pisteperlacoca.it nasce a questo scopo). Una volta mappato il bisogno e la potenziale utenza, il partenariato si dedica alla definizione di una risposta terapeutica e lo fa attraverso un percorso condiviso tra pubblico e privato sociale di riflessione, formazione, confronto con altre realtà italiane ed europee.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della comunità: nel corso degli anni il progetto ha realizzato numerose campagne informative nei locali, nei centri di aggregazione, nelle scuole e presso i medici di base, distribuendo materiali informativi e *cards*.
- Sviluppo di attività di *cross-fertilization*: l'idea di utilizzare l'approccio del *time out* nel trattamento terapeutico dei cocainomani nasce dall'incontro con il terapeuta olandese Rob Van Meerten che ne è l'ideatore; tuttavia il modello viene adattato al contesto italiano e soprattutto contemperato con l'approccio della residenzialità, tipico del modello di intervento della Comunità La Rupe.
- Presenza di una cultura della valutazione e della trasparenza: il servizio è sottoposto a procedure rigorose con riferimento alla valutazione del processo e dei risultati. Dal 2008 la Cooperativa dispone il passaggio da progetto a servizio con la stesura della Carta del servizio.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale: attivazione di una rete tra il pubblico e il privato sociale che ha prodotto un incremento del livello di competenze e di collaborazione in un percorso comune articolato in:
  - viaggi all'estero;
  - *focus group* sull'uso problematico di cocaina con tutti i Ser.T. di Bologna e provincia;
  - giornate di formazione con esperti internazionali e nazionali per studiare nuove metodologie di approccio al fenomeno della cocaina.
- Il percorso ha consentito la formalizzazione dell'Accordo firmato su Bologna e provincia tra l'Azienda USL di Bologna e il coordinamento enti ausiliari della provincia di Bologna (CEA).

Capacità di produrre *valore economico*

- Attivazione di risorse: il progetto ha attivato risorse provenienti non solo da enti convenzionati, ma anche da privati cittadini. Infatti ai *time out* del week end partecipano non solo soggetti inviati dai Ser.T della Regione ma anche privati venuti a conoscenza del progetto.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Il progetto nasce al manifestarsi di una domanda inevasa: come intercettare i consumatori problematici di cocaina? Quali strumenti sviluppare per aiutarli ad uscire dalla dipendenza?

Viene attivato un tavolo di riflessione che coinvolge la cooperativa Il Quadrifoglio, il Ser.T. Nord Carcere, il Centro Accoglienza La Rupe ed il Ser.T. di Faenza. Viene creato uno strumento per mappare il bisogno ed intercettare l'utenza e vengono ricercate soluzioni terapeutiche adeguate, anche attraverso un processo di contaminazione culturale (l'approfondimento di modalità e approcci testati in altri contesti europei). Segue una fase sperimentale, in cui l'intuizione dell'efficacia del *time out* deve essere ricondotta alle modalità di lavoro della comunità di accoglienza, con uno sforzo notevolissimo di ripensamento del proprio modo di operare e di mettersi "in staffetta" con altri servizi territoriali.

Il riconoscimento istituzionale arriva nel 2005 con la firma dell'accordo tra l'ASL e gli Enti Ausiliari; segue un continuo adeguamento in progress del servizio, con l'introduzione nel 2007 del "time out del weekend", unica esperienza del genere in Italia, fino alla stesura della carta dei servizi nel 2008.

Questo percorso virtuoso prende avvio con la legittimazione da parte del Ser.T. della capacità della cooperativa Il Quadrifoglio (poi confluita nella Cooperativa La Rupe) di costruire ed attivare risposte efficaci a bisogni emergenti e si consolida con un progressivo aumento della consapevolezza della partnership mista pubblico-privata su bisogno e servizio ma anche sui reciproci ruoli e sulle modalità di collaborazione (apprendimento valoriale e organizzativo), tanto da essere alla base dell'avvio di ulteriori iniziative a valenza nazionale.

- HYGEIA -

SOGGETTO PROMOTORE: Cooperativa G. Dozza

PARTNERSHIP: Cooperativa G. Dozza, Consorzio Epta, Comune di Bologna (concessione area pubblica), Regione Emilia-Romagna (finanziamento)

AMBITO TERRITORIALE: Comune di Bologna



Descrizione del progetto

Il progetto Hygeia nasce nel 1999 e prevede la realizzazione di 80 nuovi alloggi per l'affitto destinati a giovani coppie, anziani e disabili. L'obiettivo è quello non solo di fornire un'abitazione, ma in particolare di rispondere alle problematiche proprie di alcune delle categorie sociali più in difficoltà, combattendo la solitudine di anziani e disabili ed avvicinando i servizi agli utenti più svantaggiati.

Il progetto vince il bando di gara del Comune di Bologna per l'assegnazione dell'area e successivamente viene finanziato dal bando regionale per la promozione di programmi innovativi di edilizia abitativa. I lavori di costruzione del complesso Hygeia sono iniziati nella primavera del 2002 e sono terminati nell'estate 2006.

L'intervento è localizzato su un'area di 5 ettari e gli alloggi sono distribuiti in 4 edifici con corte interna, pensati per favorire gli spostamenti di anziani e disabili e permettere loro di raggiungere gli spazi comuni: sale per lettura, feste, palestra, studio. Sono inoltre presenti spazi per circa 200 mq dedicati a servizi per il pubblico (ma con priorità per i residenti), come ad esempio centri di riabilitazione per disabili e anziani e un Micronido per 15 bambini (realizzato successivamente e terminato nel luglio 2010).

Gli alloggi sono dotati di tecnologie domotiche innovative e soprattutto vantano standard molto elevati in campo energetico-ambientale, anche per andare incontro alle particolari esigenze di sicurezza degli abitanti. Una caratteristica particolarmente innovativa delle abitazioni consiste nella "flessibilità" degli spazi interni. I moduli abitativi sono costruiti in modo da poter essere ampliati o ristretti a seconda delle esigenze del nucleo che lo abita; questa idea si chiama "casa che cresce".

Al progetto architettonico si affianca poi il progetto sociale che vede la presenza di una serie di servizi, gestiti dal Consorzio Epta (consorzio di cooperative sociali), in particolare per anziani e disabili (guardiania, telesoccorso, teleassistenza, assistenza socio-sanitaria domiciliare per brevi periodi) e la costituzione di una "Banca del Tempo", accessibile non solo ai residenti, ma a tutti i soci della Cooperativa.

Tutto questo è stato possibile grazie alla stretta collaborazione instauratasi tra Cooperativa Dozza e Consorzio Epta che ha portato ad una co-progettazione dell'iniziativa.

Per dare un valore aggiunto alla co-progettazione e per assicurare l'efficacia dell'intervento è stata svolta un'indagine in 2 fasi, la prima rivolta all'interno del complesso Hygeia per l'individuazione dei bisogni sociali dei residenti; la seconda rivolta all'esterno, all'osservazione del territorio nel quale sorge il complesso, al fine di migliorare i servizi previsti dal progetto o crearne di nuovi. Le proposte individuate come concretamente realizzabili ed in grado di andare incontro alle priorità emerse dall'indagine sono state tre: realizzazione della Banca del tempo; possibilità di usufruire di prodotti di largo consumo in luoghi non lontani e a costi sostenibili (Gruppo di Acquisto Solidale/Sociale); miglioramento della rete di informazione sui servizi di assistenza e le iniziative di socializzazione.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Individuazione di bisogni emergenti (in fase di progettazione e durante l'attività): il progetto ha visto lo sviluppo progressivo dei contenuti di servizio sociale alla collettività facendo leva sull'analisi condotta sul campo, internamente ed esternamente al complesso abitativo.
- Interpretazione di bisogni emersi grazie alla costituzione di un Gruppo di coordinamento promosso dal Consorzio Epta che ha il compito di monitorare le esigenze e verificare possibili soluzioni al manifestarsi di nuovi bisogni. I due attori chiave hanno innescato meccanismi di collaborazione stabili, regolati anche da strumenti di convenzione, e sono in grado di attivare reti di volontariato ed associazionismo, ad esempio promuovendo Gruppi di Acquisto Solidale che si stanno trasformando in Gruppi di Acquisto Sociale (utilizzo di alimenti prodotti da cooperative di tipo B e servizi di consegna della spesa a domicilio da parte di soggetti disabili).
- Capacità di relazione con i beneficiari: i servizi messi a punto nella struttura Hygeia, oltre ai residenti del complesso, sono a disposizione di tutti gli abitanti del quartiere. Inoltre nel caso della Banca del tempo "Hora", i servizi sono a vantaggio di tutti i soci della Coop Dozza (circa 5.000).
- Coinvolgimento di altri soggetti: sono state coinvolte la Fondazione del Monte a supporto del progetto Banca del tempo e la EmilBanca per sostenere attività promozionali e di diffusione.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della comunità e sensibilizzazione su problematiche del territorio: tra gli attori principali si sta verificando un meccanismo di "contaminazione" tale per cui il Consorzio Epta sta portando la Coop Dozza a valutare l'erogabilità dei servizi anche sulla base di criteri di economicità e razionalità del servizio.
- Sviluppo di attività di *cross-fertilization*: per dare visibilità al progetto e ai diversi servizi istituiti, è stata organizzata la Fiera Solidale (ottobre 2010) per diffondere i contenuti e inaugurare la Banca del tempo; i promotori prevedono di replicare l'iniziativa annualmente.

Capacità di produrre *valore ambientale*

- Conservazione del capitale ambientale: il progetto è molto attento alla sostenibilità ambientale in quanto il complesso residenziale, le aree comuni e il Micronido sono realizzati tutti con standard energetico-ambientali e di sicurezza elevatissimi (ad esempio viene effettuata la raccolta e stoccaggio dell'acqua piovana per l'irrigazione del verde delle parti comuni, viene utilizzato un sistema innovativo di riscaldamento dell'acqua con energia solare tramite tubi sottovuoto, ecc…).

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale: sinergia positiva tra le istituzioni coinvolte e tra queste e la Cooperativa Dozza; in questo senso un ruolo importante da intermediario è stato svolto dal Quartiere.
- Rafforzamento intra-istituzionale e inter-istituzionale: il mondo cooperativo ha riconosciuto e attribuito un forte valore a questo progetto. Inoltre, aldilà dei rapporti Quartiere/Comune/Regione, il progetto ha portato al coinvolgimento di una Fondazione bancaria, di cooperative sociali, di una banca locale, ecc.

Capacità di produrre *valore economico*

- Promozione di imprenditorialità sociale: la rete di collaborazione che si è costituita ha rafforzato forme di imprenditorialità sociale in essere (vedi le cooperative sociali attraverso il Consorzio Epta).
- Attivazione di risorse: sono state attivate anche risorse non economiche, attraverso, ad esempio, la messa a disposizione a titolo gratuito dei locali comuni del complesso Hygeia. In alcuni di questi spazi, gli abitanti, in forma di volontariato spontaneo, organizzano per i residenti attività motoria (uso di cyclette), di alfabetizzazione informatica ecc., utilizzando le competenze dei pensionati residenti nel complesso.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Partendo dall'idea di dare risposta al bisogno di alloggi in affitto a canoni agevolati ad utenti a reddito medio-basso, si è riusciti anche ad evitare forme di ghettizzazione, favorendo il mix sociale e incentivando la collaborazione reciproca e la costruzione di legami di mutualità. Inoltre nel cercare una risposta al fabbisogno di base sono scaturite, a cascata, una serie di "esternalità positive".

Il punto di forza principale di tutto il processo è stato sicuramente l'adattamento in corso d'opera del progetto ai bisogni degli utenti; da questo punto di vista è stato importante il contributo del Consorzio Epta (attraverso la cooperativa Nuova Sanità) che è riuscito attraverso l'indagine sul campo a cogliere gli effettivi bisogni dei residenti del complesso e degli abitanti del quartiere e di conseguenza a far adattare il progetto architettonico iniziale (abitativo e servizi) alle esigenze effettivamente rilevate.

Attori chiave in questo progetto sono stati la Cooperativa Dozza che ha sviluppato l'idea progettuale e il Consorzio Epta per la parte sociale, ma un ruolo importante è stato ricoperto anche dai "facilitatori": il Comune di Bologna che ha messo a disposizione l'area e la Regione che ha contribuito con i fondi, ma soprattutto con un bando capace di stimolare la capacità innovativa degli operatori.

- PUNTO D'INCONTRO SAN GIOVANNI -



SOGGETTO PROMOTORE: Associazione Punto di Incontro
PARTNERSHIP: Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, Comune di San Giovanni in Persiceto, Parrocchia di San Giovanni Battista, A.R.A.D, Cooperativa G. Fanin
AMBITO TERRITORIALE: Comuni dell'Associazione Terre d'acqua (Anzola dell'Emilia, Calderara di Reno, Crevalcore, Sala Bolognese, San Giovanni in Persiceto, Sant'Agata Bolognese)

Descrizione del progetto

Il progetto nasce nel 2003 nell'ambito del Progetto Anziani della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, per iniziativa del Comune di San Giovanni in Persiceto e grazie al contributo della Parrocchia di San Giovanni Battista che mette a disposizione un locale all'interno della canonica, sita in zona centrale (piazza del Popolo).

L'obiettivo è l'integrazione dell'assistenza domiciliare per anziani non autosufficienti con un servizio diurno di prevenzione e riabilitazione di capacità compromesse, nonché l'offerta di attività di socializzazione e intrattenimento rivolte anche ai *care-givers*. La Fondazione finanzia l'investimento iniziale in attrezzature (€ 40.000) e copre parzialmente le spese di gestione annuali, sotto forma di co-finanziamento delle rette giornaliere secondo fasce di reddito. Viene costituita l'Associazione Punto di incontro, cui aderiscono il Comune, che effettua la valutazione di ammissione degli anziani, la Parrocchia, che mette a disposizione i locali e coordina la rete di volontari, e la Cooperativa Sociale G. Fanin, incaricata della gestione del servizio.

Il servizio, fruibile inizialmente solo alla mattina, viene potenziato a partire dal 2008, grazie al contributo del Fondo Regionale per la Non Autosufficienza, con l'apertura pomeridiana e nei mesi estivi (compreso il mese di Agosto). Il personale qualificato propone attività di animazione, ginnastica dolce, esercizi di mantenimento delle capacità cognitive e mnemoniche, interventi specialistici gestiti da tecnici dell'AUSL, feste e visite guidate, ed attività di auto-mutuo-aiuto a favore dei familiari degli anziani. In caso di necessità, i servizi sociali garantiscono il servizio di trasporto dal proprio domicilio; inoltre è attivo un servizio mensa.

La fruizione del servizio, attualmente offerto su tutto il territorio del Distretto Pianura Ovest, è flessibile in base al bisogno, con tariffe giornaliere e la possibilità di consumare o meno il pasto. Gli anziani accompagnati da un proprio familiare che non richiedano assistenza accedono gratuitamente. Per la sua felice collocazione, che ne favorisce l'integrazione con la comunità locale, il centro è frequentato anche da anziani autosufficienti in cerca di compagnia e/o desiderosi di offrire il proprio contributo come volontari.

Attualmente il centro è frequentato da una media di 20 anziani, mentre l'iniziativa di informazione/formazione e consulenza rivolta ai *care-givers* "Parliamone insieme", articolata in incontri itineranti nei 6 comuni dell'Associazione intercomunale Terre d'acqua, ha coinvolto circa 200 persone.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Capacità di individuazione di bisogni emergenti: Punto d'incontro rappresenta una soluzione per anziani ancora parzialmente auto-sufficienti, che possono beneficiare delle occasioni di socializzazione e rafforzamento delle capacità mnemoniche offerte dal centro.
- Costruzione di un sistema aperto di governance: nel processo di implementazione del progetto sono stati coinvolti gli stakeholders rilevanti rispetto all'ambito di intervento e alla comunità di riferimento.
- Capacità di rafforzare le relazioni formali: l'Associazione rafforza le relazioni tra i partners promotori dell'iniziativa e tra questi e gli utenti e le loro famiglie e facilita l'avvio di nuove progettualità, come l'iniziativa "Parliamone insieme".
- Capacità di relazione con i beneficiari e di crescita del volontariato: il centro ha la grande forza di essere aperto e in continua relazione con la comunità locale, favorendo l'interazione tra anziani attivi e ospiti e loro familiari e facilitando il contributo alla rete di volontari che ne anima le attività ricreative e culturali.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della comunità: il centro contribuisce a sensibilizzare la comunità verso tematiche e problemi del territorio attraverso l'organizzazione di incontri di informazione/formazione anche itineranti rivolti ai *care-givers* e al pubblico in generale.
- Presenza di una cultura della valutazione e della trasparenza: la cooperativa Fanin svolge attività di monitoraggio e di rilevazione del gradimento da parte di utenza e famiglie e utilizza i dati a fini valutativi e di apprendimento organizzativo.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale: la partnership di progetto, formalizzata nell'Associazione Punto di Incontro valorizza pienamente la mission e le competenze di ciascuno. Il valore del progetto è riconosciuto dalle istituzioni locali tanto da essere stato inserito nell'offerta distrettuale.
- Rafforzamento inter-istituzionale: l'esperienza ha favorito lo sviluppo di consapevolezza e la condivisione di visioni tra differenti istituzioni (Comuni, Parrocchia, Distretto, ASL).

Capacità di produrre *valore economico*

- Promozione di imprenditorialità sociale: il progetto ha promosso la diversificazione delle attività della cooperativa Fanin, con l'attivazione di un nuovo servizio e l'aumento delle risorse umane coinvolte.
- Attivazione di risorse non economiche: in primis la messa a disposizione dei locali della canonica per 40 anni, secondariamente l'intervento della Fondazione per attrezzare il centro e per coprirne le spese di gestione (a copertura delle rette delle famiglie meno abbienti); da ultimo il contributo in termini di tempo e competenze offerto dai volontari.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Cruciale nella fase generativa del progetto è risultato il ruolo di promozione e il contributo tecnico offerto dal responsabile del Progetto Anziani di Fondazione Dal Monte. È lui che individua il bisogno di sollievo dei familiari e di socializzazione degli anziani e che progetta una integrazione dell'assistenza domiciliare con una semiresidenzialità incentrata sul recupero di capacità e sulla prevenzione, ma anche sul recupero di relazioni e di occasioni di socializzazione per gli anziani affetti da forme di demenza.

Altrettanto cruciale per la fattibilità del progetto, nell'ottica di una sua sostenibilità nel medio-lungo periodo, è stata la donazione di un privato alla Parrocchia di San Giovanni per ristrutturare la canonica e farne un centro sociale per anziani. Il parroco, terminati i lavori di ristrutturazione, ha dato corso alla volontà del donatore, offrendo in concessione per 40 anni i locali destinati a Punto di incontro.

Un significativo contributo di facilitazione all'attivazione della rete e nel promuoverne la formalizzazione attraverso la creazione dell'Associazione Punto di incontro è stato fornito dal Sindaco di San Giovanni in Persiceto in carica nel periodo in cui è stato sviluppato il progetto.

Infine ciò che rende il servizio più adeguato a rispondere al bisogno è la flessibilità di fruizione e la leggerezza dei costi, condizioni entrambe raggiunte grazie alla capacità gestionale ed imprenditoriale della cooperativa Fanin.

- CIRCOSCRIZIONINSIEME -

SOGGETTO PROMOTORE: ASP Ferrara - Centro Servizi alla Persona e ArciRagazzi.
PARTNERSHIP: ASP Ferrara, Comune di Ferrara - Assessorato al Decentramento e sport e Assessorato Sanità, Servizi alla persona e immigrazione, Circoscrizioni, Associazioni ArciRagazzi, Arcobaleno, New Sport e Teatro Cosquillas.
AMBITO TERRITORIALE: Comune di Ferrara



Descrizione del progetto

Il progetto nasce nel 2007 nell'ambito del Piano di Zona del Comune di Ferrara, finanziato con fondi ASP (Azienda Pubblica di Servizi alla Persona), con l'obiettivo di favorire la partecipazione, l'aggregazione e l'inclusione dei giovani di età 11-14 anni. Arciragazzi viene incaricato della progettazione delle attività e del coordinamento degli attori da attivare nei singoli territori.

Nella circoscrizione nord est si apre nel settembre 2007 un centro di aggregazione giovanile, "Passaggio a nord est", nei locali della ex scuola elementare di Contrapò, coinvolgendo altre 4 associazioni locali: il "Baule volante" che organizza corsi di teatro per bambini, la band "Coconutz", che attrezza una sala prove aperta ai ragazzi, la banda musicale di Cona e l'associazione di cittadini "Amici di Contrapò".

Nella circoscrizione di Via Bologna, caratterizzata dalla presenza di minori in condizioni di svantaggio, nell'ambito dell'istituto scolastico De Pisis, gli sforzi si concentrano:

- sull'aggregazione sportiva, in collaborazione con l'Associazione "TouchBall": i ragazzi si allenano presso la palestra della scuola e nel vicino parco pubblico. L'attività ha molto seguito ed è in crescita;
- sul teatro come strumento di apprendimento alternativo, grazie al contributo dell'Associazione Teatro "Cosquillas": i 20 ragazzi con difficoltà di apprendimento che hanno partecipato al laboratorio hanno superato l'esame di terza media con risultati soddisfacenti;
- sull'attivazione di uno sportello di ascolto, "l'educatore di corridoio", curato da giovani volontari sotto la supervisione di un team di psicologi, gestito in collaborazione con l'Associazione "Arcobaleno".

Nella circoscrizione sud, che soffriva di alcune criticità nell'ambito del servizio di trasporto scolastico (atti di vandalismo ai danni dei mezzi), si interviene con diverse attività di educazione alla legalità, curate direttamente da Arciragazzi:

- il primo anno vengono svolti alcuni incontri specifici direttamente sui mezzi di trasporto, in presenza di educatori professionisti;
- il secondo anno si organizzano incontri di formazione ed educazione alla legalità, ad iscrizione volontaria, presso la scuola media di San Bartolomeo in Bosco, attraverso l'allestimento di una apposita trasmissione radiofonica;
- il terzo anno viene riproposta la formazione attraverso l'uso dei mass media, ad iscrizione volontaria, concentrandosi però sul mezzo video, attraverso 10 incontri sulle tecniche di montaggio video e realizzando quattro spot pubblicitari antiviolenza. Contemporaneamente l'associazione Newsport organizza dieci incontri annuali di orientamento dei ragazzi allo sport.

In totale il progetto ha coinvolto oltre 3.000 giovani tra gli 11 e i 14 anni e le loro famiglie.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Capacità di lettura di bisogni emergenti e loro interpretazione con il coinvolgimento degli attori del terzo settore presenti localmente in modo da modulare la risposta rispetto al target e al contesto territoriale.
- Presenza di una rete di partner articolata ed eterogenea: coinvolgimento delle principali istituzioni e delle numerose associazioni attive a livello territoriale coordinate da Arciragazzi, valorizzando il contributo di ciascuno alla realizzazione delle attività e coinvolgendo le comunità locali.
- Capacità di rafforzare le relazioni formali attraverso il mantenimento della relazionalità nel tempo tra i soggetti della partnership, che hanno proseguito la collaborazione nel triennio successivo e hanno dato avvio ad ulteriori iniziative.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della comunità: l'iniziativa ha contribuito in maniera sostanziale allo sviluppo di processi di partecipazione, non solo dei beneficiari diretti ma anche dei familiari, dei docenti e operatori degli istituti scolastici, delle comunità locali; si pensi, ad esempio, all'impatto in termini di coinvolgimento e scambio anche intergenerazionale, derivante dall'aver aggregato presso il centro "Passaggio a nord est", l'Associazione "Baule volante", la band "Coconutz", la banda musicale di Cona e l'Associazione di cittadini "Amici di Contrapò" o dall'aver attivato la formula dell'"educatore di corridoio" coinvolgendo ragazzi poco più grandi degli utenti del servizio.
- Realizzazione di attività di comunicazione sociale: diffusione del progetto nella comunità di riferimento in particolare attraverso la trasmissione radiofonica e i videospot pubblicitari antiviolenza realizzati presso la Scuola media di San Bartolomeo in Bosco e la partecipazione al Consiglio Comunale Straordinario dei ragazzi nel 2009.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale: il valore del progetto è stato riconosciuto dalle istituzioni locali che lo hanno riproposto e rifinanziato per il triennio successivo. La pratica di collaborazione sperimentata ha favorito un incremento di consapevolezza che ha contribuito al rafforzamento intra-istituzionale tra i diversi Assessorati del Comune coinvolti.

Capacità di produrre *valore economico*

- Attivazione di risorse non economiche: il progetto ha valorizzato strutture inutilizzate, come i locali della ex scuola elementare di Contrapò, convertita in centro di aggregazione giovanile, o promuovendo un maggiore o diverso utilizzo di alcuni spazi, come nel caso dei laboratori e delle attività organizzati presso le strutture scolastiche in orario extrascolastico. Inoltre il progetto ha promosso lo scambio di risorse quali attrezzature, spazi, competenze tra le associazioni coinvolte nell'attività, che sono andate oltre i ruoli definiti nell'ambito del progetto.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Il progetto rappresenta un modello virtuoso di collaborazione tra istituzioni e organizzazioni del terzo settore, in grado di valorizzare le competenze degli attori locali, modulare la risposta rispetto al bisogno e favorire il coinvolgimento della comunità locale. Parti integranti del modello sono:

- l'istituzione portatrice di una cultura della sussidiarietà che riconosce la capacità delle associazioni della società civile di generare risposte efficaci ai bisogni (tanto da convocarle al tavolo del Piano di Zona);
- l'associazione Arciragazzi, accreditata presso le istituzioni, e che gode anche del riconoscimento delle organizzazioni del terzo settore, assume il ruolo di coordinamento della rete e di snodo a livello territoriale tra pubblico e privato-sociale. È strategico il suo contributo nella progettazione e implementazione degli interventi in funzione dei diversi bisogni, coinvolgendo le associazioni significative a livello locale e garantendo che i diversi attori agiscano con un approccio condiviso secondo i medesimi obiettivi. Così facendo Arciragazzi garantisce l'unitarietà di intenti e di azione e favorisce il coordinamento tra modelli organizzativi diversi;
- le associazioni più vicine ai beneficiari finali contribuiscono a modulare la risposta in base ai bisogni, coinvolgendo i ragazzi e le loro famiglie, favorendo un processo di sensibilizzazione e responsabilizzazione della comunità e al contempo attivando risorse non-economiche a scopi sociali.

- GINNASTICA AL DOMICILIO -



SOGGETTO PROMOTORE: UISP Ferrara
PARTNERSHIP: Servizi sociali del Comune di Ferrara, Servizio e-Care del Comune di Ferrara, ASP di Argenta, Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara, ASL di Copparo, Centri sociali per anziani
AMBITO TERRITORIALE: Comuni di Ferrara, Copparo, Codigoro, Cento, Argenta

Descrizione del progetto

"Anziani in movimento" è un'evoluzione di un progetto della UISP nazionale chiamato "Progetto Grande Età" del 2004-05, promosso grazie a un finanziamento nazionale nell'ambito della legge 383/2000.

In particolare, per quanto riguarda il territorio di Ferrara, "Ginnastica al domicilio per anziani" si innesta in una serie pre-esistente di attività, promosse dalla UISP che, a partire dal 1982, comincia a dedicarsi al tema della ginnastica per la terza età. Da allora ad oggi, circa un migliaio di anziani sono stati coinvolti. Rispetto al passato, l'evoluzione che caratterizza il progetto è il voler coinvolgere anche quegli anziani che non possono partecipare alle normali attività dell'associazione sportiva. Infatti, l'iniziativa è rivolta a persone:

- ultra-75enni;
- che vivono in condizioni abitative isolate e che quindi non riescono ad accedere alle palestre;
- che non riescono a spostarsi fisicamente.

La UISP coinvolge nei laboratori di ginnastica al domicilio, gli anziani residenti a Ferrara e in alcuni Comuni della provincia, suddivisi in microgruppi, distribuiti su tutte le circoscrizioni della città, poiché l'attività è strutturata in gruppi da 3 o 4 persone presso il domicilio di una di queste.

Gli obiettivi del progetto sono essenzialmente due, ovvero:

1. lavorare sulla corporalità dell'anziano (non vengono effettuate manipolazioni, perché non si tratta di fisioterapia) al fine di stimolare una riattivazione motoria;

2. promuovere la socializzazione: i laboratori, infatti, si svolgono coinvolgendo 3-4 anziani che si incontrano a casa di uno di loro.

A questi se ne aggiunge un terzo, di portata più ampia, ovvero il rafforzamento della rete territoriale (relativa principalmente alla creazione di rapporti di vicinato fra anziani).

Tali obiettivi sono perseguiti attraverso una stretta collaborazione con gli enti locali, in particolare nella funzione di diffusione del progetto e del coordinamento. L'attività di diffusione nel Comune di Ferrara, si avvantaggia del servizio e-Care del CUP 2000 (*progetto Giuseppina*[16]), che informa telefonicamente i beneficiari potenziali, mentre negli altri Comuni della provincia è supportata dalle ASP (Aziende di Servizi alla Persona), che si sono rivelate fondamentali nell'intercettare i beneficiari, in particolar modo nelle frazioni. Per quanto riguarda il coordinamento, le riunioni coinvolgono oggi gli assistenti sociali dei 5 comuni.

L'iniziativa è finanziata per il 50% grazie al Fondo per Non Autosufficienza e per il 50% dalla Fondazione Cassa di risparmio di Ferrara.

[16] Il progetto *Giuseppina* del Comune di Ferrara, realizzato in collaborazione con gli stakeholders territoriali, offre un sostegno concreto per il mantenimento a domicilio della popolazione anziana fragile. I servizi offerti dal progetto, erogati attraverso le richieste che pervengono al Contact Center e-Care, riguardano accompagnamenti, consegna spesa e farmaci, ginnastica a domicilio. L'e-Care è l'hub del sistema poiché soggetto capace di generare relazioni positive tra cittadini e servizi, consentendo di leggere i bisogni emergenti della popolazione fragile del Comune di Ferrara.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Capacità di individuazione di bisogni: realizzazione di un'analisi formalizzata della situazione degli anziani nei territori oggetto dell'intervento. A partire da questa indagine che raccoglie dati anagrafici e demografici, viene individuata, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, l'esigenza di interventi domiciliari a livello provinciale. L'analisi viene integrata da un'ulteriore indagine da parte degli operatori rispetto alle esigenze che emergono durante l'implementazione del servizio.
- Capacità di rafforzare le relazioni formali: ampliamento della partnership durante il progetto, da un lato, attraverso l'estensione delle attività in altre aree territoriali (prima solo nel Comune di Ferrara poi nella Provincia) con il conseguente coinvolgimento di altri soggetti, dall'altro, attraverso l'individuazione di associazioni impegnate su altri bisogni espressi dagli anziani (ad esempio assistenza agli ammalati di Parkinson); assidua partecipazione a momenti di programmazione locale, in particolare nell'ambito dei piani di zona.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Sviluppo di attività di *cross-fertilization*: all'interno della UISP Emilia-Romagna è stata promossa la diffusione e lo scambio di buone pratiche sul tema; inoltre la formazione degli operatori avviene a livello di UISP nazionale. A livello europeo è stato avviato un progetto di scambio di buone pratiche in materia di ginnastica dolce e di formazione tecnica degli educatori nell'ambito del Programma europeo GRUNDVIG con la partecipazione di UISP Ferrara con il progetto "Anziani in movimento" come capofila, e di partner provenienti da Lituania e Germania.
- Presenza di una cultura della valutazione e della trasparenza: redazione di report di monitoraggio richiesti dai finanziatori, somministrazione di un questionario di ingresso per gli anziani, compilazione di una scheda di valutazione finale a cura dell'educatore e di una scheda volta a valutare l'equilibrio e l'andatura dell'anziano, somministrazione di un questionario metodologico agli insegnanti.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale: il progetto è di fatto inserito in una più ampia offerta a sostegno degli ultra-settantacinquenni, gestita tramite una partnership pubblico-privato. Esso inoltre è stato realizzato anche in altri territori provinciali, oltre quello del Comune di Ferrara.
- Rafforzamento intra-istituzionale: l'esperienza ha favorito lo sviluppo di consapevolezza e la condivisione di visioni tra differenti istituzioni (Comuni, ASL, Centri anziani, UISP).

Meccanismi generativi dell'innovazione

Appare di rilievo una concezione del servizio alla persona non schiacciata sulla mera riattivazione motoria piuttosto quale occasione di produzione di beni relazionali. Tale cultura del servizio, non riduttivistica, informa sin dall'inizio l'iniziativa e si traduce in precise scelte gestionali ed organizzative.

In particolare si fa riferimento alla formazione degli operatori: essa non riguarda solo le competenze tecnico-scientifiche adeguate a prendersi carico di condurre gli anziani in un percorso di attività motorie che sia consono agli obiettivi e alle capacità dei praticanti, ma anche le competenze relazionali, quali la consapevolezza delle variabili che influenzano il processo della comunicazione interpersonale, della socializzazione, della relazione e dell'ascolto con le persone anziane, che risultano fondamentali per la qualità complessiva del servizio.

Si segnala inoltre la capacità della UISP di svolgere un ruolo pro-attivo nelle occasioni di governance locale, con particolare riferimento ai tavoli di zona. Tale capacità di *networking* con differenti organizzazioni, agita in qualità di soggetto portatore di una cultura e di una progettualità originaria (vedi punto precedente), ha consentito la condivisione di una visione da parte di differenti portatori di interessi pubblici (comuni) e privati (fondazione bancaria, centri anziani).

Tale ruolo tra le altre cose, ha facilitato il riconoscimento dell'iniziativa, da parte della Pubblica Amministrazione e degli altri enti coinvolti, quale attività di carattere eminentemente sociale, svolta tramite l'esercizio fisico delle persone anziane.

- RAEE IN CARCERE -



SOGGETTO PROMOTORE: Iniziativa Comunitaria Equal Pegaso, Amministrazione Penitenziaria, Hera Spa.
PARTNERSHIP: Partner Trasversali: Regione Emilia-Romagna, Amministrazione Penitenziaria, Gruppo Hera; Partner Bologna: Ente Formazione Cefal, Coop Sociale It2, Casa Circondariale Bologna, Consorzio Ecodom, Associazione Sara, Dismeco Sas, Provincia Bologna, Comune Bologna; Partner Forlì-Cesena: Ente Formazione Techne, Coop Sociale Gulliver, Consorzio Ecolight, Centro Servizi Raee, Casa Circondariale Forli, Direzione Provinciale del Lavoro, Provincia Forli-Cesena, Comune Forli, Cna, Legacoop, Confcoop, Cclg Spa; Partner Ferrara: Coop Sociale Il Germoglio, Casa Circondariale Ferrara, Consorzio Ecodom, Associazione Sara, Dismeco Sas, Provincia Ferrara, Comune Ferrara.
AMBITO TERRITORIALE: Bologna, Ferrara, Forlì-Cesena

Descrizione del progetto

L'obiettivo del progetto "RAEE in Carcere", avviato nel 2005 nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Equal Pegaso (terminata a fine 2007), promossa dall'agenzia Techne scpa, è quello di promuovere l'inclusione socio-lavorativa di persone svantaggiate in esecuzione penale al fine di favorirne il rientro nella legalità e nella vita civile della comunità. In collaborazione con le istituzioni, il progetto promuove il coinvolgimento attivo dell'economia sociale e l'alleanza con il sistema profit territoriale, a sostegno della continuità delle iniziative e della valorizzazione dell'impegno sociale delle imprese. Nello specifico, nelle tre province coinvolte (Bologna, Forlì e Ferrara) le persone detenute sono occupate quotidianamente all'interno di laboratori gestiti dalle cooperative sociali, opportunamente allestiti e attrezzati con tecnologie adeguate per lo smontaggio dei RAEE (Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche) provenienti dagli impianti di stoccaggio. In seguito ad una fase iniziale di formazione/tirocinio, i lavoratori vengono quindi assunti dalle cooperative sociali e adeguatamente retribuiti, anche con il concorso della contrattazione sindacale, con l'obiettivo di poter anche contribuire al mantenimento delle famiglie, spesso in condizioni di forte difficoltà per il venir meno della figura di capofamiglia e della fonte principale di reddito. Le agenzie formative svolgono un ruolo di start up, coordinamento/accompagnamento e raccordo complessivo anche a supporto del livello interistituzionale, oltre alle iniziali attività formative e di accompagnamento al lavoro. I Consorzi dei Produttori compensano le cooperative sociali su base tariffaria in base al tonnellaggio e gestiscono tutte le fasi precedenti e successive allo smontaggio. Il progetto, nonostante alcune difficoltà riconducibili alle tipicità del sistema carcerario, in primis il ripiegamento su se stesso e la conseguente diffidenza verso gli input provenienti dall'esterno, riesce ad affermarsi su tutti e tre i territori, adattandosi di volta in volta ai mutamenti esterni e interni. Nel 2008 il progetto entra nella seconda fase: con la fine dell'Equal diventa determinante l'appoggio delle istituzioni, nell'ottica di assicurare la continuità del progetto, garantendone la gestione e il coordinamento in assenza di finanziamenti. Inoltre, a seguito della nuova legislazione sul RAEE che sostiene la responsabilità dei produttori di prodotti elettrici per l'intero ciclo di vita del prodotto, entrano nel partenariato due nuovi partner, ovvero i consorzi nazionali che si occupano della gestione dei rifiuti.

I detenuti coinvolti all'avvio della fase della "formazione teorica/pratica" sono stati 25. Dall'avvio delle sperimentazioni sono state formate 17 figure specializzate e oggi sono 12 le persone impegnate nei laboratori, remunerate o indennizzate per le operazioni di smontaggio e pretrattamento RAEE, che hanno dato vita a un'attività professionale produttiva. La quantità di RAEE non pericolosi gestita fino oggi dai 3 laboratori è stata pari a circa 500 tonnellate/anno, con un obiettivo di recupero > 85%.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Capacità di lettura dei bisogni del territorio: uno dei risultati principali realizzati nell'ambito del progetto Equal, è rappresentato da uno studio di fattibilità sul territorio di riferimento, nel quale emerge la necessità, assieme all'opportunità, di avviare una collaborazione con la cooperazione sociale per gestire le unità produttive e arrivare poi ad una contrattualizzazione stabile del personale inserito anche con l'aiuto dei sindacati.
- Capacità di rafforzare le relazioni formali: nascita, ampliamento (durante lo svolgimento del progetto) e consolidamento di una rete di partner articolata ed eterogenea (organizzazioni di terzo settore, enti pubblici, imprese profit), caratterizzata da un sistema aperto di governance.
- Consolidamento dei rapporti istituzionali: costituzione della cabina regionale di monitoraggio.
- Capacità di gestione delle relazioni informali: alcuni soggetti della rete hanno attivato canali relazionali di tipo informale che sono risultati molto importanti per la realizzazione delle attività progettuali.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della comunità: organizzazione di incontri ed eventi con la comunità di riferimento volti a sensibilizzare sul tema dell'inserimento lavorativo delle persone in stato di detenzione.
- Sviluppo di attività di *cross-fertilization*: l'incontro di culture organizzative molto differenti (in particolare l'amministrazione carceraria) ha prodotto un reciproco adattamento di visioni e modalità organizzative.

Capacità di produrre *valore ambientale*

- Tutto il progetto è basato su logiche di conservazione e valorizzazione dell'ambiente, tramite la realizzazione di un'attività di recupero di materiali.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale: il valore del progetto è riconosciuto dalle istituzioni locali. In particolare il 25 ottobre 2007 la Regione Emilia-Romagna promuove un primo "Accordo Quadro Territoriale per lo start-up di attività di pretrattamento dei RAEE all'interno e all'esterno delle Case Circondariali"; il 26 maggio 2009 ne consegue un successivo "Protocollo d'intesa" con la finalità di promuovere la continuità del progetto raccordando gli obiettivi comuni del partenariato. Altri protocolli/convenzioni a livello locale hanno permesso ai partner di mettere a punto e raccordare il processo di gestione complessiva di ogni singolo laboratorio.
- Rafforzamento intra-istituzionale: l'esperienza ha favorito lo sviluppo di consapevolezza e la condivisione di visioni tra differenti istituzioni ed organizzazioni.

Capacità di produrre *valore economico*

- L'attività, di tipo imprenditoriale (imprenditorialità sociale), permette di ottenere un reddito alle persone in stato di detenzione.
- Risparmio per la pubblica amministrazione generato dall'inserimento lavorativo di persone in stato di detenzione.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Si riscontra la presenza di persone appartenenti a diverse organizzazioni partner (Hera, Enti Locali, Cooperative Sociali) che hanno lavorato sulla base di un elevato grado di motivazione intrinseca e hanno profuso un impegno superiore a quello richiesto dal ruolo loro attribuito nell'ambito della partnership (a volte sottraendo tempo alla propria attività nelle rispettive organizzazioni). Ciò ha supportato in modo rilevante la tenuta della partnership nei momenti di difficoltà riscontrati durante l'implementazione del progetto; inoltre ha permesso l'individuazione di soluzioni operative che hanno rappresentato un elemento vitale per il conseguimento degli obiettivi finora raggiunti dell'iniziativa.

Si evidenzia inoltre la capacità dei soggetti preposti al coordinamento della rete di realizzare una combinazione efficace di risorse pubbliche e private (sia in termini di concezione del servizio che di sua implementazione), per l'erogazione di un servizio di interesse generale.

Si rileva specificamente una capacità di tessitura e tenuta delle relazioni su diversi livelli istituzionali e territoriali (capitale di relazioni che, nella letteratura socio-economica, è definito capitale sociale *bridging*), che appare legata a una specifica competenza di *networking*. Tale competenza si dimostra efficace nel valorizzare elementi positivi, quali ad esempio la motivazione di alcune persone coinvolte e un'attenzione delle istituzioni al tema dell'inserimento delle persone in stato di detenzione.

Infine, l'articolazione temporale delle attività è stata adeguata alle esigenze progettuali, che si sono dimostrate per alcuni aspetti complesse, dovendosi armonizzare gli interessi, la cultura organizzativa e le esigenze dell'amministrazioni carceraria alle finalità complessive dell'iniziativa. Va anche sottolineato il lavoro di coordinamento con i consorzi nazionali, che rappresentano i clienti dell'attività, da cui il progetto trae le risorse economiche per la propria sostenibilità.

Tali attività, per essere efficaci, hanno necessitato della costruzione di un sufficiente stock di capitale sociale *bridging* quale risorsa fiduciaria e di conoscenza funzionale alla definizione condivisa del percorso progettuale e della sua implementazione.

- ANZIANI IN RETE -

SOGGETTO PROMOTORE: Associazione Coordinamento Centri sociali ed orti di Carpi
PARTNERSHIP: Centri di promozione sociale: Gorizia, Graziosi, B. Losi, Cibeno Pile, Guerzoni; Centri Sociali Anziani ed Orti: Tommaso Righi e Villa Glori; Associazioni di Promozione Sociale "Il Faro" e "Il Ponte"; il Comitato Comunale "Soggiorni e vacanze Anziani"; Parrocchie del Duomo, San Francesco e San Niccolò; Movimento Terza età; Banca del tempo; Comune di Carpi – Assessorato alle Politiche Sociali; Consulta del Volontariato; Società Cooperativa Sociale SOFIA.
AMBITO TERRITORIALE: Comune di Carpi e frazioni.



Descrizione del progetto

L'attività di "Anziani in rete" si sviluppa in tre macrofasi: la ricerca, la costituzione di gruppi di lavoro/associazioni e la messa in rete delle stesse. Il progetto nasce nel 2003, a seguito di una ricerca volta a investigare i bisogni degli anziani ultra-settantacinquenni residenti nel comune di Carpi. La rilevazione è promossa dall'Assessorato ai servizi sociali e svolta con il contributo dei volontari (dai 60 agli 80 anni) dei centri sociali Ancescao, delle parrocchie e della Banca del Tempo, che intervistano migliaia di anziani in tre differenti periodi e in tre differenti zone di Carpi. Dall'indagine emergono tre principali aree di bisogno: trasporto, compagnia e relazioni sociali, animazione. Conclusa la rilevazione i volontari, a seguito anche della difficoltà del Comune a far fronte ad una richiesta così specifica, decidono di implementare iniziative di sostegno a soddisfacimento dei bisogni emersi, costituendo Associazioni di promozione sociale, a partire da realtà già strutturate come i centri sociali. Nel 2003 nasce "Il Faro" nella zona sud di Carpi; nel 2004 "Il Ponte" che agisce nel centro città; infine, a seguito di un finanziamento proveniente dalla Cassa di Risparmio di Carpi nel 2006, si sviluppa "L'Ancora" in zona Cibeno-Pile. Le principali attività dei volontari sono: trasporto per visite mediche, per visite al cimitero, per andare a messa, ecc.; attività di socializzazione presso i centri Ancescao o presso le rispettive abitazioni; sostegno telefonico. A questo scopo, sono attivati corsi di formazione per tutti i volontari: di informatica; sulla situazione degli anziani; per autisti, impegnati nell'accompagnamento degli anziani. Nel 2006, grazie all'intervento della Cassa di Risparmio di Carpi, viene finanziato il progetto "Anziani in rete" (con un contributo complessivo di € 75.000), elaborato dalla Cooperativa Sociale Sofia e finalizzato alla messa in rete delle esperienze e delle risorse delle tre associazioni. Recentemente sotto il cappello di "Anziani in rete" si è costituita un'associazione data dall'unione dei tre gruppi di volontari, con l'obiettivo di ottimizzare l'uso delle risorse, rafforzare la rete, stimolare gli altri centri sociali ad attivarsi.

Nell'anno 2009 gli interventi da parte dei gruppi sono stati 4.519, fra trasporto, compagnia e attività varie; i volontari sono 32 a fronte di 145 utenti raggiunti.

Il progetto non è supportato finanziariamente dalle istituzioni pubbliche, ma l'amministrazione comunale si è impegnata a sottoscrivere una convenzione, consapevole della difficoltà riscontrata nel fornire una risposta adeguata a questo particolare tipo di bisogno. Il Comune ha comunque svolto un ruolo importante come motore di avvio del progetto, che si è poi sviluppato grazie alla capacità dei volontari e, successivamente, legittimando le attività e gli attori impegnati.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Capacità di lettura dei bisogni del territorio: il progetto nasce da un'approfondita analisi e mappatura del bisogno.
- Capacità di rafforzare le relazioni formali: presenza di una rete di partner articolata a seguito anche dell'espansione del progetto su più territori e della partecipazione dei centri Ancescao alla Consulta del Comune per i problemi sociali; consolidamento dei rapporti tra i soggetti della partnership e apertura a nuove collaborazioni con associazioni del terzo settore (Alice e USHAC).
- Crescita del volontariato come elemento determinante di tutto il progetto.
- Capacità di relazione con i beneficiari: c'è stato un coinvolgimento, seppur parziale, anche di coloro che inizialmente hanno usufruito del servizio come beneficiari, divenuti in un secondo momento volontari stessi del progetto.
- Ampliamento della tipologia di beneficiari inizialmente prevista (anziani) ad altri soggetti (malati di Parkinson e soggetti disabili per quanto riguarda il trasporto).

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della comunità: attraverso eventi che rimandano principalmente alle attività legate all'Ancescao e allo scambio con altre associazioni e relative tematiche in sede della Consulta comunale.
- Sviluppo di attività di *cross-fertilization*:
  - sviluppo di processi di apprendimento interno e di riflessione sulla cultura organizzativa in relazione alla collaborazione con diverse organizzazioni: a seguito di alcuni stimoli provenienti sia dalla presa di coscienza di una necessaria maggiore visibilità per il progetto sia dalla richiesta di ottimizzazione nell'impiego delle risorse da parte dell'ente finanziatore e dell'istituzione, i gruppi hanno deciso di costituirsi in un'unica associazione;
  - generazione di nuove competenze presso i volontari grazie ai corsi di informatica, culturali e per autisti erogati all'interno del progetto.
- Presenza di cultura della valutazione e della trasparenza: dopo le prime esperienze di formazione gli autisti hanno curato la stesura della Carta dei Servizi del Trasporto Sociale (2008).
- Realizzazione di attività di comunicazione sociale per favorire la conoscenza del progetto nella comunità di riferimento (promozione online e attraverso eventi).

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale:
  - Riconoscimento del valore del progetto da parte delle istituzioni locali: il progetto è stato elaborato in coerenza con gli obiettivi programmatici del Piano Sociale di Zona del Distretto di Carpi. Inoltre, viene svolta un'attività di informazione e orientamento (Sportello Inform@nziani), in raccordo con lo sportello sociale del comune di Carpi, Sportello NEMO e lo sportello AUSL di Carpi;
  - è stato firmato un protocollo di intesa con il Comune di Carpi.

Capacità di produrre *valore economico*

- Attivazione di risorse economiche: la Fondazione Cassa di Risparmio è il principale ente finanziatore del progetto. La premessa per ogni finanziamento è data dall'elevato livello di sviluppo dei centri sociali per gli anziani. Contribuiscono finanziariamente anche l'associazione Alice con cui vi è un accordo per il trasporto dei malati di Parkinson e i singoli utenti attraverso donazioni non sempre regolari. A questi interventi si aggiungono alcune iniziative di autofinanziamento tipiche della tradizione dei centri sociali.
- Attivazione di risorse non economiche: il progetto si avvale di strutture logistiche ed operative dei Centri sociali partner del progetto.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Il progetto "Anziani in rete" rappresenta una vera e propria azione generata "dal basso", caratterizzata da una dimensione territoriale di prossimità. Il progetto acquista ulteriore significato anche a fronte di una presa di coscienza da parte della Pubblica amministrazione di non essere in grado di soddisfare i nuovi bisogni emergenti in una fascia della popolazione situata in una "zona grigia" (anziani soli ma autosufficienti, quindi non direttamente seguiti dalle ASL). Un aspetto importante in questo senso è stata la capacità da parte di attori già esistenti all'interno della comunità, ovvero i centri sociali, di rivedere il proprio ruolo e attività alla luce di nuovi bisogni che fino ad allora non erano emersi in modo così esplicito. Questo "adattamento" ha comportato non solo una modalità differente di organizzazione, ma una diversa visione della cultura stessa del volontariato nonché un suo miglioramento in termini di efficienza e di valorizzazione delle competenze.

Questo è stato possibile anche grazie ad alcune caratteristiche particolari del contesto territoriale di riferimento e della sua maturità e recettività verso certe tematiche. A Carpi, infatti, i centri sociali sono stati costruiti 30 anni fa, proprio dal Comune. Crescendo, i centri hanno deciso di investire, ristrutturando quella che attualmente è la sede delle Associazioni di volontariato. La Fondazione della Cassa di Risparmio ha da sempre riconosciuto il valore dei centri sociali, non solo come realtà dedicata a momenti ricreativi, ma come vero e proprio sostengo agli anziani.

La realizzazione del percorso è stata possibile grazie innanzitutto alla presenza di persone che hanno lavorato sulla base di una motivazione intrinseca per la tipologia di progetto. A ciò va associata la presenza di alcune figure di riferimento la cui leadership risultava fortemente orientata da valori legati al senso civico e al bene della collettività. Tale presenza ha garantito nel tempo la diffusione di tali valori e la possibilità di veicolarli in forme coerenti con i bisogni individuati.

Ulteriore caratteristica del progetto è legata alla costituzione di una rete (composta da diversi stakeholders quali associazioni, centri di promozione sociale, parrocchie e volontari) che ha consentito un'adeguata gestione sia degli aspetti organizzativi che economici, portando a sintesi, in una visione condivisa, i diversi ambiti di intervento. L'introduzione di sistemi informatici attuali (uso di internet allo scopo di mettere i soggetti in rete) e di adeguati percorsi formativi ha consentito il raggiungimento di standard di comportamento da parte di volontari nell'erogazione dei sevizi.

Infine, si evidenzia la potenziale replicabilità del modello: partendo da un semplice distretto vengono realizzate una sequenza di operazioni la cui messa a punto è riconducibile a un modello vero e proprio esportabile sullo stesso territorio.

- FAMIGLIE E SOLIDARIETÀ -

SOGGETTO PROMOTORE: Associazioni: Noè, Momo, Faro, Il Cammino-Cesav, Gruppo idee nuove, Insieme a noi tutti, Overseas, Lag (Libera Associazione Genitori), Abito di salomone.
PARTNERSHIP: Agesci Castelnuovo, Banca del Tempo di Vignola, Banca del Tempo di Spilamberto, parrocchia di Brodano, parrocchia di Mulino, ASP Giorgio Gasparini, Centro per le Famiglie dell'Unione Terre del Castelli.
AMBITO TERRITORIALE: Distretto di Vignola



Descrizione del progetto

Il progetto, nato nel 2004 dopo l'apertura del Centro per le Famiglie dell'Unione Terre di Castelli, ha come prima finalità la definizione di un percorso per conoscere, far conoscere e mettere in rete le diverse esperienze, sia pubbliche sia private, che si rivolgono alle famiglie con minori sul territorio e ha come beneficiari: le associazioni, l'amministrazione comunale, le famiglie italiane e straniere residenti. La collaborazione con il Centro Servizi di Volontariato di Modena ha consentito la definizione tecnica del percorso e le modalità organizzative per la sua gestione. Il progetto è stato articolato in due fasi di lavoro:

1) la lettura condivisa dell'esistente (cambiamenti sociali e che cosa le realtà coinvolte nel progetto e il territorio in generale intendessero come famiglia di riferimento) attraverso un percorso di autoformazione che ha condotto alla definizione di spazi di confronto ricorrente, all'identificazione di bisogni condivisi, alla creazione di sinergie tra le differenti associazioni e il pubblico.

2) la definizione di interventi strutturati quali un'attività ampia di ricerca e la creazione successiva di strumenti e modalità di accoglienza a favore di famiglie da poco inserite sul territorio. Savignano sul Panaro ha costituito il territorio di sperimentazione dell'intero percorso.

L'approccio utilizzato per la definizione dei nuovi servizi si è rivelato estremamente innovativo, caratterizzato da una progettazione partecipata tra soggetti pubblici e del privato sociale. Tale approccio ha consentito il rafforzamento della rete territoriale attraverso metodologie di lavoro strutturate e coerenti e il raggiungimento di livelli di apprendimento continuo che hanno favorito da una parte visioni e culture condivise e dall'altra strumenti e modalità operative ad alto impatto sul territorio. Inoltre la messa a punto di un sistema di valutazione condiviso e formalizzato permette un elevato grado di trasferibilità dell'approccio e del percorso ad altre parti del territorio.

Fortemente voluto dall'amministrazione pubblica il progetto è anche espressione di una volontà di rappresentare un livello di governo comunale (e intra-comunale) importante per il miglioramento e ampliamento della produzione dei servizi, di razionalizzazione delle risorse economiche strumentali e umane di un territorio. Il progetto è stato cofinanziato per tutta la sua durata dal Comune di Savignano sul Panaro e dal Centro Servizi Volontariato di Modena. L'amministrazione pubblica, attraverso le sue strutture ha partecipato attivamente al governo delle attività (l'anagrafe, ad esempio, ha fornito i nominativi dei nuovi residenti e l'invito ai *focus group* è stato inviato da parte delle associazioni ma anche dall'amministrazione pubblica), alle fasi di attuazione ed alla messa a punto degli strumenti finali divenuti parte integrante dell'offerta dei servizi.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Articolazione e consolidamento nel tempo della partnership: i rapporti fra i soggetti della partnership si sono consolidati e strutturati nel tempo attraverso modelli di lettura dell'esistente e programmando e valutando in itinere le azioni da promuovere. Attraverso questo lavoro si è data la possibilità ad un territorio di crescere, di dialogare, fornendo strumenti per la gestione di processi partecipativi e di accoglienza come risposta a cambiamenti sociali importanti come il forte incremento del tasso di immigrazione e la trasformazione delle forme della famiglia. Le nuove acquisizioni di conoscenze hanno permesso di cambiare il modo di lavorare spostando l'asse di lavoro dal binomio bisogno espresso/risposta, al binomio promozione del benessere/prevenzione del bisogno, attraverso il confronto, l'ascolto, l'accompagnamento delle famiglie.
- Accresciuta capacità di rapportarsi ai beneficiari finali: attraverso un sistema strutturato d'intervento il progetto ha potuto raggiungere e coinvolgere soggetti eterogenei e inizialmente non inclusi nel target da raggiungere.
- Il modello di governance del progetto ha permesso inoltre, non solo il coinvolgimento nei processi decisionali degli stakeholders, ma anche un loro effettivo coinvolgimento nella definizione delle attività.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Sul piano dei contenuti si tratta di una iniziativa che vuole affrontare in modo innovativo temi di grande rilievo e attualità, come quelli dell'integrazione e della sicurezza, non soltanto come problemi di ordine pubblico, ma come questioni culturali di fondo, di rispetto dei diritti e conoscenza dei doveri, di legalità e di accoglienza, di conoscenza e solidarietà.
- Generazione di nuove competenze attraverso un percorso molto strutturato e con l'ausilio di metodologie innovative: i percorsi di autoformazione che hanno visto un impiego complessivo di 4.500 h/uomo con oltre 150 incontri tra gruppo tecnico e allargato ha consentito l'acquisizione di visioni e strumenti condivisi (per la lettura dei bisogni) generando percorsi operativi (come ad esempio l'accoglienza delle famiglie italiane e straniere neo residenti che si insediano sul territorio dell'Unione Terre di Castelli) e definendo buone pratiche trasferibili (la sperimentazione territoriale).
- Costruzione di un sistema aperto attraverso una metodologia fortemente presidiata di governance degli interventi: l'attivazione di uno spazio di confronto stabile, in cui associazioni e servizi possano discutere delle problematiche locali, non solo legate alle famiglie e collaborare a livello informativo, per facilitare lo scambio e l'elaborazione delle conoscenze e competenze dei soggetti coinvolti, o a livello interattivo, per facilitare la conoscenza reciproca e la collaborazione.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Le pratiche partecipative, oltre ad aver rinforzato le relazioni tra istituzione pubblica ed associazioni, hanno determinato un forte cambiamento anche nella cultura dell'istituzione. Il bisogno espresso dai cittadini di essere maggiormente sostenuti dall'Amministrazione Comunale e da tutti gli attori del territorio che possono contribuire a rinforzare i processi comunitari e partecipativi sono stati assunti come base per la revisione dei servizi erogati.
- Forte manifestazione di interesse e coinvolgimento nella riproduzione dell'esperienza su altri territori del comprensorio.

Meccanismi generativi dell'innovazione

La filosofia che ha accompagnato il progetto è quella di giungere all'utilizzo di nuove prassi e strumenti attraverso la valorizzazione dell'esistente e il coinvolgimento fin dalla fase di progettazione di tutti i portatori d'interesse presenti sul territorio. Azioni capaci cioè, di sviluppare processi partecipativi ricostruendo visioni condivise e integrando culture differenti.

Il percorso integrato ha rappresentato una risorsa fondamentale per lo sviluppo del progetto e allo stesso tempo si è rivelato una "buona prassi" da mantenere nella prosecuzione dello stesso. La progettazione partecipata ha permesso di costruire un cantiere che procede programmando e valutando in itinere le azioni da promuovere.

Il rafforzamento della rete non è stato lasciato ad attività spontanee ma è passato attraverso un percorso strutturato e presidiato con metodologie di forte impatto sia sulle dinamiche che sui contenuti operativi. Il livello di investimento complessivo pari ad oltre 80.000 euro è manifestazione di un preciso assunto strategico che individua nel rapporto sviluppo di saperi/sviluppo di reti il proprio elemento distintivo.

È proprio la creazione di una cultura condivisa (recupero di storia e percorsi, confronto sulle differenze, nuove visioni e letture dell'esistente, individuazione di spazi operativi collettivi), tra soggetti del privato sociale e della pubblica amministrazione, che ha consentito la tenuta di un simile percorso, articolato e non privo di criticità (l'abbandono di alcune associazioni, l'inclusione di altre). L'aumento di competenze e di saperi ha inciso sull' efficacia degli interventi, creando e strutturando soprattutto una differente modalità relazionale tra i diversi soggetti ovvero un "sentire comune" trasversale alle istanze sociali presenti nel territorio.

- PICCOLI MEDIATORI CRESCONO -

SOGGETTO PROMOTORE: Centro Servizio Volontariato di Modena
PARTNERSHIP: Comune di Modena (Assessorato politiche sociali, Centro stranieri, Progetto Città Sicure, Consulta degli stranieri, Consulta del terzo settore), Centro Servizi Volontariato di Modena
AMBITO TERRITORIALE: Comune di Modena



Descrizione del progetto

Il progetto prende forma alla fine degli anni '90 come approdo di una riflessione sul tema della convivenza condotta da parte di gruppi informali di cittadini e associazioni nell'ambito del comune di Modena, in un contesto di forte crescita delle problematiche sul conflitto intergenerazionale e interculturale.

Il bisogno di costruire una mappatura condivisa del territorio sul tema della gestione del conflitto interculturale e intergenerazionale viene colto dal Centro Servizi Volontariato (CSV) di Modena (attivo sul territorio dal 1985 come Consulta del volontariato), che, impiegando risorse proprie e coinvolgendo altri soggetti (associazioni di promozione sociale, circoli, parrocchie ed il Comune di Modena), avvia un percorso formativo specifico, denominato "reti di mediazione".

I mediatori così formatisi alimentano un'attività di volontariato che nel tempo si formalizza e si concretizza in due esperienze, differenti ma pensate per lavorare in sincrono, la prima in chiave di risoluzione di problematiche già emerse (ex-post), la seconda in chiave preventiva (ex-ante):

1) strutturazione del Centro di Mediazione Sociale (CMS), in convenzione con l'Assessorato alle politiche sociali del Comune di Modena. Inizialmente gestito dal CSV, nel 2007 il Comune ne affida la gestione alla cooperativa Mediando[17];

2) avvio di percorsi di sensibilizzazione e di prevenzione nelle scuole (ed in seguito anche nelle carceri), sul tema della mediazione (progetto "Piccoli Mediatori Crescono", PMC).

Da un lato, PMC si diffonde capillarmente sul territorio con l'adesione di un numero crescente di scuole, dall'altro si perfeziona, calibrandosi in base ai bisogni palesati via via dall'utenza, per esempio aprendosi anche ai genitori, che diventano parte attiva del percorso e in alcuni casi decidono di finanziare lezioni aggiuntive del corso. Si rinsalda il legame col Centro di Mediazione Sociale che accoglie e consiglia insegnanti, genitori e cittadini in situazioni di necessità. Anche in termini di tematiche si assiste ad aggiustamenti progressivi: le macrodinamiche sociali vissute dal territorio in termini di aumento di popolazione straniera in entrata finiscono per riflettersi sui contenuti del progetto e sugli stessi mediatori. Altresì con il supporto del know-how e dell'esperienza dell'Associazione Interanga, i corsi tendono a focalizzarsi maggiormente sui temi del conflitto interculturale. Dal 2003 il progetto viene esteso ad altri contesti quali quello delle carceri e delle case lavoro.

Dal 2001 al 2009 PMC ha coinvolto complessivamente 26 scuole primarie e 10 scuole secondarie di primo grado, per un totale di 336 classi e quasi 8.000 studenti. Sono stati realizzati 6 corsi di formazione per gli insegnanti, 21 percorsi di sensibilizzazione per i genitori e 15 laboratori negli istituti carcerari/case lavoro. Attualmente il soggetto che coordina l'iniziativa è la cooperativa Mediando mentre il CSV rimane titolare del progetto, in quanto controparte del Comune nel Protocollo d'Intesa

[17] La cooperativa Mediando viene fondata nel 2007, dando nei fatti forma giuridica ad una rete di relazioni sostanzialmente già radicata. Attualmente Mediando offre servizi di formazione, mediazione e consulenza, coordina il progetto PMC, gestisce il CMS del Comune di Modena e offre consulenza a diversi Comuni (Reggio Emilia, Verona etc) che vogliono aprire centri di servizi analogo.

che sta a monte del progetto. Finanziatori del progetto sono il Comune di Modena (Assessorato alle politiche sociali) con circa 3.000 euro e il CSV (2.000 euro). L'Assessorato all'Istruzione del Comune di Modena sostiene il progetto attraverso il Multicentro Educativo MEMO, che si occupa della formazione degli insegnanti, che mette a disposizione 1.000 euro. Inoltre, la Regione Emilia-Romagna impegna circa 6.000 euro attraverso il Bando Sicurezza.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Elevata capacità di lettura dei bisogni del territorio: sistema di governance degli interventi di tipo inclusivo, ovvero ricettivo nei confronti di input provenienti dall'esterno. In questo senso il progetto procede per evoluzioni ed aggiustamenti successivi.
- Presenza di una partnership pubblico/privato ampia ed in divenire, flessibile, aperta a nuovi sviluppi e progettualità da parte degli stakeholders rilevanti rispetto all'ambito d'intervento.
- Coinvolgimento continuativo di personale volontario nell'ambito delle attività del progetto.
- Clima relazionale fra gli operatori caratterizzato da condivisione e fiducia.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della comunità: azione di sensibilizzazione verso tematiche e problemi del territorio.
- Sviluppo di processi di apprendimento interno e di riflessione sulla gestione delle attività mediante lo scambio di saperi con altre organizzazioni (coinvolte a vario titolo nell'iniziativa) al di fuori di schemi rigidi di ruoli e funzioni.
- Continuità del progetto: meccanismo endogeno di "rigenerazione" della domanda e dell'elemento culturale grazie all'apertura verso le istanze della collettività e all'inserimento continuativo nelle attività di volontari che dopo un periodo di affiancamento diventano parte attiva nella progettazione del servizio.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Riorientamento delle politiche del territorio rispetto al tema della mediazione dei conflitti in chiave intergenerazionale e (soprattutto) interculturale.
- Riconoscimento del valore del progetto da parte delle istituzioni locali, in primis il Comune di Modena.
- Sviluppo di consapevolezza, conoscenza, condivisione di visioni, pratiche di collaborazione rispetto all'ambito di intervento, all'interno di una singola istituzione o fra differenti istituzioni: il progetto stesso è frutto di una visione comune tra istituzione e associazionismo, pubblico e privato, approccio professionale e apporto volontario (vedi "reti di mediazione"). Il Comune mantiene un ruolo formale ("facilita"); la programmazione del servizio è competenza di Mediando e dunque aperta agli stimoli della "società civile" a dimostrazione di un rapporto di fiducia tra le parti, saldo e consolidato.

Capacità di produrre *valore economico*

- Promozione di un nuovo soggetto di imprenditorialità sociale (Mediando), altamente specializzato in termini di competenze, che si posiziona come interlocutore sia della PA sia del privato.
- Attivazione di risorse economiche e grado di autonomia dal finanziamento pubblico: PMC dipende dalla sua nascita dal finanziamento pubblico. Nondimeno ha mostrato negli anni di sapersi anche svincolare dalle risorse pubbliche; in varie circostanze Mediando si è mossa completamente a mercato (vedi Casa Lavoro di Saliceto e scuole Guidotti). A fronte di risorse pubbliche calanti l'iniziativa si espande: segno tangibile che il progetto offre una risposta efficace ad un bisogno diffuso ed emergente nell'ambito della collettività.
- Attivazione di risorse non economiche: ruolo decisivo del contributo del personale volontario. Governance a rete che permette l'interscambio di personale (oltreché la condivisione degli spazi e delle strutture) tra soggetti giuridicamente distinti (CSV, CMS, Associazioni di mediazione culturale ecc.).

Meccanismi generativi dell'innovazione

La PA riconoscendo il tema della mediazione dei conflitti intergenerazionali e interculturali come proprio, ne ha favorito la declinazione in forme ed organizzazioni diverse in base alle esigenze che nel tempo e nei diversi luoghi si sono via via palesate. L'elemento culturale, una volta emerso (riconosciuto), cresce su se stesso e si espande, favorisce l'affermazione, in tempi più o meno lunghi, di soggetti sociali che lo utilizzano e lo rendono produttivo, attirando attenzione, risorse ed esercitando influenza.

Un meccanismo simile di apprendimento valoriale ed organizzativo richiede un certo lasso di tempo per compiersi e dispiegare i suoi effetti: durante questo tempo gli sviluppi progettuali sono stati presidiati con costanza, essendo la barra del timone salda verso gli obiettivi di fondo a monte dell'iniziativa.

In quanto principio ispiratore della progettazione del servizio e impulso continuo al rinnovamento, ha giocato un ruolo fondamentale l'atteggiamento di apertura alle istanze provenienti "dal basso" tenuto dal CSV e dalla cooperativa Mediando (anche in forma di assorbimento di personale volontario formato e coinvolto nella gestione delle attività).

- SONO MENTRE SOGNO - SMS -

SOGGETTO PROMOTORE: Fondazione Cariparma
PARTNERSHIP: Forum Solidarietà, Consorzio di Solidarietà Sociale, Diocesi di Fidenza, Caritas Diocesana di Parma
AMBITO TERRITORIALE: Distretti Sociali di Parma e Fidenza (Mezzani, Torrile, Colorno, Sorbolo, Parma, Salsomaggiore, Fidenza, Fontanellato, Fontevivo, Noceto, Sissa, Trecasali)



Descrizione del progetto

Il progetto viene promosso nel 2007 dalla Fondazione Cariparma (che è anche il soggetto finanziatore) individuando direttamente e senza ricorso a bando il partenariato e assumendo fin dall'inizio un approccio teso al coinvolgimento e alla valorizzazione degli attori territoriali. La rete attivata ha coinvolto più di 50 soggetti tra cooperative sociali, parrocchie ed associazioni di volontariato e/o di promozione sociale ed è stata organizzata in tre Tavoli di co-progettazione territoriale, supportata da sette organizzazioni capofila e da un comitato di coordinamento rispondente ai soggetti promotori. L'obiettivo principale è stato quello di contrastare e soprattutto prevenire ogni forma di disagio giovanile e promuovere il benessere dei/delle ragazzi/e parmensi tra gli 11 e i 18 anni di età; destinatari indiretti sono state le organizzazioni di terzo settore operanti nel settore educativo, le funzioni educative di scuola e famiglia, le istituzioni.

Il percorso progettuale si è distinto per l'utilizzo della metodologia denominata "sviluppo di comunità", caratterizzata da una fase iniziale di riflessione sul concetto di benessere che ha coinvolto i responsabili delle organizzazioni del terzo settore, gli educatori e i ragazzi e la successiva costituzione di Tavoli Territoriali per la progettazione effettiva degli interventi identificando e condividendo le priorità di lavoro per i rispettivi territori. Queste ultime sono state presentate pubblicamente il 31 ottobre 2007 in occasione del seminario "Fra i giovani, tante giovinezze. Idee a confronto per un impegno comune", un momento pubblico di incontro e confronto tra il terzo settore, il territorio, le amministrazioni e le istituzioni locali.

Nella logica del mandato di sistema che è propria dei Tavoli Territoriali si è ritenuta fondamentale la connessione con le Istituzioni locali e con i Piani di Zona per tessere, partendo dall'assunzione di reciproci impegni, un sistema in relazione, che non duplica ma si pone in dialogo. Le azioni progettate dai Tavoli Territoriali ruotano intorno ad alcuni temi fondamentali che caratterizzeranno l'azione di SMS sui territori:

1) le officine SMS: una sorta di cantiere sociale e culturale giovanile qualificato da un modello di gestione partecipativo basato sul protagonismo dei giovani accompagnati da educatori adulti e finalizzato alla promozione di forme di auto-organizzazione. I ragazzi/e agganciati dalle Officine provengono in alta percentuale da famiglie immigrate di origine italiana, europea ed extraeuropea.
2) SMS&family: un insieme di percorsi focalizzati sulla famiglia-risorsa, ossia una famiglia che non necessita solo di servizi, ma che porta un'istanza, pone domande e problemi aperti, e che attraverso il suo interrogare il servizio co-costruisce la definizione dei problemi e dei percorsi risolutori. Questa metodologia ha permesso di:

- sostenere un processo volto a realizzare azioni ed eventi attraverso cui mobilitare le relazioni positive nelle famiglie e tra le famiglie, ponendo i nuclei familiari al centro di un processo di *empowerment* comunitario che li ha visti attori protagonisti e ha rafforzato in questo modo la coesione e l'inclusione sociale;
- sviluppare una stretta connessione tra le azioni di comunità e i servizi rispondenti ai bisogni delle famiglie in modo da rendere l'accesso agli sportelli il più naturale possibile e non stigmatizzante;

- promuovere la solidarietà tra le famiglie e potenziare i legami tra la famiglia e la comunità di appartenenza;
- strutturare percorsi di formazione sempre più aderenti alle necessità delle famiglie.

3) Multimediabus e radio officina: furgone attrezzato per attività multimediali in grado di portare sul territorio pratiche educative di partecipazione e protagonismo. Le attività educative che prevedono l'uso del linguaggio multimediale sono coordinate, comunicate e rese fruibili attraverso il sito internet www.radiofficina.it, sede virtuale della radio web e contenitore di senso del lavoro educativo svolto sui territori cittadini.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- La costituzione dei Tavoli territoriali rende concreto l'impegno sinergico delle realtà educative di un territorio riconosciute insieme come risorsa collettiva sia per lettura dei bisogni che per la co-progettazione di interventi e nella loro realizzazione. Il progetto parte dalle organizzazioni del terzo settore con la volontà di indagare non tanto il cosa si fa, ma il come e il perché lo si fa; la domanda di fondo a cui risponde è "quale cultura sostiene l'intervento del terzo settore sul disagio e sull'agio per arrivare a definire quale cambiamento è possibile?".

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Il progetto SMS persegue due linee di lavoro strettamente connesse fra loro: emersione, condivisione e rielaborazione di modelli culturali da un lato e azioni concrete per e con i giovani dall'altro. In questo senso il progetto può essere inteso e vissuto come una riserva di pensiero che contribuisce alla costruzione di modelli di lettura e comprensione della realtà giovanile, per portare la società e le organizzazioni che la compongono a interrogarsi, partendo dalla propria anima sociale, sui presupposti che orientano e danno significato alle azioni. Questo risulta possibile dandosi uno spazio di ricomposizione attorno ad una molteplicità di punti di vista e accettando la sfida di un cambiamento culturale profondo, importante per dare radici e continuità effettiva e di pensiero ai modelli di intervento e agli oggetti di lavoro. Accanto a ciò emerge l'urgenza di tradurre il pensiero costruito in azioni concrete: riconoscendo l'impellenza dei fenomeni, dei bisogni del territorio e dei giovani, di una condizione già profondamente compromessa in cui si percepisce l'istanza di risposte concrete. Sul piano del metodo, risulta rilevante l'utilizzo di una metodologia rispondente agli assunti della stessa iniziativa. La metodologia dello sviluppo di comunità di fatto consente:
  - il coinvolgimento dei destinatari nella fase decisionale e gestionale del progetto;
  - la differenziazione dei contesti di intervento (spazi aggregativi strutturati, scuole, luoghi informali, strada...);
  - la differenziazione dei percorsi educativi (lavoro educativo su gruppi di pari, accompagnamento di casi individuali, iniziative destrutturate rivolte all'intera comunità, ecc.);
  - il coinvolgimento degli stakeholder (Istituzioni, Agenzie educative, Associazionismo, genitori) nell'analisi del contesto locale, nell'individuazione delle priorità educative e nel monitoraggio del progetto;
  - il consolidamento di un "alone partecipativo" che si sedimenti sul territorio e garantisca la sostenibilità futura del Progetto Officine.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Il riconoscimento del valore del progetto da parte delle istituzioni locali rappresenta uno dei risultati del progetto. Tale riconoscimento si è concretizzato nell'assunzione dei risultati operativi conseguiti dai soggetti che localmente avevano sviluppato le attività in atti formali di programmazione quali i Piani di Zona. In particolare, sul Distretto di Fidenza il progetto ha posto le basi per lo sviluppo di opportunità aggregative rivolte a giovani e famiglie non offerte in precedenza dal panorama dei servizi.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Il Progetto SMS rappresenta una esperienza pilota di un complesso processo di integrazione fra una Fondazione di origine bancaria, Organizzazioni del terzo settore ed Enti Pubblici. Esso porta con sé una nuova visione della cultura del territorio che passa attraverso il riconoscimento del valore dei soggetti che su quel territorio operano, affidando ad essi un ruolo proattivo nella soluzione di problemi, non solo quello di erogatori di risposte a bisogni predefiniti. Il modello adottato sia sul piano della individuazione iniziale dei soggetti, sia rispetto alle metodologie scelte, implica infatti una profonda revisione anche dei meccanismi rendicontativi che tengano conto dei risultati raggiunti sul piano della qualità intrinseca delle azioni.

La scelta operata dai promotori di lasciare alle associazioni ed enti coinvolti la possibilità e la libertà di individuare modalità di lavoro e di relazioni nuove, funzionali alla realizzazione delle attività, consente di unire risorse e competenze per operare meglio anche sui progetti già esistenti. Tale modalità garantisce una maggiore e profonda incidenza sul territorio, grazie proprio alla forza derivante dall'avere elementi e modalità di lavoro comuni nonché dalla possibilità di mettere in rete le diverse competenze interne. Sul piano del governo del progetto, la scelta effettuata dai promotori di avocare a se solo il coordinamento organizzativo ha rinforzato ulteriormente lo spazio di autonomia lasciato agli enti attuatori.

Coerentemente con tali assunti, il coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni è avvenuto soltanto a valle delle attività rafforzando quindi la dinamica propositiva tra soggetti del privato sociale e istituzioni.

Oltre a ciò, i meccanismi organizzativi e gestionali del progetto hanno previsto adeguati strumenti di monitoraggio delle singole attività e di riscontro circa il raggiungimento di risultati. L'attività di valutazione ex post da poco compiuta ad opera di Fondazione Zancan ne rende più praticabile la replicabilità.

- ANZIANI E BAMBINI INSIEME -



SOGGETTO PROMOTORE: Unicoop cooperativa sociale
PARTNERSHIP: Progetto bandiera del Piano Strategico per Piacenza "Vision 2020" promosso da Comune di Piacenza, Provincia di Piacenza, Camera di Commercio. Sostegno economico Fondazione di Piacenza e Vigevano, RER, Provincia di Piacenza. Collaborazione con Fondazione O.N.F.S. Convenzioni con il Comune di Piacenza, di Podenzano e di San Rocco. Partner finanziario Cariparma
AMBITO TERRITORIALE: Provincia di Piacenza

Descrizione del progetto

Nella prima metà del 2006 si offre l'opportunità ad Unicoop, che dal 1986 si occupa della gestione di servizi in prevalenza nei settori anziani e prima infanzia, di prendere in concessione per 20 anni uno stabile nel centro di Piacenza, adibito a casa di riposo, di proprietà dell' Opera Nazionale Familiari Sacerdoti. Lo stabile misura 4.000 metri quadrati e, causa il pessimo stato di conservazione, necessita di una completa ristrutturazione. Per Unicoop può rappresentare l'opportunità ideale per la sperimentazione di un grande progetto basato sull'incontro e lo scambio intergenerazionale tra anziani e bambini e per potersi esprimere in maniera più libera e innovativa, in un'ottica di lungo periodo, visto che fino a quel momento l'attività veniva svolta prevalentemente attraverso appalti di servizio. La cooperativa decide dunque di ristrutturare l'intero stabile realizzando una casa riposo, un centro diurno per anziani disabili e un nido per bambini dai 3 ai 36 mesi.

Il progetto viene socializzato e condiviso con le istituzioni locali che ne riconoscono l'importanza e la validità tanto da essere inserito tra i progetti bandiera di Piacenza 2020; il Comune di Piacenza lo legittima, convenzionandosi con Unicoop e riservando diversi posti sia del nido che del centro diurno. L'investimento è corposo: quattro milioni di euro; un milione è stato coperto da finanziamenti incrociati in conto capitale (Regione, Provincia, la Fondazione Piacenza e Vigevano), i restanti tre milioni sono stati coperti da Unicoop con risorse proprie e grazie ad un mutuo di 2,5 milioni di euro (di cui 700.000 della Regione a tasso 0).

Il progetto viene premiato perché da un lato risponde ad un bisogno emergente del territorio, dall'altro opera in una chiave totalmente innovativa.

Come Unicoop sottolinea con orgoglio, "Anziani e bambini insieme" è stato il primo dei 25 progetti bandiera selezionati ad essere completato, a dimostrazione che terzo settore può essere sinonimo di alto grado di professionalità e competenza.

Attualmente la struttura ospita 114 utenti e 45 operatori (tra full e part time): 40 posti presso l'asilo nido (aperto a settembre 2007); 54 presso la casa di riposo (aperta a settembre 2009) e 20 presso il centro diurno (aperto a maggio 2009).

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore sociale

- Risposta a bisogni del territorio: la provincia di Piacenza sconta un ritardo rispetto ai posti nido disponibili (19 ogni 100 bambini in età da nido, rispetto alla media regionale di 33 ogni 100).
- Rete di partner vasta ed eterogenea: la cooperativa ha saputo coagulare attorno al progetto il consenso delle istituzioni ai diversi livelli (locale, provinciale, regionale), del privato economico, del mondo ecclesiastico.
- Crescita del volontariato: le attività del progetto si avvalgono del contributo di alcuni volontari (in particolare nell'ambito della casa di riposo).

Capacità di produrre valore culturale e di promuovere partecipazione civica

- Animazione della comunità: la cooperativa organizza presso la struttura esibizioni canore, spettacoli di danza, recite scolastiche e incontri formativi con i genitori dei bambini. Il senso è quello di mantenersi il più possibile aperti verso la comunità circostante, favorendo inclusione e partecipazione.
- Attività di *cross-fertilization*: considerato il contenuto altamente innovativo del servizio, Unicoop si avvale della consulenza e del supporto scientifico dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza e Cremona (facoltà di Scienze della Formazione). Oltre che per fini di progettazione ed apprendimento interni, l'obiettivo è quello in prospettiva di divulgare i risultati conseguiti attraverso convegni e incontri ad hoc anche a livello internazionale.
- Cultura della valutazione: la programmazione delle attività intergenerazionali prevede momenti periodici di verifica e condivisione dei risultati tra i coordinatori delle attività nell'ottica specifica dell'apprendimento.

Capacità di produrre valore ambientale

- Conservazione del capitale ambientale: lo stabilimento è stato ristrutturato nell'ottica del risparmio energetico e del rispetto ambientale. Per il trasporto degli ospiti vengono utilizzati 3 pulmini a metano, l'edificio è dotato di impianto di teleriscaldamento e viene effettuata la raccolta differenziata dei rifiuti.

Capacità di produrre rafforzamento istituzionale

- Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale: il progetto ha rinsaldato ulteriormente un rapporto di fiducia e collaborazione con le istituzioni già consolidato. Molto alto il livello di legittimazione di cui gode la cooperativa su tutto il territorio (come dimostrano le convenzioni della struttura con il Comune di Piacenza, i Comuni limitrofi e l'accreditamento regionale in dirittura di arrivo).
- Rafforzamento inter-istituzionale: Unicoop partecipa stabilmente ai tavoli istituzionali, in particolare con ASL e Comune (ad es. per la definizione del Piano di Zona).

Capacità di produrre valore economico

- Sviluppo di attività imprenditoriali in essere: a regime la nuova struttura (asilo nido + centro diurno + casa di riposo) produce ricavi per circa un milione e trecentomila euro, impiegando complessivamente circa 45 operatori (tra full e part time).
- Autonomia dal finanziamento pubblico: non esistono problemi di sostenibilità nel tempo. I diversi servizi avviati competono a mercato, offrendo un livello qualitativo elevato a prezzi concorrenziali (vedi le lunghe liste d'attesa).

Meccanismi generativi dell'innovazione

Unicoop, soggetto impegnato nel sociale, profondamente legato al territorio e detentore di una competenza specifica (e riconosciuta) nel suo campo d'azione, mette a frutto la sua dotazione di capitale relazionale per realizzare un'"impresa", che gli consentirà di fare un salto di qualità in termini dimensionali, di qualità del servizio e di libertà di espressione. A partire dalla risposta ad un bisogno sociale divenuto pressante (più posti nido ed una popolazione sempre più anziana), esso allestisce un modello di offerta nuovo, basato sull'esperienza dell'incontro intergenerazionale tra anziani e bambini che soddisfacendo quella urgenza la supera, sperimenta, crea innovazione sociale. Hanno giocato un ruolo fondamentale i seguenti fattori:

- radicamento territoriale e capitale relazionale che fungono da cassa di risonanza di un interesse specifico, motivato, legittimato: l'esperienza in oggetto non può essere astratta dal contesto territoriale di riferimento; il know-how tecnico ed esperienziale ha prodotto un risultato importante in quanto libero di esprimersi in uno spazio socio-culturale omogeneo, contraddistinto da legittimazione incrociata e fiducia tra gli attori locali, che condividono modelli comportamentali, valoriali e storia comuni;
- capacità manageriale a supporto della visione: capacità di fare, di portare a compimento un'idea progettuale. Capacità di anteporre il progetto al programma ("il progetto va oltre il programma"), ovvero di concentrare attorno all'idea progettuale tutte le forme di finanziamento variamente disponibili. Capacità di coagulare consenso attorno al progetto (vedi Piacenza 2020). Capacità di allestire un'offerta all'altezza delle aspettative, competitiva (primo progetto bandiera a essersi concluso; qualità elevata del servizio testimoniata dalle lunghe liste d'attesa). In definitiva Unicoop ha messo in campo un alto tasso di imprenditività sociale, senza subalternità rispetto al modello d'imprenditorialità tradizionale profit, in termini di creatività, libertà d'azione e capacità di assunzione del rischio insito nel fare impresa;
- alto livello di competenza specifica: l'innovazione rappresentata dallo scambio intergenerazionale tra anziani e bambini (con tutto ciò che ne consegue) rappresenta il punto di arrivo di un'esperienza lunga 20 anni nel campo dei servizi agli anziani e bambini.

- PROTOCOLLO D'INTESA PER LO SVILUPPO DI UNA RETE INTEGRATA PUBBLICO/PRIVATO PER L'INCLUSIONE SOCIO-LAVORATIVA DI SOGGETTI SVANTAGGIATI -

SOGGETTO PROMOTORE: Sol.Co Piacenza e Provincia di Piacenza

PARTNERSHIP: Consorzio Sol.Co, Provincia di Piacenza, Azienda AUSL, Comuni Capidistretto (Piacenza, Castel San Giovanni e Fiorenzuola d'Arda), Associazione La Ricerca

AMBITO TERRITORIALE: Provincia di Piacenza



Descrizione del progetto

L'idea di fondo nasce in seno al progetto Equal SIN.T.eSI (2005-2008), dedicato alla sperimentazione di un piano per l'inserimento lavorativo e la promozione del lavoro autonomo dei soggetti svantaggiati[18]. L'obiettivo era quello di mettere in rete gli attori che erano coinvolti, in base alle diverse competenze, nell'attività di inserimento nel mondo del lavoro dei soggetti svantaggiati. Il progetto Equal si è concluso nel 2008 con la definizione di un manuale operativo che, indicando le modalità di integrazione tra i partner e gli strumenti condivisi da utilizzare, rappresenta "il ponte" tra l'esperienza Equal che si conclude (di cui rappresenta l'output) e la nuova politica pubblica locale che va definendosi (di cui rappresenta il presupposto).

La continuità viene garantita attraverso un apposito Protocollo d'Intesa siglato dalle parti nel luglio 2009, finalizzato alla messa a regime di un percorso di sostegno all'inserimento lavorativo di una platea varia di soggetti svantaggiati "non certificati". Infatti tra le funzioni dell'Ente Provincia in materia di politiche del lavoro esiste quella, ex legge statale 68/1999 (e relative leggi regionali di recepimento), tramite cui il legislatore ha inteso agevolare l'inserimento lavorativo degli individui colpiti da forme di svantaggio invalidanti oltre una certa soglia codificata (stabilita dalle AUSL di volta in volta competenti). Tuttavia esiste uno "spazio umano" tra la categoria di soggetti sopra specificata e le persone normodotate in cerca di lavoro, nel quale rientrano soggetti con diversi gradi di invalidità non sufficienti per rientrare nel dettato della 68/1999, e soprattutto persone in difficoltà che per motivi personali non hanno "certificato" la loro condizione di svantaggio (es.: alcoolisti e tossicodipendenti).

La rilevazione dei risultati conseguiti copre il periodo luglio 2009 – settembre 2010. Il percorso di inserimento lavorativo ha interessato 36 soggetti (24 segnalati dall'AUSL, 10 dal Comune di Piacenza e 2 dall'Associazione La Ricerca), di cui la metà ha iniziato un tirocinio formativo all'interno di un'azienda. Ad oggi si sono conclusi 8 tirocini (7 sono attualmente in corso, 3 si sono interrotti), che hanno portato a 5 assunzioni complessive. In due casi l'azienda ha direttamente assunto il soggetto senza tirocinio. I dati in esame ripropongono gli stessi ordini di grandezza (in termini di percentuali di numero di assunzioni) dei tirocini formativi che la Provincia organizza per legge (vedi Centri per l'impiego), per i soggetti normodotati. Il che conferma il raggiungimento dell'obiettivo di fondo dell'iniziativa: offrire a soggetti che presentano forme diverse di svantaggio una protezione ed un supporto nel percorso di avvicinamento al mondo del lavoro, così da poter disporre di pari possibilità di trovare un impiego gradito rispetto ad un soggetto normodotato.

[18] Il Progetto Equal SIN.Te.S.I. (2005-08) prevede al suo interno la Macroazione C, relativa al "Piano sperimentale per l'inserimento lavorativo e la promozione dell'autoimprenditoria dei Soggetti svantaggiati" ed in particolare l'Azione C.2. dedicata ad "Attività dirette a favorire l'inserimento sociale e lavorativo e la promozione del lavoro autonomo dei Soggetti disabili e svantaggiati".

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Capacità di lettura dei bisogni del territorio: il progetto ha saputo cogliere un disagio sociale e farvi fronte attraverso un modello organizzativo innovativo.
- Capacità di rafforzare le relazioni formali: presenza di una partnership pubblico/privato ampia ed eterogenea; nell'aprile 2010 sono stati inglobati anche i Comuni di Fiorenzuola d'Arda e Castel San Giovanni (Capidistretto rispettivamente dei Comuni di levante e di ponente), per garantire a tutti i residenti della provincia uguale opportunità di fruizione del servizio.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della comunità: sensibilizzazione operata nell'ambito del mondo aziendale coinvolto nel progetto rispetto all'opportunità dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate che alla prova dei fatti sono state spesso percepite all'interno della vita aziendale in qualità di risorse piuttosto che come vincolo.
- Apprendimento organizzativo: dall'esordio del progetto Equal è stato un continuo sforzo di apprendimento e di aggiustamento "on the road". Il luogo del confronto e della condivisione delle problematiche è il Comitato di Gestione che riunisce tutti i partner di progetto. I diversi soggetti del partenariato rivendicano la natura "sperimentale" dell'iniziativa, ma soprattutto la capacità di averla implementata nell'ordinario esercizio delle loro funzioni.
- Continuità del progetto: il progetto nasce per durare nel tempo, da sperimentazione sociale a politica, "istituzionalizzandosi".

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Riconoscimento del valore del progetto da parte delle istituzioni locali.
- Riproduzione delle attività (o parte di esse) in altre progettualità relative allo stesso ambito di intervento o in altri ambiti di interventi: con la firma di un secondo Protocollo d'Intesa (aprile 2010) anche da parte dei Comuni di Fiorenzuola d'Arda e Castel San Giovanni, il progetto è stato esteso agli altri due distretti territoriali della provincia di Piacenza.
- Rafforzamento inter-istituzionale: sviluppo di consapevolezza, conoscenza, condivisione di visioni, pratiche di collaborazione rispetto all'ambito di intervento, tra i diversi partner del progetto, facilitando in particolar modo l'interlocuzione tra la compagine pubblica e quella privata (relativamente a questioni anche esterne al progetto stesso).

Capacità di produrre *valore economico*

- Consolidamento/sviluppo di attività imprenditoriali già in essere: l'implementazione del progetto ha portato all'assunzione di 3-4 nuove figure professionali (tra tempo pieno e part-time); i tirocini fino ad oggi organizzati hanno portato a 7 assunzioni a titolo definitivo (ma alcuni devono ancora concludersi).
- Attivazione di risorse non economiche: esistono dei costi "figurativi" che consistono in un aggravio di lavoro non retribuito per alcuni dipendenti (si pensi agli incontri del Comitato di Gestione ma non solo), oltre all'impiego di risorse messe a disposizione da parte dei partner (aule, stampanti ecc.), in particolare della Provincia. In definitiva il costo totale dell'iniziativa risulta non eccessivo se paragonato alla mole di lavoro compiuto ed in relazione ai risultati ottenuti sul campo.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Il progetto rappresenta un esempio di una sperimentazione sociale che crea apprendimento, si istituzionalizza, si fa "politica" (ordinaria non straordinaria), in particolare grazie alla presenza di una Pubblica Amministrazione che "ascolta" le urgenze della collettività, si mostra ricettiva, coinvolta, responsabile.

Il partenariato tra pubblico e privato sociale, che si è consolidato a seguito del progetto, rappresenta un valore in sé, esprime una volontà autentica di adempiere sino in fondo al proprio mandato di soggetti decisori e produttori di valore sociale, essendo la tensione al risultato il collante principale a sostegno dell'azione.

Il servizio offerto risponde ad un bisogno sociale fino a quel momento non pienamente accolto dalle politiche pubbliche locali. Come sfondo di tutto il percorso si distinguono territori e comunità ad alta dotazione di capitale sociale: c'è una storia di relazioni tra pubblico e privato, in particolare privato sociale, una condivisone valoriale di base, che ha prodotto cultura e fiducia e la fiducia funge da catalizzatore di nuove esperienze che in altri contesti non troverebbero una base solida su cui organizzarsi.

- SOSTEGNO INTEGRATO INSERIMENTO LAVORATIVO (SIIL) -

SOGGETTO PROMOTORE: Consorzio Fare Comunità

PARTNERSHIP: Provincia di Ravenna, Comuni del Comprensorio Lughese, Servizi Sociali Associati del Faentino, Consorzio per i Servizi Sociali di Ravenna, Russi, Cervia e INAIL, sistema provinciale dei Centri per l'Impiego, AUSL e suoi servizi specialistici DSM e Ser.T., CEFAL MCL Lugo, Centro Provinciale di Formazione Professionale Faenza, Engim Ravenna, Irecoop Ravenna, Consorzio Solco e Efeso Ravenna, Consorzio S.Vitale

AMBITO TERRITORIALE: Provincia di Ravenna



Descrizione del progetto

Il progetto nasce a partire dall'esperienza sperimentale svolta dal CFP Colonia Orfani di Guerra (ora Cefal) sul territorio di Lugo, che si occupava della formazione professionale per persone disabili, in particolare di disabili psichici. Gli operatori del Centro avvertono la mancanza di collegamento fra la loro attività di formazione e il mondo del lavoro e cominciano a svolgere in via sperimentale un'attività di mediazione e di sensibilizzazione nei confronti delle imprese (supportata da un percorso di auto-formazione). Nel 1998, grazie alla volontà degli operatori e alla loro capacità di perorare la causa presso le istituzioni, viene avviato un percorso di trasferibilità del modello operativo del SIIL (Sostegno Integrato Inserimento Lavorativo) sui territori di Faenza e Ravenna. Nel 2000, viene integrato all'interno del sistema operativo dei SIIL anche il mondo della Cooperazione Sociale. Vengono poi create, sui tre comprensori della Provincia, delle Unità Operative Territoriali composte da operatori provenienti dalla formazione professionale (l'ENGIM per Ravenna, il Centro di Formazione Professionale di Faenza e la Colonia Orfani di Guerra ora Cefal su Lugo), dai servizi sociali e dalla cooperazione sociale. Il Consiglio Provinciale di Ravenna, infatti, attraverso una delibera di collaborazione tra AUSL, Consorzio dei Servizi Sociali e Amministrazione Provinciale decreta appunto la trasferibilità del modello.

Il SIIL offre un servizio di *matching* fra i datori di lavoro e i soggetti disabili (beneficiari), siano essi già inseriti in azienda o ancora fuori dal mondo del lavoro: vengono svolti colloqui orientativi con i beneficiari e con la famiglia di appartenenza, e con i servizi sociali che li hanno in carico o il centro per l'impiego. I beneficiari vengono seguiti passo passo nell'inserimento presso la nuova realtà lavorativa, che a sua volta è supportata dagli operatori attraverso colloqui con il tutor aziendale. Ogni operatore gestisce una decina di casi-percorsi, che possono essere o già avviati o in corso di svolgimento; nel 2009 i progetti individuali realizzati risultano pari a 348; le assunzioni complessive ammontano a 64[19].

Il progetto infine ha dato vita a una nuova sperimentazione, ovvero "SIIL svantaggio", con un target di riferimento, rispetto ai disabili, più complesso. Il progetto, lanciato nel 2005, ha vissuto 5 anni di sperimentazione con i comuni della bassa Romagna e i Servizi Sociali Associati Faentini e conta 5 posti per persone definite in condizioni di svantaggio, per ogni territorio. Attualmente, la attività sono gestite da un nuovo soggetto, il Consorzio " Fare Comunità", soggetto ibrido che unisce sotto di sé le cooperative e i centri di formazione, nato con l'intento di svolgere una funzione di "Agenzia di sviluppo locale del welfare di cittadinanza e delle lotta all'esclusione sociale".

[19] Progetti individuali realizzati 2009; Osservativi sperimentali: 36; Osservativi formativi: 123; Mediazione occupazione: 30 Sostegno occupazione: 159; Assunzioni attraverso SIIL: 64

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Capacità di lettura dei bisogni del territorio, a fronte della presa di coscienza dell'assenza di un "ponte" adeguato fra i disabili formati per avviarsi al lavoro e il mondo del lavoro stesso.
- Costituzione, ampliamento e consolidamento della partnership: i rapporti fra i soggetti della partnership si sono ampliati e strutturati nel tempo, comprendendo via via un numero di soggetti crescente e consolidando una rete pubblico/privato ampia ed eterogenea.
- Costruzione di un sistema di governance degli interventi che coinvolge i soggetti della partnership, di natura pubblico-privata, su un piano di sostanziale parità. Tale sistema appare pensato a partire da competenze e specificità dei diversi attori, piuttosto che a "status" istituzionali.
- Aumentata fiducia nelle istituzioni pubbliche partner della rete da parte delle famiglie dei beneficiari.
- Ampliamento della tipologia di beneficiari inizialmente prevista (soggetti disabili) ad altri soggetti svantaggiati.
- Clima relazionale fra gli operatori caratterizzato da condivisione e fiducia.
- Relazioni fra operatori e responsabili delle imprese ove si realizzano gli inserimenti lavorativi, caratterizzate da un buon livello di fiducia.
- Presenza di una relazione con i beneficiari dopo la conclusione del progetto: i beneficiari assunti da anni rimangono in contatto con gli operatori della struttura.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Partecipazione ad incontri per scambio di esperienze e competenze con organizzazioni diverse: in particolare, all'origine del progetto, fonte di ispirazione valoriale ed organizzativa è stata l'esperienza di Enrico Montobbio[20]. Successivamente il SIIL è divenuto modello osservato da altre organizzazioni e da altri territori.
- Modificazione nella cultura delle aziende: tramite l'attività di inserimento lavorativo guidato, la persona svantaggiata è stata percepita, in alcuni casi, non solo un obbligo derivante dalla legge, ma anche come risorsa.
- Generazione di nuove competenze: da un lato, lo sviluppo del progetto ha generato maggiore efficienza all'interno dei processi di ciascun partner e, dall'altro, c'è stata una forte contaminazione fra gli stessi operatori, la quale ha generato nuove professionalità.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Influenza/riorientamento delle politiche del territorio rispetto all'inserimento delle persone svantaggiate: nuovo modello di partnership pubblico/privato.
- Riconoscimento del valore del progetto da parte delle istituzioni locali.
- Riproduzione delle attività (o parte di esse) in altre progettualità relative allo stesso ambito o altri ambiti di intervento: ad esempio estensione del modello agli altri due distretti territoriali della provincia di Ravenna (oltre a quello di Lugo).
- Sviluppo di consapevolezza, conoscenza, condivisione di visioni, pratiche di collaborazione rispetto all'ambito di intervento, all'interno di una singola istituzione o fra differenti istituzioni. La partnership dell'iniziativa ha significato, per i diversi soggetti coinvolti, la necessità di provare a costruire, sulla base di elementi comuni, un piano di gestione che garantisse da una parte il superamento di eventuali conflitti, dall'altra l'apertura a modelli di intervento diversi rispetto alla semplice somma delle attività previste e peculiari di ciascuna organizzazione. Tale processo ha prodotto una parziale dismissione dei paradigmi interpretativi abituali, una maggiore reciproca comprensione degli obiettivi e modelli organizzativi ed una contaminazione degli stili operativi; in particolare sembra accresciuta da una parte l'attenzione agli aspetti procedurali nella cooperazione sociale e, dall'altra, una cultura della vicinanza al beneficiario nella pubblica amministrazione.

20 Fondatore del Centro Studi per l'integrazione lavorativa dei disabili dell'ASL 3 di Genova e autore di alcuni volumi sull'inserimento lavorativo di persone affette da disabilità quali, ad esempio, "Chi sarei se potessi essere. La condizione adulta del disabile mentale" edito da Edizioni del Cerro nel 2000.

- Si evidenzia una più ampia propensione a cogliere, nell'interazione con gli altri soggetti, la possibilità di ricadute positive sulla propria attività, anche come effetti secondari dell'interazione stessa.

Capacità di produrre *valore economico*

- Consolidamento/sviluppo di attività imprenditoriali già in essere: aumento di dimensione (fatturato e assunzioni) e diversificazione delle attività delle cooperative sociali aderenti alla partnership.
- Attivazione di risorse non economiche: comodato d'uso dei locali.
- Risparmio per la pubblica amministrazione derivante dagli inserimenti lavorativi.
- Aumento del reddito di alcuni nuclei famigliari/risparmio degli stessi in termini di cure.

Meccanismi generativi dell'innovazione

La presenza di una forte motivazione intrinseca degli operatori ha permesso di aumentare la qualità del servizio e quella delle relazioni sia con i beneficiari e le loro famiglie (anche dopo che essi sono stati assunti da diversi anni, mantengono rapporti con gli operatori, si verificano occasioni informali di incontro), sia con i referenti delle aziende (i quali percepiscono e sono, in alcuni casi, contaminati dalle ragioni non strumentali degli interventi). La selezione di operatori motivati intrinsecamente appare in parte legata alla condivisione valoriale fra i precursori delle attività (la visione di Montobbio del disabile quale risorsa, la dignità della persona svantaggiata). La comunicazione di tali valori ha definito un specifica identità nel tempo, che probabilmente ha agito da catalizzatore di persone che condividevano tale prospettiva.

Tale processo ha generato una alta qualità relazionale del servizio; va sottolineato che tale esito non va ricondotto unicamente all'apporto delle organizzazioni di terzo settore coinvolte, ma piuttosto all'incontro di queste con la peculiare qualità del lavoro delle persone operanti nella pubblica amministrazione. Ciò è stato possibile in ragione della condivisione fra istituzioni e organizzazioni di terzo settore della visione dello "svantaggio come risorsa" che, pur nelle differenti culture organizzative, ha generato nel tempo valore culturale, sociale ed economico.

Si evidenzia inoltre un alto tasso di imprenditività sociale**,** caratterizzato dalla capacità della dirigenza delle organizzazioni dell'economia sociale, di concepire ed implementare una combinazione efficace di risorse pubbliche e private per l'erogazione di un servizio di interesse generale. Cifra distintiva di tale capacità è rappresentata da una cultura del lavoro di rete quale risorsa fondamentale di innovazione sociale.

Si osserva ancora l'applicazione del principio di sussidiarietà da parte della pubblica amministrazione locale, tramite il riconoscimento dell'attività realizzata da organizzazioni della società civile (delibera del Consiglio Provinciale n. 23 del 02/04/2002). Questo rappresenta l'esito di un processo di relazione fra le istituzioni pubbliche territoriali e i soggetti dell'economia sociale, che si è sviluppato e trasformato. In un primo tempo, tale relazione partiva dalla domanda formatasi dal basso a partire dalle azioni intraprese dagli operatori della formazione, i quali mediavano (o interpretavano) la domanda (a volte implicita) da parte dei beneficiari. A fronte di tale domanda, sostenuta in forme più o meno conflittuali, sono stati aperti spazi di negoziazione da parte della Pubblica Amministrazione. L'interazione è stata costruita attraverso la somma, a pesatura variabile, di procedure istituzionalizzate (bandi di gara, trattative, strumenti quali i tavoli sociali, ecc.). Quale primo esito si riscontra la realizzazione di attività che hanno messo insieme la domanda che viene dal basso con le disponibilità e le risorse offerte dagli enti pubblici. Attualmente a seguito di un processo di consolidamento delle relazioni formali ed informali, soggetti dell'economia sociale e istituzioni pubbliche paiono lavorare su di un piano di sostanziale parità, tramite forme (ad es. consorzio Fare Comunità) che sono dettate dalle esigenze del processo stesso più che dallo status e dalle routines degli attori coinvolti.

Tenuta nel tempo della partnership: prime attività a partire dalla fine degli anni '90. L'apprendimento organizzativo e valoriale degli enti pubblici e delle organizzazioni dell'economia sociale, la capacità che hanno avuto tali soggetti di cogliere le opportunità di produzione di beni pubblici derivanti dall'interazione fra gli attori della partnership; gli effetti di integrazione delle politiche sociali e le politiche attive del lavoro realizzati dal progetto, sono fenomeni che discendono da relazioni che si sono mosse nel tempo, e che dalla presenza di tempo hanno tratto la possibilità di svilupparsi.

- GRUPPO BOUQUET --

SOGGETTO PROMOTORE: Cooperativa sociale Il Girasole
PARTNERSHIP: Gruppo informale di soggetti del terzo settore e non (in aggiunta, al di là della dimensione progettuale, Confcooperative Reggio Emilia ed i Comuni di Reggio Emilia e Bagnolo in Piano)
AMBITO TERRITORIALE: Provincia di Reggio Emilia



Descrizione del progetto

L'idea progettuale nasce in seno alla cooperativa Il Girasole, creata nel 1977 su iniziativa di alcuni genitori di ragazzi affetti da forme diverse di disabilità e attiva nell'ambito dell'assemblaggio di componenti meccanici per conto terzi. Nei primi anni 2000 risulta urgente la necessità di una diversificazione dell'attività della cooperativa: il settore della componentistica meccanica non offre sufficienti garanzie per il futuro. Sono soprattutto i giovani volontari, che da tempo prestano il loro aiuto nell'ambito della cooperativa, a convincersene ed è di due di loro, che vantano competenze in scienze alimentari, l'idea di puntare sul business della ristorazione. Il primo passo è rappresentato, nel 2004, dalla presa in gestione di un bar in un parco pubblico nel centro di Reggio Emilia, messo a disposizione dal Comune. Nel 2008, attraverso un finanziamento incrociato (anche di fonte regionale, Legge Regionale 7/1994), la cooperativa riesce a dotarsi di una cucina di tipo professionale e delle attrezzature necessarie per svolgere attività di catering, all'interno di un immobile di grandi dimensioni, concesso in comodato d'uso dal Comune di Bagnolo in Piano. Le prime esperienze di lavoro sono rappresentate dai convegni organizzati dal Comune di Reggio Emilia, ma dal principio appare promettente il mercato dei matrimoni che oggi vale il 70% dei ricavi complessivi. Il legame della cooperativa con le parrocchie (corsi prematrimoniali), con il mondo della cooperazione sociale e la diffusa sensibilità del territorio verso i temi della solidarietà in generale, garantiscono un livello della domanda molto alto.

Con il supporto di Confcooperative Reggio Emilia, Il Girasole ha raccolto nel tempo attorno a sé una rete di altri partner[21] che, ognuno con la propria specializzazione, ha dato vita a Gruppo Bouquet, una sorta di global service in grado di offrire tutta la gamma di servizi associata all'organizzazione di un matrimonio (dalle bomboniere alle partecipazioni, agli abiti, all'addobbo floreale, al fotografo, ecc.). Nel 2010 in seguito ad un finanziamento regionale, la cooperativa Il Girasole ha aperto in sinergia con il gruppo Bouquet, con il Centro Giovani e le Associazioni del terzo settore del Comune di Bagnolo in Piano, un pub (Maki Pub) attraverso cui l'attività risulta ulteriormente diversificata e ampliata, data la possibilità di intercettare una fascia più giovane di pubblico e di intensificare le relazioni con la comunità ed il territorio.

Ad oggi la cooperativa Il Girasole vanta 48 soci, tra cui, dopo l'esperienza di volontari, i 6 ragazzi della "svolta", e impiega 20 persone disabili, 14 nel laboratorio meccanico (la cui attività va comunque esaurendosi) e 6 nell'ambito della ristorazione (bar + catering + pub). L'attività è in forte espansione con un fatturato (della sola cooperativa Il Girasole) nel 2009 di circa mezzo milione di euro (quasi il doppio del 2008) ed una domanda crescente della quale beneficeranno tutti i partner del Gruppo, ognuno in base al proprio specifico apporto.

[21] Cooperativa sociale (di tipo a) Ravinala: si occupano di commercio equo e solidale di prodotti alimentari ed artigianali; Cooperative sociali (di tibo b) Solgarden e laVigna: specializzate nella floricultura si occupano all'interno del Gruppo dell'addobbo floreale; Cooperativa sociale (di tipo b) San Giuseppe: si occupano della predisposizione delle partecipazioni; Cooperativa agricola La Collina: forniscono generi alimentari al 100% biologici per la ristorazione; Cooperativa agricola La Quercia: comunità di accoglienza per ex-tossicodipendenti. Gestisce un ristorante che si presta per accogliere ricevimenti e matrimoni; Snc Dea Sposi; sartoria dedicata ad abiti per matrimonio; Eden centro benessere; Photo Art Snc; fotografo professionista.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Individuazione di una domanda emergente: l'idea portante di tutto il progetto è risultata vincente nella misura in cui ha riempito un "vuoto di valore" (o forse ha creato una nuova opportunità di conferimento di valore, di senso). In tanti, nell'ambito della collettività, desiderano permeare "il giorno più importante della vita" di un significato particolare, di un messaggio di solidarietà verso il prossimo che è il tratto distintivo di Gruppo Bouquet.
- Presenza di una rete di partner articolata ed eterogenea: la cooperativa Il Girasole ha saputo riunire attorno a sé un gruppo ampio di soggetti afferenti al terzo settore ma non solo. L'attività del Gruppo ha trovato un supporto decisivo nei Comuni di Reggio Emilia e Bagnolo in Piano.
- Crescita del volontariato: la differenziazione dell'attività ha permesso il coinvolgimento di un numero crescente di volontari. L'aumento previsto dei volumi di lavoro potrà portare ad un ulteriore incremento.
- Costruzione di sistemi aperti di governance: la crescita del gruppo è avvenuta in forme graduali e spontanee, secondo un percorso di crescita ancora in atto. Il gruppo rappresenta una realtà radicata nel territorio essendo crocevia di un'ampia gamma di relazioni (nell'ambito della progettazione e gestione dell'iniziativa), istituzionali, con le parrocchie, con alcune scuole, con enti di formazione professionale, ecc.

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Animazione della Comunità: contributo alla sensibilizzazione della comunità sulle tematiche della solidarietà; la struttura di Bagnolo in Piano è pensata per offrire intrattenimento, vedi il pub (con arredi e prodotti del commercio equo-solidale), lo spazio studio/lettura e quello musicale, all'insegna dell'impegno e della trasmissione di contenuti e valori.
- Realizzazione di attività di comunicazione sociale: attraverso un sito internet e una brochure a livello di Gruppo Bouquet.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Riconoscimento del valore del progetto da parte delle istituzioni locali: la storia della cooperativa Il Girasole e della nascita del Gruppo Bouquet è la storia di un rapporto virtuoso con la PA del territorio; "la svolta" nell'attività della cooperativa è stata possibile grazie al contributo del Comune di Reggio Emilia (che ha concesso la gestione di un bar del centro) e di Bagnolo in Piano (che ha concesso in comodato gratuito la "centrale operativa" dell'attività di ristorazione del Gruppo). La relazione con la PA non passa attraverso interlocutori preferenziali a dimostrazione di un rapporto consolidato e di una comunanza di valori e di visioni.

Capacità di produrre *valore economico*

- Promozione di nuovi soggetti di imprenditorialità sociale e consolidamento di attività imprenditoriali già in essere: messa a sistema di un circuito di offerta con un incremento delle opportunità economiche di ciascun soggetto del Gruppo.
- Autonomia dal finanziamento pubblico.
- Attivazione di risorse non economiche: apporto fondamentale proveniente dal contributo dei volontari.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Gruppo Bouquet è il punto di arrivo di uno sforzo di creatività utile per inventarsi un tipo di attività inedito per una cooperativa di tipo b, unito all'abilità manageriale con cui, attingendo ai vari canali di finanziamento, è stato allestito un modello di offerta in grado di contemperare la componente sociale con l'impronta economica, di portare avanti, nella sua integrità, lo spirito originale della cooperativa (l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati), pur nell'ambito di un progetto imprenditoriale che si confronta con successo sul mercato con soggetti economici profit. La capacità imprenditoriale si declina in diverse componenti: da quella strettamente economica (individuazione di una nicchia di mercato a domanda crescente; uso efficace ed efficiente delle risorse; diversificazione dei prodotti e dei servizi offerti) a quella di gestione della partnership (sviluppo di un'amministrazione condivisa del progetto).

L'immissione di giovani volontari nell'ambito delle attività agisce come vera e proprio leva del cambiamento della vision della cooperativa. I volontari sono in primo luogo portatori di una forte motivazione, in secondo luogo riconoscono nel disabile una risorsa e non un peso, in terzo luogo apportano competenze specifiche in un settore nuovo. Si assiste ad un vero e proprio cambio culturale in cui il disabile viene riconosciuto come soggetto produttivo e su cui si investe anche attraverso un opportuno percorso di formazione qualificata.

Senza l'aiuto di una Pubblica Amministrazione "partecipe" ed efficiente la cooperativa Il Girasole avrebbe difficilmente potuto reinventarsi tanto bene da divenire oggi, da sola e come Gruppo Bouquet, un esempio di imprenditorialità sociale che compete "a mercato". L'appoggio ed il sostegno economico del Comune di Reggio Emilia e di Bagnolo in Piano sono il frutto di un idem-sentire rispetto alle tematiche del sociale e della solidarietà e di una legittimazione reciproca tra le parti che produce fiducia e si autoalimenta.

Sullo sfondo del progetto c'è infatti un territorio ed una comunità con un'alta dotazione di capitale sociale e cultura della solidarietà, naturalmente sensibile ai temi della solidarietà.

- PROVINCIA DI RIMINI PER UNIONE ITALIANA CIECHI -

SOGGETTO PROMOTORE: Provincia di Rimini, Assessorato formazione e lavoro
PARTNERSHIP: Cooperativa sociale La Romagnola e Unione Italiana Ciechi
AMBITO TERRITORIALE: Provincia di Rimini



Descrizione del progetto

Il progetto nasce in seno alla cooperativa sociale La Romagnola, una delle prime esperienze di inserimento lavorativo (cooperativa sociale di tipo B) di disabili psichici in Romagna, costituita nel 1975. Nel 1994 la cooperativa decide di concentrarsi sul settore dei trasporti prendendo in carico dall'azienda municipalizzata dei trasporti TRAM il servizio di trasporto per disabili "Rimini per tutti". Nel 2001 il servizio trasporto disabili passa direttamente a carico della cooperativa in seguito all'aggiudicazione della gara d'appalto indetta dall'Azienda Sanitaria Locale, il che comporta anche la presa in carico delle persone in dialisi su tutto il territorio provinciale, con una forte crescita dei volumi di lavoro e di varietà delle esigenze dell'utenza. È in questo periodo che viene incrementato l'inserimento in organico di persone disabili (sono quasi la metà del numero totale di dipendenti, ben oltre il 30% stabilito per legge), mentre si introducono importanti sinergie tra i servizi col risultato di contenere e razionalizzare il costo per trasporto effettuato.

Nel 2005 un ulteriore salto dimensionale. Del tavolo istituzionale (Commissione disabili[22]) che per legge (L.R. 17/2005) si occupa dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, fa parte l'Unione Italiana Cechi. Nel campo delle disabilità, la categoria dei non vedenti risulta tra le più svantaggiate dal punto di vista del trasporto, in particolare per coloro che vivono lontano dal centro città e dunque non dispongono di una rete capillare e attrezzata. Una volta effettuata una mappatura dell'utenza potenzialmente interessata, l'Assessore provinciale al Lavoro pensa subito alla cooperativa La Romagnola come al soggetto più indicato a farsi carico del servizio. La cooperativa del resto rappresenta ormai una realtà consolidata e strutturata sul territorio, nonché l'unica con le caratteristiche necessarie. In cambio di questa nuova commessa, che si sostanzia in un affidamento diretto da parte della Provincia per un importo di circa 52.000 euro (per l'anno 2010/11 stesso ammontare del 2009/2010), viene chiesto alla cooperativa di assumere nuovo personale disabile. Negli anni 2005-06-07 il servizio comprendeva il trasporto gratuito casa-lavoro. A partire dal 2008 comprende pure il ritorno (gratuito) lavoro-casa. L'utenza è composta in tutto da 10-12 non-vedenti, tutti occupati. In termini occupazionali questo surplus di attività è valso due nuove assunzioni a tempo pieno, oltre alla necessità di allargare ulteriormente il parco veicoli (4-5 automezzi in tutto).

[22] Art.18 L.R. 17/2005 comma 4: "Le Province realizzano la concertazione delle politiche per l'integrazione al lavoro delle persone con disabilità all'interno di un organismo composto, in misura paritetica, di rappresentanti designati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro, dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dalle associazioni delle persone con disabilità comparativamente più rappresentative a livello provinciale. Tale concertazione può essere realizzata anche nell'organismo previsto dall'articolo 52 della legge regionale n. 12 del 2003 (ovvero una "Commissione di concertazione con funzioni di proposta, verifica e valutazione in merito alle linee programmatiche delle politiche della istruzione, della formazione professionale e del lavoro di competenza provinciale") all'uopo integrato, nel rispetto del principio di pariteticità, dalle associazioni delle persone con disabilità comparativamente più rappresentative a livello territoriale.

Valori generati dall'innovazione sociale

Capacità di produrre valore *sociale*

- Capacità di lettura dei bisogni del territorio: unica cooperativa sociale di tipo b strutturata in forma professionale per il trasporto di disabili permanenti e/o temporanei (tra cui non vedenti) presente in Emilia-Romagna. La cooperativa fornisce una duplice risposta a istanze di tipo sociale: favorisce l'inclusione lavorativa di persone disabili e si fa carico di una domanda di trasporto che altrimenti rimarrebbe inevasa (o della quale la PA potrebbe farsi carico con costi maggiori).

Capacità di produrre valore *culturale* e di promuovere *partecipazione civica*

- Presenza di cultura della valutazione e della trasparenza: bilancio sociale e certificazione di qualità impongono alla cooperativa uno stress continuo rispetto agli esiti dell'attività in termini di soddisfazione dell'utente, del committente e del personale interno. Tali informazioni si ripercuotono sui processi decisionali interni generando apprendimento culturale ed organizzativo.
- Grado di conoscenza del progetto nella comunità di riferimento: dal 2003, con l'ottenimento della Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2000 per il settore trasporti, la cooperativa ha fatto una scelta forte di responsabilità e comunicazione verso l'esterno. Tale scelta è stata ribadita con la decisione a partire dal 2007 di costituire un gruppo di lavoro interfunzionale per la redazione del Bilancio di Responsabilità Etica e Sociale, che da quell'anno viene regolarmente presentato attraverso un'apposita conferenza stampa aperta alla cittadinanza che ha risonanza sulla stampa e televisioni locali.

Capacità di produrre *rafforzamento istituzionale*

- Riconoscimento del valore del progetto da parte delle istituzioni locali: alto livello di legittimazione e fiducia del progetto e della cooperativa presso le istituzioni. La storia de La Romagnola è la storia di una crescita graduale di know-how ed esperienza nell'ambito del trasporto disabili che ha prodotto riconoscimento e accreditamento prima presso il Comune di Rimini poi presso l'ASL ed infine presso la Provincia di Rimini (con la quale collabora attivamente nell'ambito della definizione dei Piani di Zona).

Capacità di produrre *valore economico*

- Promozione di imprenditorialità sociale: a partire dal 2000 il fatturato risulta in continua crescita; il 2009 fa segnare +12,3% sul 2008 in controtendenza rispetto allo scenario critico generale. Questa dinamica testimonia di una gestione efficiente e si traduce in nuove assunzioni di personale (disabile e non). Il trasporto ciechi ha portato a due nuove assunzioni a titolo definitivo.

Meccanismi generativi dell'innovazione

Sinergia tra PA e privato sociale all'insegna di un'interpretazione compiuta del principio di sussidiarietà orizzontale. Il Comune di Rimini ha favorito l'affermarsi di un nuovo soggetto di imprenditorialità sociale, la cooperativa sociale La Romagnola, che è cresciuto nel tempo, ha saputo conquistarsi legittimazione e fiducia presso le altre istituzioni del territorio, ricevendo in cambio nuovi incarichi ed attività da svolgere. È stato infatti il Comune di Rimini a favorire la diversificazione dell'attività della cooperativa, assegnandole il servizio di trasporto dei disabili (1994); mentre la Provincia ne ha incrementato il volume di attività nel 2005 affidandole il trasporto dei non-vedenti. Le istituzioni locali hanno riconosciuto e promosso l'affermarsi di una organizzazione della società civile, in virtù di una concezione piena del proprio ruolo, che implica una strategia di sviluppo, capacità di scelta e di assunzione di responsabilità (rimane in capo alla Pubblica Amministrazione il compito di coordinare e controllare l'operato del privato sociale). Da parte sua La Romagnola ha adottato dal principio uno stile gestionale improntato alla qualità del servizio e alla soddisfazione dell'utenza, puntando con forza sulla formazione del personale e sulla comunicazione e visibilità verso l'esterno (vedi Certificazione di Qualità e Bilancio Sociale), riuscendo a guadagnarsi sul campo la propria identità di impresa sociale ad alto contenuto professionale, tanto da essere in grado nel tempo di adattarsi e reagire con successo ai cambiamenti di scenario provenienti dall'esterno (come il saper competere a mercato e vincere il bando dell'ASL per il trasporto disabili). Oggi La Romagnola rappresenta un unicum in tutta la regione: da un lato favorisce l'inclusione lavorativa di persone disabili (oggi sono 23 i dipendenti disabili, circa la metà del totale), dall'altro si fa carico di una domanda di trasporto che altrimenti rimarrebbe inevasa o della quale la PA potrebbe farsi carico con costi maggiori (viste le caratteristiche intrinseche del servizio).

4 - I valori generati e i meccanismi generativi

L'analisi dei casi, effettuata attraverso la matrice illustrata nel capitolo 2, ha condotto alla identificazione dei valori prevalenti che ciascun caso ha generato ed alle forme che questi hanno assunto di volta in volta, ponendoli in rapporto agli elementi di contesto, ai bisogni individuati, ai differenti attori sociali. Tali elementi sono stati ricondotti ai criteri in cui possono essere declinati i valori ed alle sub-dimensioni con le quali essi si sono manifestati oggettivamente.

Vale la pena ricordare che si è assunto come significato della capacità di produrre un determinato valore la "*qualità specifica*" che le azioni dei singoli progetti hanno apportato, ovvero la rilevazione del processo di trasformazione di una prestazione o servizio in termini qualitativi, cioè, rispetto alla qualità percepita del servizio da parte dell'utilizzatore. Ciò rispetto a quanto può o potrebbe beneficiare se lo stesso servizio fosse prodotto da agenzie della pubblica amministrazione o private.

Risulta ancora una volta chiaro, alla lettura delle specificità progettuali, come il tema dei valori generati sia espressione diretta della manifestazione di quanto possiamo definire "innovazione sociale".

Infatti, gli elementi che li costituiscono, siano essi processi relazionali, culturali, istituzionali, o più aggregativi o operativi, si pongono in discontinuità rispetto a contesti e sistemi di riferimento. Introducono inoltre sostanziali modifiche non solo nella modalità di lettura dei bisogni, per lo più sommersi o scarsamente analizzati, o nelle risposte messe a punto, ma nelle dinamiche più generali che modificano le modalità di costruzione delle risposte e la forma e i contenuti delle stesse. Per usare un riferimento più generale, potremmo dire che hanno dato luogo a innovazioni sia di processo che di prodotto. Ciò è stato possibile anche attraverso un apporto di creatività che consente una diversa aggregazione degli elementi già esistenti e che dà luogo a nuovi comportamenti sia organizzativi che sociali e individuali.

Ricordiamo le dimensioni di valore identificate:

capacità di produrre **valore sociale**

capacità di produrre **valore culturale e partecipazione civica**

capacità di produrre **valore ambientale**

capacità di produrre **valore di rafforzamento istituzionale**

capacità di produrre **valore economico**

Ma l'insorgenza dell'innovazione ha radici più profonde. Il procedere dell'indagine ci ha posti di fronte a elementi di processo distinti rispetto ai valori precedentemente identificati ma che, tuttavia, avevano avuto un ruolo causativo rispetto ai primi e dunque rispetto al livello di innovazione individuato. Si è dunque affermata l'esigenza di assegnare, nell'ambito del percorso di studio, un ruolo privilegiato all'idea di causalità generativa e cioè ai quei processi che danno conto di come si sono generati i valori prodotti dalle organizzazioni dell'economia sociale.

Essi sono stati ricondotti al concetto di "meccanismo generativo", definito come un processo causale, molto spesso osservabile, attraverso il quale viene generato un determinato *outcome*. In linea di massima ciascun meccanismo generativo implica tre distinte condizioni:

- le condizioni sociali che influenzano la situazione;
- le modalità con cui gli attori in una data situazione agiscono e producono effetti individuali e collettivi;
- come l'insieme delle azioni dei singoli soggetti (anche in forma aggregata) si ricompone in un

processo più ampio.

Si può affermare che tali condizioni siano, per la loro specificità e peculiarità, intrinsecamente distintive di ogni progetto esaminato. Esse sono differenti per loro natura dalle specifiche attività operative che sono state messe in atto, pur incidendo significativamente sul raggiungimento e permanenza dei risultati/obiettivi che lo stesso progetto aveva prefissato.

Frutto e interazione di culture individuali e collettive, il meccanismo generativo assume, di volta in volta, una sua valenza territoriale, si esprime nell'aggregazione di più soggetti, permea i processi di cambiamento, dando impulso agli apprendimenti. Il meccanismo generativo, inoltre, è in grado di ridefinire il senso ultimo delle attività e legare il progetto a istanze peculiari, producendo risposte a bisogni, radicandolo nel contesto in cui esso si sviluppa, aggregando soggetti, innescando dinamiche funzionali allo sviluppo delle attività prefissate.

Va sottolineato che, in ciascun progetto, sono di norma presenti diversi meccanismi generativi tra di essi correlati e in forte interazione. Per l'individuazione dei sei macro meccanismi che di seguito vengono descritti, sono stati inizialmente individuate tutte le forme generative specifiche di ciascun progetto. Queste sono state illustrate nelle relative schede che formano il capitolo 3 del presente Report. Successivamente, attraverso la combinazione di concetti semantici prossimi e relativi contenuti, sono state ricondotte a categorie più ampie.

I sei meccanismi generativi sono:

1) Identità e motivazione intrinseca
2) Imprenditorialità civile
3) Visioni, saperi e sistemi di apprendimento
4) Approccio di sussidiarietà della pubblica amministrazione
5) Partecipazione e governance
6) Qualità della rete e produzione di beni relazionali

Di seguito vengono descritte le forme prevalenti con cui ogni valore si è manifestato dando conto così dell'ampio spettro dei fenomeni che sono stati letti, ma anche tentando una sintesi che possa evidenziare una serie di caratteristiche comuni a tutti i progetti esaminati. Si è inoltre provveduto a dare evidenza a ciascun meccanismo generativo, cercando, innanzitutto, di darne una definizione generale e declinando successivamente quegli elementi che hanno caratterizzato singoli progetti o aggregazioni degli stessi.

4.1. I valori generati dall' innovazione sociale

4.1.1 Capacità di produrre valore sociale

Capacità di lettura dei bisogni del territorio

- L'Individuazione dei bisogni emergenti si è concretizzata non solo nel momento della progettazione, ma anche durante lo svolgimento delle attività dei singoli progetti, attraverso l'utilizzo di metodologie specifiche e modalità innovative tendenti a produrre di per sé un risultato di coinvolgimento e di informazione. In alcuni casi, si è proceduto attraverso la realizzazione di studi di fattibilità (RAEE in carcere), in altri partendo da una raccolta formale di dati attraverso interviste ai beneficiari (Ginnastica al domicilio, Anziani in Rete). In altri ancora sono stati portati avanti indagini sul campo (Hygeia) con organizzazioni di terzo settore appartenenti alla comunità di riferimento, rendendo in tal modo la risposta più flessibile

rispetto al target e al contesto territoriale (Famiglie e Solidarietà, Circoscrizioninsieme, SMS).

- Interessanti appaiono le modalità con cui si giunge alla lettura dei bisogni. L'origine è spesso legata all'intuizione, sia individuale che di gruppo, che sa poi trasformarsi in percorsi articolati e strutturati. È la presa di coscienza dell'assenza di un "ponte" adeguato fra beneficiari e bisogno espresso: nel caso del SIIL, fra disabili formati per avviarsi al lavoro e il mondo del lavoro stesso. Nel caso della UISP si concretizza nella presa di coscienza della necessità di interventi a domicilio; in Anziani in rete si risponde a uno specifico bisogno di socialità a cui l'ente pubblico ha difficoltà a fare fronte. In altri casi, si parte dall'identificazione di fasce di bisogni non ancora evidenziati ma intuitivamente messi in relazione ad esperienze realizzate altrove (Anziani e bambini insieme, Famiglie e solidarietà). Nel caso di Hygeia, l'interpretazione di bisogni emersi è stata possibile grazie alla costituzione di un Gruppo di coordinamento il cui compito è stato quello di monitorare le esigenze e verificare possibili soluzioni al manifestarsi di nuovi bisogni.
- La formalizzazione delle analisi è stata effettuata sia attraverso modalità più tradizionali di lettura dei dati e strutturazione degli stessi in forme oggettivabili secondo un'accezione cronologica dello sviluppo del progetto, sia come modalità di accompagnamento durante tutto il percorso. Ciò si è verificato tramite, ad esempio, la redazione di documenti specifici che riportano gli esiti dell'attività di individuazione e interpretazione dei bisogni che via via venivano incontrati (Ginnastica al domicilio, Hygeia, Famiglie e Solidarietà, SMS) o attraverso un percorso condiviso tra pubblico e privato sociale di riflessione, formazione, confronto con altre realtà italiane ed europee (Caffè San Biagio, Due piste per la coca), aprendo così la strada a livelli successivi di valutazione.

Capacità di rafforzare le relazioni formali

- La presenza di una rete di partner articolata ed eterogenea rappresenta una caratteristica comune a tutti i progetti. Le partnership sono state costruite includendo via via un numero crescente e vario di soggetti appartenenti al mondo del terzo settore, del profit e della sfera istituzionale dando luogo a vere e proprie partnership pubblico/privato (RAEE in carcere, SIIL, Circoscrizioninsieme, SMS, Piccoli mediatori crescono). Dall'altro, si è spesso verificato un fenomeno di espansione del progetto nel territorio di riferimento che ha permesso l'ampliamento della rete di soggetti territoriali coinvolti, rendendo il servizio fruibile a beneficiari delle zone limitrofe (SIIL, Ginnastica al domicilio, Protocollo d'intesa per lo sviluppo di una rete integrata pubblico/privato per l'inclusione socio-lavorativa di soggetti svantaggiati – Protocollo d'intesa, Piacenza – , Anziani in rete, Famiglie e solidarietà).
- La presenza di un clima relazionale fra gli operatori caratterizzato da condivisione e fiducia (Piccoli mediatori crescono, SIIL, Gruppo Bouquet), ha spesso supportato i processi di sottoscrizione formale delle reti.
- Il mantenimento della relazionalità nel tempo, anche oltre la conclusione del progetto tra i soggetti della partnership, ha favorito in molti casi l' avvio di ulteriori iniziative (Circoscrizioninsieme, Punto d'incontro San Giovanni, RAEE in carcere, SIIL) e il consolidamento di un "alone partecipativo" che si sedimenta sul territorio, garantendo la sostenibilità futura dei progetti stessi (SIIL, SMS, Famiglie e solidarietà).
- In taluni casi si è verificato un consolidamento/ampliamento dei rapporti con organizzazioni del terzo settore esterni alla partnership di progetto, attraverso collaborazioni (Piccoli mediatori crescono, Ginnastica al domicilio, Anziani in Rete) o tramite la partecipazione ad incontri di coordinamento come le consulte (Anziani in rete, Famiglie e Solidarietà).

- In alcuni casi questo consolidamento/ampliamento dei rapporti istituzionali su più livelli si è verificato attraverso la partecipazione a momenti promozionali del progetto (Anziani in rete, Piccoli Mediatori crescono), attraverso la partecipazione a momenti di programmazione (SIIL, Ginnastica al domicilio, Famiglie e solidarietà, SMS) o la costituzione di cabine regionali di monitoraggio (RAEE in carcere).

Crescita del volontariato

- La differenziazione delle attività inizialmente programmate (Gruppo Bouquet, Circoscrizioninsieme) ha reso possibile l'aumento del numero di volontari e la qualità del loro coinvolgimento dalla/e organizzazione/i promotrici del progetto. Spesso gli stimoli di natura culturale impliciti nelle associazioni, il coinvolgimento continuativo nell'ambito delle attività del progetto stesso e gli esiti dell'impatto di queste ultime sul territorio hanno prodotto un effetto "contaminazione positiva" in termini anche di reclutamento di nuove risorse (Piccoli mediatori crescono, Anziani in rete, Punto d'incontro San Giovanni).

Capacità di relazione con i beneficiari

- L'ampliamento della tipologia di beneficiari inizialmente prevista è avvenuta sperimentando "spin off" progettuali rivolti ad altri soggetti (SIIL) o includendone di nuovi nei servizi inizialmente previsti per una sola tipologia di "utenti" (Anziani in rete, Hygeia), o anche favorendo l'interazione fra i diversi beneficiari (Punto d'incontro San Giovanni).
- La continuità di relazione con i beneficiari dopo la conclusione del progetto si è evidenziata talvolta nell'inclusione degli stessi in qualità di volontari nella realizzazione delle attività (Anziani in rete), nell'instaurarsi di rapporti di amicizia con gli operatori dell'organizzazione (Caffè San Biagio, SIIL), o nello svolgere attività di promozione dell'organizzazione stessa presso terzi (Gruppo Bouquet, Piccoli mediatori crescono).

Costruzione di sistemi aperti di governance

- I modelli di governance dei progetti hanno consentito un coinvolgimento, nel processo di progettazione dell'iniziativa, di stakeholders rilevanti rispetto all'ambito di intervento e alla comunità di riferimento -beneficiari, famiglie, volontari, operatori, altre organizzazioni del terzo settore, enti pubblici- (SMS, Caffè San Biagio, Piccoli mediatori crescono, Famiglie e solidarietà).
- Il coinvolgimento di stakeholders rilevanti rispetto all'ambito di intervento e alla comunità di riferimento è stato riscontrato, nel processo di gestione e implementazione dell'iniziativa, (SIIL, RAEE in carcere, Gruppo Bouquet, SMS) o di supporto al progetto per attività promozionali e di diffusione (Hygeia, Famiglie e solidarietà)

4.1.2 Capacità di produrre valore culturale

Animazione della comunità/Grado di conoscenza del progetto nella comunità di riferimento

- I processi di informazione e sensibilizzazione verso le tematiche specifiche oggetto di intervento, le azioni messe in essere, i risultati raggiunti sono stati diffusi e gestiti in modo innovativo. Così come l'analisi del territorio, tali momenti hanno costituito parte integrante degli interventi e sono stati svolti attraverso specifiche metodologie. Organizzazione di incontri

ed eventi di animazione con gli stakeholders principali o con la comunità di riferimento costituiscono l'esempio ricorrente. Vengono realizzate in diversi casi attività volte a promuovere un dibattito e una riflessione su temi più generali rispetto a quella che risulta essere la diretta sfera d'azione del progetto (RAEE in carcere, Piccoli mediatori crescono, Punto d'incontro San Giovanni, Caffè San Biagio, Due piste per la coca), o momenti di intrattenimento come anche esibizioni e incontri formativi (Gruppo Bouquet, Anziani e bambini insieme, SMS). L'obiettivo, oltre alla sensibilizzazione della comunità è anche stato quello di favorire lo sviluppo di processi di partecipazione (Circoscrizioninsieme, Anziani in rete), affrontando in modo innovativo temi di grande rilievo e attualità (Famiglie e Solidarietà). Il senso è quello di mantenersi il più possibile aperti verso la comunità circostante, favorendo inclusione e partecipazione.

- La realizzazione di attività di comunicazione si è avvalsa di modalità e strumenti aggiornati: eventi di presentazione del progetto e di diffusione dei risultati, conferenze stampa (Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, RAEE in carcere) ed utilizzo di strumenti di comunicazione come siti internet (Anziani in rete, Gruppo Bouquet), trasmissioni radiofoniche e i videospot pubblicitari (Circoscrizioninsieme)

Sviluppo di attività di cross fertilization

- Gli approcci culturali a cui i promotori del progetto si sono ispirati sono il risultato di scambi di esperienze e competenze con organizzazioni diverse a livello regionale, nazionale e internazionale (SIIL, Ginnastica al domicilio, Anziani e bambini insieme, Anziani in Rete); ciò ha determinato spesso un impatto sulla cultura organizzativa interna in termini di innovazione e cambiamento. In alcuni casi si è trattato di un vero trasferimento a livello locale di esperienze già sviluppate all'estero (Caffè San Biagio, Due piste per la coca).
- Lo sviluppo di processi di apprendimento interno e di riflessione sulla propria cultura organizzativa è stato avviato e reso possibile anche grazie al confronto e alla collaborazione con diverse organizzazioni all'interno della stessa partnership (Piccoli mediatori crescono, Protocollo d'intesa Piacenza). In alcuni casi, l'incontro di culture organizzative molto differenti ha prodotto un reciproco adattamento di visioni e modalità organizzative (RAEE in carcere, SIIL).
- I percorsi di apprendimento culturale hanno favorito la generazione di nuove competenze, spesso attraverso la realizzazione di un percorso strutturato e con l'ausilio di metodologie innovative. In alcune situazioni, ad esempio, la contaminazione fra gli stessi operatori ha generato nuove professionalità (SIIL), in altri casi, lo sviluppo di queste nuove competenze è l'effetto della realizzazione/fruizione di diversi corsi di formazione (Ginnastica al domicilio, Anziani in Rete) o di un confronto stabile fra i diversi attori coinvolti (Famiglie e solidarietà).

Presenza di cultura della valutazione e della trasparenza

- L'evoluzione delle strutture del terzo settore passa sempre più spesso attraverso una migliore dotazione di ordine metodologico. L'esistenza di strumenti informativi di documentazione dell'attività progettuale, redatti principalmente al fine di monitorare i risultati, ne sono un esempio. Sono state svolte attività di monitoraggio o follow up dell'utenza, attività di valutazione degli esiti (Ginnastica al domicilio, Due piste per la coca). In altri casi, si è verificato un utilizzo delle informazioni a fini valutativi attraverso momenti periodici di monitoraggio e condivisione dei risultati nell'ottica specifica dell'apprendimento organizzativo (Anziani e bambini insieme, Punto d'incontro San Giovanni).

- La trasparenza dei risultati è passata attraverso l'utilizzo, da parte dell'organizzazione promotrice del progetto, di strumenti di rendicontazione sociale, come il Bilancio Sociale (Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Caffè San Biagio) o l'elaborazione di una carta dei servizi realizzata attraverso la formalizzazione dei risultati della valutazione (Anziani in rete, Due piste per la coca).

Continuità del progetto

- La continuità delle attività progettuali oltre la conclusione del progetto si è manifestata in modi articolati e complementari. L'analisi dei risultati ha spesso prodotto attività di riprogettazione/adattamento delle attività ampliandole ad utenze diverse o trasferendole ad altri territori. Il processo di ampliamento dei settori di intervento o delle utenze ha inoltre comportato una differenziazione, in termini di competenza, dei volontari coinvolti e la messa a punto di pratiche che facilitassero i percorsi di sviluppo degli stessi. L'affiancamento così come la formazione rappresentano, da una parte, una modalità di garanzia del trasferimento e della replicabilità delle azioni sperimentate, dall'altra, una modalità di aggregazione delle risorse e di utilizzo delle loro potenzialità. Ciò soprattutto in riferimento ai processi di rinnovamento dei servizi (Piccoli mediatori crescono, SMS, Famiglie e Solidarietà) o una sua istituzionalizzazione (Protocollo d'intesa Piacenza , SIIL, RAEE in carcere).

4.1.3 Capacità di produrre valore ambientale

Conservazione del capitale ambientale

- L'attivazione di modalità operative volte al risparmio delle risorse ambientali e alla riduzione dell'impatto ambientale, si riscontra nell' avvio di attività di recupero di materiali (RAEE in carcere), di raccolta differenziata e installazione di impianti di teleriscaldamento (Anziani e bambini insieme) ed edificando nel rispetto di standard energetico-ambientali e di sicurezza molto elevati (Hygeia).

4.1.4 Capacità di produrre rafforzamento istituzionale

Rafforzamento della sussidiarietà orizzontale

- La capacità di influenzamento delle politiche del territorio si riscontra ad esempio nella diffusione di un nuovo modello di partnership pubblico/privato (SIIL, RAEE in carcere); o determinando un forte cambiamento nella cultura istituzionale (Famiglie e Solidarietà, Piccoli mediatori crescono). In molti casi, il progetto ha rinsaldato ulteriormente un rapporto di fiducia e collaborazione con le istituzioni già consolidato (Anziani e bambini insieme).
- In alcuni casi si è verificato il riconoscimento, su più livelli, del valore del progetto da parte delle istituzioni locali attraverso l'affermazione di un più alto livello di legittimazione e fiducia nei confronti delle attività e dei soggetti della partnership presso le istituzioni (Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Gruppo Bouquet, Protocollo d'intesa, Piacenza) o di legittimazione verso i temi affrontati (SMS). In altri casi si è verificata una vera e propria collaborazione e sinergia positiva con le istituzioni (Hygeia, Due piste per la coca), supportata anche dal rifinanziamento del progetto stesso (Circoscrizioninsieme) o dalla firma di protocolli d'intesa (Anziani in rete, RAEE in carcere, Piccoli mediatori crescono). Infine, tale

riconoscimento si è spesso concretizzato nell'assunzione dei risultati operativi conseguiti dai soggetti che localmente avevano sviluppato le attività, inserendo il progetto stesso nell'offerta distrettuale (SIIL, Ginnastica al domicilio, SMS, Punto d'incontro San Giovanni, Caffè San Biagio).

- Riproduzione delle attività (o parte di esse) in altre progettualità relative allo stesso ambito di intervento su territori limitrofi. Questo si è verificato ad esempio attraverso l'estensione del modello ad altri distretti territoriali a seguito di una prima sperimentazione (SIIL, RAEE, Protocollo d'intesa, Piacenza, Ginnastica al domicilio, Famiglie e solidarietà, Punto di incontro) o dall'attivazione di "spin off" su territori limitrofi (Caffè San Biagio).

Rafforzamento intra-istituzionale e infra-istituzionale

- Frequente è lo sviluppo di consapevolezza, conoscenza, condivisione di visioni, pratiche di collaborazione rispetto all'ambito di intervento, all'interno di una singola istituzione o fra differenti istituzioni (Ginnastica al domicilio, Hygeia, Punto d'incontro San Giovanni, Protocollo d'intesa, Piacenza). In alcuni casi, nel corso del progetto stesso si è verificata una reciproca comprensione di obiettivi e modelli organizzativi ed una necessaria contaminazione degli stili operativi (SIIL, RAEE in carcere, Piccoli mediatori crescono).

4.1.5 Capacità di produrre valore economico

Promozione di imprenditorialità sociale

- Sovente si è verificata la costituzione di nuovi soggetti di imprenditorialità sociale (Gruppo Bouquet, Piccoli mediatori crescono) o il consolidamento/sviluppo di attività imprenditoriali già in essere, ad esempio tramite la diversificazione delle attività originarie (Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, SIIL, Gruppo Bouquet, Punto d'incontro San Giovanni, Hygeia) o l'ampliamento delle risorse umane coinvolte nella/e organizzazione/i (SIIL, RAEE in carcere, Protocollo d'intesa, Piacenza, Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Anziani e bambini insieme, Gruppo Bouquet) o più in generale di un incremento economico a beneficio dei partner (Gruppo Bouquet).

Attivazione di risorse

- Alcuni progetti sono totalmente autosufficienti rispetto al finanziamento pubblico: diversi servizi avviati competono a mercato, offrendo un livello qualitativo elevato a prezzi concorrenziali (Gruppo Bouquet, Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Anziani e bambini insieme, RAEE in carcere). Altri riescono a strutturarsi, passando da una totale dipendenza dal pubblico a una diversificazione delle fonti di finanziamento o quanto meno un bilanciamento fra finanziamento pubblico e privato (Piccoli mediatori crescono). Infine alcuni sono sostenuti da fondi privati, in particolar modo, si segnala il contributo delle fondazioni (Anziani in Rete, SMS).
- Attivazione di risorse non-economiche secondo diverse modalità, fra cui emerge innanzitutto l'apporto fondamentale proveniente dai volontari e dalle loro competenze (Gruppo Bouquet, Piccoli mediatori crescono, Due piste per la coca, Anziani in rete, Punto d'incontro San Giovanni) o il lavoro non retribuito per alcuni dipendenti (Protocollo d'intesa Piacenza, Caffè San Biagio).
- Un altro aspetto determinante è dato dall'allocazione/acquisizione, gratuita e reciproca, a/da altre organizzazioni, di risorse quali attrezzature e spazi. Nello specifico, sono state valorizzate

strutture inutilizzate (Circoscrizioninsieme), ci si è avvalsi di locali in comodato d'uso (SIIL, Gruppo Bouquet) o infine si è sfruttata la messa a disposizione di strutture logistiche ed operative di altri partner del progetto (come i centri sociali per anziani di Anziani in rete o i locali della cooperativa per Caffè San Biagio) o di soggetti sostenitori del progetto esterni alla partenrship (come la canonica per Punto d'incontro San Giovanni, o i locali comuni per Hygeia). Inoltre spesso i progetti rappresentano un "prolungamento" dell'attività ordinaria svolta dai soggetti coinvolti nella partnership, i quali hanno messo a sistema strutture, competenze, risorse in gran parte già in loro possesso.

- Infine si segnala il fatto che la maggior parte dei progetti rappresentano un risparmio per la pubblica amministrazione generato o dall'inserimento lavorativo di persone "svantaggiate" (SIIL, RAEE in carcere, Protocollo d'intesa Piacenza) o dalla potenziale riduzione della spesa per il sistema sanitario regionale (Ginnastica al domicilio, Punto di incontro).

4.2. I meccanismi generativi

4.2.1 Identità e motivazione intrinseca

Nel processo di costituzione dell'identità di un gruppo e della sua cultura i valori, antropologicamente intesi, rappresentano l'elemento determinante. Ciò risulta ulteriormente significativo per i soggetti che operano nel sociale: sia per un'organizzazione nel suo insieme sia per i singoli membri che la compongono.
Infatti, tali principi fungono da costante riferimento sia per quanto riguarda i processi decisionali sia per i comportamenti individuali.
Da una parte informano e caratterizzano le azioni concrete e contribuiscono alla definizione dei processi organizzativi necessari, dall'altra sviluppano senso di appartenenza, attraverso un sistema di definizione e attribuzione di senso e di significati anche di natura simbolica. Senso e significati che vengono continuamente ridefiniti e rinforzati dagli scambi tra i soggetti che fanno parte di quell'organismo sociale.
Il sistema dell'associazionismo deve molto ai suoi valori, ai legami sociali, alle reti che connettono gli individui tra loro, alle motivazioni condivise e a quel senso di identità sociale che lo rende capace di presidiare il territorio valorizzandone le risorse.
I valori orientano e modulano i comportamenti individuali rendendoli coerenti con le mission più generali, contribuiscono a delineare visioni della realtà, costruire soluzioni ai bisogni, diffondere e incrementare la motivazione delle persone.
In termini generali, tale meccanismo ha inciso sui seguenti elementi trasversali a più progetti:

a) Il modo con cui si concepisce l'organizzazione
b) La concezione dell'uomo e del mondo ("*weltanschauung*")
c) Il modo in cui i soggetti pervengono alla definizione di ciò che va fatto e di come va fatto
d) La concezione del tempo (presente, passato e futuro)
e) La natura dei rapporti interpersonali e le norme di comportamento fra gli attori
f) La concezione delle relazioni
g) La concezione delle competenze e dei modi di operare

Più specificatamente:

- Importante è risultato il ruolo dei singoli membri in termini di capacità di dare, attraverso il proprio comportamento, esempi concreti di quei valori, di saperli trasferire a membri più

giovani e consolidare il gruppo intorno ai valori di riferimento assicurando così continuità alla propria associazione (SIIL, Anziani in rete).

- La trasferibilità dei valori ai membri più giovani o nuovi dell'associazione è spesso affidata all'esempio concreto dei volontari più anziani. È questa dinamica anziani/giovani che consente il lento processo di adattamento esterno e di integrazione interna attraverso lo scambio di quegli elementi che creano, consolidano o modificano le culture dei gruppi e delle organizzazioni e che al contempo definiscono le modalità stesse di partecipazione: lettura dei problemi, provenienze e livelli culturali differenti, visioni individuali e collettive della realtà, ecc (Anziani in rete, SIIL).
- I valori rappresentano un elemento forte nella messa a punto della risoluzione dei problemi. Ma tali risposte assumono forme differenti nel tempo, coerentemente con i nuovi bisogni individuati o fatti emergere. Si evince come, valori quali partecipazione, responsabilità, informazione, non solo ne siano parte costituente, ma anche elementi di facilitazione nell'evoluzione delle strutture. Oltre alla funzione di definire e orientare la gestione delle organizzazioni, i valori e principi sono soggetti, a loro volta, di evoluzioni e arricchimenti di significato. Questo sia per un adeguamento al cambiamento del contesto socio-economico esterno, sia per i cambiamenti normativi che li possono interessare. Definiscono in modo dialettico il rapporto attori-sistema, sul piano esterno, e quello di distanza-partecipazione su quello interno (SIIL).
- La rappresentatività dei valori passa, a volte, attraverso il carisma o la capacità personale di un singolo individuo in grado di dare senso ad un'idea progettuale rappresentando attraverso azioni, comportamenti e scelte, i valori in cui crede (Punto d'incontro San Giovanni).
- Le modalità con cui si manifestano i sentimenti di appartenenza sono eterogenei ma incidono profondamente sulla motivazione degli operatori. Ciò spesso indipendentemente da azioni specifiche indirizzate allo sviluppo motivazionale quali si possono intendere in organizzazioni profit. La stessa selezione e inclusione di nuovi soggetti passa attraverso processi ad alto contenuto aggregativo e partecipativo: la valenza sociale dell'attività, la possibilità di partecipare alle decisioni strategiche, l'equità distributiva e procedurale, l'assunzione di responsabilità ma in relazione alle competenze e alle responsabilità degli altri (Anziani in rete, RAEE in carcere).
- La cultura è apparsa essere elemento indispensabile laddove problemi di adattamento esterno o di integrazione interna impongano un cambiamento di rilievo. Qualunque cambiamento è infatti tanto più facile da realizzare quanto più in accordo con la cultura di quel gruppo e, viceversa, tanto più difficile da realizzare quanto più in contrasto con la cultura vigente. La comprensione della propria cultura e di quelle altrui può infatti aprire orizzonti nuovi per favorire l'innovazione e modificare in parte le proprie visioni anche attraverso l'inserimento di nuove leve portatrici di competenze e culture esterne (SIIL, RAEE in carcere, Caffè San Biagio, Gruppo Bouquet).

4.2.2 Imprenditorialità civile

In senso generale, quando parliamo di imprenditorialità civile facciamo riferimento ad una formula imprenditoriale innovativa che ha obiettivi principalmente sociali, che non pone in essere una serie di azioni ed attività per conseguire un profitto, ma per la realizzazione di un miglioramento di un gruppo sociale in condizioni di svantaggio o per il benessere della sua comunità locale, nazionale o globale. È bene però ricordare che l'imprenditoria civile non rifiuta il profitto, anche se non l'assume né come obiettivo della propria azione, né come criterio di efficienza.

Si possono menzionare i seguenti requisiti che l'imprenditoria civile deve possedere:

- avere l'intenzione di giocare un ruolo creativo nella soluzione di un problema della comunità;
- riconoscere e intraprendere iniziative audaci per la soluzione di questo problema;
- adottare una strategia che contempli un processo circolare (cumulativo di innovazione, adattamento, apprendimento);
- agire in ogni momento senza sentirsi limitato dalle risorse disponibili;
- essere in grado di rendere conto in modo trasparente del proprio operato ai diversi stakeholders coinvolti (Dees J.G., 2001).

Ne risulta, dunque, che i modelli gestionali, il ruolo degli imprenditori, i ruoli manageriali sono fortemente sostenuti da culture orientate alle persone e alle relazioni. Non a caso gli scopi più tipicamente perseguiti dall'imprenditoria sociale sono: il miglioramento degli standard di vita; l'invenzione di nuovi prodotti e servizi; la promozione della partecipazione attiva dei cittadini nei processi decisionali a tutti i livelli; lo sviluppo dei processi democratici; l'integrazione dei nuovi arrivati, dei gruppi marginali, degli immigrati e dei gruppi più vulnerabili della popolazione; lo sviluppo della competenza interculturale; la creazione di ricchezza: reinvestimento e generazione di investimenti; il miglioramento dell'immagine di aree locali.

Più specificatamente:

- L'imprenditoria civile esprime una capacità elettiva nell'assunzione del rischio, è sostenuta da slanci ideali, creativi ed è sostenuta da un sentimento di ottimismo. È in grado di intraprendere nuove strade esplorando e individuando risorse nascoste, realizzando idee innovative e sfruttando la creatività per trovare soluzioni a diversi problemi (Gruppo Bouquet).
- Sono stati utilizzati strumenti innovativi e modalità tipiche anche del mercato per risolvere problemi sociali importanti e urgenti, lasciando un segno positivo sul contesto sociale nel suo complesso. Prevalente l'intervento in aree in cui i tradizionali approcci di mercato e le strutture di supporto di tipo pubblico per lo stanziamento delle risorse e la ripartizione delle responsabilità hanno esaurito la loro capacità di risposta. Le azioni sono spesso partite da risorse con poteri limitati, senza importanti posizioni gerarchiche, ma sfruttando il proprio pensiero innovativo, il proprio entusiasmo e la propria passione per raggiungere gli obiettivi che si sono prefissi. (SIIL, Punto di incontro San Giovanni).
- La carica ideale iniziale consente di vedere un percorso di sviluppo dove altri non lo vedono, di individuare i risultati finali ancor prima di cominciare. L'imprenditoria sociale trasforma i problemi in opportunità. Non è solo una questione di idee, ma di sapere come realizzarle utilizzando un approccio sinergico, differenziando livelli e modelli organizzativi in relazione a utenti diversi e integrandoli tra loro (Ginnastica al domicilio, Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Hygeia, Anziani e bambini insieme).
- Il management è permeato da un forte atteggiamento imprenditoriale: non solo inventano e realizzano un'idea innovativa, ma la portano a termine con successo dal punto di vista economico, ne considerano la fattibilità sul mercato e l'impatto positivo che può avere sui membri della comunità (Circoscrizioninsieme, Anziani e bambini insieme).
- Una delle caratteristiche peculiari della imprenditorialità civile è quella di costruire *social networking* e processi di comunicazioni mobili. Ciò dà origine a ruoli e visioni di ruolo fortemente interagenti non solo a livello intra-organizzativo ma anche inter-organizzativo, a livello cioè di sistema. Ciò genera maggiore capacità di governo e presidio del territorio/mercato (Circoscrizioneinsieme).

4.2.3 Visioni, saperi e sistemi di apprendimento

I percorsi di sviluppo delle singole associazioni hanno comportato negli ultimi anni l'assunzione di processi di apprendimento più strutturati, finalizzati da una parte allo sviluppo e omogeneizzazione di competenze, dall'altra al consolidamento dei valori interni in funzione dei cambiamenti maturati dal contesto esterno. L'aumento delle capacità individuali e di gruppo ha avuto una sua funzione nell'innalzamento dei livelli di efficienza dei servizi erogati. Non di rado, tali percorsi sono stati accompagnati dalla messa a punto di metodologie coerenti con le scelte culturali effettuate. Tutto ciò non poteva essere estraneo alle modalità con cui alcuni progetti sono stati gestiti. Il presidio delle metodologie innovative e l'attenzione ai fenomeni di apprendimento collettivo, sia di natura formale che informale, si sono spesso accompagnate all'utilizzo di risorse specialistiche che hanno consentito, nel tempo, una gestione dei percorsi progettuali più strutturata e soggetta in molti casi ad una attenta attività di monitoraggio e valutazione.

Più specificatamente:

- Le metodologie utilizzate sono frutto di approcci teorici che trovano la loro origine nei concetti di partecipazione, valorizzazione delle risorse presenti, coinvolgimento attivo. Tale matrice culturale tende a facilitare la definizione di processi evolutivi di competenza sia per gli individui sia per i gruppi che appartengono a un dato contesto, ponendoli direttamente al servizio di quanto è necessario fare per il raggiungimento di risultati concreti (Famiglie e solidarietà, SMS).
- Le competenze, come le visioni e gli strumenti, hanno il respiro della cultura delle comunità che le generano e le usano. Quando si parla di competenze si parla comunque "di dialogo", di una conversazione. Una conversazione in cui ciò che è stabile e riconosciuto lascia il posto a qualcosa di più indefinito ma che a sua volta genera nuovi saperi e nuove identità. I percorsi di costruzione delle conoscenze e delle pratiche in uso in una comunità sono sempre il frutto di queste differenze che vivono in contiguità sapendosi integrare (Famiglie e solidarietà, SMS).
- Vi sono stati processi molto strutturati e presidiati da metodologie consolidate ma anche livelli di apprendimento di natura informale e o non ufficiale. È importante ricordare che spesso è nell'incontro tra le persone di una comunità, nei luoghi negli scambi, anche i più quotidiani, che si generano e si sedimentano i nuovi modelli per leggere e interpretare la realtà. Non è difficile quindi immaginare l'utilità e l'interesse che generano il riconoscimento reciproco di un sapere di una pratica o meglio di un sapere messo in pratica (Famiglie e solidarietà, SMS, Anziani in rete).
- I nuovi modelli, perché possano produrre ulteriori saperi, devono passare per le pratiche e le riflessioni su quelle pratiche. Queste ultime provengono dal mondo delle istituzioni, dai soggetti sociali, dagli attori che contribuiscono in forma sostanziale ad alimentare quei possibili modelli di conoscenza e divengono essi stessi cinghia di trasmissione per applicare i nuovi saperi elaborati. È questa circolarità, tra attività e conoscenza, tra lavoro e formazione che è emersa quasi come naturale paradigma derivante dalla dimensione relazionale tra i soggetti, portando all'assunzione di nuovi ruoli o nuove modalità organizzative (RAEE in carcere, Piccoli mediatori crescono, Anziani in rete, Gruppo Bouquet).
- L'innovazione si genera anche attraverso i processi di riconoscimento dei saperi e delle pratiche condivise da una comunità. Soprattutto se queste pratiche si pongono in una

discontinuità temporale. Lo stesso percorso di riconoscimento, che spesso comporta l'elaborazione di resistenze e paure, diventa valore condiviso. Quello che si è scoperto è la possibilità di riconoscere come sia possibile valorizzare quello che non è comune, come sia possibile tesaurizzare e ricondurre a valore ciò che si configurava come unico e particolare (Famiglie e solidarietà).

- La capacità di formarsi mentre si contribuisce a formare il proprio contesto è una specificità dell'apprendimento nelle organizzazioni complesse e tra queste, i sistemi sociali, le istituzioni pubbliche e gli enti del volontariato. Così anche la circolarità tra saperi generati e pratiche che contraddistinguono una specifica comunità. Ma alla base di tutto ciò, vi è un insieme di valori condivisi che definiscono la specificità culturale di quella comunità di pratiche (SMS, Ginnastica al domicilio).
- Parlare di trasferimento e soprattutto di nuovi rapporti tra sistemi diversi in contesti territoriali dati, comporta l'assunzione di visioni e capacità che rendano possibili quelle relazioni. Ma se le pratiche e gli strumenti si possono far conoscere, per i valori valgono solo gli esempi eccellenti che superano il contingente e i comportamenti che risolvono problemi (SMS, Ginnastica al domicilio).
- Le attività di formazione che si sono sviluppate nei singoli progetti hanno sempre fatto riferimento a due distinti "luoghi sociali", a due dimensioni tra di loro non disgiungibili. Da una parte l'attenzione al sé "come Gruppo" e dall'altra l'attenzione al sé "come Istituzione". È dunque stata la capacità potenziale e il sistema sociale di apprendimento del gruppo e non i contenuti disciplinari a costituire il focus dell'attenzione. In altre parole, gli apparati disciplinari, così come le metodologie, sono state al servizio del processo collettivo di scoperta ed elaborazione. Ciò vuol dire riconoscere l'apprendimento come una ricorsiva elaborazione tra quanto è conosciuto e consolidato e le opportunità conoscitive disponibili. Tra patrimoni di conoscenza portati da altre persone e squilibri nei propri modi di vedere, pensare e comportarsi, tra visioni di ruolo e fissità decisionali e l'assunzione del rischio di intraprendere percorsi di cambiamento intuitivamente attraenti (Anziani e bambini insieme, Caffè San Biagio, Famiglie e solidarietà).

4.2.4 Approccio sussidiario della pubblica amministrazione

Il principio di sussidiarietà è espressamente menzionato dalla Costituzione in riferimento alle funzioni amministrative (art. 118) e all'esercizio del potere sostitutivo statale (art. 120).

Il principio di sussidiarietà può essere visto sotto un duplice aspetto:

- in senso verticale riguarda la ripartizione di competenze tra centro e periferia e oggi vige la regola di far operare il soggetto giuridico più vicino all'ambito preso in esame. In sostanza deve agire normalmente il livello di governo "inferiore", più vicino ai cittadini, e conseguentemente più prossimo ai bisogni;
- in senso orizzontale è relativa ai rapporti tra pubblici poteri e organizzazioni sociali. Il cittadino, sia come singolo che attraverso i corpi intermedi, deve avere la possibilità di cooperare con le istituzioni nel definire gli interventi che incidano sulle realtà sociali a lui più prossime.

In sostanza si stabilisce una "efficace sinergia" tra corpo sociale e Stato: da una parte le comunità locali si organizzano nel rispetto dei loro modelli culturali e della loro autonomia, dall'altra lo Stato può incidere sull'innovazione e miglioramento dei servizi grazie ad una più accurata regia che passa attraverso un maggior radicamento nel territorio delle esperienze fatte, assicurando visibilità, reputazione sociale, continuità d'azione e valutazione dei risultati raggiunti. In termini generali,

rispetto al meccanismo di sussidiarietà si sono riscontrati alcuni elementi ricorrenti:

- Le istituzioni pubbliche hanno un rapporto fiduciario con i soggetti del privato sociale che autonomamente propongono progetti, in linea con le strategie programmatiche dell'amministrazione pubblica; sostengono le reti locali coinvolgendo altre organizzazioni in rapporti di partnership virtuosi; sanno interagire e aggregare differenti risorse umane ed economiche; infine fanno monitoraggio costante dei bisogni, programmano e co-progettano i loro interventi, valutano l'impatto delle loro attività e dimostrano efficienza e trasparenza nella gestione delle risorse;
- I processi decisionali pubblici sono ispirati alla logica e alla cultura della condivisione per garantire un apporto rispettoso ai bisogni e alle istanze della popolazione.

Più specificatamente:

- Il riconoscimento del ruolo di "advocacy", di rappresentanza di bisogni e di tutela di beni avviene a livello locale, da parte del terzo settore. La relativa costruzione e gestione delle risposte viene riconosciuta e formalizzata dalla pubblica amministrazione attraverso modalità che seguono differenti gradi e livelli di procedure istituzionali in un crescendo di coinvolgimento diretto. Si va dal modello della delega di gestione alla partecipazione diretta nei processi di lettura del bisogno e riprogettazione e innovazione delle risposte. Ci si mette insieme per rappresentare problemi e opinione pubblica con una forte dinamica di collaborazione, determinando così una sorta di circuito di reciproco rafforzamento tra soggetti sociali ed ente pubblico. L'uno ha bisogno dell'altro; l'uno non può fare a meno dell'altro (SIIL, Due piste per la coca, Ginnastica al domicilio, Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi, Caffè San Biagio).
- La sussidiarietà si è espressa in maniera innovativa superando vecchie logiche che contrapponevano spesso in maniera dicotomica ruoli, responsabilità e deleghe tra i soggetti del privato sociale e le istituzioni. Sussidiarietà ha significato che anche le convenzioni stipulate con il Pubblico rispettino l'autonomia e la flessibilità del volontariato e che al principio della delega si sia affiancato quello della co-progettazione (Circoscrizioninsieme, SMS).
- La sussidiarietà orizzontale porta con sè una visione della cittadinanza con una forte carica innovativa in quanto stabilisce che il "potere di iniziativa" sui problemi relativi ai "beni comuni" e quindi nel campo dell'interesse generale non è più prerogativa esclusiva delle amministrazioni, ma appartiene anche ai cittadini. Ciò ha rappresentato, innanzi tutto, un patto tra i cittadini sul modello di società, di sviluppo, di benessere su cui le istituzioni pubbliche hanno assunto la responsabilità di proporre e la disponibilità di concertare. In questo scenario di sviluppo della sussidiarietà il ruolo del volontariato ne esce rafforzato soprattutto nella sua valenza educativa, di soggetto che fa mobilitazione delle coscienze, diffonde la solidarietà, chiama a raccolta i cittadini aiutandoli ad "essere sovrani", ovvero a partecipare. La sussidiarietà consente e facilita la contaminazione culturale tra i diversi soggetti, influenzando anche scelte organizzative e gestionali (Protocollo d'intesa, Piacenza, Hygeia, Piccoli mediatori crescono).

4.2.5 Partecipazione e governance

La partecipazione del cittadino alla vita democratica è un principio che discende direttamente dal diritto di sovranità popolare e dal diritto di cittadinanza, riaffermato dalle normative nazionale ed europea. Esse sostengono la partecipazione diretta dei cittadini e la massima trasparenza nelle

comunicazioni tra pubblica amministrazione e cittadini. Partecipare attivamente e responsabilmente alla vita di una comunità significa far propria una cultura che sappia validare, attribuire valore ed integrare creativamente i diversi punti di vista in virtù della costruzione di una società civile. In quest'ottica la partecipazione attiva implica la capacità dei singoli individui di porsi in relazione con altri, di fare scelte responsabili e di saper gestire il confronto. Il tema del coinvolgimento dei cittadini nel dialogo con esperti, attori sociali e istituzioni rappresenta uno dei fronti di maggiore novità per quanto riguarda lo sviluppo di un territorio nel suo complesso.

I progetti hanno utilizzato forme diverse di attività riconducibili al concetto di partecipazione attiva, ciò soprattutto per il governo di decisioni complesse. Allo stesso tempo sono state sperimentate modalità di coinvolgimento che rappresentano uno stimolo per i vari livelli di responsabilità istituzionale rispetto ad un determinato problema e, più in generale, si sono sperimentati approcci di governance dei processi di innovazione e per la mediazione di potenziali conflitti che sono destinati a presentarsi con sempre maggiore frequenza attorno a questi processi.

La consultazione e il dialogo fra cittadini, esperti e stakeholders assume particolare efficacia a seconda del momento in cui è realizzata. La maggiore efficacia, sotto il profilo dell'ascolto e del processo decisionale, si ottiene nella fase di formazione di una politica pubblica, laddove le indicazioni ottenute dai cittadini e i vari attori sociali coinvolti possono avere un peso considerevole sul processo decisionale in sede politica.

Più specificatamente:

- L'utilizzo di momenti di ascolto e dialogo ha aumentato la legittimazione dei decisori pubblici nella gestione di decisioni complesse che hanno un forte impatto sulle comunità locali. Un'efficace conduzione di tali momenti, infatti, ha permesso di raccogliere suggerimenti, preoccupazioni, considerazioni e di allargare gli orizzonti tematici specifici per comprendere gli interessi e le motivazioni degli attori coinvolti contenendo inoltre l'emersione di possibili conflitti. In tal modo i processi decisionali si sono arricchiti e migliorati, tenendo presenti le esigenze ma anche le responsabilità dei soggetti che più direttamente sarebbero stati coinvolti (Punto di incontro San Giovanni, Piccoli mediatori crescono).
- Le pratiche di partecipazione non si sono sostituite ai consueti processi decisionali che coinvolgono i decisori pubblici. Esse sono semmai da considerare come strumenti complementari, utilizzabili in determinati momenti e per specifiche questioni. Costituiscono momenti aperti di ascolto e dibattito costruttivo per diffondere e ottenere informazioni e considerazioni difficilmente ottenibili con altri strumenti (Ginnastica al domicilio).
- La linea di confine tra questioni tecniche legate alla definizione e gestione dei servizi e le tematiche socio-economiche è divenuta sempre più labile La gestione della necessaria interazione è passata attraverso il coinvolgimento di cittadini, esperti e portatori di interesse, con procedure di ascolto e discussione che hanno arricchito la formazione delle politiche pubbliche. La promozione di forme partecipative di dibattito ha rappresentato uno degli strumenti per migliorare i processi decisionali e far emergere le innovazioni, introducendo di fatto, nuove forme di democrazia (RAEE in carcere, Circoscrizioninsieme).
- La progettazione partecipata è una forma di progettazione che implica l'associazione e l'unione di più punti di vista al fine di creare la migliore soluzione possibile in termini di piani, progetti e strategie; indispensabile quindi è che essa faccia interagire differenti capacità, competenze ed esperienze. La progettazione partecipata è anche un processo educativo. Facendo lavorare insieme diverse persone si permette la conoscenza reciproca, si comprendono i problemi degli altri. Tutto concorre alla crescita del senso di appartenenza, ovvero alla costruzione del

concetto di "comunità" (Famiglie solidarietà, SMS, Piccoli mediatori crescono).

- La progettazione, come metodo, è "partecipata" se e quando viene costruita non dai soli progettisti, bensì dalla cooperazione sinergica tra tutti gli attori interessati, gli esperti e i soggetti ai quali essa è indirizzata. La partecipazione, dunque, indica una modalità attiva e socialmente visibile di contributo alla progettazione da parte di coloro che sono destinati a diventare utenti del progetto (Caffè San Biagio).
- L'innovazione è stata sostenuta da nuovi (e più efficienti) modelli di governo e gestione degli interventi. Essi hanno garantito al tempo stesso una migliore adeguatezza (rispetto dei bisogni espressi) ed efficacia (rispetto dei risultati attesi), proprio in virtù dell'allargamento della base sociale dei processi decisionali alla più vasta comunità degli stakeholders. Il concetto di governance ha implicato, cioè, un nuovo stile di gestione dei sistemi di riferimento caratterizzandosi per un maggiore grado di cooperazione e di interazione degli attori istituzionali e non, all'interno di reti decisionali miste pubblico/private. Tale approccio ha comportato l'assunzione di strategie di programmazione, gestione e valutazione di tipo partecipato. "La garanzia di una corretta governance sta nel modo in cui il progetto gestisce il tema della cosiddetta proprietà o appropriazione dello stesso (ownership)". Detto altrimenti, la garanzia che l'intervento sociale realizzi i risultati previsti e soddisfi i bisogni espressi è data dal grado di inclusione che il progetto consente agli attori coinvolti, prima di tutto nelle attività di espressione dei bisogni e di previsione delle strategie e dei risultati (Anziani in rete, SMS, Piccoli mediatori crescono).

4.2.6 Qualità della rete e produzione di beni relazionali

Un bene relazionale è un prodotto reale, indivisibile e non frazionabile. Non è concepibile come somma di beni individuali, bensì consiste in beni e servizi fatti di relazioni sociali umane, che può essere ottenuto e fruito soltanto assieme da chi vi partecipa. È un "bene" nel senso di una realtà, esterna ai soggetti anche se generata da essi, che soddisfa esigenze umane primarie e secondarie di tipo relazionale. Come tale, rappresenta la proprietà emergente e innovativa di contesti sociali basati sul valore della condivisione. In tali contesti, sia gli elementi di natura strutturale sia i modelli relazionali, operano sinergicamente sulla base del principio di reciprocità. (Donati, 1986; Gui, 2005)

Caratteristica del bene relazionale è che esso si evidenzia solo se il principio di reciprocità, diversamente da altri ambiti o sfere della società, opera in maniera "piena", incondizionata, cioè come principio di coinvolgimento totale del soggetto. Inoltre un bene relazionale si basa su quel tipo di relazioni sociali che sorgono, o vengono sostenute, grazie a gruppi coesi i cui membri sono legati l'uno all'altro in maniera forte e duratura, ed è quindi prevedibile che agiscano secondo i principi di solidarietà di gruppo. (Uhlaner, 1989)

La caratteristica fondamentale dei beni relazionali è che essi richiedono una forma di condivisione (*sharing*) volontaria come condizione necessaria, anche se non sufficiente, la quale diventa sufficiente nella misura in cui la reciprocità si fa totale. Sono inoltre espressione sia della diffusione del senso di obbligazione verso gli altri, sia delle opportunità di accedere a *network* di socialità, al di fuori dei legami di natura affettiva o legati a specifici ruoli. Ma ciò che li rende significativi è il fatto di contenere la dimensione oblativa, cioè quella della disponibilità a donare agli altri.

La relazionalità si alimenta attraverso un aumento del numero dei soggetti interessati a sviluppare reti di relazioni reciproche e attraverso la crescita dell'intensità della relazione interpersonale. Tale concetto si inserisce in un più ampio e nuovo paradigma che possiamo definire come "capitale emergente", vale a dire quelle nuove forme di capitale che si distinguono da quello tradizionale, "dove la fisicità e la materialità delle risorse hanno un ruolo di primo piano".

In questo senso si parla di capitale umano come "una categoria generale all'interno della quale far confluire forme più specifiche di capitale, come quella intellettuale, culturale e sociale". Ancora una volta siamo di fronte a un concetto multidimensionale che include elementi di natura sociologica, di natura economica e antropologica. Esso si caratterizza per:

- l'impegno civico o *civicness*, ossia quelle "virtù civili" che contribuiscono al riconoscimento e al perseguimento del bene pubblico, anche a scapito di interessi esclusivamente individuali e privati;
- i sentimenti di fiducia, che gli individui mostrano gli uni verso gli altri e che promuovono o favoriscono la coesione sociale, intesa non come assenza di conflitto, ma come solidarietà basata sul rispetto delle opinioni altrui;
- l'essere basato su norme comunemente condivise, da parte dei suoi membri;
- il tessuto associativo, che connette gli individui tra loro, vera e propria trama di relazioni sociali che costituiscono la "stoffa" della società civile;
- il concetto di partenariato che esula dalla semplice messa in opera di oggetti/servizi per approdare a relazioni fondate sulla condivisione e integrazione di valori e culture.

Più specificatamente

- Il concetto di bene relazionale è un concetto situazionale e dinamico; un concetto, pertanto, che non si riferisce ad un "oggetto" specifico, non può essere appiattito in rigide definizioni, ma deve essere interpretato, di volta in volta, in relazione agli attori, ai fini che si perseguono, e al contesto in cui agiscono. È il risultato di un processo di interazione dinamica: si crea, si mantiene e si distrugge. Richiede, dunque, investimenti solo quando viene attivato per scopi condivisi, si evolve nel tempo (SIIL; Gruppo Bouquet, Circoscrizioninsieme, Anziani in rete, Protocollo d'intesa Piacenza).
- «La forza dei legami deboli» è la combinazione (probabilmente lineare) della quantità di tempo, dell'intensità emotiva, del grado di intimità (confidenza reciproca) e dei servizi reciproci che caratterizzano il legame stesso (Sacco, Vanin, 2002). L'interazione con attori nei confronti dei quali si hanno legami deboli è carica di una potenzialità informativa più elevata rispetto all'interazione con attori nei confronti dei quali si hanno legami consolidati. I singoli individui sono portati a sfruttare le proprie reti di relazione interpersonale e a costruire e mantenere rapporti utili al raggiungimento dei loro obiettivi. I beni relazionali sono tanto più veri e soddisfacenti in quanto capaci di portare soluzioni ai bisogni e nello stesso tempo generare emozioni e calore e garantire una soddisfazione più duratura anche perché non soggetta a monetizzazione (Ginnastica al domicilio, Anziani e bambini insieme).
- Il capitale sociale si è manifestato attraverso una sua particolare forma che la letteratura definisce come "*bridging social capital*", ovvero attraverso la fortificazione di legami orizzontali all'interno di gruppi eterogenei di persone, che permettono il contatto tra ambienti socio-economici e culturali diversi. Tali contatti sono spesso caratterizzati dallo scambio di conoscenze, pratiche, motivazioni che inducono al cambiamento ed all'assunzione di comportamenti nuovi e condivisi (RAEE in carcere).

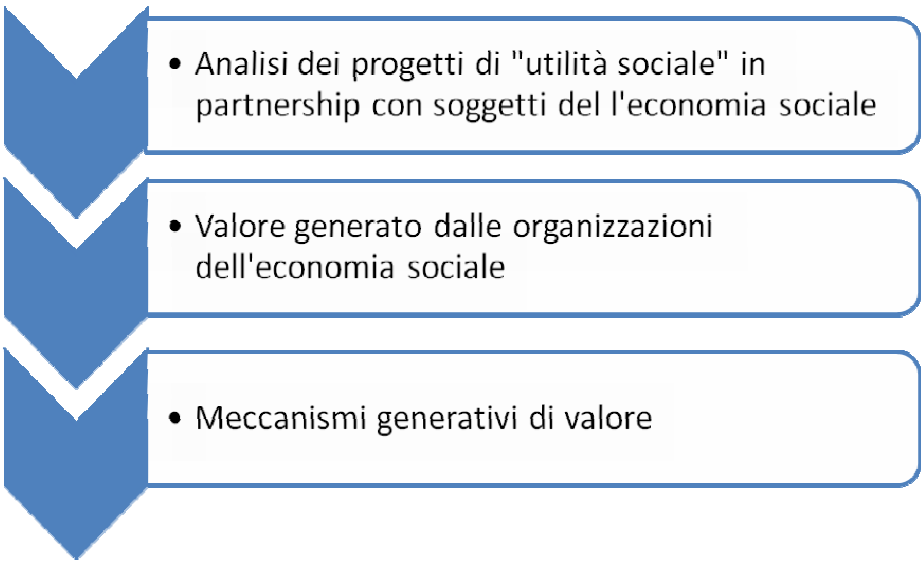
5 - Considerazioni conclusive

5.1 Riflessioni e prospettive delle politiche di welfare

Una delle finalità del percorso di ricerca è la formulazione di indicazioni a supporto delle politiche sociali per rafforzare la capacità delle organizzazioni del terzo settore di generare innovazione e coesione sociale e di produrre valore per la comunità in cui esse operano.

Sotto questo profilo, le considerazioni che di seguito verranno esposte rappresentano l'esito di un processo che si sviluppa nelle seguenti fasi:

- analisi di progetti di "utilità sociale" in partnership con soggetti dell'economia sociale (capitolo 3);
- identificazione dei valori generati delle organizzazioni dell'economia sociale (capitoli 3-4);
- riconoscimento e comprensione dei meccanismi generativi di tali valori (capitolo 4);



Tale processo si fonda in primo luogo sull'idea (la quale ha informato tutto il percorso di studio), che una risposta efficace alla evoluzione dei bisogni, anche legati alla crisi economica in atto, che ha prodotto nuove povertà, possa essere rappresentata da una configurazione del rapporto pubblico-privato sociale dove la produzione dei servizi di interesse generale è realizzata in sinergia tra istituzioni e risorse della società civile, organizzate in soggetti dell'economia sociale. L'intento non è stato dunque quello di una collezione di buone pratiche, ma piuttosto dell'adozione di un metodo di lavoro che permetta di arrivare a delineare efficaci ed innovative linee guida per la programmazione delle politiche di sviluppo economico-sociale.

I casi raccolti possono conseguentemente essere considerati uno spazio di ricerca che parte da quanto è stato realizzato, in vista della definizione e della disseminazione di soluzioni istituzionali, modelli di azione, pratiche organizzative innovative.

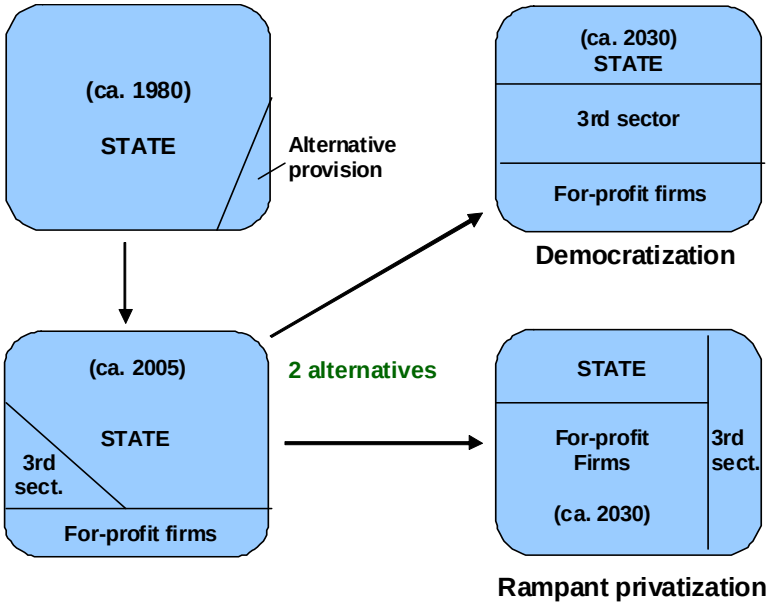
Le considerazioni contenute nel capitolo si collocano entro tale spazio di ricerca, senza avere ovviamente la pretesa di esaurirlo, quanto piuttosto di indicare alcune linee interpretative degli esiti dello studio. Prima di esporre tali considerazioni, si delineano alcuni elementi di contesto relativi alla crisi e alla trasformazione del sistema di welfare.

Crisi e trasformazione del modello di welfare

La definizione delle politiche sociali rimanda al più generale tema del modello di welfare entro il quale tali politiche vanno agite. Tale tema appare particolarmente rilevante in relazione alla crisi del welfare attualmente in atto in particolare nei paesi dell'Europa continentale (si veda il capitolo primo) e alla conseguente scelta di un modello che tale crisi pone di fronte alle società avanzate.

La scelta in questione può essere a nostro avviso efficacemente rappresentata dalla seguente figura, relativa alla evoluzione del sistema di welfare svedese (Pestoff, 2005)[23]:

Fig. 1 – Possibili modalità di sviluppo del Welfare State (alternativa 1 e 2)



[23] Pestoff, V. (2005) *Beyond the Market and State. Civil Democracy and Social Enterprises in a Welfare Society,* Aldershot, UK and Brookfield, NJ.

Come si vede, l'alternativa che si presenta al 2030 è del seguente tipo:

a. una *pluralismo societario,* caratterizzato da un alto livello di democrazia economica, in cui i soggetti *non profit* (o del Terzo Settore) acquisiscono un ruolo più importante, come alternativa al pubblico o al privato *for profit;*
b. una *privatizzazione estrema*, in cui la sfera *for profit* andrà a sostituire il ruolo finora assunto dallo Stato, senza modificare il ruolo complementare assunto dal Terzo Settore.

Le considerazioni relative a tale modello, che vede un forte arretramento della spesa pubblica nei servizi di welfare, possono essere utilmente mutuate nel sistema italiano, caratterizzato da un forte debito pubblico e da uno sviluppo demografico destinato a produrre un notevole stress del sistema previdenziale. In particolare in Italia è possibile prefigurare il determinarsi di due distinti livelli di welfare: il primo si caratterizza per l'erogazione di beni di welfare essenziali, quali i LEA (livelli essenziali di assistenza), la cui produzione sarà a carico dall'ente pubblico; il secondo livello riguarda tutti i beni di welfare che il pubblico non potrà erogare direttamente ovvero finanziare; la produzione di tali beni sarà garantita da soggetti privati, siano essi for profit o non profit.

Ulteriori analogie con il modello svedese si possono riscontrare in merito all' attuale posizione residuale dalle organizzazioni di terzo settore, sia con riguardo all'incidenza sul totale dei servizi di welfare erogati, sia rispetto alle modalità di relazione con la pubblica amministrazione, caratterizzate prevalentemente da esternalizzazioni dei servizi, che prefigurano un ruolo delle organizzazioni dell'economia sociale quale sostituto funzionale del soggetto pubblico. Con riferimento alle imprese for profit, si osserva che anche nel nostro paese esse non ricoprono oggi un ruolo centrale nell'erogazione di servizi di pubblica utilità; tuttavia appare chiara la tensione ad occupare spazi di welfare a maggiore remunerazione, lasciati liberi della sfera pubblica (si pensi ad esempio al settore delle assicurazioni sanitarie, alla previdenza integrativa).

Assumendo dunque per il nostro paese il modello proposto, emerge la necessità di formulare una scelta rispetto alle opzioni possibili (pluralismo societario/privatizzazione estrema), in quanto la configurazione futura del sistema di welfare dipende in gran parte degli orientamenti e dalle decisioni odierne.

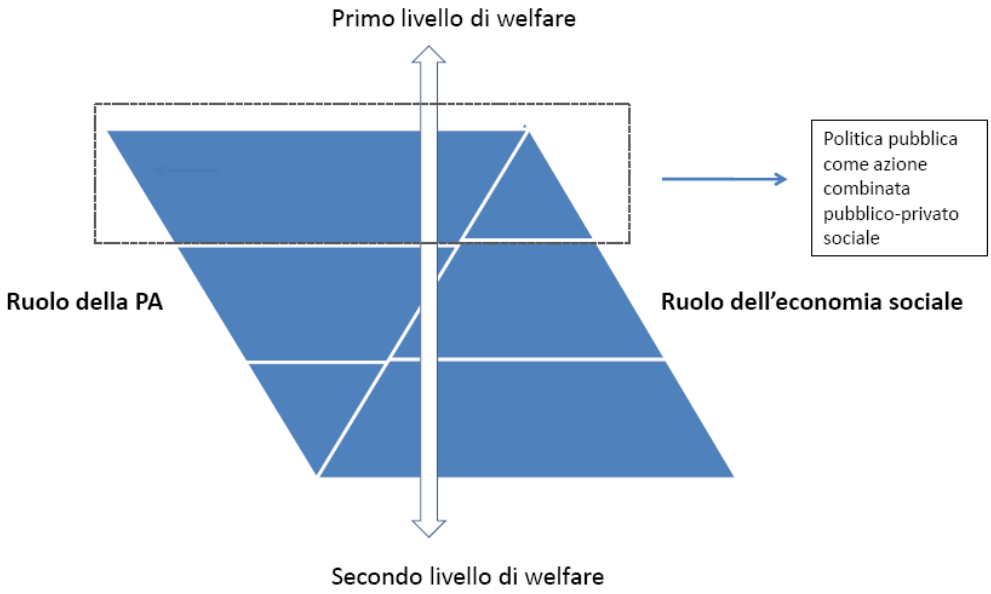
Nel contesto delineato si possono a nostro avviso utilmente collocare le considerazioni interpretative degli esiti del lavoro di ricerca in termini di politiche sociali. In particolare tali considerazioni si collocano a supporto del modello di pluralismo societario, caratterizzato da un alto livello di democrazia economica.

Politiche come azioni combinate pubblico/privato sociale

Un primo elemento che emerge dall'analisi dei casi oggetto di studio è la presenza di politiche pubbliche come azioni combinate fra pubblico e privato sociale. In altri termini si evidenzia che i casi oggetto di studio, selezionati in base alla capacità di produrre valore aggiunto e innovazione sociale, si caratterizzano per una produzione/riproduzione di beni e servizi pubblici realizzata tramite una sinergia tra istituzioni e le risorse disponibili nella società, organizzate in soggetti dell'economia sociale.

Tale sinergia è stata agita sia sul livello della pianificazione e della programmazione degli interventi, sia sul livello gestionale. Si osserva inoltre che le modalità tramite le quali le collaborazioni sono state realizzate, mostrano differenze da caso a caso; **generalizzando è possibile infatti rappresentare le politiche pubbliche come il risultato della combinazione (a pesatura variabile) degli apporti di soggetti pubblici e del privato sociale nell'erogazione di servizi di interesse generale, in cui la *partecipazione congiunta* di tali soggetti rappresenta un presupposto qualitativo imprescindibile e non surrogabile** (vedi fig. 2)

Fig. 2 – Politica pubblica come azione combinata pubblico-privato sociale



Fonte: Aiccon Ricerca 2010

La figura 2 evidenzia come l'azione combinata pubblico-privato sociale veda una maggiore presenza del settore pubblico nella produzione di beni di welfare di primo livello, ossia i servizi essenziali (si pensi ad esempio ai servizi sanitari fondamentali e all'istruzione di base). Tali servizi sono in genere caratterizzati, sotto il profilo organizzativo, da modalità di erogazione consolidate e maggiori livelli di standardizzazione.

Con riferimento al secondo livello, è possibile osservare un ruolo più esteso del privato sociale. In tale livello sono presenti i beni di welfare più evoluti, caratterizzati da una forte segmentazione e differenziazione. Conseguentemente è necessaria la capacità delle organizzazioni dell'economia sociale di produrre innovazione sociale, offrendo soluzioni efficaci e flessibili. In entrambi i livelli di welfare, il ruolo dell'amministrazione pubblica appare non solo non fungibile, ma decisivo nella realizzazione di servizi di pubblica utilità. In particolare si osserva che la capacità di innovazione sociale e di coesione sociale delle organizzazioni dell'economia sociale è per sua stessa natura localizzata, ossia declina i suoi effetti positivi nella comunità di riferimento nella quale l'organizzazione opera e dalla quale trae quelle risorse materiali ed immateriale per la continuità della sua attività.

Affinché l'innovazione sociale prodotta possa trasmettersi a livello di sistema territoriale più ampio (comunale, provinciale, regionale) ed assumere carattere di servizio di pubblica utilità di tipo universalistico, risulta necessario il contributo del soggetto pubblico.

In effetti tale ruolo può essere svolto con modalità varie e con differenti livelli di impiego di risorse. Si evidenzia che le pubbliche amministrazioni, spesso sovraccaricate di compiti e responsabilità, assumono, rispetto ai servizi pubblici innovativi, una funzione più leggera rispetto a quella "classica" (con riferimento al modello di welfare state) di provider diretto.

Ad esempio, possono agire tramite il riconoscimento ex-post della valenza dell'iniziativa realizzata dalla organizzazione dell'economia sociale sul territorio di competenza, oppure valorizzando le risorse della società da attivare al fine di realizzare nuove politiche pubbliche. Spesso assumono un ruolo di coordinamento efficace di tale risorse e svolgono una funzione di garanzia e controllo dei processi di governo.

Parallelamente, anche il ruolo delle organizzazioni dell'economia sociale appare non fungibile da altri soggetti, in quanto tali organizzazioni appaiono in grado di fornire un valore aggiunto peculiare in tutte le tipologie di interazioni con il soggetto pubblico.

In primo luogo si evidenzia la conoscenza e la vicinanza al bisogno. L'analisi dimostra come l'intercettazione dei nuovi bisogni avvenga nella maggior parte dei casi oggetto di studio come esito naturale dell'attività delle organizzazioni. L'azione quotidiana di relazione con le persone portatrici di un bisogno sociale, pone gli operatori delle organizzazioni, laddove essi siano mossi da motivazione intrinseca all'azione e da un sistema di valori condivisi, nella condizione ottimale per cogliere i processi di trasformazione (su diverse dimensioni) di tali bisogni. Ciò permette l'accumulazione di conoscenza tacita localizzata, che rappresenta una delle risorse immateriali di maggiore rilevanza per l'erogazione efficace di beni di welfare.

La capacità delle organizzazioni di agire entro una dimensione comunitaria, caratterizzata dalla qualità delle relazioni intra-organizzative e inter-organizzative, permette di garantire una risposta al bisogno emergente tramite l'attivazione di risorse materiali e immateriali del contesto territoriale. Essa permette inoltre una rilevante azione di aggregazione di bisogni e di emersione di una domanda di beni di welfare definita. L'imprenditività civile espressa dalle organizzazioni dell'economia sociale permette a tali risorse di essere combinate efficacemente e di essere finalizzate alla erogazione di risposte socialmente innovative.

Politiche aggiuntive e non sostitutive

Come si è in precedenza delineato (vedi capitolo primo), la modificazione dei bisogni ha prodotto lo sviluppo, a fianco dei bisogni tradizionali, di nuove esigenze non sempre facilmente decifrabili. I casi oggetto di studio hanno mostrato come le iniziative, sviluppatesi tramite una qualche forma di collaborazione pubblico/privata, si sono collocate spesso in quella "area scoperta" derivante dallo scarto esistente tra i bisogni affrontati dai servizi convenzionali e il più ampio insieme di bisogni che caratterizzano questa fase storica.

In altri termini si osserva non solo una capacità di adeguamento dei servizi esistenti a bisogni eventualmente mutati, ma anche l'introduzione di nuovi servizi rivolti ad intercettare le esigenze rimaste insoddisfatte.

Emerge quindi in generale la capacità delle politiche in partnership pubblico/privata non solo di rendere maggiormente efficienti ed efficaci servizi di pubblica utilità storicamente presidiati dal modello di welfare state, ma anche di individuare ed erogare servizi in campi nuovi ed aggiuntivi.

Affinché tale propensione possa esprimere appieno le proprie potenzialità, appare tuttavia necessario che il soggetto pubblico sia in grado di svolgere un ruolo di attivatore e facilitatore di processi capaci di innovazione sociale. In effetti in un contesto sociale dinamico e mutevole come quello attuale, dove la produzione di servizi innovativi risulta cruciale per mantenere la sfera pubblica ancorata alle trasformazioni sociali, sono da valorizzare quelle iniziative che promuovono, orientandola in tal senso, la cooperazione locale.

Farsi carico di garantire l'esistenza di queste e altre condizioni (e prima ancora di riconoscere le condizioni necessarie in ciascuna specifica situazione) significa per le Pubbliche Amministrazioni interfacciarsi con gli altri attori della città in modo diverso da quello a cui sono state abituate; significa passare ad esercitare un ruolo di "enabler" (Balducci, 2000), ossia di potenziale punto di riferimento per uno spettro articolato di attori interessati ad essere coinvolti in un'esperienza progettuale all'interno della quale ruoli e funzioni non possono essere predefiniti. Infatti, mentre questo ruolo di facilitazione difficilmente potrebbe essere giocato da altri soggetti, l'attribuzione delle competenze per l'erogazione dei nuovi servizi sarà, tanto quanto il loro contenuto, uno dei risultati eventuali del

processo progettuale, e potrà pertanto prevedere l'attribuzione di responsabilità operative dirette tanto per gli attori sociali quanto per gli attori istituzionali.

L'incertezza rispetto al contenuto dei nuovi servizi attraverso cui arricchire la sfera pubblica chiede dunque di mantenere aperto e allargare il più possibile lo spettro delle intelligenze e delle risorse che la società, nella sua interezza, è in grado di mobilitare, rinunciando a qualsiasi certezza a proposito del loro impiego all'interno dei nuovi servizi. Ciò che invece è certo (perché dimostrato dall'evidenza empirica) è che processi creativi di questa natura, sviluppati dagli attori sociali in uno scenario di totale autonomia dal punto di vista degli strumenti (Rabaiotti, 2000) e senza potersi avvalere di un sostegno da parte delle Istituzioni locali, finiscono a volte per infrangersi contro una serie di ostacoli, che consistono innanzitutto in problemi di sostenibilità economico-finanziaria, in difficoltà nel consolidamento tecnico-organizzativo e in criticità nel radicamento socio-territoriale.

Alle Pubbliche Amministrazioni dunque, anche in ragione della responsabilità istituzionale che hanno nei confronti della riorganizzazione della sfera pubblica, spetta di provare ad individuare gli ambiti e le occasioni più appropriate (perché più promettenti) attorno a cui indirizzare politiche "abilitanti" (Cottino, 2009) e interventi di facilitazione.

Politiche capacitanti

La capacità di individuare ambiti ed iniziative appropriate diviene allora uno degli aspetti strategici di rilievo per l' innovazione delle politiche. L'approfondimento dei meccanismi generativi contenuto nel presente lavoro si colloca in tale prospettiva. L'osservazione di iniziative che mostrano la presenza di uno o della combinazione di svariati di tale meccanismi, può rappresentare un segnale appropriato per il soggetto pubblico in relazione alla individuazione di quelle attività realizzate dai soggetti dell'economia sociale meritevoli di interventi di facilitazione.

Identità e motivazione intrinseca	**Imprenditorialità civile**	**Visioni, saperi, sistemi di apprendimento**
Approccio di sussidiarietà della pubblica amministrazione	**Partecipazione e governance**	**Qualità della rete e produzione di beni relazionali**

Va sottolineato che la comprensione di tali elementi, nel processo di definizione delle politiche, rappresenterebbe di per sé un elemento di innovazione in primo luogo culturale, nella concezione stessa della sfera pubblica.

Si tratterebbe in sostanza di passare da un ambito pubblico ove applicare competenze prestabilite ad uno spazio di ricerca di nuove possibili sinergie, dove i portatori di bisogno, e più in generale la società civile, sono considerati anche capaci di apportare risorse, in particolare competenze e conoscenze.

La possibilità che tali risorse vengano realmente attivate e fatte confluire in interventi sostenibili e capaci di produrre innovazione sociale, dipende conseguentemente anche dalla capacità dei soggetti pubblici e privati di modificare il proprio approccio rispetto al ruolo nella partecipazione alla sfera pubblica, nonché gli strumenti di implementazione del sistema di welfare.

La modificazione dell'approccio riguarda in particolare la concezione della funzione dell'economia sociale: essa non sarebbe meramente additiva, (certamente utile, sotto il profilo funzionale, ma ben al di sotto delle sue potenzialità), ma piuttosto di tipo emergentista, il che implica che l'entrata in scena delle organizzazione dell'economia sociale pone in discussione tutte le relazioni preesistenti tra i soggetti della società civile e lo Stato. Non si tratta cioè di aggiungere relazioni a quelle già in esistenza, ma di mutare la loro natura, in vista di un più alto livello di democrazia economica.

Uno degli strumenti principali attraverso il quale dare avvio all'implementazione di un sistema

orientato verso un modello di democrazia economica ed istituzionale è quello dei *mercati di qualità sociale*[24]*.*

La nozione di servizi di qualità sociale comprende un insieme di beni di welfare relativi alla cura delle persone, al supporto domestico, alla cultura, all'educazione, alla fruizione del patrimonio ambientale, all'uso del tempo di non lavoro in generale, alle esigenze di socializzazione.

Uno sviluppo adeguato di tali beni richiede un intervento pubblico che non punti sulla produzione diretta ma sull'irrobustimento dei mercati e sulla costruzione di nuove opportunità di mercato attraverso un sistema di incentivi alla domanda, di regole, di promozione di soggetti imprenditoriali. Non si intende sostenere che la produzione pubblica diretta, peraltro riorganizzata nel suo sistema di motivazioni e di incentivi interni, non sia chiamata a svolgere un ruolo anche nei servizi di qualità sociale. Il punto fondamentale però è che nei servizi di qualità sociale occorre un intervento pubblico volto a curare la costruzione e lo sviluppo di relazioni di mercato da appoggiare sulla piattaforma costituita dall'offerta pubblica di servizi di base.
Si tratta in altri termini di costruire un sistema di regolazione che allarghi l'area dell'inclusione, stimoli l'emergere di una domanda pagante e di un'offerta imprenditoriale, apra una prospettiva di crescita quantitativa e di sviluppo qualitativo di questi mercati.
L'ampliamento della domanda pagante costituisce naturalmente il primo e più forte stimolo a uno sviluppo adeguato dell'offerta di servizi, creando condizioni migliori per lo sfruttamento delle economie di scala e di scopo. Ciò non toglie peraltro che la regolazione di questi mercati dovrebbe prevedere anche la predisposizione delle condizioni per la nascita e lo sviluppo di imprese che attivino una adeguata concorrenza e superino quella frammentazione che oggi tiene alti i costi e quindi i prezzi di molti dei servizi di qualità sociale.

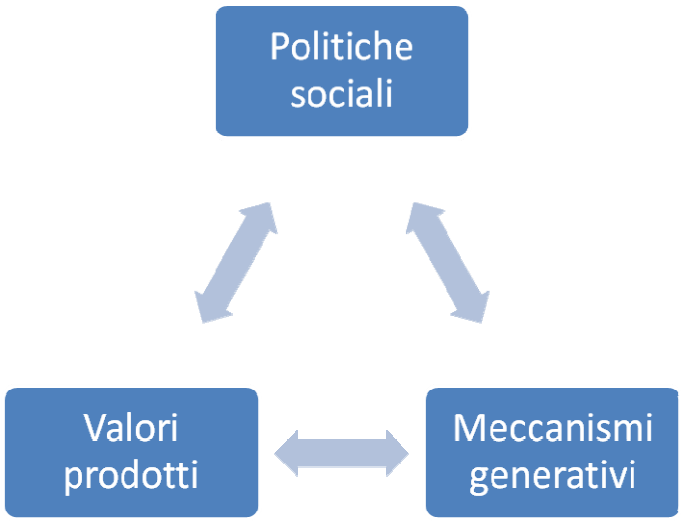
In tal modo si renderebbe possibile la scelta da parte dei cittadini-consumatori dei servizi offerti e la massimizzazione del loro grado di soddisfazione rispetto alla qualità del servizio.

Tale meccanismo permetterebbe un ribaltamento della logica che regola l'attuale sistema di welfare: mentre attualmente è l'offerta di beni di welfare che orienta la domanda, nella logica dei mercati di qualità sociale sarebbe la domanda ad orientare l'offerta. Ciò comporterebbe la possibilità di scelta del servizio da parte degli utenti e la conseguente valorizzazione degli aspetti qualitativi dell'offerta di erogazione dei servizi.

Tale ribaltamento è potenzialmente in grado di determinare le condizioni alla base di una modello di gestione del welfare plurale e partecipato, in cui la valorizzazione delle specificità delle organizzazioni dell'economia sociale rappresenta un scelta coerente con l'impianto complessivo.

In tale contesto, le politiche sociali possono massimizzare la produzione di valore aggiunto dell'organizzazioni dell'economia sociale, utilizzando, fra l'altro, i meccanismi generativi quali leve efficaci per la definizione di un sistema di welfare ad alto tasso di innovazione sociale e coesione sociale.

[24] Da non confondere con i "mercati sociali di qualità" (o *quasi-mercato),* ovvero un mercato dei servizi di *welfare* amministrato dall'ente pubblico che lo crea e lo regola secondo principi fissati in sede politica.



L'utilizzo di tali leve può connotare le politiche sotto diverse dimensioni.

In primo luogo si possono considerare **politiche a maggiore valore aggiunto**. Tali politiche si fondano su una concezione delle organizzazioni dell'economia sociale che considera la capacità di tali organizzazioni di generare sia valore strumentale – esse sono uno strumento importante per conseguire i fini che la società ritiene prioritari – sia espressivo – esse consentono alle persone di esprimere i valori, le identità e le motivazioni che orientano le opere. Ciò permette agli interventi di massimizzare non solo la dimensione produttiva ed economico-finanziaria delle organizzazioni, ma anche quella culturale, sociale ed istituzionale, con particolare riferimento alla produzione di beni relazionali.

Tale approccio tuttavia non spiazza la capacità di generare risparmio da parte di tali organizzazioni, ma permette al contrario di delineare **politiche a minore costo.** In effetti la considerazione delle attività sia sotto il profilo strumentale che sotto quello espressivo, consente di definire interventi e modalità che massimizzano la capacità dei soggetti di attivare risorse comunitarie, permettendo, fra le altre cose, di abbattere il costo economico nella erogazione di servizi di pubblica utilità. Va sottolineato che tale risparmio avviene laddove si riscontra maggiore imprenditorialità civile.

Di grande importanza appare la definizione di **politiche capacitanti,** intendendo con questo termine l'orientamento delle attività rispetto alla centralità della persona. Tale centralità va considerata sia rispetto alla considerazione della società civile come soggetto che ha titolarità ad intervenire nella scelta delle priorità delle politiche sociali, attraverso processi di partecipazione e di governance, sia rispetto alla dimensione di implementazione, dove gli assetti organizzativi risultano al servizio delle esigenze e risorse delle persone, fattispecie che non si verifica in un modello di welfare standardizzato sulle esigenze di un utente teorico.

Allegato 1: Griglia per intervista

L'intervista, rivolta a capo progetto, partners, beneficiari e finanziatori, mira ad evidenziare sia gli elementi caratterizzanti la vita e lo sviluppo del progetto, sia le esternalità positive prodotte dall'iniziativa ed in particolare la capacità di produzione di valore sociale, culturale, ambientale, istituzionale ed economico.

Per la definizione del code book di partenza si è scelto di individuare, per ognuna delle dimensioni precedentemente individuate, una parola chiave intorno alla quale costruire le singole domande. La modalità assunta per la conduzione dell'intervista è stata quella di una intervista semistrutturata lasciando l'interlocutore libero di ricostruire il percorso del progetto anche secondo una declinazione cronologica delle attività riconducendo solo successivamente le informazioni raccolte alle specifiche dimensioni.

BREVE DESCRIZIONE DEL PROGETTO

*Focus: azioni sviluppate dal progetto, beneficiari, processi e organizzazione dell'iniziativa; articolazione della risposta al bisogno (*tempi, date, persone, strumenti, risorse, ecc.)

- Quali sono le attività specifiche svolte?
- Chi svolgeva le attività? Come?
- Quanti sono i beneficiari del progetto? (singoli, famiglie etc)
- Che durata ha avuto il progetto?
- Quante sono le persone direttamente coinvolte nelle attività?
- Con che impegno medio per ciascuno?
- Quali sono le caratteristiche prevalenti delle persone coinvolte (età, livello di istruzione ect)
- Come sono avvenuti gli incontri di progetto? Come sono stati gestiti?
- Sono state assunte modalità operative volte al risparmio delle risorse ambientali?

BISOGNO/CONTESTO

Focus: nascita dell'idea progettuale e bisogno/servizio da soddisfare; contesto e condizioni caratterizzanti.

- Come nasce il progetto?
- Chi ha avuto l'idea? Quali soggetti sono stati coinvolti nella fase di formazione del progetto?
- L'idea nasce da un progetto di riferimento o si tratta di un'idea nuova?
- In che modo è stata portata avanti la proposta progettuale?
- Quali erano i bisogni di partenza? Si tratta di bisogni nuovi o già esistenti?
- Rispetto al bisogno affrontato esistevano già altre risposte? In caso affermativo, la vostra in che termini si differenziava?
- Come si è manifestato il bisogno? Da chi è stato sollecitato?
- Il bisogno è stato documentato? È stata formalizzata l'analisi?
- Quali sono le caratteristiche salienti del contesto nel quale si è operato?
- Rispetto ai beneficiari, come si possono descrivere le loro caratteristiche/condizioni generali?

- Quali strutture esterne al progetto (associazioni di categoria, associazioni di utenti, relazioni personali) sono state determinanti per la formazione del progetto?
- Nella costruzione del progetto sono stati coinvolti potenziali beneficiari del progetto stesso?

SOGGETTI E LORO RELAZIONI

Focus: soggetti coinvolti e interessati dal progetto. Intensità e qualità delle relazioni interne ai soggetti e con il contesto

- Chi e quanti sono i partner del progetto?
- Come è nata questa rete? Come e dove vi siete incontrati/Perché vi siete "scelti"? C'è una relazione pregressa?
- Se sì, o se soltanto in parte, quali dei soggetti partecipanti al progetto erano già collegati da relazioni precedenti?
- Come si sono aggiunti gli altri partecipanti?
- Durante la fase di progettazione e poi di gestione dell'iniziativa come sono stati coinvolti gli stakeholders più rilevanti rispetto all'ambito di intervento e alla comunità?
- Quali caratteristiche ha il soggetto coordinatore di progetto?
- Quali sono le caratteristiche prevalenti dei singoli partners? Qual è il ruolo svolto da ognuno? Quali le competenze messe a disposizione?
- Quali sono gli interessi dei singoli partner? Quali le vocazioni specifiche?
- Come sono stati definiti i ruoli dei diversi partecipanti?
- Come si integrano le competenze dei diversi partecipanti?
- Come vengono gestite le relazioni del partenariato? Secondo quali modalità e meccanismi?
- Il partenariato è stato formalizzato? Se sì, è diventato "formale" secondo quali modalità? Se invece è rimasto "informale", perché? Quali i vantaggi offerti dal mantenere la relazione a livello informale?
- Lo stesso partenariato ha realizzato/partecipato ad altre progettazioni?

EVOLUZIONE DEL PROGETTO E DELLE RELAZIONI

Focus: evoluzione del progetto e capacità di durare nel tempo

- Il progetto è cambiato nel tempo? È stato necessario qualche adattamento?
- Il progetto continua tuttora? Quali cambiamenti/miglioramenti sono stati apportati?
- Nella fase di gestione del progetto sono stati coinvolti anche i beneficiari? Se si in che modo?
- Quante sono attualmente le persone coinvolte? Quanti i volontari coinvolti? Sono aumentati nel tempo?
- Che tipo di relazioni ci sono con i beneficiari del progetto? Sono continuati i rapporti dopo l' intervento?
- Quanti beneficiari sono ancora coinvolti nell'iniziativa? Con quali ruoli?
- I risultati hanno contribuito a cambiare o migliorare il precedente modo di lavorare dei soggetti coinvolti?
- Le relazioni sviluppate durante il progetto sono continuate dopo la sua conclusione? Se si in che modo?

SENSIBILIZZAZIONE/DIFFUSIONE

Focus: strumenti e modalità di comunicazione e impatto sul territorio dell'iniziativa

- Come è stato fatto conoscere il progetto?
- Come sono stati diffusi i risultati del progetto?
- Avete utilizzato modalità particolari per diffondere informazioni sul progetto o per coinvolgere i beneficiari, le loro famiglie etc?
- Sono state organizzate iniziative particolari per parlare e discutere dei temi legati al vostro progetto?
- Da queste attività di sensibilizzazione, sono nate delle attività di confronto?
- L'attività di sensibilizzazione in che misura ha toccato temi legati al rapporto tra il progetto e l'ambiente?
- Si sono generate modalità ricorrenti per quanto riguarda la gestione/risoluzione dei problemi?
- I risultati del progetto sono diventati uno strumento utile per intervenire su altri ambiti /bisogni?
- Come ha risposto il territorio all'iniziativa?
- Sono nate altre iniziative sul territorio collegabili al progetto?
- Il progetto ha modificato i modi di trattare quel bisogno?
- Si sono prodotti effetti inattesi?
- L'iniziativa è stata trasferita ad altri contesti?

APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Focus: miglioramento delle capacità dei singoli partners, apprendimento collettivo

- I risultati del progetto sono stati condivisi con altri soggetti?
- Al fine di migliorare il vostro progetto, vi siete confrontati con altre realtà, con altri esempi di intervento simile al vostro?
- il progetto è stato modificato in corso d'opera in seguito alla identificazione di problemi e criticità?
- E' stato possibile alla fine del lavoro formalizzare in qualche modo il percorso compiuto? Se si come è stato fatto?
- Durante lo svolgimento delle attività è stata adottata qualche modalità di formazione per gli operatori coinvolti? Se si come era strutturata?

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI

Focus: trasparenza, accessibilità ai dati gestionali; valutazione e utilizzo dei risultati.

- Una volta terminato il progetto, sono stati raccolti dei dati? È stata effettuata una valutazione? Se sì, che metodologia è stata utilizzata?
- Il risultato è stato discusso internamente al partenariato?
- I risultati del progetto sono stati discussi in maniera più allargata con i beneficiari, altri attori sociali coinvolti? Se si in che modo?
- Per la valutazione del progetto sono state utilizzate delle modalità ispirate al Bilancio Sociale? Esiste della documentazione?

- È stata realizzata una rendicontazione delle attività?
- A seguito della valutazione, quali cambiamenti sono stati apportati al progetto e perché?

RICONOSCIMENTO ISTITUZIONALE/LEGITTIMAZIONE

Focus: livello di coinvolgimento delle istituzioni e riconoscimento formale delle attività

- Come si è relazionato il partenariato con l'istituzione pubblica? È stata coinvolta? Se sì, come? Nel caso abbia aderito al partenariato, questa adesione è stata sostanziale?
- Ci sono stati atti che hanno formalizzato il ruolo della Pubblica Amministrazione nel partenariato?
- C'è stato un riconoscimento istituzionale, come ad esempio l'inclusione in decisioni pubbliche?
- Qual è il livello istituzionale coinvolto? Quale struttura?
- Che tipo di relazioni esistono attualmente con le istituzioni?
- Il servizio che avete elaborato e offerto è diventato uno strumento permanente nelle politiche della Pubblica Amministrazione?
- Se sì, questo riconoscimento ha portato a una partecipazione più istituzionale? Avete partecipato a Tavoli istituzionali? I singoli soggetti del partenariato sono stati chiamati a partecipare a incontri con le istituzioni in modo più strutturato a seguito del progetto?
- Questo progetto ha influito sulla programmazione pubblica?

IMPRENDITORIALITÀ/SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

Focus: capacità economica del soggetto gestore, sostenibilità finanziaria dell'iniziativa e autonomia rispetto al finanziamento pubblico

- Quali sono state le risorse finanziarie attivate? Quali i canali prevalenti?
- Il progetto si sarebbe realizzato ugualmente senza il sostegno economico esterno?
- Ci sono stati supporti di tipo non finanziario? (es: prestito sale; messa a disposizione strumentazione;..). Le strutture vengono messe a disposizione dall' associazione?
- Vengono rilevati i costi non economici?
- Si sono sviluppate capacità di autofinanziamento?
- Siete riusciti a quantificare il valore delle persone impegnate nel progetto?

Allegato 2: I 55 progetti di partenza

Provincia di riferimento	Soggetto promotore	Progetto
Bologna	Associazione di promozione sociale "Don Giovanni Fornasini"	Progetto educativo rivolto agli ospiti con disabilità
	Xenia - Associazione per lo studio e l'azione sulle migrazioni e lo sviluppo	Integra - una rete di solidarietà tra mamme
	Xenia - Associazione per lo studio e l'azione sulle migrazioni e lo sviluppo	Corsi di formazione
	Cooperativa Sociale La strada di Piazza Grande	Asfalto - Il blog delle persone senza dimora a Bologna
	Auser Bologna e Centro servizi per il volontariato Bologna (Volabo)	Nodi di vita
	Cooperativa G. Dozza	Hygeia
	Centro Accoglienza La Rupe	Due piste per la coca
	Cooperativa sociale "La rupe"	Integrat
	Associazione Punto d'Incontro	Punto d'incontro "San Giovanni"
	CADIAI cooperativa sociale	Caffè San Biagio
	Ancescao Bologna	Centri Anziani on line
	Auser Emilia Romagna e Auser Bologna	La finestra sul cortile
	Associazione di volontariato Anteas - Auser, OOSS Pensionati	Rapporto di buon vicinato
	UISP Comitato Provinciale di Bologna	Attività motoria e ginnastica della mente
	UISP Comitato Provinciale di Bologna	Sani stili di vita
	Auser GECO	La canapa
	Ausl Distretto di Casalecchio di Reno gestito da CSAPSA	Giovani in Valle
	CSAPSA in convenzione con Asc Insieme	"Guarda Oltre"- Progetto di educativa di strada
Ferrara	Anteas Emilia Romagna	Ambulatorio sociale
	UISP Ferrara	Ginnastica al domicilio per anziani
	Associazione formativa: Inforjob Coordinamento tecnico: Consorzio Cooperativo Anziani e Non Solo	Aspasia plus
	ASP Ferrara - Centro Servizi alla Persona e ArciRagazzi.	Circoscrizioninsieme
	Consorzio cooperativo anziani e non solo	Talenti di cura
Forli-Cesena	Società coop. Sesamo	Segni e sogni
	Iniziativa Comunitaria Equal Pegaso, Amministrazione Penitenziaria, Hera Spa	RAEE in carcere
Modena	Gruppo volontari Crocetta, Gruppo doposcuola Albareto, Volontari Parocchia Madonnina	Progetto sperimentale per l'attivazione di una rete fra gruppi di volontariato
	Centro di Servizio per il Volontariato di Modena	Piccoli mediatori crescono
	Associazione Coordinamento Centri sociali ed orti di Carpi	Anziani in rete
	Arci provinciale Modena	Terza età in ballo
	Associazioni: Noè, Momo, Faro, Il Cammino-Cesav, Gruppo idee nuove, Insieme a noi tutti, Overseas, Lag (Libera Associazione Genitori), Abito di salomone.	Famiglie e solidarietà
Parma	Centro Anziani Orti	Memoria del futuro
	Coordinamento Provinciale Centri Sociali Anziani e Orti con il supporto di Forum Solidarietà, Centro di Servizi al Volontariato di Parma e provincia	Progetto Rete d'Argento – Servizio di Mobilità Solidale
	Fondazione Cariparma	Sono mentre Sogno – SMS
Piacenza	"Mele Verdi" Cooperativa Sociale Onlus Comune di Fiorenzuola d'Arda Comune di Carpaneto P.no	"Mamme e bimbi a scuola insieme"
	Soc. sportiva dilettantistica "Acquarello"	Lo sport a misura d'uomo: i benefici dell'acqua e del nuotare
	Unicoop cooperativa sociale	Anziani e bambini insieme
	Sol.Co Piacenza e Provincia di Piacenza	Protocollo d'intesa per lo sviluppo della rete integrata pubblico/privato per l'inclusione socio-lavorativa di soggetti svantaggiati (SOLCO)

Ravenna	Arci Ravenna	Arciscuola: scuola dei mezzi di espressione
	Cooperativa Casacooptre	Giardino dei semplici
	Consorzio Fare Comunità	Sostegno Integrato Inserimento Lavorativo (S.I.I.L.)
Reggio-Emilia	Auser Reggio Emilia	Buche dei Mestieri
	Ancescao Reggio Emilia	Vacanza sostegno
	AuserReggio Emilia	Frammenti di Memoria
	Amministrazione Provinciale di Reggio Emilia Coordinamento Tecnico : Consorzio Cooperativo Anziani e non solo	Diade
	ACLI Reggio Emilia	Integra Point
	Arci Solidarietà	Indovina chi viene a cena
	Il Girasole cooperativa sociale	Gruppo Bouquet
Rimini	Associazione Arcobaleno, Arci Comitato Provinciale	Inclusione sociale migranti
	Provincia di Rimini, Assessorato formazione e lavoro	Provincia di Rimini per Unione Italiana Ciechi
Territorio regionale	Anpas Emilia Romagna	Spazio famiglie e adozioni internazionali
	AICS Comitato Regionale Emilia Romagna	Mettiamo in gioco per costruire
Nazionale e internazionale	UISP Emilia Romagna	Progetto Ultrà
Egitto	AIFO	Riabilitazione su base comunitaria per bambini con disabilità
Vietnam	AIFO	Sostegno alle popolazioni colpite dal tifone Kammuri in 3 provincie de Nord Vietnam
Brasile Argentina Uruguay e Paraguay	COSPE	RED DEL SUR

Bibliografia

Antoci A., Sacco P.L., Vanin P., (2003), *Il Rischio dell'Impoverimento Sociale nelle Economie Avanzate*, in Sacco P.L., Zamagni S., *Complessità relazionale e Comportamento Economico. Materiali per un Nuovo Paradigma di Razionalità*, Bologna, Il Mulino.

A.F.C., (1993), *Paradigmatic processes in culture change*, American Anthropologist.

Balducci A. (2000), *Le nuove politiche della governance urbana*, in Territorio, 13, Franco Angeli, Milano.

Balducci M., (2001), (a cura di), *Organizzazione e management dell'ente locale*, Franco Angeli, Milano

Bassi A., (2011), *Il valore sociale aggiunto delle organizzazioni di terzo settore che erogano servizi alla persona*, in Colozzi I., Donati P., (a cura di), *Il valore aggiunto delle relazioni sociali*, «Sociologia e politiche sociali», 14, 1, Milano, Franco Angeli.

Bassi A., (2011) *Position Paper della European School on Social Economy*, Università di Bologna.

Bassi A., Villani R., (a cura di), (2006), *Rappresentanza: modelli e prospettive per il Terzo Settore*, Pubblicazione AICCON, Forlì.

Bertin G., Sonda e G., Palutan C. (2008), Definire e valutare la qualità nelle imprese sociali. Percorso metodologico e strumenti di analisi, in «Quaderni di RESTORE», 6, 2008.

Bruni L., Sugden R. (2000), *Moral Canals: Trust and Social Capital in the Work of Hume,* Smith and Genovesi. *Economics and Philosophy* 16 (1):21-45.

Bruni L., Zamagni S., (2004), *Economia Civile. Efficienza, equità e pubblica felicità,* Il Mulino, Bologna.

Bruni L., Zamagni S., (2003), *Ad ogni buon conto: lezioni di Economia Civile*, Editoriale VITA, Milano.

Carretta A., Dalziel M., Mitrani A., (2000) *Dalle risorse umane alle competenze*, Franco Angeli, Milano

Caselli G., (2010), *I livelli di cambiamento, in Rapporto sull'economia 2009*, CCIAA Forlì-Cesena.

Censis, (2010), *44° rapporto sulla situazione sociale del paese*, Roma.

Cipolla C., (1998), (a cura di), *Il ciclo metodologico della ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano

Colozzi I., (2006), *Terzo settore e valutazione di qualità. Misurare la produzione di beni re lazionali*, in «Lavoro Sociale», 6, 3, 2006, pp. 411-419.

Colozzi I., Donati P., (a cura di), (2011), *Il valore aggiunto delle relazioni sociali*, «Sociologia e politiche sociali», 14, 1, Milano, Franco Angeli.

Commissione Europea (1993), European centre for work and Society*, L'organizzazione che apprende*

Commissione Europea (2010), *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*

Commissione Europea (2010), *Verso un atto per il mercato unico. Per un'economia sociale di mercato altamente competitiva*

Cottino P., (2009), *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nella città*, Jaca Book, Milano.

Cottino P., Zeppella P., (2009), *Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi- Forme di sussidiarietà orizzontale per la produzione di servizi non convenzionali,* Fondazione Città Italia, ANCI ricerche, Roma.

Dees J. G., (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship,* Kauffman Foundation, Kansas City.

Dees J. G., (2001), *Enterprising Nonprofits,* John Wiley & Sons, New York.

Donati P., (1986), *Introduzione alla sociologia relazionale,* Angeli, Milano.

Draghi M., (2010), *Crescita, benessere e compiti dell'economia politica*, Lezione Magistrale del Governatore della Banca d'Italia al convegno "Sviluppo economico e benessere" in ricordo di Giorgio Fuà, Associazione degli Economisti di lingua neolatina, Ancona.

De Vincenti C., (2004), *Intervento pubblico e mercato nei servizi di qualità sociale*, in Ecchia. G., Lanzi D., (a cura di), (2004), *Verso il mercato di qualità sociale*, Pubblicazione Aiccon, Forlì.

Durkheim E., (1924), *Giudizi di valore e giudizi di realtà,* in Durkheim E., (a cura di) Sociologia e Filosofia, Bouclé C.

Easterlin R., (1995), *Will Raising the incomes of All Increase the Happines of all?*, Journal of Economic Behaviour and Organization, vol. 27, pp 35-47.

Ecchia G., Villani R., (2005), (a cura di), *Impresa Sociale, Diritti di Cittadinanza e Governance del Territorio,* pubblicazione AICCON, Forlì.

Ecchia G., Zarri L.,(2005), *Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni non-profit*, in Fazzi L. e Giorgetti G. (a cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit. Teoria e pratica*, Guerini e Associati, Milano.

Fitoussi J. P., Sen A., Stiglitz J.E., (2010), *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, Paris.

Gagliardi P., (1986), *Le imprese come culture*, Isedi Torino.

Gui B., (2002), *"Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali"*, in Sacco e Zamagni (2002), pp. 15-66.

Gui B., (1987), *"Eléments pour une définition d'«économie communautaire»*", Notes et Documents, 19-20, pp. 32-42.

Gui B. e R. Sugden (2005), *"Economics and Social interactions"*, Cambridge University Press.

Guicciardini P., (2004), (a cura di), *Nuovo manuale della ricerca sociologica*, Franco Angeli, Milano

Hansmann H.B., (1980), *The Role of Nonprofit Enterprise*, Yale Law Journal, 89, pp. 835-901.

Hansmann H.B., (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

Hollis M., (1998), *Trust within Reason*, Cambridge, Cambridge University Press.

Montebugnoli A., (a cura di), (2001), *I processi di riproduzione sociale*, Ediesse, Roma.

Mulgan G., (2006), *The Process of Social Innovation*, in "Innovations. Technology, Governance, Globalizations", MITpress, Boston, p.146.

Nef – New Economic Foundation, (2009), *A bit Rich: Calculating the real value to society of different professions*, London, Nef.

Mutti A., (2003), La teoria della fiducia nelle ricerche sul capitale sociale, *Rassegna italiana di sociologia*, 44, 4, pp. 515-536.

Parlamento Europeo, Commissione per l'occupazione e gli affari sociali (2009), *Relazione sull'Economia Sociale.*

Pestoff V., (2005), *Beyond the Market and State. Civil Democracy and Social Enterprises in a Welfare Society,* Aldershot, UK and Brookfield, NJ.

Pestoff V., (1998), *Beyond the Market and State. Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Aldershot, Ashgate.

Phillis James A. Jr., Deiglmeier Kriss, Miller Dale T., (2008), *Rediscovering Social Innovation*, in "Stanford Social Innovation Review", 6, 4, Stanford, p. 36.

Piccardo C., (1996), *Etnografia organizzativa*. Raffaello Cortina editore.

Putnam, Robert D., (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Putnam R., Leonardi R., Nanetti R., (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.

Rabaiotti G., (2000), *Progetti nella città senza strumenti nelle istituzioni: un progetto alla Barona*, in Territorio, 33, Franco Angeli, Milano.

Rago S., Venturi P., (2010), *Economia Civile nella società del Rischio*, Pubblicazioni AICCON, Forlì.

Regione Emilia-Romagna, Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici in collaborazione con ERVET SpA, (2009), *Nati per combinazione. Risorse chiave e meccanismi generativi di beni pubblici locali nella montagna dell'Emilia-Romagna,* Bologna.

Sacco P.L., Vanin P., Zamagni S., (2006), *"The Economics of Human Relationships,"* Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism.

Sacco P.L., Vanin P., (2000), *"Dilemma del prigioniero triangolare: un modello di simulazione dell'influenza reciproca fra la struttura sociale e l'interazione individuale",* Sociologia e Politiche Sociali 3.1.

Sacco P.L., Zarri L., (2006), *Perché esiste il settore non profit*, Working Paper Aiccon n. 29.

Sacco PL., Zamagni S., (2006), (a cura di), *Teoria Economica e Relazioni Interpersonali*, Il Mulino, Bologna.

Sen A., (2001), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano.

Tondini G. e L. Zarri, (2004), *"La teoria dei giochi e il vaso di Pandora della complessità morale"*, in Etica ed Economia, 2004/2, pp. 173-194.

Uhlaner C. J., (1989), *"Relational goods and participation: Incorporating sociability into a theory of rational action",* Public Choice, 62, pp. 253-285.

Unioncamere Emilia Romagna, (2011), *Rapporto sull'economia regionale 2010*, Bologna.

Van Maanen J., *Reclaiming qualitative methods for organizational research*. Administartive Science quarterly, 24, pp 520-526.

Venturi P., Villani R., (a cura di), (2007), *Le identità del Terzo Settore: nuovi scenari di sviluppo e di partecipazione*, Pubblicazione AICCON, Forlì.

Venturi P., Zandonai F., (2009), Lo spazio dell'impresa sociale: dimensioni ed evoluzioni recenti, in, L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni - Rapporto Iris Network, Donzelli Editore, Roma.

Villani R., (2006*), Il terzo settore e le "Giornate di Bertinoro"*, Autonomie locali e servizi sociali 1/2006, pp. 85-91, Il Mulino, Bologna.

Weisbrod B.A., (1988), *The Nonprofit Economy*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

Weisbrod B.A., (1998), (a cura di) *To Profit or Not to Profit*, Cambridge University Press, Cambridge.

Westley F., and Antadze N., (2010), *Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol. 15 (2).

Whyte W. F., (1991), *Social theory for social action*, Sage, Newbury Park.

Wright R., (2000), *Nonzero: The Logic of Human Destiny,* Pantheon Books, New York.

Zamagni S., (1997), *Civil economy as a civilizing force of Italian society*, in P. Donati (ed.), *Report on Civil Society in Italy*, Mondadori, Milano.

Zamagni S., (2007), *L'identità organizzativa del non profit: verso una governance civile*, in Venturi P., Villani R., *Le Identità del Terzo Settore: nuovi scenari di sviluppo e partecipazione*, Aiccon, Forlì.











Direzione Generale Sanità e Politiche Sociali
Servizio Programmazione e Sviluppo del Sistema dei Servizi Sociali.
Promozione Sociale, Terzo Settore, Servizio Civile

Direzione Generale Programmazione territoriale e negoziata, intese.
Relazioni europee ed internazionali
Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici