

## 5

sguardi

Welfare di comunità appare oggi la formula più convincente per innovare e mandare avanti la storia del lavoro sociale in Italia e per tutelare una idea di convivenza. Ma che cosa è, come si fa?

# Welfare di comunità, come si fa?

Testi di

**Ruggero  
Plebani**

**Lucio  
Farina**

**Paolo  
Dell'Oro**

**Marina  
Panzeri**

**Gabriele  
Marinoni**

**Lorenzo  
Guerra**

A cura di

**Roberto  
Camarlinghi,**

**Francesco  
d'Angella**

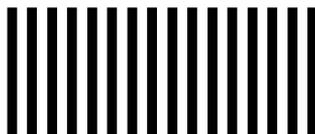
**O**ggi nel lessico si parla molto di «welfare di comunità». Un'espressione che ha il pregio di collegare l'idea del welfare alla vita di una comunità e dunque di restituirne con immediatezza l'orizzonte di senso, ma che corre il rischio di una eccessiva indeterminazione concettuale e operativa.

Si potrebbe dire che il welfare di comunità è «il welfare che si fa comunità», cioè si radica nei tessuti sociali e comunitari, ed è «la comunità che si fa welfare», cioè assume su di sé la cura delle fragilità che la attraversano.

I quattro «sguardi» qui proposti sono il tentativo di pre-

cisare operativamente in cosa consiste il welfare di comunità. Nascono da un percorso di elaborazione che un territorio – la città di Lecco – ha realizzato in questi anni, accogliendo la sfida di costruire un welfare di comunità mettendosi insieme tra diversi soggetti: amministrazione locale, sanità, privato sociale, volontariato, scuole, realtà del profit, del commercio... Questi testi sono stati l'ossatura degli Stati Generali del Welfare <sup>(1)</sup>, svoltisi a Lecco il 7-8 novembre 2019.

**||**  
**1/** L'esperienza degli Stati generali del Welfare è nata a Lecco nel 2015 su impulso dell'Assessore alle politiche sociali Riccardo Mariani.



---

# la cura nella comunità

---

1

## L'INTEGRAZIONE TRA SOCIALE E IL SANITARIO

Ruggero Plebani

**N**elle nostre comunità stanno aumentando le fragilità della popolazione. Pensiamo all'invecchiamento con le sue implicazioni di cronicità e solitudine; alle persone adulte/anziane e giovanissime con disabilità fisica o intellettuale/mentale; ai giovani in ritiro da percorsi scolastici, formativi e lavorativi (i cosiddetti *neet*); alle famiglie sempre più esili che si misurano con compiti di cura gravosi...

Difficile pensare che i servizi dell'area sociale e sanitaria possano – da soli e separatamente – far fronte a queste situazioni, che pongono più bisogni e come tali necessitano di più supporti. Anche la valutazione dei modi con cui farvi fronte non può non essere integrata, coinvolgendo la persona stessa, la sua famiglia, il suo contesto di vita.

### Superare la divisione tra sociale e sanitario

Riconoscere che la fragilità è forse il problema con cui il sistema dei servizi è chiamato a misurarsi chiede al sistema stesso di modificare approcci culturali e organizzativi. In particolare si tratta di superare la *compartimentazione* tra sociale e

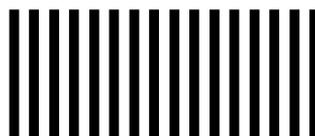
sanitario e adottare processi integrati di lavoro, radicandoli nei luoghi di vita delle persone.

La separazione tra sistema sanitario e sociale, avvenuta anni fa anche nella nostra regione (Lombardia), se da un lato ha consentito di mettere una lente d'attenzione sui problemi specifici, sviluppando professionalità e competenze, dall'altro ha prodotto rappresentazioni differenti sul concetto di «cura» e di «presa in carico» che trovano ancora difficile dialogo nella risposta ai bisogni.

Il *modello sanitario* resta l'approccio prevalente alle fragilità delle persone: altamente qualificato, dotato di risorse e competenze, caratterizzato da livelli prestazionali ed erogativi più tutelati, si mostra però spesso parziale nel rispondere a bisogni che non sono solo del «paziente» ma della «persona» che, pur in condizione di fragilità, non si vive come bisognosa solo di cure sanitarie, ma anche di dimensioni di senso (es. avere dei contesti affettivi, mantenere relazioni sociali...).

Al contempo il *modello sociale* ha sviluppato una crescente attenzione ai contesti di vita, alla valorizzazione delle reti informali, alla domiciliarità come condizione che salvaguarda l'appartenenza della persona al suo ambiente. Si rivela però ancora fragile nel rispondere a bisogni complessi ed è spesso «timido» nell'interagire con il modello sanitario, autorizzandosi poco a co-costruire su un piano paritetico i processi di cura delle persone.

Insomma, l'area dell'integrazione so-



cio-sanitaria rappresenta oggi il terreno di incontro tra modelli che devono ancora trovare una sintesi necessaria di fronte ai cambiamenti della domanda sociale e ai bisogni di salute.

### **Che cosa occorre per integrarsi?**

I presupposti perché ciò avvenga non sono scontati, come dimostrano anni di tentativi poco riusciti. Che cosa occorre allora mettere in campo da parte dei servizi dell'area sociale e sanitaria per realizzare una buona integrazione?

- In primis occorre un'evoluzione culturale degli attori in gioco. Per trovare progressive convergenze serve pensare una maggiore condivisione dei percorsi formativi, dei modelli organizzativi, dei riferimenti istituzionali.

- Occorre mettere *al centro i percorsi di vita* delle persone, assumendo che l'oggetto del sistema di cura (più che le singole prestazioni) è accompagnare l'evoluzione di situazioni caratterizzate da bisogni materiali (cura, assistenza, farmaco...) che si sovrappongono e spesso confondono in bisogni immateriali (affidamento, relazione, legami...).

- Occorre *superare la logica dell'utente-paziente*. Ancora troppe volte per il sistema sociale la persona è un «utente», per il mondo sanitario un «paziente». Si perde il suo essere «cittadino», che ha diritto a un'esistenza che è ben più ampia del tempo trascorso in un ufficio sociale o ambulatorio medico. Gli stessi servizi sono ancora concepiti, malgrado anni di dibattito su integrazione/inclusione, come luoghi

separati dalla quotidianità che involontariamente decapitano le persone stesse e l'organizzazione sociale dal riconoscersi in un destino comune.

Ha scritto la madre di un ragazzo con disabilità:

“È vero, nel territorio non mancano servizi a sostegno della persona con disabilità. Ma proprio per questa disponibilità si corre il rischio di pensare che i problemi si possano risolvere aumentando i posti disponibili nei servizi. I problemi delle persone con disabilità non sono risolvibili collocandole in centri specializzati e un po' separati dalla realtà quotidiana. I servizi devono accogliere la complessità della vita per i più fragili.

La vita – prima di tutto relazione – è fatta di legami diversi, quindi è sociale. Quello che vorrei come genitore è che tutti i servizi e le prestazioni in favore delle persone con disabilità fossero pensati per permettere loro di vivere nella società, senza essere vittime di isolamento. Vorremmo essere aiutati come genitori affinché nelle nostre comunità si possa imparare a vivere con le tante differenze, compresa la disabilità. Vorremmo far vivere ai nostri figli il loro quartiere, il loro paese, le loro scuole, le piazze, le chiese, i bar, i negozi. Come tutti. ”

Sono parole che interrogano i servizi sulla capacità di essere interlocutori delle famiglie. Quanto siamo ancora intrappolati nell'idea che la risposta alla disabilità debba essere specialistica? Siamo il Paese che ha chiuso i manicomi, ma che fatica a

pensare gli spazi di cura collegati agli ambienti di vita...

- La fragilità come condizione complessiva e non come specifico problema che si può trattare settorialmente chiede allora ai servizi di *vedere la persona nella sua relazione con l'ambiente*. Non basta curare tra le mura degli ambulatori, occorre agganciarsi alle reti territoria-

**Siamo il Paese che ha chiuso i manicomi, ma che ancora fatica a pensare gli spazi di cura collegati agli ambienti di vita...**

li. L'integrazione sociosanitaria è il campo di tutti: cittadini, famiglie, servizi, reti di prossimità, associazionismo, volontariato...

### **Indicazioni per affrontare le fragilità nella comunità**

Di seguito alcune indicazioni per intraprendere la strada dell'integrazione tra il sociale e il sanitario, dentro l'orizzonte di un welfare di comunità.

- Se integrare il sociale e il sanitario significa «accogliere la complessità della vita», si tratta di riconoscere l'*inadeguatezza di servizi che scompongano* i problemi frammentando le risposte. Perché quando si scompone si perde l'oggetto di lavoro, fino al paradosso di dire «l'operazione è perfettamente riuscita, il paziente è morto».

- Scomponendo si vede la malattia e non il malato, il cuore e non l'intestino, il deficit e non la risorsa. Sul piano organizzativo la scomposizione implica la divisione per competenze, ma ormai anche un ospedale sa che *un funzionamento a canne d'organo ha controindicazioni potenti* per la salute dei cittadini, tanto più se sono pazienti con fragilità multidimensionali.

- Si tratta di *valorizzare le équipe di valutazione multidimensionale*, che sono la modalità con la quale si sta provando a fare l'integrazione tra il sociale e il sanitario. Più sguardi permettono migliori comprensioni. Del resto l'integrazione implica una convergenza di sguardi sui problemi, altrimenti i due modelli restano giustapposti se non sovrapposti o persino contrapposti.

- Sempre più dobbiamo identificare il problema oggettivo, ma anche il modo soggettivo con cui la persona lo vive. Serve un approccio capace di *tenere insieme l'oggetto*

*e il soggetto*, di assumere che il problema ha un «cosa» e un «come» e il come non è meno importante del cosa. Occorre scrivere con la persona il «progetto individuale», che può essere il momento in cui si usano e valorizzano i servizi a sostegno del suo progetto di vita.

- Integrare il sociale e il sanitario significa *permettere alle persone di abitare una comunità*, non solo i servizi. Ad esempio, se un giovane seguito dalla salute mentale ha interesse per il camminare in montagna, perché non favorire il suo inserimento in uno dei «gruppi di cammino» che sempre più nascono nei nostri territori, anziché pensare che debba essere il centro diurno a soddisfare questo suo interesse?

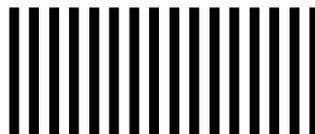
- Questo chiede un *investimento sui contesti di vita*, che vanno aiutati a vedere la fragilità non come aspetto straordinario da trattare in modo isolato, ma come elemento da riportare nelle vicende della comunità, che è il luogo dove ognuno ha diritto di costruire la propria esistenza. Favorire interazioni arricchisce non solo il percorso umano delle persone, ma la vita della stessa comunità.

- Da ultimo, serve la volontà della politica di *presidiare luoghi e modalità del confronto territoriale* (tavoli istituzionali, piani di zona...) per giungere a programmazioni territoriali concertate. In definitiva, il vero senso dell'integrazione tra sociale e sanitario – più che nella definizione di protocolli

di collaborazione – sta nell'aumentare la competenza di una comunità nel riconoscere le proprie fragilità e imparare a farvi fronte. ■

(Ha collaborato Franca Olivetti Manoukian)

**Integrare il sociale e il sanitario significa permettere alle persone di abitare una comunità, non solo i servizi.**



---

# le energie dei tessuti sociali

---

2

## IL RILANCIO DI UN VOLONTARIATO SOLIDALE

Lucio Farina

**I**l volontariato è espressione di una comunità che si prende cura di sé, delle sue aree di fragilità, delle sue aspirazioni di benessere e giustizia. Diventa importante capire come il volontariato oggi (nelle sue diverse forme) può essere coinvolto dentro un disegno di welfare di comunità, che valorizzi e non soffochi le energie presenti nei tessuti sociali.

### Come cambia il volontariato?

Anche nel volontariato, come in tutta la società, si colgono segnali di cambiamento. Accanto al volontariato tradizionale, fatto dalle associazioni iscritte nel registro regionale, *sta crescendo il volontariato che si sottrae a un riconoscimento formale*: un pulviscolo di associazioni che agiscono dentro la comunità. Gruppi di cittadini che si autorganizzano per realizzare attività di mutuo interesse, la cui presenza testimonia la vitalità del tessuto sociale. Il nascere di forme che valorizzano la gruppaltà si può infatti leggere come il

**Diventa  
importante  
capire come il  
volontariato,  
nelle sue  
diverse forme,  
può essere  
coinvolto dentro  
un disegno  
di welfare di  
comunità.**

segno di una comunità che reagisce alla passività e all'isolamento, che cerca i modi per resistere e creare nelle contraddizioni dell'oggi.

Un volontariato vivo fa bene alla vita di una comunità. Possiamo immaginare la comunità come un bosco. Un bosco vive grazie al nutrimento che ricava dal proprio reticolo di organismi sotterranei: funghi, batteri, insetti.... Allo stesso modo una comunità vive se è ricco il suo tessuto profondo – fuor di metafora se è innervata da scambi e reciprocità. Questa correlazione tra mondo sociale e mondo vegetale è tematizzata dal neurobiologo Stefano Mancuso, che afferma: «La pianta è una rete. Un bosco è una rete di reti. Ma la vita di tutti gli esseri viventi va vista come un

solo unico evento. Questo ci permette di capire come mai siamo tutti connessi e perché pensare di poterci astrarre dal destino comune sia un'illusione».

Riprendendo la metafora, *compito del volontariato è alimentare le «radici» del fare comunità*. Nutrendo gli scambi orizzontali tra le persone, esso diventa un anticorpo rispetto a tutto ciò che può impoverire

la comunità. Tra le povertà più insidiose ne avanza oggi una di tipo culturale: è la povertà di quanti hanno perso le coordinate del vivere, non riescono più a comprendere in che società siamo, come far fronte all'incertezza. Il volontariato, nel valoriz-

zare il «mutuo appoggio», argina questa forma di povertà, che cresce quanto più le persone si isolano e che spesso prende le strade del rancore e del risentimento.

## **Il volontariato cambia la società?**

Il volontariato cambia insieme alla società. Non sempre però il volontariato riesce a cambiare la società, a essere agente di cambiamento, talvolta anzi ne subisce l'influenza.

- Così capita che anche tra le associazioni si parli senza ascoltare, si pensi in modo autoreferenziale, si affaccino *istanze del tipo «prima noi»* («prima noi che ci occupiamo di disabili», «prima noi che ci occupiamo di migranti», ecc.). Oppure accade che il «fare comunità» perda la dimensione corporea; tuttavia non basta fare comunità sui *social*, serve guardarsi negli occhi, stringersi le mani, sentire l'altro.

- Dentro l'arcipelago del volontariato si rileva anche un *cambiamento dei «temi generatori»*. Aumentano le associazioni che si prendono cura della città, facendo animazione di paesi e quartieri, con un occhio di riguardo alle tematiche ambientali. Queste associazioni emergenti sono espressione di una ricerca in corso che riguarda i modi di un vivere e convivere, produrre e consumare altrimenti. Non poche sorgono nei quartieri periferici e anche questo è un segnale da cogliere: là dove si percepisce l'avanzare del degrado, maturano gli organismi sociali per fronteggiarlo. Sono esperimenti fragili, la cui fragilità chiede alle istituzioni (amministrazioni locali, fondazioni di comunità,

centri di servizio per il volontariato...) di sostenerle.

- Analizzando il volontariato organizzato degli ultimi anni, emerge un altro *trend*: sono in aumento le associazioni – culturali, ricreative, sportive – composte da persone che si mettono *insieme per soddisfare passioni comuni*. Anche questo è un segno dei tempi, che spingono verso forme di mutualità tra simili più che tra estranei. La domanda è: riusciamo a coinvolgerle dentro obiettivi di solidarietà più

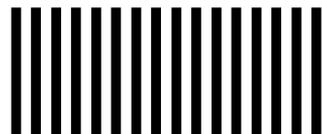
ampia? Come far sì che il noi collettivo, che questi gruppi comunque esprimono, sia un noi inclusivo, aperto all'altro «sconosciuto»? Per fare un esempio, perché non coinvolgere una associazione nata per valorizzare i giochi da tavolo dentro un progetto educativo contro il gioco d'azzardo?

- Il volontariato per sua natura è *centrato sul fare*. Compito di chi ha funzioni

di *governance* – sia delle associazioni che delle politiche di un territorio – è aprire spazi di sosta dove il volontariato possa riflettere su ciò che fa, sull'utilità sociale che ha, sul tipo di solidarietà che esprime. Solo all'interno del triangolo «fare-stare-pensare» il volontariato può lavorare al compito di allenare forme nascenti di gruppaltà che siano generative per la comunità e non solo utili a chi ne fa parte.

La riflessività è strategica per il futuro del volontariato. Oggi non basta darsi da fare, occorre maturare una presa di coscienza del senso del proprio fare. Non basta organizzare cose, occorre far sì che le cose che si organizzano aiutino a riposizionarsi nella vita collettiva. E allora: *qual è l'idea di comunità che il volontariato sta aiu-*

**Qual è l'idea di comunità che il volontariato sta aiutando a crescere? Qual è l'idea di solidarietà che vuole esprimere oggi?**



tando a crescere? Qual è l'idea di solidarietà che il volontariato vuole esprimere oggi?

### **Far sì che la vitalità dal basso divenga valore per la comunità**

Di seguito alcune indicazioni su cui lavorare per rilanciare un volontariato solidale nei territori.

- Il sorgere di gruppi e associazioni dalle molteplici finalità – sociali, culturali, ambientali, aggregative... – è il segno di una società che si autorganizza dal basso. Ma questa vitalità diventa valore aggiunto per tutta la comunità *se si connette a un disegno di politica territoriale*. Come oggi aiutare i gruppi e le associazioni a sentirsi *parte di uno stesso patto di corresponsabilità* sulla qualità di vita della comunità locale? Come accompagnare il volontariato a sentirsi soggetto che concorre a costruire politiche di welfare, in grado di riempire faglie e fratture che generano solitudine nella società?

- Tradizionalmente il volontariato è cresciuto sui fondamenti della solidarietà sociale: l'aiuto agli ultimi, ai poveri... È una matrice valoriale da non disperdere, perché non ci si può accontentare di una mutualità tra simili, occorre *promuovere una solidarietà tra estranei*. Gruppi e associazioni sono un valore aggiunto per un territorio *se sono luoghi inclusivi, non rivolti solo ai propri soci*. Come aiutarli a sentire di avere un ruolo civico, una responsabilità più ampia di quanto prevede il loro statuto? Come le istituzioni possono affiancarsi alle associazioni nell'avviare ragionamenti sulla loro funzione sociale e culturale?

- Il volontariato non è facile da narrare.

**La solidarietà sociale è una matrice da non disperdere, perché non ci si può accontentare di una mutualità tra simili, occorre promuovere una solidarietà tra estranei.**

Costruire narrazioni efficaci del volontariato è però una sfida da cogliere, altrimenti la sua ricchezza rimane custodita nelle pieghe dei territori, impedendo ad altri di scoprirla. Specie ai giovani, che spesso restano fuori dai circuiti del volontariato più strutturato. Dalla conoscenza può nascere la curiosità, dall'incuriosirsi l'appassionarsi. L'impressione è che i territori siano oggi abitati da una varietà di esperienze poco nota perché scarsamente rappresentata. Non è vero che nei territori non c'è nulla, c'è tanto. Allora come *dargli voce e visibilità* in modo che altri vi possano accedere, oppure imparino da queste esperienze i modi per attivarle in altri contesti?

- Il volontariato è un fattore di coesione sociale, di «felicità urbana» potremmo dire. È come una cerniera che tiene insieme pezzi di tessuto sociale, svolge un'opera di «rammendo urbano». Pensiamo ai volontari che offrono sostegni leggeri a famiglie in difficoltà, accompagnandone i figli a scuola o seguendoli nei compiti. Pensiamo alle associazioni che rianimano i quartieri degradati con iniziative di incontro. Pensiamo al volontariato attivo negli ospedali o ai gruppi che rimettono a posto parti di città, come i vecchi lavatoi abbandonati, avvalendosi degli studenti delle scuole professionali per muratori e restauratori... Come *rendere più consapevoli gruppi e associazioni della loro funzione comunitaria*? Come favorire un pensiero collettivo che dia spessore e profondità all'azione volontaria, collocandola in un orizzonte di comunità. ■

(Ha collaborato Franco Floris)

---

# il potenziale da attivare

---

## 3

### L'ATTIVAZIONE DELLE RISORSE DELLA COMUNITÀ

**Paolo Dell'Oro,  
Marina Panzeri**

**I**l welfare locale vive oggi il problema delle risorse. La necessità di reperirle è una sfida per molti territori. Una sfida che non può essere ritenuta di esclusiva competenza delle amministrazioni pubbliche. Il welfare è infatti un bene comune, ha a che fare con il benessere di una comunità e i diversi attori sono chiamati a concorrervi.

#### **Quanto la comunità vede nel welfare un «bene comune»?**

È vero che il concetto di welfare «bene comune» si è sbiadito nella mente collettiva, per questo è diventato più difficile mobilitare risorse in suo sostegno.

Storicamente il welfare, nato nel dopoguerra, si è basato su risorse provenienti dalla fiscalità generale; è così in larga misura anche oggi: paghiamo le tasse per sostenere la sanità, anche se non necessariamente ne usufruiamo. Vi è alla base un meccanismo di *reciprocità*, che nasceva dall'esperienza della guerra, da società fortemente frantumate, dove il concetto di solidarietà era saltato.

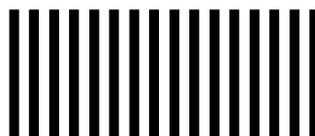
*Il welfare è nato per questo: per tenere insieme società frammentate, perché possano vivere e svilupparsi in sicurezza. Negli anni quest'idea si è smarrita e il discorso sul welfare si è ridotto unicamente a questione di spesa. È un passaggio rilevante perché se il welfare smette di essere pensato come una funzione di legame sociale, si va verso una società dove chi avrà i mezzi si proteggerà, chi non li avrà sarà abbandonato. Non una bella prospettiva.*

Ognuno oggi tende a pensarsi attore individuale, ignorando che *si può essere attori individuali solo se si hanno le risorse*. E ignorando che una società non sta insieme senza un legame sociale tra i suoi abitanti. Per questo è importante oggi coinvolgere la comunità nel discorso sul welfare, evidenziandone l'utilità per la tenuta della convivenza. Lo stiamo facendo? Potremmo farlo meglio? Chi immaginiamo come interlocutori? Questa premessa culturale non è da sottovalutare. La possibilità di attivare risorse per rafforzare il welfare dipenderà da quanto le parti della comunità sapranno riconoscerne il valore.

#### **Per un approccio generativo al tema delle risorse**

Se il problema del welfare sono le risorse (che non bastano più a far fronte ai bisogni di una comunità) diventa prioritario reperirne altre, ma come? Le esperienze di questi anni offrono preziose indicazioni per un approccio generativo al tema.

- La prima riguarda il modo di intende-



re il concetto di «risorsa». Risorse non sono solo quelle che ci vengono date, sono anche quelle che si attivano nella connessione tra diversi soggetti. Chi opera nel welfare è abituato a far leva su risorse assegnate, ma è ugualmente consapevole che *i territori sono giacimenti di risorse attivabili*. Per sostenere il welfare diventa oggi importante riconoscerle, coinvolgerle, mobilitarle.

Un esempio: il Lecco Calcio alcuni anni fa è stato retrocesso nelle serie minori. Tra le ricadute vi è stata la chiusura dei chioschi intorno allo stadio. Il sindaco ha intravisto nella loro gestione una occupazione per giovani *neet*; così i chioschi sono stati riaperti in occasione delle partite casalinghe. In questo modo si è data occasione a ragazzi *drop out* di sentirsi parte di un contesto, di misurarsi con compiti reali e ricevere un piccolo compenso.

Grazie alla connessione con un soggetto che non si era mai pensato come soggetto di welfare – la squadra di calcio – si è offerta una palestra educativa e formativa a ragazzi fragili. Quest'esempio ci dice anche un'altra cosa: *risorse per il welfare non sono solo quelle economiche, ma sono anche gli spazi dismessi, le disponibilità inedite, le alleanze che si innescano*.

• La seconda indicazione ha a che fare col modo di pensare la sostenibilità da parte delle organizzazioni operanti nel welfare. C'è una prospettiva centrata sul raccogliere fondi per sostenere il proprio ente e c'è una prospettiva che va nella direzione del welfare di comunità. In quest'ultima si pensa *lo sviluppo della propria realtà intrecciato con lo sviluppo della propria comunità*. L'assunto è: «Lo sviluppo della mia comunità garantirà anche lo sviluppo della mia organizzazione».

**Risorse per il welfare non sono solo quelle date, sono anche quelle potenziali, che sta a noi saper attivare.**

Questo assunto dovrebbe essere fatto proprio da qualsiasi organizzazione dichiarata di lavorare per la propria comunità. Non è però scontato. Succede talvolta che gli *enti pubblici*, che dovrebbero agire per il bene comune, siano guidati da meri adempimenti formali; che le *cooperative sociali*, che hanno nel loro dna «il perseguimento dell'interesse generale della comunità» (art. 1 L 381/1991), siano assorbite dal mantenimento della propria organizzazione; che le *associazioni*, che nascono da una parola nobile come «volontariato», si caratterizzino per la difesa di interessi particolari; che le *imprese profit*, che tematizzano il concetto di responsabilità sociale, non adottino comportamenti congruenti.

Negli ultimi anni le organizzazioni che hanno adottato come prospettiva lo sviluppo della comunità hanno ottenuto risultati positivi. Non è dunque solo una scelta etica, ma una *scelta imprenditoriale e politica che porta a privilegiare collaborazioni e partnership* rispetto a modalità autocentrate.

- Per non lasciare questa decisione alla buona volontà delle singole organizzazioni, occorre che *gli organismi di secondo livello* (programmazione territoriale, fondazione di comunità, consorzio di cooperative sociali, CSV...) *incentivino il principio di corresponsabilità* verso il benessere della comunità.

In questi anni sono state promosse interessanti sperimentazioni tese a unire gli sforzi di enti pubblici, terzo settore, aziende e cittadini su bisogni della comunità. I bandi Welfare in azione di Fondazione Cariplo hanno rappresentato la sfida più alta in questa direzione, sia per le cifre movimentate che per il dichiarato obiettivo di «forzare» il tema del

*fundraising comunitario* (il progetto Living Land, rivolto a coinvolgere giovani neet in esperienze educative, pre-lavorative e di impegno sociale, ha raccolto 1.600.000 euro in quattro anni).

Per il Comune incentivare la corresponsabilità ha significato *compiere scelte divergenti nelle gare di assegnazione* dei servizi di welfare: non più finalizzate a produrre un risparmio sul proprio impegno di spesa, ma a generare un effetto moltiplicatore di risorse con la chiamata a raccolta della comunità locale. A tal fine si sono introdotte premialità di punteggio volte a riconoscere la capacità delle realtà concorrenti di apportare risorse aggiuntive (non per forza economiche) nella realizzazione di un servizio.

Anche la fondazione comunitaria si è posta come facilitatore e acceleratore di progettualità comunitarie. Questo ha voluto dire *introdurre*, accanto alle tradizionali formule erogative (i bandi), *lo strumento dei fondi di comunità*: non contributi a singole realtà, ma fondi destinati a progetti per i bisogni di paesi o quartieri, da affrontare col contributo di più attori locali.

• Un'altra indicazione riguarda l'allenarsi a *uscire dai confini tradizionali del welfare e credere che siano tanti i soggetti che possono portare risorse* per costruire pezzi di welfare comunitario. Anche qui gli esempi aiutano. A Lecco si sono sperimentati i «patti di comunità». Il patto di comunità è uno strumento che mira ad attivare collaborazioni tra il Comune ed enti diversi (Confcommercio, Confartigianato, Federfarma, parrocchie, scuole...) al fine

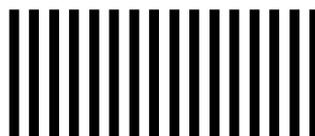
di sostenere le persone in difficoltà.

Un patto ha coinvolto elettricisti, fabbri, antennisti. Li si è convocati per chiedere chi fosse interessato a realizzare interventi di riparazione a prezzo calmierato in case di persone che non avrebbero potuto permetterseli a prezzo di mercato. In più Confartigianato ha messo sue risorse. La risposta è stata straordinaria, «artigiani solidali sono stati chiamati. Si è poi chiesta loro una valutazione del progetto, hanno detto di averne guadagnato senso di utilità sociale e appartenenza alla vita collettiva.

• Per generare risorse è importante *pensare la soluzione dei problemi in modo integrato*. Un esempio viene da una città alle prese con un problema di inquinamento industriale. Alcuni terreni sono intrisi di composti chimici cancerogeni, eredità di decenni di attività di un'industria chimica. Altri problemi del welfare locale sono l'invecchiamento, la disoccupazione, l'immigrazione. Tanti problemi, risorse insufficienti: come fare?

Siamo abituati ad affrontare i problemi in modo separato. Ma con un approccio simile i problemi vanno in competizione e la competizione tra priorità con risorse scarse è il peggior problema per un amministratore locale. Adottare un approccio generativo richiede di *affrontare più problemi dentro un progetto che provi a integrarli*. In quella città la facoltà di agraria ha messo in gioco la sua competenza, individuando nella piantumazione la via per una bonifica biologica; la cooperazione sociale esperta in cura di aree verdi ha provveduto a piantare gli alberi «mangia-plastica» inserendo al lavoro persone disoccupate; sulle aree

**Occorre uscire dai confini tradizionali del welfare e credere che siano tanti i soggetti che possono portare risorse per costruire pezzi di welfare comunitario.**



bonificate si sono realizzati orti sociali per far incontrare persone che necessitano di socializzazione (anziani) e integrazione (migranti). Confindustria ha destinato al progetto soldi provenienti dalle certificazioni ambientali delle aziende.

Questo progetto mostra come soggetti diversi, di per sé scollegati, possano essere connessi a un unico progetto dal quale hanno un beneficio per sé oltre al beneficio che producono per la collettività. Si collegano risorse a progetti che affrontano i problemi della città e nel mentre si crea legame sociale tra i soggetti.

• Due indicazioni finali. La prima: per generare corresponsabilità è importante *sviluppare letture comuni dei bisogni di una comunità e sperimentare luoghi di governo condivisi*. Nel welfare di comunità ogni at-

**Per generare corresponsabilità è importante sviluppare letture comuni e sperimentare luoghi di governo condivisi.**

tore è considerato portatore di un punto di vista interessante sui problemi della comunità, è però importante convergere nel definire priorità di intervento. La seconda: una modalità sperimentata per agire in termini di corresponsabilità è *costruire organizzazioni tempo-*

*ranee tra più soggetti, finalizzate al raggiungimento di un obiettivo o allo sviluppo di un progetto*. Ciò chiede a ogni realtà di pensarsi in un sistema territoriale fortemente integrato con gli altri soggetti.

In definitiva, l'idea di un nuovo welfare comunitario poggia sulla capacità di mobilitazione e di motivazione di un territorio che è fatto da soggetti diversi e plurali, che si riconoscono in obiettivi comuni di partecipazione e investimento per il benessere della comunità. ■

*(Ha collaborato Luca Fazzi)*

## la chiave della cittadinanza

### 4

## IL COINVOLGIMENTO DEI CITTADINI NEL WELFARE

**Gabriele Marinoni,  
Lorenzo Guerra**

**I**l coinvolgimento dei cittadini nel costruire risposte di welfare a problemi e bisogni diffusi rappresenta oggi una sfida

decisiva per quattro ordini di ragioni:

- per garantire quel livello di personalizzazione della risposta che non può più essere immaginata in capo ai soli addetti ai lavori;
- per la tenuta economica del sistema, che necessita di sviluppare processi di innovazione della risposta capaci di determinare forme di attivazione di «utenti», cittadini, componenti formali e informali della comunità locale;
- per favorire nuove forme di empowerment e cittadinanza, nelle quali è custo-

dito il senso ultimo del lavoro dei servizi;

- per avviare narrazioni diverse del mondo del welfare (più attivanti e appunto coinvolgenti), che spesso non riesce a essere colto e compreso dalla società civile.

Nella prospettiva del welfare di comunità è importante quindi che i cittadini non si collochino solo nella posizione di fruitori di servizi, ma esercitino un proprio protagonismo nella costruzione del welfare. Una comunità non vive senza l'apporto dei suoi abitanti, pena il decadimento della qualità della convivenza. Il welfare di comunità appare oggi la via per sostenere una corresponsabilità da parte dei cittadini alla vita e ai problemi del territorio.

Quando si parla di «coinvolgimento dei cittadini», di «cittadini attivi o «da attivare», li si intende in varie forme: come abitanti di una comunità; come utenti-pazienti dei servizi sociali e sanitari; come soci lavoratori nelle realtà di terzo settore; come famiglie autori di un «welfare fai-da-te». Esaminiamo i diversi aspetti.

### **Il coinvolgimento degli abitanti di una comunità**

Il coinvolgimento dei cittadini per sentirsi parte di una comunità è un tema cruciale in un'epoca di solitudini. Zygmunt Bauman già anni fa parlava di «solitudine del cittadino globale» per descrivere il senso di smarrimento e di espropriazione di potere sulla propria esistenza vissuto da molti. I destini individuali e collettivi paiono decisi altrove, sui territori si scaricano dinamiche macro (es. la perdita di posti di lavoro per la delocalizzazione delle industrie), l'incertezza si trasforma in ansia e il

rancore diventa il sentimento dominante.

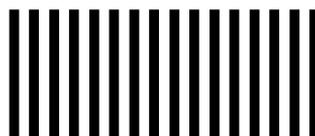
Per servizi, cooperative sociali, associazioni, fondazioni, istituzioni locali che presidiano la vita dei territori, generare nuove forme di coinvolgimento diventa così una priorità. Si tratta di riattivare legami di fiducia, di «fare comunità», così da *rompere quella solitudine* che è data in crescita (per le statistiche siamo il paese europeo dove più alta è la percezione di essere soli) e che impatta su tre grandi dimensioni di salute: la salute mentale (si pensi alla depressione), la salute fisica (la solitudine ammalia i corpi), la salute della democrazia (la paura spinge nelle braccia di «uomini forti»).

Attraverso il coinvolgimento dei cittadini è possibile generare reti di sostegno tra gli abitanti di un territorio. Quelle reti di cui l'ISTAT, in uno studio volto a fotografarne la consistenza (al campione

si è chiesto: «Quante sono le persone a cui puoi dare o chiedere aiuto in caso di bisogno?»), ha messo in luce la debolezza: se una buona rete è composta da 7 persone, sono pochi gli italiani che dispongono di un simile «paracadute». Questo fa capire quanto dobbiamo *pensare il lavoro sulla cittadinanza del XXI secolo come una rigenerazione delle reti di sostegno*.

Certo oggi mancano le «narrazioni» che in altre epoche mobilitavano una società a costruire fraternità, narrazioni che erano un serbatoio di energie di legame. Con il neoliberalismo la narrazione è «sfangatela da solo». Tuttavia non mancano neanche oggi esperienze di cittadini/e che si attivano per la propria comunità, scoprendo quale riserva di benessere vi sia nel prendere parte con gli altri alla vita collettiva

**Coinvolgere i cittadini nel sentirsi parte di una comunità è vitale in un'epoca di solitudini che ammalano l'anima, i corpi, la democrazia.**



Le esperienze in atto mostrano come *le ragioni per cui i cittadini si attivano* siano varie: per un bisogno di manifestare e respirare solidarietà; di influenzare le decisioni che riguardano il proprio contesto sociale (es. partecipazione alle scelte urbanistiche o alla destinazione d'uso di spazi dismessi); di ricostruire occasioni di incontro perché il chiudersi in casa impedisce quel ricambio d'aria che solo il sociale è in grado di assicurare.

Ma quando la partecipazione non è spontanea, come attivarla? L'esperienza di questi anni indica alcuni *fattori che si sono rivelati strategici nel favorire il coinvolgimento comunitario*:

- i cittadini si coinvolgono se sentono che l'ente pubblico ha realmente il desiderio e la volontà di affrontare i problemi di un contesto;
- se vi è un tessuto associativo o cooperativo maturo e disponibile a mettersi in rete per un obiettivo più grande;
- se vi è la disponibilità di risorse operative, organizzative ed economiche per garantire l'attuazione dei processi e degli interventi pensati;
- se vi è una fiducia tra gli enti e le persone coinvolte capace di permettere l'affidarsi reciproco e progressivo alla costruzione di un bene sentito come di tutti.

### **Il coinvolgimento degli utenti-pazienti dei servizi**

Per i servizi, le istituzioni, gli operatori sociali e sanitari, riveste particolare importanza il coinvolgimento degli utenti e delle loro famiglie, non solo nella partecipazione sempre più attiva alla vita dei

servizi, ma progressivamente a una condivisione dei livelli di governance organizzativa. Su questo tema si possono individuare due livelli di riflessione:

- il primo riguarda le competenze richieste agli operatori, chiamati a *modificare lo sguardo sull'utenza*, concependola non come destinataria dell'intervento socio-educativo o sanitario, ma protagonista dei processi di cura. Questo richiede ai professionisti di pensarsi non più erogatori di prestazioni, ma attivatori di processi aperti e coinvolgenti; di affrontare i problemi insieme alle persone;

di lavorare non solo dentro i servizi, ma i luoghi di vita. Per rivisitare ruoli e prassi consolidate occorre compiere scelte importanti in termini di investimento formativo. Serve una metamorfosi dei paradigmi di lavoro per *mettere le persone in posizione attiva verso il proprio problema*, per riformulare il rapporto con loro, pensando come soggetti, non utenti-pazienti;

- il secondo riguarda le forme di partecipazione alla governance dei servizi. Oggi occorre capire come *far spazio alla voce degli utenti, dei familiari, delle loro associazioni nella progettazione e produzione dei servizi*. Occorre sperimentare modalità che sappiano condividere la governance con coloro ai quali i servizi sono rivolti, nell'ipotesi che ciò permetta maggiori identificazioni, minori contrapposizioni e, non da ultimo, maggiore efficacia. Si tratta insomma di *capire come i nostri servizi possano essere ripensati in chiave di cittadinanza*, diventando capaci di coinvolgere l'«utenza» stessa persino nel reperimento di risorse e fondi utili a sostenere i servizi.

**Gli operatori sono chiamati a modificare lo sguardo sull'utenza, concependola non come destinataria, ma protagonista dei processi di cura.**

## Il coinvolgimento dei lavoratori nel terzo settore

Il tema dell'attivazione della cittadinanza interroga anche le organizzazioni di terzo settore, specie le cooperative sociali, chiamate a riscoprire, nell'accezione più nobile, lo scambio mutualistico con i propri soci lavoratori, sfidandoli a portare un contributo di cittadinanza attiva, di «cittadinanza professionale» al progetto di sviluppo comunitario della propria impresa.

Questo significa *rivitalizzare i luoghi preposti allo scambio tra soci, le assemblee, i coordinamenti*. Significa contrastare il ripiegamento sempre più spinto sul compito di lavoro e lo schiacciamento del ruolo di «socio» su quello di «dipendente», e *ridare centralità al dato di partecipazione imprenditiva e solidale alla mission dell'impresa*. I numeri di operatori hanno raggiunto numeri considerevoli che possono essere valorizzati alla luce di un diverso esercizio di cittadinanza e corresponsabilità nelle politiche di welfare territoriale.

## Il coinvolgimento delle famiglie che si autorganizzano

L'ultima pista di lavoro rimanda a quelle dimensioni di cittadinanza che vedono in campo le famiglie in forma isolata, ma che sfuggono quasi del tutto al sistema istituzionale della risposta.

Pensiamo al fenomeno modo con cui *le famiglie si sono autorganizzate per rispondere ai propri bisogni di cura*. È una fetta di welfare enorme (con un fatturato stimato di 11 miliardi di euro, quello della cooperazione sociale è attorno ai 7...) che rimane in capo al singolo nucleo familiare spesso appesantendolo. *Includerlo nel welfare di comunità eviterebbe la frattura del welfare municipale in due aree, una in ombra e una in luce; permetterebbe di organizzare corsi di formazione elevando la qualità dell'assistenza agli anziani; contribuirebbe a rompere l'isolamento delle donne caregiver nelle case, consentendo anche risposte più eque e coordinate a livello di territorio (es. mettendo due anziani con una «badante»).*

*(Ha collaborato Ennio Ripamonti)*

**Paolo Dell'Oro** è segretario generale della Fondazione Comunitaria del Lecchese: [delloro@fondazionelecco.org](mailto:delloro@fondazionelecco.org)

**Lucio Farina** è direttore del Centro Servizio Volontariato di Monza Lecco Sondrio: [l.farina@csvlombardia.it](mailto:l.farina@csvlombardia.it)

**Lorenzo Guerra** è presidente del Consorzio Consolida di Lecco: [l.guerra@consorzioconsolida.it](mailto:l.guerra@consorzioconsolida.it)

**Gabriele Marinoni** è presidente di Confcooperative dell'Adda: [marinoni.g@confcooperative.it](mailto:marinoni.g@confcooperative.it)

**Marina Panzeri** è dirigente dell'area 3 Politiche sociali per la casa e per il lavoro del Comune di Lecco: [marina.panzeri@comune.lecco.it](mailto:marina.panzeri@comune.lecco.it)

**Ruggero Plebani** è coordinatore dell'Ufficio dei Piani del Distretto di Lecco: [ruggero.plebani@comune.lecco.it](mailto:ruggero.plebani@comune.lecco.it)

