

L'INNOVAZIONE SOCIALE POSSIBILE NELL'ATTUALE SISTEMA DI WELFARE

Il termine innovazione è divenuto di uso comune negli ultimi anni, quando il welfare è stato sottoposto a una cura dimagrante, con i tagli lineari dei trasferimenti nazionali. Si è così iniziato a parlare d'innovazione come "cura" per contrastare la crisi e il rischio di collasso: domande e bisogni in crescita e sistema d'offerta e risorse pubbliche in forte contrazione. Domande e bisogni che si sono anche molto diversificati rispetto al passato con un prevalente riconoscimento di multiproblematicità, complessità, fragilità di nuclei familiari oltre che di singoli soggetti.

Il welfare italiano vede progressivamente un moltiplicarsi di attori, non più e non solo pubblico e privato sociale, ma privato *profit* e anche cittadini. Non basta più riferirsi a concetti importanti quali quelli di sussidiarietà orizzontale e verticale, né analizzare le relazioni tra i soggetti con le mappe che abbiamo sempre utilizzato. Il *welfare mix* rapidamente diventa welfare comunitario diffuso in una forma che include il mercato come propulsore di iniziative e nuove programmazioni. E in questo mercato i cittadini non sono più destinatari-utenti, ma anche attivatori, partecipi, portatori di risorse in senso proprio e in senso lato, ma anche consumatori (tavola 1).

I processi di progettazione sono più partecipativi e più circolari, con rilevanti spazi di rigenerazione. Tuttavia la via dell'innovazione è difficile da perseguire: non bastano buone iniziative per costruire attivazioni e alimentare processi generativi. Senza risorse è difficile avviare qualunque processo innovativo: non si tratta di "risparmiare", bensì di modificare la direzione delle risorse, per costruire percorsi sostenibili nel tempo, con sufficiente flessibilità affinché possano essere modificate in corso d'opera le azioni, gli obiettivi, i soggetti coinvolti. Perché i problemi si modificano, non restano sempre uguali e negli ultimi anni si modificano anche con rapidità.

I linguaggi si meticciano, il pubblico si fa contaminare dal privato sociale, il privato sociale si fa contaminare dal privato *profit*, sia nelle forme di finanziamento che tematizzando l'importante questione della sostenibilità dei progetti attraverso il *fundraising* (con carattere comunitario).

È molto difficile provare a descrivere e analizzare trasversalmente le esperienze che via via si stanno diffondendo in Italia, proprio perché l'Italia è un Paese con grandi differenze e specificità locali. Nella migliore delle ipotesi possono essere tracciate linee regionali di innovazione, ma solo se l'istituzione regionale ha proposto

attraverso la normativa una cornice nella quale poter sperimentare e portare avanti forme innovative di welfare.

Altrimenti le esperienze sono comunali, di un ente, di un distretto, o stimulate da un soggetto privato (erogatore o finanziatore).

È possibile delineare una mappa dell'innovazione, osservando cosa viene proposto come innovativo per poi poter dire quali sono le tendenze e i risvolti positivi, ciò che sembra poter essere riproducibile e diffuso in modo più ampio.

L'innovazione sociale nel welfare non è solo una questione ideativa e creativa. Anzi.

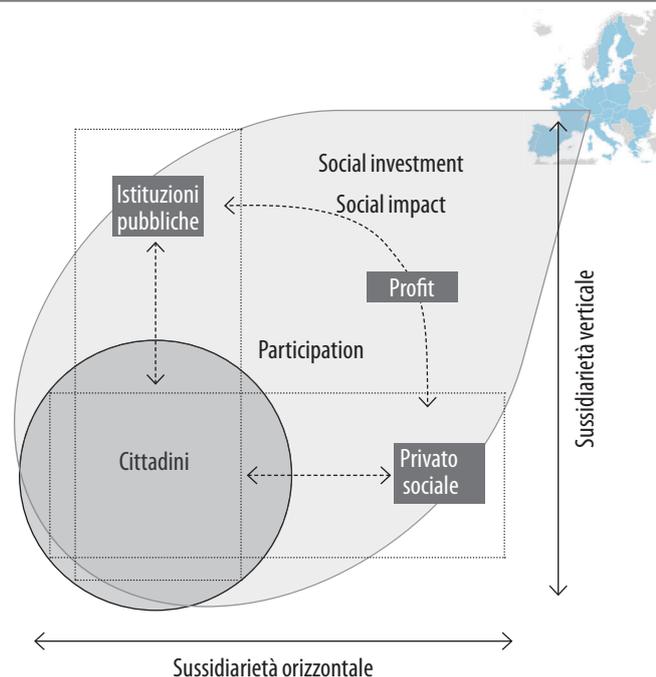
ESPERIENZE DI INNOVAZIONE SOCIALE

Per raccontare a Cagliari cos'è l'innovazione abbiamo selezionato tre esperienze nate in contesti molto differenti, ideate da soggetti diversi tra loro (privato *profit*, privato sociale, istituzione pubblica), dedicate a problemi diversi.

Piano C

Piano C è uno spazio di *co-working* inaugurato nel dicembre 2011 a Milano che ha uno spazio di *co-baby* dedicato ai figli delle mamme lavoratrici. È un luogo frequentato da mamme libere

TAVOLA 1 Da welfare di comunità ad Europa2020



professioniste che prova a trattare il tema del rientro al lavoro delle donne spesso costrette in Italia ad abbandonare il proprio lavoro per alcuni anni, in attesa che i figli accedano ai servizi educativi pubblici o privati. Nasce con l'obiettivo di mettere a tema e portare nel dibattito pubblico una questione che per tanto tempo è stata considerata residuale, ma che oggi ha assunto una portata rilevante anche per la diffusione di alcuni dati stimati di incidenza sul PIL di questo "abbandono forzato" delle donne nel mondo del lavoro: si dice che se tutte le donne lavorassero l'incidenza sul PIL sarebbe di 7 punti percentuali.

La questione è tanto complessa per il mondo delle mamme libere professioniste quanto per quelle dipendenti d'azienda, che spesso si ritrovano ad ottenere un part time temporaneo e mal gestito, per poi essere demansionate o affidate ad incarichi diversi. Certamente fare figli è diventato per le donne alternativo a fare carriera.

Piano C è un'impresa *profit* che, con il tempo, amplia la propria *mission*: entrano anche i papà (solo con bimbi al seguito!), si connette al mondo delle imprese, costruisce relazioni con il Comune di Milano, partecipa a bandi europei e costruisce progetti specifici da un lato per facilitare il rientro delle donne al lavoro, dall'altro per accompagnare le donne-mamme a ricostruire una propria, spesso nuova, professionalità.

Si accredita come centro studi del mondo del lavoro al femminile, partecipando alla costruzione di Workher.com, una piattaforma/*social network* che facilita la connessione tra donne lavoratrici professioniste in vari settori. Avvia il progetto MAAM (*maternity as a master*), portando direttamente in azienda il tema delle competenze che la maternità aiuta ad affinare, ribaltando il pre-concetto della maternità come momento di calo della produttività femminile.

Parte come iniziativa imprenditoriale a forte spinta individuale, arriva oggi ad essere un'iniziativa molto connessa alle attività della rete dedicata al mondo del lavoro milanese in particolare, contrastando il rischio di isolamento e pensando piuttosto al franchising a livello nazionale. Pur nelle criticità e dovendo fronteggiare tutta la fatica della sostenibilità del progetto, riesce a dare voce a un problema a volte tenuto sotto traccia, spesso fonte di sofferenze e di rinunce, per cercare di rendere visibili e possibili alternative e rilanci.

ABITARE SOLIDALE

Abitare Solidale è un progetto dell'AUSER fiorentino, in stretta collaborazione con l'istituzione comunale, che propone una forma di *co-housing* che mette insieme bisogni e problemi diversi di nuclei familiari o singoli che si trovano, per varie ragioni, ad affrontare specifiche difficoltà.

La madre straniera con figlio vittima di violenza trova residenza presso una signora anziana rimasta sola con una grande casa: si incrociano così esigenze diverse dal contrasto alla solitudine alla ricostruzione di una possibilità di vita nella quotidianità per la madre con il figlio.

Il progetto è portato avanti dall'AUSER, il

Comune sottoscrive un contratto di co-abitazione come un progetto di vita tra le persone, monitora le convivenze e valuta in itinere insieme a tutti i soggetti coinvolti le condizioni di vita all'interno della casa. In caso di insuccesso il contratto decade e vengono proposte eventuali alternative. Il Comune in questo caso fa da garante e mette a disposizione i propri servizi e il proprio personale affinché questi percorsi siano accompagnati nel modo migliore possibile. In questo percorso l'istituzione pubblica sperimenta una posizione diversa nel proprio essere "erogatore" di prestazioni e di servizi, partecipa di un progetto con un proprio ruolo specifico, costruisce una *partnership* con un'associazione per uscire dalla delega e dall'esternalizzazione *tout court*, insieme i cittadini non sono più solo "utenti" dei servizi, ma protagonisti di un progetto di crescita in una dimensione collettiva.

BOLLENTI SPIRITI

Regione Puglia ha avviato nel 2005 un profondo percorso di revisione delle politiche giovanili: ne aveva parlato Annibale D'Elia nel seminario Wellforum di Firenze sulle relazioni tra terzo settore e istituzioni pubbliche e ne parla in tante iniziative in Italia, quando porta la testimonianza e il racconto di questi 10 anni di BolleNTi Spiriti (si veda D'Elia, 2015). Difficile sintetizzare le azioni messe in campo: la logica su cui lo staff della Regione ha lavorato è stata quella di uscire dalla dinamica classica del servizio pubblico che cerca di avvicinare i giovani per costruire risposte adeguate, sia in formazione che per l'avviamento al lavoro. Questa distanza è apparsa quasi subito difficile da colmare: diffidenza, pregiudizi, obiettivi diversi, difficoltà di lettura dei problemi e un utilizzo negli anni un po' troppo idealizzato del famoso "protagonismo giovanile", tanto nominato e forse un po' abusato, nelle normative nazionali ed europee fin dagli anni '90 (e forse anche prima).

Un lavoro quindi di revisione profonda dell'identità delle politiche pubbliche rivolte ai giovani che ha preso avvio da una diversa rappresentazione del mondo giovanile, anche di quello definito come "a rischio devianza". L'istituzione va incontro ai giovani, senza proporre attività pensate a tavolino, ma cercando di coinvolgerli per comprendere quali interessi, quali vuoti, quali desideri e propensioni si presentano nei gruppi giovanili con l'obiettivo di porsi in una posizione di "facilitatore", "accompagnatore", "sponsor" di coloro che possono essere forza produttiva. In questo caso i giovani startupper pugliesi, che ora possono dirsi davvero protagonisti. L'istituzione pubblica prova così a ricostituire e lavorare sulla relazione con i cittadini, non più e non solo destinatari di politiche, ma co-produttori di contenuti per sé e per la comunità. La metafora che meglio riproduce questo atteggiamento è quella del web 2.0, ovvero uno spazio di condivisione e produzione di contenuti dei singoli, che può essere riconosciuto e assumere un significato come spazio collettivo e di scambio.

COSA FA INNOVAZIONE?

In un intreccio mutante di relazioni tra i soggetti del welfare oggi ci sembra cruciale provare a capire cosa fa innovazione, quali aspetti possono essere rilevati come innovativi, anche guardando le difficoltà, i nodi, i rischi che i progetti evidenziano nel loro strutturarsi come esperienze di lavoro sul/con il territorio.

Coinvolgimento e corresponsabilità

Il primo aspetto rilevante dei processi di innovazione del welfare riguarda la possibilità di coinvolgere in modo diverso i cittadini, non più utenti, non più solo destinatari o target ma co-partecipanti, attivatori, co-produttori. Nella pratica dei progetti sopra citati significa non isolare il momento ideativo dal momento produttivo, ma fare in modo che questi due momenti coincidano. Nel caso di Piano C: non costruire un *co-working* per rispondere al bisogno delle mamme lavoratrici, ma pensare a uno spazio di condivisione e di relazione che aumenti le possibilità di produrre in maniera efficiente ed efficace. Nel caso di Bollenti Spiriti: non costruire nuovi progetti per i giovani, ma cercare di avvicinarli in modo da costruire insieme nuovi spazi di progettazione, realizzazione, condivisione.

Nel caso di Abitare Solidale: non realizzare un progetto di *matching* tra domanda e offerta, ma provare a elaborare bisogni e domande in maniera collettiva, ciascuno con proprie responsabilità, attivando progetti di co-abitazione che si avviano proprio in condizioni di estrema fragilità individuale.

Il progetto delle Sentinelle di Cervia prende avvio dalla constatazione che ci sono nuove fragilità che ai servizi non arrivano, perché le persone non sono abituate a chiedere aiuto, anche se ne avrebbero bisogno. Ci sono molte risorse naturali nel territorio, definiti come "talenti", che spesso le istituzioni non valorizziamo adeguatamente e ci sono i professionisti dell'aiuto e della salute che seguono *iter* standardizzati.

«Spesso noi delle istituzioni lavoriamo molto nelle strutture, facciamo organizzazioni, facciamo progetti, determiniamo delle strutture e non lavoriamo sulla cultura. Queste due cose sono fondamentali, perché la cultura e i valori alimentano una struttura, e a sua volta la struttura supporta processi culturali evoluti. [...] La sentinella del progetto di Cervia è una persona che svolge una funzione di attenzione quotidiana per ruolo sociale e non solo indole personale, perché incontra le storie di fragilità, le osserva e in qualche modo le raccoglie; si tratta delle parrucchiere, perché abbiamo scoperto che le donne che subiscono violenza parlano di più con le parrucchiere che con gli assistenti sociali, gli amministratori di condominio, perché sono i primi che si rendono conto delle difficoltà, i tabaccai perché sono i primi che vedono le persone rovinarsi con i gratta e vinci; il nostro sforzo è quello di fare in modo che questo talento lo si possa collocare nella rete dei servizi.» (Daniela Poggiali, responsabile Servizi sociali, Comune di Cervia)

Siti di riferimento

www.secondowelfare.it/terzo-settore/spazio-comune-intervista-a-gino-mazzoli-coordinatore-nazionali.html
www.generazionebs.it
www.pianoc.it
www.workher.it
www.fondazionecripio.it/it/progetti/servizi/welfare-di-comunita/seconda-edizione.html
www.comunecervia.it/citta/notizie/notizia/progetto-sentinelle-12138.html
www.regione.toscana.it/-/botteghe-della-salute
www.abitaresolidaleauser.it/il-progetto-abitare-solidale
http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/aree_attivita/partecipazione-innovazione-sociale/innovazione-sociale

Partire dal problema

Il secondo aspetto che possiamo rilevare riguarda la lettura del problema. Troppo spesso oggi osserviamo, nell'accompagnamento a processi di progettazione territoriale, una difficoltà di lettura dei fenomeni che si presentano con notevoli differenze rispetto al passato. Le differenze sono dovute alla prolungata crisi economica, alla perdita di lavoro e di produttività dei territori, all'infragilirsi dei nuclei familiari che fino a poco tempo fa con un lavoro, un mutuo e quindi una casa e poche spese riuscivano a garantirsi una vita serena e ora vedono crollare ogni certezza. Ma sono anche dovute all'infragilirsi della relazione con le istituzioni pubbliche, con la politica. Alla scarsa tenuta delle dimensioni collettive e comunitarie nella gestione delle criticità. I cittadini come le istituzioni si trovano soli ad affrontare problemi complessi di cui la riduzione delle risorse è solo un aspetto.

In una situazione di questo genere è importante trovare un luogo e un modo affinché i problemi specifici trovino una ricomposizione, un'occasione di analisi, di approfondimento inclusiva che tenga conto di tutti gli aspetti e i nodi, ma anche soprattutto delle potenzialità e delle risorse disponibili.

Il prodotto della fase di analisi del problema è una lettura tridimensionale del fenomeno, che dà spazio a risposte vecchie o nuove, ma con una consapevolezza rispetto a quanto può sostanzialmente essere realizzato, lasciando sempre aperto il campo dell'analisi, che non è fatta una volta per tutte. Il progetto innovativo è un progetto di sviluppo che tematizza fortemente la sostenibilità, la fattibilità, l'efficacia delle attività proposte. In questo l'esperienza di Abitare Solidale insieme a quella più "istituzionale" delle Botteghe della Salute toscane ci sembra siano rappresentative delle opportunità che si possono creare anche a livello gestionale-organizzativo, assumendo il principio della corresponsabilità e reciprocità e mobilitando i soggetti coinvolti verso una partecipazione più consapevole.

«L'innovazione sociale ha bisogno anche di una capacità di coinvolgimento, di partecipazione, di co-creazione [...] nell'idea che abbiamo del progetto, [questi spazi, v. le Botteghe della Salute] possono dare luogo a innovazione sociale. Nel senso che queste sono delle piattaforme che potrebbero condurre verso l'innovazione sociale.» (Mauro Soli, Consulente Regione Toscana)
Su questo anche i Bollenti Spiriti della Regione Puglia hanno puntato tanto: non fornire ser-



Diletta Cicoletti

Sociologa, ricercatrice e formatrice, accompagna processi di progettazione sociale e di valutazione delle politiche pubbliche. Redattrice di *Prospettive Sociali e Sanitarie* e del blog "Scambi di Prospettive", *cofounder* di *Socialforsocial.it*, propone a operatori dell'area sociale ed educativa laboratori sull'utilizzo dei *social network* per l'ascolto attivo dei cittadini, per lo sviluppo di progetti nel sociale, per lo sviluppo della comunicazione e delle iniziative specifiche di organizzazioni non profit.

vizi, ma garantire un livello adeguato di questi costruendo una piattaforma di condivisione, contribuendo alla nascita di spazi fisici dove l'incontro con i problemi e lo sguardo sulle possibili soluzioni diviene centrale.

Anche i percorsi attivati da Fondazione Cariplo con il progetto Welfare in Azione propone un'idea di welfare che sia in grado di coinvolgere la comunità e di riconnettere le risorse e le forze del territorio per rispondere meglio ai bisogni delle persone e delle famiglie.

L'innovazione centrata sulle risposte ha pregi di costruire percorsi efficaci ed efficienti a medio-breve termine, che si inseriscono anche facilmente nel sistema complessivo, ma che faticano ad essere sostenibili nel tempo perché è come se si richiedesse costantemente una "manutenzione delle risposte", dando per scontata la lettura del problema una volta per tutte. Il rischio di costruire risposte anche molto innovative e molto costose, ma molto settorializzate e frammentate è quello di dover garantire un investimento maggiore nel tenere insieme le diverse parti del sistema, e di costruire una dipendenza dal sistema di finanziamento (pubblico o privato che sia) per poter garantire il funzionamento dei percorsi attivati.

Governance, reti e legami deboli

Il terzo aspetto è senz'altro legato all'importanza di costruire reti nella *governance* dei progetti innovativi.

Scriveva Franca Olivetti Manoukian in *Produrre Servizi* (1998): "loose coupling esprime la rappresentazione di un'organizzazione in cui fatti e parti sono collegati e aperti all'influenza reciproca, ma ciascuno preservando la propria identità. [...] Questi legami allentati comportano precarietà, dissolvimento, zone di implicito, ma sono anche la 'colla' che tiene insieme l'organizzazione".

I legami deboli sono istitutivi dei progetti innovativi che troviamo oggi nel nostro sistema nazionale e spesso sono anche la risorsa e il collante delle attività.

Negli anni passati c'era molta enfasi sulla costruzione delle reti, molte descrizioni sui funzionamenti di queste reti, come se fossero un po' la soluzione, un po' una parte consistente del problema: le reti di cura, le reti per la programmazione sociale dei piani di zona, le reti sociali, le reti tra i soggetti del terzo settore.

Nell'ultimo periodo proprio grazie ad esperienze come quelle attivate dal bando Cariplo, ma anche quelle della Regione Emilia-Romagna

nel suo percorso di ripensamento dei processi partecipativi, l'enfasi sulle reti è diventata strutturale. Ovvero la questione *governance* non è più solo strumentale all'attività progettuale, ma piuttosto funzionale affinché questa abbia possibilità di sviluppo.

Nell'area innovazione sociale strutturata all'interno dei Community Lab dell'Emilia-Romagna compare una sezione dedicata all'*empowerment* di comunità, non come strumentale alla buona riuscita dei processi partecipativi, ma come criterio base sul quale si fonda tutta l'attività programmatica del singolo territorio.

Le reti di partenariato dei progetti presentati nell'ambito del Bando Welfare in Azione di Cariplo non sono semplici strumenti di *governance*, ma sono luoghi e spazi fisici di confronto attorno al problema, richiedono risorse *ad hoc* affinché in questi spazi possano essere monitorate e sviluppate le iniziative progettuali. E non è un semplice mettere insieme punti di vista differenti, ma è trovare condivisione rispetto alla lettura dei fenomeni e dei problemi che si presentano come rilevanti e affrontati all'interno del progetto. Le reti di partenariato sono l'anello di congiunzione tra il dichiarato progettuale e la sua sostenibilità operativa, tra l'ideazione e la ricerca-azione. Anche la costruzione e l'analisi del problema da affrontare è un processo collettivo, per questo complesso e articolato, in cui quella descrizione fatta da Manoukian di "legami deboli" diventa centrale nell'assumere l'obiettivo di lavoro.

Fundraising comunitario e attivazione di risorse

Il quarto aspetto che sembra tenere insieme sostenibilità e fattibilità dei progetti di innovazione sociale nel nostro welfare è il tema delle risorse e del *fundraising*.

Di questo aspetto troviamo traccia in tutti quei progetti nati in ambito sociale con forte input da parte del privato sociale. Ma ormai tutte le attività, comprese quelle che in avvio hanno un forte investimento pubblico, devono garantire la sostenibilità richiamando ulteriori modalità di raccolta fondi.

Potremmo dire che il *fundraising* è uno dei nuovi collanti delle reti che si costituiscono e restituisce una strategia attivante, avviando percorsi di corresponsabilità strettamente connessi alla lettura del problema e quindi al progetto che si vuole portare avanti.

Le risorse possono così essere di diversa natura, non solo economica, ma anche strutturale, di conoscenza, di competenza, di messa a disposizione di materiali e forniture o di spazi fisici.

Il *fundraising* comunitario è un'altra sfida dell'innovazione sociale in un sistema di welfare che per così tanto tempo ha avuto una forte impronta pubblica, spesso come unica immisione di risorse su tutti i fronti.

Non è una novità assoluta, ma lo è se considerata come occasione di crescita del territorio e di attivazione di una rete che vada al di là dei soggetti finanziatori. L⁷

Bibliografia

- AA. VV., "Speciale Welforum: Costruire nuove relazioni tra enti pubblici e privato sociale", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 2.1, 2015
- D'Elia A., "Bollenti spiriti", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 3, 2015, p. 20
- De Ambrogio U., Guidetti C., "La coprogettazione fra potenzialità e illusioni", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 1.2, 2014
- Mazzoli G., "Il lavoro di comunità, centro del nuovo welfare. Dispositivi per generare legami sociali", inserto, *Anima Sociale*, 276, 2013
- Mazzoli G., intervento in occasione dell'incontro di Modena in vista della Conferenza regionale del volontariato, 8 ottobre 2011
- Olivetti Manoukian F., *Produrre Servizi, lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino, Bologna, 1998
- Tarchini V., "Senso e valore politico dell'agire nelle organizzazioni cooperative", *Spunti*, 12, 2009, www.studioaps.it/ rivista-spunti