



LA COLLABORAZIONE TRA PROFIT, NON PROFIT E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.

Una proposta operativa



Camera di Commercio
Roma

LA COLLABORAZIONE TRA PROFIT, NON PROFIT E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.

Una proposta operativa



Camera di Commercio
Roma



In collaborazione con
Retecamere S. Cons. a r.l.

La collaborazione tra profit, Non profit e Pubblica Amministrazione.

Una proposta operativa

A cura di: Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma
Area VII "Studi e Sistemi Informativi"
P.O. Gestione Osservatori
Tel: 06.5208.2972/2793 - Fax: 06.5208.2222
E-mail: osservatori.socioeconomici@rm.camcom.it

In collaborazione con: Retecamere S.Cons. a r.l. - Agenzia nazionale di Unioncamere e delle Camere di commercio per i progetti e i servizi integrati per lo sviluppo. www.retecamere.it
Gruppo di lavoro: Enzo Santurro, Alessandra Arcese, Valentina Cillo.

Direzione: Barbara Cavalli

Coordinamento: Silvana Forte

Hanno collaborato: Stefania Angius
Alessio Arcadi
Luca Vallocchia

ISBN: 978-88-89505-14-4

Copyright: © 2013 **Camera di Commercio di Roma**
Via de' Burrò, 147 - 00186 Roma
www.rm.camcom.it

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale, con qualsiasi mezzo, sono riservati esclusivamente alla Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Roma.

Sommario

Sommario	III
Presentazione	V
Introduzione	VII
Premessa	1
Collaborazione tra profit, Non Profit e Pubblica Amministrazione: un modello teorico	5
<i>Il welfare community: un nuovo modello di sviluppo economico e sociale</i>	7
<i>Il contesto nel quale è nato il modello</i>	7
<i>Le innovazioni del modello di collaborazione proposto</i>	11
<i>Il co-design dei servizi e il modello di collaborazione e condivisione</i>	13
<i>Possibili tipologie di modello</i>	19
<i>I presupposti per l'applicazione dell'approccio orizzontale</i>	21
<i>Il percorso e le fasi operative</i>	29
<i>Percorso operativo</i>	30
<i>Studi e analisi</i>	30
<i>Animazione coalizionale</i>	33
<i>Progettazione</i>	39
<i>Attuazione</i>	41
<i>Monitoraggio e valutazione</i>	50
<i>Attori</i>	56
L'applicazione del modello al settore dei servizi per l'infanzia: gli asili nido	57
<i>Gli asili nido tra processi di sviluppo e nuovo welfare</i>	59
<i>Elementi per il monitoraggio e la valutazione</i>	62
<i>Esperienze a confronto e spunti per l'applicazione del modello</i>	65
<i>Il "Reggio Emilia Approach"</i>	65
<i>La rete degli asili nido a Roma</i>	69
<i>Linee guida per aprire un asilo nido</i>	74
Bibliografia	79
<i>Annotazioni</i>	82

Presentazione

La Camera di Commercio di Roma ha istituito da diversi anni un Osservatorio dedicato all'analisi del complesso mondo del *Non profit*, un settore vitale, ricco di iniziative e, come emerso dall'ultimo Censimento dell'Industria e dei Servizi, sempre più rilevante anche dal punto di vista economico.

Il contributo che il *Non profit* apporta, infatti, sia in termini occupazionali (quasi 6 milioni di addetti tra dipendenti e volontari), che di ricchezza prodotta (circa il 4% del PIL), non può più essere sottovalutato, soprattutto perché è uno dei pochi segmenti del nostro sistema economico-sociale ad aver avuto consistenti tassi di crescita anche in questi anni di profonda crisi.

È per questo che la Camera guarda con sempre maggiore interesse al settore, attraverso una serie di iniziative di studio e ricerca volte ad approfondirne la conoscenza e a individuare gli strumenti più idonei per il suo sviluppo.

Le attività promosse negli ultimi due anni si sono concentrate, in particolare, su un tema assai attuale quale quello della collaborazione tra mondo *profit*, *Non profit* e Istituzioni che ritroviamo in tutte le iniziative realizzate: dalla ricerca "*Profit, Non profit e pubblica Amministrazione. Buone prassi di collaborazione*", alla elaborazione di un vero e proprio modello di collaborazione, fino alla realizzazione del Manuale che qui si presenta.

La compresenza dei tre settori in seno all'Osservatorio ha reso, infatti, possibile un dialogo continuo e diretto tra soggetti pur così diversi tra loro, agevolando lo scambio di esperienze e conoscenze e creando i presupposti per la realizzazione del modello basato sulla condivisione e la cooperazione e sull'interscambio di saperi e competenze.

Un importante patrimonio culturale che l'Osservatorio ha impegnato per la predisposizione di un disegno di più ampio respiro per lo sviluppo dell'economia territoriale.

Il volume che ho il piacere di presentare vuole dimostrare, dunque, come realtà apparentemente eterogenee tra loro, possono, se coinvolte in un disegno che le veda co-protagoniste, collaborare efficacemente per rispondere alle sempre nuove sfide che la mutata situazione economica ci pone di fronte.

Il Presidente

Giancarlo Cremonesi

Introduzione

Questo manuale rappresenta il risultato di un percorso realizzato dall'Osservatorio sul *Non profit* della Camera di Commercio di Roma per fornire un contributo alla integrazione tra *Profit*, *Non profit* e Pubblica Amministrazione, da più parti auspicata e riconosciuta quale possibile strumento di contrasto alla pesante crisi economica e sociale in atto.

L'Osservatorio aveva già avviato una riflessione sul tema, promuovendo nel 2011 una ricerca sulle buone prassi di collaborazione che rappresenta una prima importante tappa del percorso. Dallo studio era emerso che la cooperazione tra il mondo delle imprese, il *Non profit* e le Istituzioni pubbliche consente di sperimentare risposte efficaci ed innovative ai bisogni sempre crescenti delle comunità locali.

Ed è proprio su fattori quali la partecipazione, la co-progettazione e la condivisione di saperi e responsabilità, che si basa il modello elaborato dall'Osservatorio, i cui elementi caratterizzanti sono descritti puntualmente nel manuale, che ne evidenzia le specificità e li contestualizza in alcuni progetti di collaborazione già oggetto di un apposito monitoraggio.

Il manuale illustra dettagliatamente le fasi indispensabili per la realizzazione di efficaci progetti di collaborazione: studio e analisi dei fabbisogni, progettazione, coalizione tra i diversi protagonisti, attuazione e monitoraggio. Un percorso circolare, nel quale tutti i soggetti coinvolti si pongono in posizione assolutamente paritetica.

Completa il volume la descrizione di due esperienze nel campo dei servizi all'infanzia (asili nido), assunte quale esempio ottimale di attuazione del modello: il "*Reggio Emilia Approach*" molto apprezzato e studiato in Italia e all'estero ed il progetto denominato "*Ludus*", che ha coinvolto con successo una realtà periferica socialmente interessante, quale il Municipio XVIII di Roma Capitale.

Due esperienze diverse fra loro, per contesto e riferimenti, che testimoniano comunque come l'integrazione fra i tre settori possa davvero rappresentare un *modus operandi* per un armonico sviluppo socio-economico del territorio.

Il Segretario Generale

Pietro Abate

Premessa

In questa fase storica segnata da una profonda crisi economica è cresciuto il dibattito sul paradigma economico di riferimento per lo sviluppo. Il modello attuale, basato sull'individualismo competitivo, sulla massimizzazione dell'utile del singolo e sulla "mano invisibile" capace di regolamentare il mercato, non è più adeguato. L'alternativa è quella di riprendere i fondamenti dell'Economia civile nella quale prevale il concetto del bene comune non come "somma dell'utile individuale", ma come insieme di giustizia distributiva, solidarietà, sussidiarietà e concetto del dono.

Con la grande crisi economico-finanziaria internazionale scoppiata nel 2008, la lunga stagione di ripensamento del sistema italiano di *welfare*, da almeno due decenni faticosamente in cerca di sostenibilità sociale ed economica, ha subito una brusca accelerazione.

Nella consapevolezza che non può esserci sviluppo economico duraturo se non si curano con la stessa attenzione lo sviluppo e la coesione sociale, una delle prime dimensioni a subire dei cambiamenti per un *welfare* più condiviso è stata la dicotomia pubblico/privato, per la quale alcuni studiosi sostengono che si stia sviluppando un "Secondo *Welfare*" potenzialmente integrativo rispetto a quello a finanziamento esclusivamente pubblico (Ferrera e Maino, 2011 e 2012).

Il fenomeno si compone di esperienze fortemente eterogenee, promosse da attori privati altrettanto diversificati: imprese e parti sociali, assicurazioni private, organismi di terzo settore. L'obiettivo condiviso è quello di riuscire ad integrare, supplire o sostituire le risorse degli Enti pubblici (centrali e locali) in ambiti nei quali la domanda sociale sta lievitando e l'aspettativa di vita aumenta: assistenza per la non autosufficienza e sanità integrativa, prima infanzia, povertà, disagio, emarginazione, bisogni di quotidianità degli anziani, istruzione e ricerca.

Queste iniziative, da un lato, rappresentano il tentativo di rilanciare alcune esperienze del passato, quali per esempio il mutualismo ottocentesco e i pionieristici esempi di *welfare* aziendale, dall'altro, si inseriscono, pur con alcuni elementi di discontinuità importanti, nel solco del *welfare mix* (Ascoli, Ranci, 2003) e soprattutto del *welfare* societario (Donati, 1998) sviluppatosi già a partire dagli anni Ottanta e consolidatesi nei Novanta del secolo scorso.

Le ragioni di questa accelerazione vanno ricercate nella duplice insostenibilità economica e sociale del sistema italiano di protezione e nell'inadeguatezza delle

soluzioni sino ad oggi messe in campo, soprattutto in termini di disallineamento tra bisogni e servizi offerti.

Il nostro sistema di *welfare* fatica a fronteggiare diffusamente sul territorio i nuovi rischi e bisogni sociali, conseguenti alla domanda che non cessa di diversificarsi e ampliarsi: basti pensare alla questione della conciliazione vita-lavoro che pone in primo piano la necessità di maggiori servizi educativi per la prima infanzia nei confronti della quale solo pochi casi circoscritti a singoli territori riescono ad offrire risposte adeguate. La causa principale addotta a motivazione è quella delle risorse economiche: i vincoli di bilancio impediscono di individuare le risorse aggiuntive necessarie e, anzi, spingono verso un'ulteriore contrazione di quelle (già scarse) disponibili.

È in questo contesto che nasce l'esigenza di cambiamento e innovazione nella progettazione ed erogazione di servizi, fatta di reti che partecipano e condividono, superando i confini categoriali e settoriali, rafforzando e modificando il significato e la sostanza delle relazioni cooperative tra le Istituzioni, le parti sociali, le imprese, le organizzazioni *Non profit* e i cittadini del territorio.

Rispetto alla realtà che stiamo vivendo e alle criticità che l'attuale assetto crea nei confronti della popolazione che compone le comunità territoriali, il cambiamento auspicabile, per soddisfare almeno parte dei loro bisogni "sociali", riguarda sostanzialmente l'individuazione di modelli di collaborazione tra le tre forme organizzative che i componenti della società stessa utilizzano per raggiungere i propri obiettivi: le organizzazioni *profit*, le organizzazioni *Non profit* e la Pubblica Amministrazione.

Ognuna di queste organizzazioni persegue obiettivi diversi, con strumenti diversi e con regole diverse. Vi sono, tuttavia, elementi di convergenza verso alcuni interessi comuni che hanno al centro il benessere delle persone coinvolte.

Come emerge anche dal Censimento Istat delle Istituzioni *non profit* del 2011, il futuro del *welfare state* italiano risiede nella collaborazione tra questi soggetti, certificando la nascita dell'era della complementarietà, dell'integrazione, della collaborazione e della cooperazione. *«Il valore economico, istituzionale e sociale non sono riproducibili e osservabili unicamente in una modalità verticale ma per essere compresi e analizzati debbono essere avvicinati l'uno con l'altro, fatti interagire: una miscela virtuosa capace di restituire a ciascuno, poi, il proprio potere»* (P. Venturi).

L'emergente collaborazione tra organizzazioni pubbliche e private, quindi, costituisce il potenziale di nuovi modi per migliorare l'offerta di beni e servizi di

interesse collettivo. Potenziale che dipende in grande parte dalla volontà e dalla capacità da parte delle organizzazioni di progettare e realizzare insieme le attività.

Proprio su questo tema la Camera di Commercio di Roma, attraverso il proprio “Osservatorio sul *Non profit*”, composto da rappresentanti delle organizzazioni di Terzo Settore, le Università di Roma, le Istituzioni locali e le associazioni datoriali, ha avviato, da alcuni anni, un percorso di sensibilizzazione e promozione della cultura della collaborazione e della condivisione al fine di:

- promuovere la collaborazione tra *Non profit*, *profit* e Pubblica Amministrazione;
- favorire la diffusione della cultura della collaborazione e cooperazione;
- migliorare il livello di partecipazione e informazione fra Terzo Settore, imprese *profit* ed istituzioni, contribuendo allo sviluppo delle priorità strategiche locali in materia di corretto sviluppo economico e sociale;
- accrescere la consapevolezza del ruolo svolto dalle organizzazioni *Non profit* nel sistema economico e sociale della provincia di Roma anche per aumentare il livello di conoscenza reciproca tra Terzo Settore e cittadinanza.

Da questo percorso e dai lavori di analisi e approfondimento di casi concreti è nato questo documento che ha il proposito di favorire un possibile modello di lavoro applicabile in vari contesti e ambiti di attività. Un contributo di stimolo alla collaborazione tra attori locali che, andando oltre le ricerche e le sperimentazioni che ad oggi hanno come tema principale i “servizi per il sociale”, definisca un approccio da poter seguire per rendere possibile ed efficace l’ideazione e la realizzazione di progetti per lo sviluppo socio economico delle comunità locali del territorio.

Un *focus* è, inoltre, dedicato a rendere operativa l’applicazione degli approcci individuati nell’ambito dei servizi per l’infanzia, ovvero un campo di azione più ristretto – quello degli asili nido e dei servizi educativi integrativi per l’infanzia – partendo dal quale è possibile cominciare ad affrontare i problemi e formulare alcune proposte operative, soprattutto quando si tratta della questione dello sviluppo locale del quale la componente dei bisogni sociali fa parte.

**COLLABORAZIONE TRA PROFIT, NON PROFIT
E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE:
UN MODELLO TEORICO**

Il *welfare community*: un nuovo modello di sviluppo economico e sociale

Il contesto nel quale è nato il modello

A partire soprattutto dai primi anni '90 inizia un graduale processo di affermazione e sviluppo degli organismi del *Non profit*. In realtà, i cambiamenti che si mettono in moto in quegli anni sono di grande complessità. Essi derivano dall'intreccio di almeno tre fattori:

- a. il processo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione;
- b. il processo di "ripensamento" del sistema di *welfare*;
- c. il processo di definizione del ruolo del *Non profit*.

Questi tre fattori vanno considerati come un sistema: i cambiamenti riguardanti ogni singolo fattore interagiscono con i cambiamenti riguardanti gli altri due, co-determinandoli e venendone co-determinati. Conseguentemente, la trasformazione dello Stato prodotta dall'affermazione del *welfare state* porta con sé anche la trasformazione del ruolo dei corpi sociali intermedi – soprattutto del *Non profit* – e, in ultima analisi, del cittadino.

Rispetto alla Pubblica Amministrazione, negli ultimi 20 anni, la modernizzazione è passata attraverso diverse fasi. Le componenti principali della prima di esse, ormai universalmente nota come "Nuovo *Management Pubblico*" (nella letteratura internazionale *New Public Management*) teso alla razionalizzazione ed efficientamento nell'uso delle risorse, possono essere rappresentate dai seguenti elementi (Marcon, 1999):

I PRINCIPI DEL *MANAGEMENT PUBBLICO*

1. Affermazione principio di economicità	✓ ricerca dell'efficacia e dell'efficienza.
2. Aziendalizzazione	✓ affermazione dell'idea che l'ente pubblico deve essere gestito in condizioni di equilibrio economico e finanziario; ✓ crescente trasferimento di oneri dal contribuente (tributi) all'utente (tariffe, prezzi); ✓ gestione su "base commerciale", o "commercializzazione"; ✓ introduzione nella pubblica amministrazione di metodi e strumenti sperimentati con successo nell'impresa privata;

I PRINCIPI DEL MANAGEMENT PUBBLICO (segue)

3. Managerializzazione della gestione	<ul style="list-style-type: none">✓ superamento del tradizionale modello burocratico;✓ gestione per obiettivi;✓ separazione della funzione gestionale dalla funzione di indirizzo e controllo politico e delega della funzione gestionale alla struttura burocratica.
4. Responsabilizzazione (<i>accountability</i>)	<ul style="list-style-type: none">✓ degli amministratori verso i cittadini;✓ dei responsabili dei servizi verso gli amministratori.
5. Ridimensionamento della presenza pubblica nella produzione/erogazione di beni e servizi	<ul style="list-style-type: none">✓ privatizzazione: cessione al privato di aziende, attività e patrimoni pubblici;✓ esternalizzazione: affidamento al privato di servizi in appalto o in concessione.
6. Affermazione della sussidiarietà verticale	<ul style="list-style-type: none">✓ Le funzioni pubbliche vanno affidate al livello di governo più prossimo al cittadino, salvo che la loro natura e/o le loro caratteristiche non ne impongano il trasferimento ad un livello superiore.
7. Apertura della pubblica amministrazione a "meccanismi di mercato"	<ul style="list-style-type: none">✓ si afferma il concetto secondo il quale il cittadino va trattato come "cliente";✓ si promuove la qualità, intesa come "soddisfazione del cliente".

Delle componenti elencate è soprattutto la quinta, ovvero il ridimensionamento della presenza pubblica nella produzione/erogazione di beni e servizi, ad assumere rilevanza diretta ed immediata. Ad essa, infatti, si collegano, logicamente ed operativamente, tre tendenze:

- la revisione dello Stato sociale;
- il ruolo crescente del *Non profit*, candidato naturale a gestire i servizi privatizzati ed esternalizzati;
- le iniziative delle imprese *for profit* a favore del benessere dei propri addetti (*welfare* aziendale) e delle comunità dei territori nei quali operano, realizzate direttamente e/o con organizzazioni *Non profit*, sia esistenti sia costituite *ad hoc*, in alcuni casi direttamente dalle stesse imprese.

Rispetto alla seconda tendenza, è di fondamentale rilevanza l'affermazione della logica della sussidiarietà orizzontale, elemento fondamentale per la qualificazione di un sistema sociale che veda i soggetti del *Non profit* come co-protagonisti e in collaborazione con le imprese *for profit*.

L'aspetto veramente importante è che la fase evolutiva del soggetto principale per il *welfare* - la Pubblica Amministrazione – non è stata priva di aspetti criticabili, punti deboli e contraddizioni. Criticità che emersero ben presto nel vastissimo dibattito sul Nuovo *Management* Pubblico, già verso la metà degli anni '90, quando il processo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione cominciò ad entrare in una seconda fase, denominata "Nuova *Governance* Pubblica" (*New Public Governance*), ove il termine *governance* prende il posto del termine *management*. Si pensa ad una Pubblica Amministrazione che cambia il proprio modo di guardare alla società; si passa dall'idea di una visione «monocentrica e monorazionale» (Kickert, 1997), in cui la Pubblica Amministrazione guida i processi sociali dall'alto di una posizione sovraordinata, all'idea di una visione «policentrica e poliforme», basata sull'interazione fra gli attori sociali nell'ambito dell'«azione collettiva».

In sintesi, la reinterpretazione del cambiamento si sostanzia nel passaggio da una logica di governo ad una logica di *governance*, che comprende l'insieme dei processi, delle regole, dei significati, delle pratiche, che determinano le effettive modalità di esercizio del potere da parte di una pluralità di attori sociali interconnessi. In questo contesto anche l'ente pubblico entra come "nodo" in una rete, o, meglio, in un sistema di reti e assume un ruolo di co-protagonismo nell'evoluzione del sistema sociale.

Nella fase della Nuova *Governance* Pubblica, infatti, non si tratta più di vedere in quale grado e per quali vie il *Non profit* possa "assorbire" le attività e i servizi che lo Stato "abbandona" o esternalizza in competizione con il privato *for profit*, ma di promuovere e gestire l'ingresso dei corpi sociali nel processo decisionale pubblico per la definizione delle politiche pubbliche, ed in particolare, delle politiche sociali e di sviluppo socio-economico. Si affaccia una nuova e più avanzata dimensione della sussidiarietà orizzontale, avente per oggetto non solo l'attuazione delle politiche, ma la stessa partecipazione condivisa alle decisioni.

È da questi presupposti che avviene il passaggio dal *welfare state* alla *welfare society*, un cambiamento di equilibrio economico e sociale che porta con sé due principali benefici:

- la riduzione della pressione del sistema di *welfare* sulle finanze pubbliche, come conseguenza del passaggio di funzioni dal settore pubblico al privato sociale;

- la creazione di un tessuto sociale più esteso, più forte e denso in grado di essere parte attiva delle azioni di interesse generale.

Tuttavia, non vanno trascurati i rischi insiti in questa transizione, ovvero:

- a. “l’arretramento” dello Stato come propulsore di risorse economiche, mantenendo ed aumentando la funzione normativa, non compensato da un’attivazione delle realtà sociali: aumento dei vincoli e riduzione delle risorse;
- b. la possibilità che vengano “scaricati” sulle famiglie e sui corpi sociali intermedi i costi della co-gestione dei servizi, senza una reale valorizzazione delle esperienze e capacità degli stessi e anzi non recependo le innovazioni e le modalità di aggiornamento delle proposte di collaborazione che meglio rispondono ai nuovi bisogni dei cittadini e del territorio;
- c. la possibilità che si perpetuino o si (ri)creino disparità e disegualianze fra le diverse aree territoriali, come conseguenza delle diverse capacità di fare sistema tra gli attori locali rispetto alle rispettive condizioni di base e, segnatamente, della diversa dotazione di capitale sociale.

In altri termini, i cittadini beneficiari dei servizi di *welfare* sono destinati ad assumere un ruolo più diretto ed attivo, ma non sempre con una partecipazione concreta degli enti che governano il sistema: non solo semplici consumatori/utenti, quindi, ma anche produttori/distributori di servizi.

Condizioni queste che hanno portato alla espressione *welfare community*, che restituisce l’idea di una società in cui:

1. si creano legami forti;
2. si ha condivisione di valori e di fini (e non solo di mezzi);
3. l’ordinamento sociale è orientato a favorire processi inclusivi;
4. il capitale sociale che si genera e di cui si fruisce è rilevante (tessuto sociale denso);
5. grazie ad un contesto diffuso di fiducia (elemento cruciale per il capitale sociale) vi è partecipazione ai massimi livelli;
6. cresce la diffusione delle *partnership* pubblico-privato;
7. si mettono in comune risorse umane, finanziarie, materiali, per il raggiungimento di fini comuni.

Le innovazioni del modello di collaborazione proposto

L'approccio che si propone è una modalità innovativa e sperimentale per la gestione dei processi di progettazione ed erogazione dei servizi socio-assistenziali nei territori dove insistono insiemi di soggetti impegnati a valorizzare le potenzialità delle reti e della loro capacità di risposta ai bisogni delle comunità.

Innovazione che nasce dalla osservazione di casi concreti e dalle analisi critiche di chi opera quotidianamente e sente il bisogno di migliorare i progetti, i servizi e soprattutto gli *output*. Innovazione che si connota per lo spirito con il quale “operare” e che mette al centro le persone. Quello spirito che ha i caratteri del volontarismo – nel senso di volontà e non di volontariato – e che, se condiviso e diffuso, è capace di trasformare in virtuosi e non di chiusura i comportamenti delle persone che operano nelle organizzazioni affinché vi siano concreti benefici verso tutti coloro che costituiscono le comunità di riferimento. Non si tratta di innovazione “radicale” nel senso più estremo del termine, nemmeno di “invenzione”, ma di ricombinare gli strumenti, le attività e le modalità che già esistono per modificare la cultura e, appunto, l'approccio per il conseguimento del benessere comune.

È uno strumento di “attuazione dal basso” dell'offerta di servizi, che consente agli attori promotori di intervenire in chiave negoziata e di possibile coalizione, con modalità più profonde e pervasive di quelle del “processo decisionale inclusivo” e più vicino al principio di sussidiarietà orizzontale previsto nella Costituzione. Oppure, guardando all'impostazione di una rilevante letteratura scientifica, come quella di Mayntz e di Rodhes (vedi Bibliografia) dove: la prima (seppure si riferisca ad ambiti più generali, può utilmente essere trasposta sui livelli progettuali di questo tipo) indica, a proposito del problema della governabilità, che se da un lato alcuni settori della società hanno fatto resistenza alle limitazioni e imposizioni delle regole e norme definite dallo Stato, dall'altro alcuni gruppi all'interno degli schieramenti politici e degli attori della comunità civile ed economica, hanno mostrato la capacità di agire in modo organizzato, di mettere a punto meccanismi di integrazione orizzontale per risolvere problemi di governo. La seconda, quella di Rodhes, fornisce importanti spunti emersi dall'analisi delle reti di politiche, definendo la *governance* in termini di “auto-organizzazione di reti interorganizzative”, dotate delle seguenti caratteristiche:

1. interdipendenza tra organizzazioni;
2. interazione continua tra componenti della rete;

3. interazioni tra i componenti della rete, motivate dall'esigenza di scambiarsi risorse e negoziare propositi condivisi;
4. un significativo grado di autonomia nei confronti dello Stato: le reti sono capaci di auto-organizzazione.

È un approccio che sposa quello della Responsabilità Sociale Territoriale, che richiede la costruzione di un *network* sociale nel quale tutti gli *stakeholder* sono attori-protagonisti e l'avvio di un processo partecipato, da mantenere lungo l'intero arco di vita del progetto, dove la pluralità degli attori decide quali siano gli obiettivi e con quali azioni essi siano raggiungibili. Processo di avvio nel quale deve avvenire l'individuazione di uno sfondo valoriale comune (convergenza di tutti gli attori su principi e scopi condivisi) e nel quale è necessario che vi sia:

- trasparenza degli interessi come pre-condizione necessaria;
- metodo partecipativo;
- costante attività di governo delle relazioni per favorire la massima adesione.

A questo proposito ci si ispira al **modello simmetrico-bidirezionale di Grunig**, nel quale il governo delle relazioni dà grande importanza all'ascolto, alla ricerca sociale, all'attenta analisi dei soggetti coinvolti, alle relazioni e alla costruzione di un dialogo. Le organizzazioni ascoltano le aspettative e comprendono gli obiettivi degli altri *partner* e degli *stakeholder*/pubblici influenti prima di definire i propri, al fine di ridurre al minimo i costi dell'eventuale conflitto e della negoziazione. Il valore delle relazioni, la reciprocità e la pariteticità dei soggetti, portano alla creazione del capitale relazionale che si basa sulla fiducia.

È una risposta alla «*crisi del modello di offerta con integrazione verticale fra finanziamento e produzione*» evidenziato da recenti studi (Bosi, Guerra e Silvestri, 2008).

È, inoltre, uno strumento di organizzazione razionale dell'allocazione delle risorse e di coordinamento degli attori sul territorio, attraverso l'organizzazione del potenziale endogeno del territorio all'interno di un quadro sistemico e la raccolta di quote finanziarie adeguate al perseguimento degli obiettivi definiti all'interno di un'idea progettuale.

Perché il modello di collaborazione si possa attuare con successo deve presentare dei benefici e costituire un'opportunità per il territorio in cui si va a realizzare; a tal proposito gli impatti che esso può produrre possono essere distinti in:

- ✓ **benefici quantitativi**, per la sua capacità di facilitare l'attrazione di risorse economiche locali, sia pubbliche che private, destinate a sostenere e qualificare i processi di un'offerta di servizi socio-assistenziali coerente rispetto ai bisogni della comunità e integrata con i processi di Sviluppo Locale in atto nel territorio di riferimento;
- ✓ **benefici qualitativi**, per la sua capacità di conseguire una migliore allocazione delle risorse, una più efficace integrazione di progetti e azioni, di migliorare *standard* di qualità, di focalizzare l'attenzione su bisogni inespresi, di diffondere logiche di comportamento di tipo cooperativo.

Il co-design dei servizi e il modello di collaborazione e condivisione

La co-progettazione dei servizi è un fenomeno sempre più popolare in molte organizzazioni e sta ad indicare (Sanders e Stappers, 2008) “qualsiasi atto di creatività collettiva”, cioè la “creatività che è condivisa da due o più persone”. Contestualizzato rispetto al modello di collaborazione proposto in questo documento con l'espressione “co-progettazione dei servizi” ci si riferisce sia alla collaborazione creativa durante i processi di progettazione che alla cooperazione durante l'erogazione dei servizi stessi o nel loro utilizzo.

Il processo di *co-design* dei servizi vede l'incontro di diversi esperti, ricercatori, progettisti o sviluppatori, ma soprattutto anche dei clienti e utenti dei servizi che intervengono nelle diverse fasi del processo, ovvero l'attività di pianificazione e organizzazione di persone, infrastrutture, comunicazione, ha l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio.

Principali elementi del *co-design*

Partecipazione: Il *co-design* è una modalità di collaborazione. È la progettazione con le persone, non solo per le persone. La natura collaborativa del processo viene migliorata e ampliata dalle altre sue caratteristiche. La prima di queste è la trasparenza: tutti i partecipanti sono a conoscenza della metodologia di progettazione, i suoi *input* e i suoi *output*, i suoi obiettivi e lo stato attuale, ecc. Questo alto livello di partecipazione richiede continuità di partecipanti, al fine di garantire lo sviluppo di un rapporto di lavoro.

Sviluppo: Il *co-design* è un processo di sviluppo. Si basa infatti su uno scambio di informazioni e competenze relative sia all'oggetto del processo di progettazione che al processo stesso.

Proprietà e potere: il *co-design* sposta il potere sul processo, creando un quadro che definisce e mantiene il necessario equilibrio tra diritti e libertà dei partecipanti e maggiore equità nella legittimità a decidere. Questa combinazione di diffusione del potere e responsabilizzazione, di coloro che solitamente hanno soltanto un ruolo di "fruitore", serve a creare un senso di proprietà collettiva.

Risultati e intenti: le attività di *co-design* sono basate sui risultati attesi che devono possedere una dimensione pratica e, quindi, implicano una chiarezza di visione.

La sperimentazione di forme di *co-design* nella progettazione dei servizi garantisce una combinazione produttiva fatta di diversi punti di vista, permettendo di comprendere meglio sia le aspettative degli utenti, sia gli aspetti legati all'approvvigionamento, cioè le tecnologie e i processi necessari allo sviluppo di servizi di successo.

Skidmore, Bound e Lownsborough hanno individuato tre fondamentali ragioni per la *governance* partecipativa e il *co-design* dei servizi di interesse pubblico:

1. conduce a servizi migliori e più vicini alle esigenze dei cittadini;
2. affronta il disimpegno dalla politica e dalla democrazia, rafforzando il senso di fiducia;
3. incrementa il capitale sociale perché la *governance* partecipativa migliora la coesione della comunità, migliora la qualità della vita delle persone e rafforza i rapporti individuali.

Evidenze dei vantaggi del *co-design*

In Inghilterra, nel campo dell'istruzione, il processo ha dato luogo a un incremento delle *performance* organizzative degli istituti scolastici e a un miglioramento nei processi di apprendimento degli studenti.

Anche l'Ufficio delle imposte australiano sostiene che il processo di consultazione, collaborazione e co-progettazione ha il potenziale di ridurre i costi per la comunità.

Kujala (2003) ha identificato tra i principali benefici legati al coinvolgimento degli utenti una maggiore qualità dei servizi, un migliore adattamento tra i servizi e le esigenze degli utenti, e una migliore soddisfazione degli utenti o clienti.

Alam (2002), analogamente, ha identificato tra i benefici del coinvolgimento degli utenti lo sviluppo di nuovi servizi personalizzati con vantaggi esclusivi e migliori per gli utenti, riduzione dei tempi di sviluppo, formazione degli utenti stessi (circa l'impiego, gli attributi e le specifiche di un nuovo servizio),

una migliore comprensione del mercato, il miglioramento delle pubbliche relazioni nonché migliori relazioni a lungo termine tra erogatori di servizi e clienti.

Inoltre, Kristensson, Magnusson e Matthing hanno condotto vari esperimenti in cui hanno invitato gli utenti a generare idee per servizi innovativi nel settore dell'ICT scoprendo che "gli utenti" possono generare idee che sono utili *input* per l'innovazione dei servizi; le loro idee sono più innovative ("Originalità") e rispondono maggiormente alle loro esigenze ("valore utente") rispetto alle idee generate dagli sviluppatori professionisti, sebbene le idee degli sviluppatori professionali "siano più tecnologicamente fattibili (*"Producibility"*) rispetto alle idee degli "utenti".

Diversi autori (prevalentemente del Regno Unito e tra gli italiani Ezio Manzini) che si occupano di innovazione sociale, recentemente si sono occupati della co-creazione, progettazione e trasformazione di servizi sociali e sanitari, evidenziando l'importanza dei contributi degli utenti perché portatori della conoscenza delle loro esperienze di vita rispetto agli addetti ai lavori e come siano necessari entrambi i tipi di conoscenza nel *co-design*.

Infine, Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft e Singh (2010) hanno recentemente analizzato tra i benefici del *co-design* anche il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia, confermando anche quanto già evidenziato dalle precedenti ricerche sugli effetti positivi:

- l'*input* degli utenti può in parte sostituire quello dei dipendenti. La co-creazione, inoltre, facilita il miglioramento continuo dei prodotti e dei servizi e riduce i rischi di insuccesso degli stessi. Questi fattori migliorano l'efficienza delle organizzazioni coinvolte;
- la co-creazione può aiutare a sviluppare prodotti che meglio corrispondono alle esigenze dei clienti, con conseguenti atteggiamenti positivi dei clienti verso prodotti e servizi, nonché migliori relazioni tra l'organizzazione e i suoi utenti. Tutto ciò determina miglioramenti dell'efficacia.

Tali benefici però possono essere compromessi dalla possibilità che le persone coinvolte nella progettazione condivisa dei servizi non riescano ad articolare in modo preciso e realistico quali vantaggi specifici vogliono conseguire. Se vi è un disallineamento tra i vantaggi derivanti dall'attività di co-progettazione e gli obiettivi del progetto, vi è il concreto rischio che le attività di *co-design* producano meno benefici del previsto. Pertanto, è necessario che le persone coinvolte nell'organizzazione del processo di *co-design* dei servizi, che siano cittadini o rappresentanti/tecnici delle organizzazioni (*profit*, *Non profit* o Pubblica Amministrazione), prima di tutto identifichino gli obiettivi specifici del progetto, così come i possibili benefici di una o più attività di *co-design* e poi procedano ad allineare questi obiettivi e benefici.

Da quanto appena detto si possono trarre considerazioni operative per l'identificazione dei benefici associati al processo di co-progettazione dei servizi riferiti a tre principali categorie:

1. benefici per la progettazione del servizio;
2. benefici per i clienti o gli utenti del servizio;
3. benefici per le organizzazioni coinvolte.

I BENEFICI DEL *CO-DESIGN*

Per la progettazione dei servizi	Per gli utenti dei servizi	Per le organizzazioni
<i>Miglioramento nello sviluppo di nuove idee</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza dei bisogni degli utenti. Es. cambiamento delle attuali visioni o validazione delle idee • Migliore generazione di idee (<i>top-down</i>). Es. tenendo insieme utenti, clienti e dipendenti • Maggiore capacità di rilevare le idee migliori (<i>bottom-up</i>). Es. dai clienti o dagli utenti, con elevata qualità e valore per gli utenti 		<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore creatività delle idee • Maggiore focalizzazione sui clienti e gli utenti • Migliore cooperazione tra persone e organizzazioni, secondo un approccio multidisciplinare
<i>Miglioramento dei servizi</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Alta qualità dei servizi offerti • Servizi più innovativi e di successo. Es. riduzione del rischio di fallimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore rispondenza tra i servizi e i bisogni degli utenti • Elevata qualità dei servizi • Servizi più differenziati e personalizzati 	
<i>Miglioramento del processo di progettazione</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento del processo decisionale. Es. più efficienza e efficacia • Costi di sviluppo inferiori • Riduzione dei tempi di sviluppo 		

I BENEFICI DEL *CO-DESIGN* (segue)

Per la progettazione dei servizi	Per gli utenti dei servizi	Per le organizzazioni
<i>Miglioramento degli effetti a lungo termine</i>		
	<ul style="list-style-type: none">• Maggiore soddisfazione degli utenti• Maggiore fedeltà degli utenti• Usi educativi	<ul style="list-style-type: none">• Maggiore successo dell'innovazione Es. più rapida diffusione• Miglioramenti nella capacità di innovazione• Maggiore entusiasmo per il cambiamento• Migliori relazioni tra i gestori del servizio e gli utenti• Migliori pubbliche relazioni

Possibili tipologie di modello

In linea generale le iniziative che si inseriscono nel quadro degli interventi di sviluppo locale con carattere di risposta ad interessi generali di un territorio, vedono la presenza di Enti pubblici che destinano risorse (finanziamenti) per la realizzazione delle stesse.

Le forme con le quali si configura il rapporto tra Pubblica Amministrazione e privati che collaborano alla realizzazione di progetti sono state oggetto di analisi da parte del mondo accademico in diversi ambiti, ma quello che più di tutti trova la compresenza dei tre “mondi” è senz’altro il settore dei servizi socio-assistenziali. Relativamente ad essi è utile ricorrere a quanto descritto da Ambrosini (1994):

modello “istituzionale”: caratterizza soprattutto le organizzazioni più antiche e solidamente radicate nella società locale, in cui il rapporto è gestito da prassi “codificate” spesso disciplinate da leggi precise riguardo agli aspetti tecnico-operativi (ad es: affidamento di minori) e a quelli economici (il contributo economico per le attività)

modello “contrattuale”: tipico delle Organizzazioni *Non profit* che svolgono specifici servizi su mandato dell’ente pubblico, assegnati tramite procedure di appalto pubblico o altre forme di affidamento previste dalla normativa, che sono limitate nel tempo e revocabili

modello “progettuale”: caratterizza le organizzazioni che riescono a costruire un rapporto organico con gli Enti pubblici, imperniato sulla fiducia e la cooperazione reciproca, che ha all’inizio una fase negoziale per poi diventare duraturo e stabile e contemplare obiettivi di carattere sociale; il sostegno pubblico diventa di “collaborazione pragmatica” (Kramer, 1993) o di *partnership*, nel pieno rispetto dell’autonomia delle Organizzazioni *Non profit*.

Pertanto, a seconda della strategia che è alla base della collaborazione tra i soggetti, soprattutto in considerazione dei caratteri attuativi (comprese le normative) e delle specificità/criticità socio-economiche dello “sviluppo dal basso”

del territorio di riferimento, le tipologie di collaborazione possono essere ricondotte alle due seguenti:

A. Approccio tradizionale di tipo **verticale o di **responsabilità divisa**:**

è quello più diffuso e normalmente attuato, che risponde a strategie di collaborazione tipiche del rapporto cliente-fornitore, nelle quali si ha un soggetto che ha ideato un progetto e dispone di risorse economiche per finanziare un altro soggetto “attuatore” e nel quale, attraverso contratti/convenzioni che disciplinano tutti gli aspetti del rapporto, le responsabilità degli esiti del progetto di fronte alla comunità sono in capo al soggetto finanziatore, mentre le responsabilità della corretta esecuzione operativa sono in capo al soggetto attuatore. Questa tipologia di modello è più aderente a situazioni di minore complessità in cui l’organizzazione finanziatrice adotti uno o più dei seguenti comportamenti:

- mantiene il ruolo di decisore unico, coordinando i soggetti attuatori;
- ha già definito i contenuti dell’iniziativa in modo sostanzialmente vincolante, ovvero limitando le possibilità di modifica e ridisegno del progetto.

B. Approccio innovativo di tipo **sistemico-orizzontale o di **responsabilità condivisa**:**

si basa su strategie di collaborazione nelle quali è fondamentale la condizione di pariteticità tra gli attori, la responsabilità di fronte alla comunità è condivisa/solidale sull’intero progetto e singola solo per le parti di specifica competenza di una organizzazione (secondo la ripartizione di attività previste nel progetto). Questa tipologia di modello è più aderente alle ipotesi in cui il progetto che si intende realizzare, o si sta realizzando, risponde all’esigenza di soddisfare fabbisogni specifici del territorio o della singola comunità per i quali si verifichino una o più tra le seguenti situazioni:

- siano inseriti interventi all’interno della programmazione degli enti pubblici competenti che prevedano una partecipazione anche finanziaria di organizzazioni private;
- vi siano iniziative di interesse generale proposte sia da organizzazioni private che pubbliche in grado di produrre elevato impatto sociale positivo;
- vi siano tematiche che per complessità ed importanza non sono affrontabili da singoli soggetti con unico centro decisionale
- sia stata già realizzata una sperimentazione ritenuta buona pratica replicabile, seppure con i necessari adattamenti, sia allo stesso contesto (criterio di continuità) sia in altri contesti (criterio di *mainstreaming*).

L'approccio sistemico-orizzontale è quello che qui si propone come rispondente alle necessità definite in premessa: di innovare il processo e l'organizzazione nella direzione della efficacia e responsabilizzazione degli interventi a favore delle comunità.

I presupposti per l'applicazione dell'approccio orizzontale

Il presupposto ideale per l'applicazione dell'approccio sistemico-orizzontale di collaborazione tra organizzazioni *Non profit*, *profit* e Pubblica Amministrazione è costituito dalla possibilità di innestarsi nel quadro delle iniziative di sviluppo locale, con il fine di realizzare in concreto le politiche di *welfare* a favore dei cittadini, in modo che queste siano correlate agli altri interventi che si stanno portando avanti sul territorio.

Esso si esprime al meglio in un contesto operativo caratterizzato da una forte volontà da parte dei promotori di vedere realizzata la propria iniziativa con un approccio partenariale, condiviso e integrato, che individua come attuatori le organizzazioni di Terzo Settore presenti nel territorio, le imprese e gli Enti locali.

In questo caso, si richiede come pre-condizione l'esistenza di soggetti appartenenti alle tre categorie suddette e la presenza di fattori determinanti per la fattibilità, ovvero per la concomitanza tra le iniziative ideate e le iniziative di sviluppo locale programmate o già in corso, in termini di coerenza di obiettivi, tempi e razionalità di impiego delle risorse finanziarie disponibili.

La presenza di programmi di sviluppo locale già avviati, infatti, ha il pregio di facilitare i meccanismi amministrativi, finanziari e procedurali necessari per l'attuazione dei progetti e di fornire un capitale di relazioni, reti e prassi concertative e partenariali già consolidate.

In sintesi, tra le condizioni auspicabili per la sostenibilità e la fattibilità di progetti secondo il modello sistemico-orizzontale, si possono identificare alcuni fattori di riferimento la cui presenza e intensità, all'interno di un progetto, possono determinare il successo o meno dello stesso.

A tale fine, sono state individuate e "monitorate" alcune iniziative che rispettassero la pre-condizione di *partnership* tra soggetti dei tre sistemi (*profit*, *Non profit* e Pubblica Amministrazione) sia per far implementare le stesse secondo

il modello, sia per raccogliere elementi e spunti concreti in modo da riportarli in questo manuale:

- *Fattoria Sociale Tenuta della Mistica*
(parte del progetto “Campo produttivo della legalità e della solidarietà”)
Promotori: Fondazione Parco della Mistica
Territorio: Comune di Roma
- *Campus*
Promotori: Città dei mestieri di Roma, ANIMA, BASF
Territorio: Comune di Roma
- *Marchio di sussidiarietà*
Promotori: Comune di Monterotondo (RM)
Territorio: Comune di Monterotondo (RM)
- *Programma RETIS – Reti per l’inclusione Sociale*
Promotori: Roma Capitale
Territorio: Comune di Roma
- *SIA - Servizi Integrati per le Autonomie*
Promotori: Fondazione Roma Solidale
Territorio: Provincia di Roma (prevista estensione alla Regione)
- *Bazzica il sociale*
Promotori: Comune di Grottaferrata (RM)
Territorio: Comune di Grottaferrata (RM)
- *Forum “La Forza nel Segno”*
Promotori: Corviale domani (partenariato metropolitano)
Territorio: Comune di Roma

Posto che occorre contestualizzare il peso degli aspetti formali e informali a seconda dei casi, ovvero a seconda del progetto, alcuni potranno essere più rilevanti di altri ma essi producono, ognuno, effetti sugli altri come in un sistema. In altri termini, non si tratta di “compartimenti stagni”, ma di parti di un tutto connesse tra loro che possono essere presenti sia dal momento dell’ideazione oppure essere implementati “in corso d’opera” e complessivamente guidano a sistematizzare l’approccio al progetto stesso.

Di seguito si descrivono le “dimensioni” che guidano le decisioni strategiche e operative e come le stesse sono state attuate all’interno delle iniziative monitorate.

1. **Analisi dei bisogni:** che definiscano le reali esigenze socio-assistenziali da soddisfare, attraverso il dialogo e la conoscenza dei soggetti. Possono essere svolte con diverse modalità *desk e/o field*, ma è evidente che a maggiori approfondimenti (combinando anche le metodologie e gli strumenti) della domanda e dell’offerta corrisponde una maggiore capacità del progetto di rispondere alla reale situazione e alle esigenze territoriali e delle comunità. Tra le varie possibili modalità si può ricorrere a ricerche già realizzate sui fabbisogni socio-assistenziali del territorio, analisi dell’offerta di servizi esistenti, spunti da altri progetti o buone pratiche, sollecitazioni degli *stakeholder*, informazioni disponibili in base all’esperienza diretta del promotore, informazioni raccolte da varie fonti ma non direttamente, specifica analisi dei fabbisogni (indagini/interviste/consultazioni direttamente presso i potenziali destinatari).

Esempio

- Il progetto “SIA - Servizi Integrati per le Autonomie” ha combinato varie modalità ma, in particolare, prende spunto dalla struttura filosofica delle “Regie di Quartiere” nate in Francia nei primi anni Ottanta e assume alcuni elementi di quel modello di sviluppo delle città francesi. L’interesse per l’esperienza è associato al fatto che si tratta di uno dei pochi modelli con cui si è riusciti realmente a coinvolgere le persone che abitano i quartieri poveri, realizzando intese partenariali che hanno prodotto – anche se in piccola scala – esiti concreti e duraturi.
- Il progetto “Programma RETIS - Reti per l’Inclusione Sociale” è stato definito tenuto conto di quanto previsto nei Piani di Zona e nel Piano Regolatore Sociale di Roma Capitale. Retis, inoltre, incrocia le attività proposte e realizzate dai Laboratori di sviluppo territoriale implementati nell’ambito del progetto SIA - Servizi Integrati per le Autonomie.

2. **Programmi di sviluppo locale:** nei quali innestarsi con uno o più progetti che contribuiscono a raggiungere obiettivi di interesse generale per le comunità. I programmi a cui fare riferimento vanno da quadri ampi di intervento sia settoriali sia territoriali, come i Programmi Operativi relativi ai fondi strutturali, a piani che interessano specifici settori, come il piano sociale e sanitario o il piano sociale di zona (provinciale o comunale). A livello di singola iniziativa, è importante che già nella sua fase di progettazione esecutiva o, quando non

fatto, durante la realizzazione, se ne rendano coerenti gli obiettivi e i contenuti rispetto al quadro generale (ovviamente la contestualizzazione varia da progetto a progetto). Si possono verificare anche casi in cui grazie al progetto si inneschino processi di programmazione locale laddove inesistenti.

Esempio

- Il progetto “Fattoria sociale Tenuta della Mistica” si inserisce nel contesto del Piano Sociale Regionale Lazio, del Piano sociale e agricolo-ambientale del Comune di Roma e del programma più ampio che interessa il parco agricolo della Mistica gestito dalla Fondazione Mistica.
- Il progetto “Marchio di CSR” è stato ideato in un contesto privo di programmazione locale riferita al sociale ed è stata l'occasione per avviare il percorso di concerto tra PA e attori locali.

3. **Relazioni tra soggetti:** la presenza di una filiera, auspicabilmente (ma non necessariamente) già integrata, di offerta di servizi socio-assistenziali (dimensione quali-quantitativa e localizzazione di strutture di offerta di diversa natura) da valorizzare e consolidare in tutte le fasi del progetto. Nella grande maggioranza dei casi un progetto nasce con soggetti che hanno già relazioni pregresse di vario tipo e da queste scaturiscono ulteriori relazioni sul territorio con un processo a cascata che vede ampliare la rete relazionale in base alla capacità di successo dell'iniziativa. Ai fini delle specifiche iniziative, non sempre tutte le relazioni devono essere formalizzate (convenzioni, accordi, regolamenti etc.), a meno che ciò non sia necessario per ragioni “amministrative”; quello che conta è la solidità delle relazioni che rafforzano il livello di fiducia e di rispetto reciproco e quindi la capacità di incidere anche su altri aspetti quali la *governance* partecipata, la responsabilità condivisa e il ruolo attivo dei *partner*.

Esempio

- Nel progetto “Marchio di CSR” esistevano già relazioni tra alcuni *partner*, soprattutto all'interno dei rispettivi sistemi (*Non profit con Non profit, profit con profit*), che hanno reso più agevole l'ideazione del progetto stesso, la sua “taratura” attraverso il confronto costruttivo e la composizione del partenariato. Alle relazioni informali hanno fatto seguito due formalizzazioni delle relazioni: una, seppure “mediata” dalla componente pubblica amministrazione (il

Comune), attraverso atti interni di assunzione del progetto e nomina rappresentanti al tavolo tecnico/politico di gestione; l'altra, attraverso il Regolamento del Marchio CSR.

- Nel progetto “Programma RETIS - Reti per l’Inclusione Sociale” alcune delle relazioni sono di tipo strutturale, ad esempio quelle con i Dipartimenti e le istituzioni afferenti a Roma Capitale, altre relazioni sono di tipo vocazionale, ad esempio quelle con le strutture e i servizi sociali operanti sul territorio, altre relazioni sono frutto della progressiva visibilità acquisita da Programma RETIS. Nella maggior parte dei casi, sono stati stipulati accordi formali con i soggetti coinvolti nella rete, in altri casi sono state strette intese non formalizzate. Attualmente la Fondazione ha un accordo formale con il Dipartimento Promozione dei Servizi Sociali e della salute e sono stati realizzati 6 accordi quadro con attori dell’impresa e del sociale.

4. **Governance partecipata:** una cultura territoriale della concertazione e della negoziazione che assicuri la condivisione continua delle decisioni e la gestione dell’intero progetto con un processo partecipato nel quale sia concreta la ricerca e lo scambio continuo di informazioni, la ricerca di modalità relazionali per la risoluzione di conflitti, la costruzione di relazioni trasparenti ed efficaci, l’adozione di processi partecipativi democratici ed efficienti, l’ascolto delle comunità e degli attori, il rafforzamento della fiducia reciproca. Sono diverse le forme, più o meno collaudate, che consentono una reale *governance* partecipata: si va da strumenti che hanno una personalità giuridica (come la fondazione) a forme meno strutturate (come il comitato o il tavolo tecnico o il laboratorio). Importante in questa dimensione è l’equilibrata distribuzione del peso decisionale e delle modalità di interazione all’interno del partenariato: va favorito lo scambio di informazioni, l’ascolto reciproco, le decisioni condivise, ispirandosi al criterio di sussidiarietà (verticale e orizzontale).

Esempio

- Nel progetto “SIA - Servizi Integrati per le Autonomie” è stato previsto lo strumento/modalità del Laboratorio di sviluppo che, oltre alle altre funzioni, nello specifico valorizza le esperienze degli attori presenti, senza una gerarchia dovuta al posizionamento socio-relazionale ed economico sul territorio. Questo lo si è realizzato grazie all’azione del facilitatore dei lavori del Laboratorio (il Direttore della Fondazione Roma Solidale) che ha utilizzato alcune tecniche in grado di garantire la partecipazione degli aderenti, tenendo al contempo ben chiaro a tutti il processo in atto e la possibile direzione.

5. **Leadership dei promotori:** la presenza di una *leadership* locale e di competenze relazionali e organizzative per la realizzazione di processi negoziali. Un *leader* riconosciuto dai possibili attori locali facilita la definizione e la attuazione del progetto, nonché l'aggregazione dei *partner*. È bene però che la *leadership* sia gestita, nel tempo, in modo da rendere il progetto meno dipendente dalla singola organizzazione o dalla singola persona che la esprime, per arrivare ad un più equilibrato rapporto relazionale tra i soggetti e ad una reale *governance* partecipata. È opportuna una *leadership* partecipativa che crei le condizioni per aggregare soggetti e gestire le dinamiche locali senza “invadere” gli spazi che devono occupare gli attuatori per sentire propri i progetti.

Esempio

- Nel progetto “SIA - Servizi Integrati per le Autonomie” la Fondazione Roma Solidale ha agito da attore di sistema che guarda allo sviluppo di nuovi modelli d'integrazione socio-economica, quali condizione strutturale per la promozione di innovativi processi di coesione che, attraverso il Laboratorio di sviluppo, si alimentano da tutte le azioni che si attuano nel territorio e che vedono istituzioni, cittadini, attori sociali e imprese impegnate nei processi di co-progettazione.
- Nel progetto “Marchio di CSR” la *leadership* dei promotori, grazie anche all'approccio del lavoro comune, è stata in grado di raccogliere l'interesse di altri soggetti e di creare il partenariato con soggetti motivati dal senso di appartenenza al territorio, di disponibilità e condivisione dell'idea di fondo.

6. **Responsabilità condivisa:** una coalizione forte di operatori istituzionali, economici e sociali che condivida in solido successi e insuccessi e che preveda la fase di rendicontazione (sociale) - in modo trasparente, del proprio operato ai diversi portatori di interesse e alla comunità - delle risorse utilizzate e dei risultati ottenuti. Le modalità possono essere diverse sia formali sia informali ma ciò che distingue è la coesione tra i *partner* che normalmente si rafforza con la progressiva conoscenza reciproca sviluppata durante il progetto oppure maturata con comuni esperienze precedenti.

Esempio

- Il “Programma RETIS - Reti per l'Inclusione Sociale” nasce utilizzando lo strumento tradizionale dell'Avviso pubblico con l'approccio della responsabilità divisa dove la

committenza pubblica è attore ideatore e promotore, un organismo del privato sociale quale attuatore del progetto. Dopo formale assegnazione, il soggetto attuatore propone alla committenza il ridisegno dell'impianto progettuale. A seguito dell'analisi del sistema locale realizzato in collaborazione con *stakeholder* significativi del territorio, attraverso *focus* tematici, viene riallineata la *mission*, dimensionato l'intervento e gli obiettivi del Programma. Ritorna al territorio come impianto progettuale condiviso e disponibile all'integrazione e sviluppo sostenibile.

7. **Ruolo attivo dei *partner*:** che sia sostanziale oltre che formale, ovvero disponibilità di risorse di ogni genere (umane, finanziarie, *know-how* e contenuti) da mettere a disposizione del progetto e che favoriscano l'attrazione di ulteriori risorse a sostegno dell'iniziativa. È ovvio che molto dipende dalla predisposizione e dall'atteggiamento che assume ogni *partner* all'interno del progetto, ma i migliori risultati possono essere assicurati se si prevede che, da una prima definizione dei ruoli, si passi a garantire che ciascuno possa esprimere le proprie capacità e i propri contributi dinamicamente durante lo svolgimento del progetto. Molto dipende dalla modalità con la quale si attua la *governance* e si gestiscono le relazioni tra i *partner*, ovvero dall'insieme di strumenti e modalità che riguardano tanto la gestione dell'intero progetto quanto l'attuazione di singole fasi o attività e i relativi effetti prodotti. Senz'altro il criterio guida deve essere quello della diffusione della visione sistemica del progetto stesso e non quello della segmentazione per "compartimenti stagni".

Esempio

- Nel progetto "SIA - Servizi Integrati per le Autonomie" sono almeno tre gli strumenti che stimolano la partecipazione attiva dei *partner*:
 - il laboratorio che, anche in questo caso, è uno strumento con il quale ogni *partner* – formale e informale - può esprimersi e dare contributi al progetto;
 - l'autovalutazione con la quale si verifica e tara costantemente il potenziale scarto tra attività realizzate e attività previste;
 - suddivisione dinamica dei ruoli tra i *partner*, che varia durante l'attuazione del progetto e nei diversi contesti territoriali.

8. **Capacità di adattamento – flessibilità:** concentrarsi sulle conseguenze che si possono prevedere, piuttosto che sul puro calcolo probabilistico che un evento accada, adottando comportamenti flessibili perché il progetto possa essere effettivamente realizzato.

Esempio

- Il progetto “Programma RETIS - Reti per l’Inclusione Sociale” si caratterizza per la sua evoluzione nell’approccio maturato dalla prima annualità (2010) alle successive, che lo ha portato dall’essere un intervento con un processo tradizionale (verticale) ad una azione di sistema che ha modificato tutti gli aspetti necessari ad identificare meccanismi/strumenti di *policy* locale in grado di favorire l’integrazione lavorativa vista come inserimento, permanenza ed equità lavorativa di soggetti socialmente svantaggiati, con particolare attenzione alla categoria dei migranti. Il rapporto circolare fra teoria e pratica, fra ricerca e azione ha fatto sì che nell’arco di 3 anni siano mutati molti aspetti di processo, di modalità di lavoro, di relazioni, di partenariato, fermo restando lo scopo. Tutti cambiamenti che corrispondono alla necessità di “affinare” ed adattare il progetto e l’atteggiamento dei suoi attori alle problematiche incontrate, alla complessità della realtà, ai bisogni che cambiano per assicurare non solo di raggiungere gli obiettivi, ma anche di migliorare la modalità per raggiungerli.

Il percorso e le fasi operative

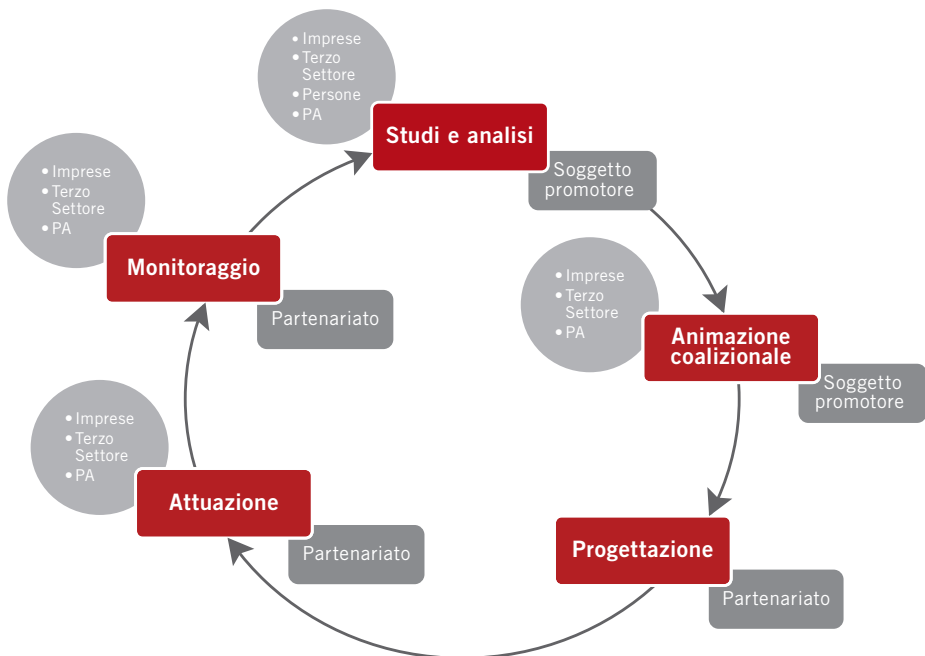
Il percorso operativo per l'attuazione di un progetto secondo il modello orizzontale di collaborazione prevede normalmente quattro fasi principali:

1. studi e analisi
2. animazione di tipo coalizionale
3. progettazione
4. attuazione

Di seguito, si è data una possibile rappresentazione del percorso operativo, suggerendo per ciascuna delle sue fasi, le possibili attività in cui si articola e prevedendo per ciascuna di esse:

- ✓ *output*
- ✓ soggetto responsabile
- ✓ soggetti coinvolti

Le attività individuate per ciascuna fase possono essere considerate tipiche ancorché non esaustive ed al tempo stesso non sempre indispensabili.



Percorso operativo

È un processo circolare al quale partecipano tutti gli attori locali coinvolti dal promotore e dal partenariato attuatore.

Il fatto che ci sia un partenariato attuatore non vuol dire che gli *stakeholder* siano esclusi dal processo, ma anzi questi vanno coinvolti sin dal momento delle analisi

Studi e analisi

FASE	ATTIVITÀ	OUTPUT	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI
STUDI E ANALISI	Analisi dei fabbisogni del territorio e/o della comunità	Ricerca sui fabbisogni	Promotore del progetto	Organizzazioni di Terzo Settore Imprese Cittadini.
	Analisi delle iniziative/interventi di sviluppo locale e programmazione negoziata in corso	Ricerca sulle iniziative/interventi di sviluppo locale e programmazione negoziata in corso	Promotore del progetto	EE.LL.
	Analisi dell'offerta di servizi socio-assistenziali	Ricerca sull'offerta di servizi socio-assistenziali	Promotore del progetto	EE.LL. Organizzazioni di Terzo Settore Imprese

È la prima fase del processo che generalmente prende spunto da intuizioni e percezioni o sollecitazioni ricevute dal Soggetto Promotore (può essere anche più di una organizzazione), rispetto alle quali sono necessari approfondimenti e verifiche.

Ha l'obiettivo di **analizzare il contesto**, ovvero di comprendere, codificare e sistematizzare, da un lato, le esigenze esistenti ed emergenti delle comunità di un territorio (**domanda**); dall'altro, i servizi e, in alcuni casi, prodotti, già offerti o presenti e il soggetto che li eroga (**offerta**), nonché le strutture fisiche nelle quali sono potenzialmente fruibili i servizi e/o prodotti (ad esempio immobili del patrimonio pubblico disponibili, compresi quelli sequestrati alla criminalità

organizzata, oppure immobili di imprese o parti di essi che non sono più utilizzati o che, se utilizzati, possono essere sede di erogazione dei servizi).

Una volta raccolte e organizzate le informazioni si ricostruisce il quadro dei “*gap*” tra domanda e offerta per categorie di utenti, per definire cosa deve essere realizzato, quale/i segmento/i di bisogni presidiare, con chi allearsi e di quali risorse/strumenti avvalersi.

Suggerimenti tecnici

Segmentazione: si suddivide “virtualmente” il contesto (comunità) in sottoinsiemi omogenei di utenti secondo determinati criteri a cui si associano dei parametri che meglio possono far “interpretare” la struttura del contesto; i più utilizzati sono territorio, età, reddito, professione, livello di istruzione, sesso, composizione famiglia ma la scelta è libera in funzione degli obiettivi di analisi.

Raccolta ed elaborazione dati e informazioni: passo successivo con il quale, in base alla segmentazione, si crea la base informativa di dati “grezzi”; la raccolta può essere con:

- **attività desk:** leggendo documenti che contengono dati e informazioni utili realizzati da altri soggetti o dallo stesso Soggetto Promotore (ricerche pubblicate, articoli, volumi, riviste, *web surfing*, etc.);
- **attività field:** raccogliendo direttamente presso tutti o una parte degli utenti dati e informazioni (interviste formali e informali, osservazione, *panel*, *focus group*, gruppo motivazionale, etc.).

A seconda delle possibilità economiche e capacità tecniche del Soggetto Promotore queste attività possono essere svolte entrambe. L'**elaborazione** della base informativa va fatta funzionalmente agli obiettivi di analisi sia con tecniche statistiche sia con l'ermeneutica e la sintesi di parti utili (sui testi).

Interpretazione e report: i risultati delle elaborazioni sono analizzati logicamente e coerentemente, ovvero interpretati combinando soggettività ed oggettività, per individuare tutti gli elementi e trarre conclusioni e riflessioni utili alle successive fasi del processo. È una attività determinante perché, da ciò che il ricercatore/analista “conclude” e fornisce, in buona parte dipende il successo o l'insuccesso delle decisioni strategiche ed operative.

Una volta individuati i segmenti di utenti e la macro-tipologia di servizi/prodotti si analizzano gli elementi che possono rafforzare, favorire o vincolare l'iniziativa, ovvero:

- documenti di programmazione per lo sviluppo locale;
- normativa che definisce gli *standard*, i limiti e le condizioni di svolgimento.

È una attività fondamentale per contestualizzare e verificare quelle che, nella letteratura, sono le “minacce” e le “opportunità”. È nella facoltà del soggetto che svolge questa fase decidere se arricchire le analisi con la rappresentazione schematica dell’iniziativa mediante la *SWOT Analysis* o altre tecniche avanzate di analisi (ad esempio la Matrice di Ansoff).

Al termine di questa fase va definita una scheda che descrive sinteticamente l’iniziativa o progetto nelle sue componenti principali, in modo che sia condivisibile con i potenziali *partner*. Lo scopo è di avere un documento che sia la base di discussione, quindi non eccessivamente dettagliato, ma sicuramente chiaro e comprensibile.

Non esiste un *format* unico, ma nella prassi gli elementi più utilizzati sono:

- titolo o denominazione progetto;
- obiettivi;
- contesto di riferimento e bisogni da soddisfare;
- beneficiari;
- descrizione delle fasi e attività;
- risorse necessarie (professionalità, strutture, etc.);
- tempi;
- organizzazione per la gestione/*governance* dell’iniziativa;
- modalità di comunicazione e promozione verso l'esterno;
- modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* e di rendicontazione sociale.

Rispetto alle dimensioni o fattori chiave del “Modello” di collaborazione questa fase:

- coincide con l’“Analisi dei bisogni”;
- coincide con i “Programmi di sviluppo locale”;
- attiva le reti di “Relazioni tra soggetti”, per la raccolta di informazioni e dati disponibili da utilizzare nonché per l’allargamento del numero di soggetti promotori.

Animazione coalizionale

FASE	ATTIVITÀ	OUTPUT	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI
ANIMAZIONE COALIZIONALE	Predisposizione di strutture/sistemi/strumenti/azioni per l'attivazione ed il funzionamento del partenariato	Modello organizzativo Modalità di concertazione	Promotore del progetto	
	Azioni di stimolo/sollecitazione nei riguardi dei soggetti catalizzatori/protagonisti/promotori dei processi di sviluppo locale	Iniziative di promozione e sensibilizzazione	Promotore del progetto	EE.LL. Imprese Organizzazioni di Terzo Settore Finanziatori Privati
	Definizione della strategia e obiettivi del progetto nell'ambito dell'iniziativa di sviluppo locale	Ipotesi di programma di azione	Promotore del progetto	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)
	Sottoscrizione di accordi/protocolli per l'avvio del progetto	Protocollo d'intesa per la realizzazione del progetto	Promotore del progetto	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)

È la seconda fase del processo che ha l'obiettivo di costruire e formalizzare il partenariato dei soggetti che attueranno l'iniziativa/progetto.

Richiede un impegno costante da parte del Soggetto Promotore per presentare e condividere l'iniziativa con i potenziali *partner*, raccogliere le adesioni e, quindi, definire nel dettaglio i contenuti del progetto/iniziativa.

Generalmente si inizia con il contattare e interagire con i soggetti che fanno parte delle reti di relazioni (formali e informali) del Soggetto Promotore, per poi coinvolgerne altri che a loro volta appartengono ad altre reti di relazioni o che, per la tipologia di attività previste nell'iniziativa, è opportuno o necessario coinvolgere.

In altri termini, va predisposto un elenco/indirizzario di **soggetti** da coinvolgere in base alle varie categorie, per avere la più ampia gamma di prospettive e contributi.

Nel caso della PA una prassi molto utilizzata è quella della **manifestazione di interesse** che non richiede assunzione di impegni economici e, contemporaneamente, garantisce la trasparenza dell'azione.

La **forma di coinvolgimento** è diversa a seconda della complessità e dell'impatto che l'iniziativa/progetto prevede di avere sulla comunità e il territorio nonché della tipologia di soggetto come ad esempio:

- *invio di lettere e documentazione formale*: generalmente avviene con i soggetti pubblici per raccogliere l'interesse;
- *invio di lettere e documentazione informale*: generalmente avviene con i soggetti privati per raccogliere l'interesse;
- *incontri one-to-one*: generalmente avviene con i soggetti con i quali si ha già una relazione avviata per raccogliere l'interesse;
- *riunioni a numero chiuso con più soggetti*: generalmente avviene con i soggetti che hanno manifestato interesse preliminarmente alla decisione di partecipare o per condividere e collaborare alla definizione dei dettagli dell'iniziativa dopo aver deciso di partecipare;
- *workshop o seminari pubblici*: generalmente avviene con i soggetti meno conosciuti, quando si è alla ricerca di *partner* non avendone o per la sensibilizzazione del territorio e dei potenziali utenti.

Per la **gestione dell'animazione** è fondamentale dichiarare e chiarire:

- gli obiettivi e i risultati attesi a beneficio della comunità
- i vantaggi e le criticità per gli attori

nonché **condividere**:

- il livello di partecipazione proposto per competenze necessarie
- in quali fasi del progetto/iniziativa attivare la partecipazione (analisi, definizione di soluzioni, progettazione, attuazione, valutazione)
- le condizioni e "regole" minime di lavoro comune
- le modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* e dei beneficiari.

Non va, tuttavia, assunto un atteggiamento rigido, ma aperto ad **adattamenti** dell'impostazione prevista inizialmente nel momento in cui risulta evidente che

non è possibile raggiungere gli obiettivi e i risultati ricercati o perché sono emerse nuove opportunità inaspettate, come ad esempio su aspetti che non è stato possibile approfondire durante la fase di analisi e sui quali, invece, uno o più dei soggetti coinvolti hanno grande esperienza e informazioni da mettere a disposizione.

Suggerimenti sugli aspetti da evidenziare

I vantaggi per l'impresa:

Sviluppo delle relazioni con i pubblici influenti

La sinergia e la collaborazione efficace con organizzazioni *Non profit*, per realizzare iniziative di utilità sociale, possono indurre percezioni positive associate all'impresa e/o alla PA. A sua volta, l'impresa e/o la PA può trasmetterli e moltiplicarli credibilmente ai suoi pubblici influenti, contribuendo così a consolidare e rafforzare i rispettivi sistemi di relazione e la propria immagine positiva.

Attenzione sociale sul territorio e all'interno della comunità di appartenenza

Intraprendere e sviluppare iniziative di sostegno solidale a favore del territorio, della comunità o di fasce particolari di popolazione consente all'impresa di "vivere meglio" il suo rapporto con gli attori del territorio e le articolazioni della società civile.

Scambio con le istituzioni

L'interazione sinergica tra impresa e/o PA e organizzazione *Non profit* aiuta l'impresa ad entrare in un circuito di attenzione e di scambio positivo con le istituzioni e i processi decisionali pubblici.

Sviluppo del clima interno e dell'orgoglio di appartenenza

L'impegno a favore di una causa sociale, quando non si esaurisce in una "trovata" pubblicitaria o in una pura dichiarazione di intenti, è un modo ampiamente sperimentato per rafforzare nei dipendenti, collaboratori, fornitori e altri "pubblici di confine" l'orgoglio di appartenenza all'impresa e al suo sistema.

Declinazione dei valori, della visione e della missione

La partecipazione ad iniziative sociali a favore della comunità, a un progetto, a un obiettivo di sviluppo sociale sono esempi concreti, tangibili e misurabili attraverso cui un'impresa declina e dà corpo alla propria visione, missione e valori.

Attrazione dei migliori talenti

L'impresa offre un ambiente di vita lavorativa stimolante che permette alle persone di apportare il proprio contributo alla società in generale. È un punto di forza per un'azienda che non si accontenta di personale soltanto competente, ma che sia anche capace di infondere nel lavoro energia, passione ed entusiasmo.

“Le policy e le pratiche operative che migliorano la competitività di un’azienda migliorano, allo stesso tempo, le condizioni economiche e sociali delle community in cui opera”

(Michael Porter, Mark Kramer, *Harvard Business Review*, gennaio 2011)

La competitività di un’impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi. La teoria della creazione del valore condiviso riconosce che non sono i bisogni economici convenzionali a definire i mercati, bensì i bisogni della società. Riconosce che i danni o i problemi sociali che un’azienda crea all’esterno si ribaltano inesorabilmente all’interno: il deterioramento dell’ambiente fisico o sociale fuori dall’azienda lo rendono meno capace di creare valore e competere; al contrario, realizzare i fini dell’impresa in coerenza con l’esterno garantisce risultati migliori e più sostenibili all’interno.

La creazione di valore condiviso è differente dalla redistribuzione: infatti l’impresa non deve porsi l’obiettivo di distribuire valore all’esterno, ad esempio intaccando i *profitti* e compromettendo gli investimenti, poiché questa strada porterebbe al fallimento. Al contrario, creare valore condiviso significa non rendersi disponibili ad accettare prezzi più alti dai fornitori più deboli e inefficienti ma aiutarli ad investire e a diventare più competitivi e *profittevoli*, creando insieme maggior valore per tutti.

I vantaggi per l’organizzazione *Non profit*

Maggiore attenzione diffusa e notorietà della causa

L’alleanza con imprese e/o PA, che dispongono di risorse e sono inserite in molteplici circuiti economici, sociali e culturali, mette a disposizione del *Non profit* canali e strumenti per diffondere la rispettiva missione.

Maggiore capacità organizzativa e strategica

La collaborazione con imprese abituate ai più moderni ed efficienti strumenti di analisi, gestione, comunicazione e monitoraggio, consente all’organizzazione *Non profit* di contaminarsi con strumenti manageriali utili per il raggiungimento di obiettivi specifici.

Maggiori mezzi e risorse da dedicare a fini istituzionali

Le imprese e/o le PA possono mettere a disposizione delle organizzazioni *Non profit* non soltanto risorse finanziarie, ma anche tecnologie, strumenti, infrastrutture, *know-how* e personale che permettono il raggiungimento degli obiettivi da perseguire.

Apprendimento culturale

La collaborazione tra un’impresa, la PA e un’organizzazione *Non profit* permette uno scambio culturale e la possibilità di conoscere, per poi applicare, tecniche e strumenti di analisi, interpretazione, monitoraggio, controllo e gestione.

Maggiore capacità operativa di mobilitazione

La capacità di organizzarsi e di reagire rapidamente, sviluppata dalle imprese, può essere utilmente messa a disposizione della realizzazione di specifici progetti di utilità sociale.

I vantaggi per l'Ente pubblico

Maggiore capacità di risposta ai bisogni

Dalla collaborazione con le organizzazioni private *profit* e *Non profit* si attivano meccanismi di risposta ai bisogni dei cittadini e del territorio che da sola la PA non riesce a gestire quantitativamente e qualitativamente

Maggiore efficacia della spesa e dell'uso del patrimonio immobiliare

La collaborazione aumenta la massa critica delle risorse umane, finanziarie e intellettuali e le dirige verso *target* specifici, riducendo il rischio di interventi "a pioggia". Inoltre, rivitalizza gli strumenti e gli *asset* fisici che altrimenti restano fuori dal ciclo produttivo.

Apprendimento culturale

La collaborazione e il confronto con realtà diverse del privato arricchisce il bagaglio culturale e la conoscenza degli amministratori e dei funzionari della PA, anche per individuare soluzioni più rapide ai procedimenti amministrativi.

Migliore capacità di programmazione

Si rafforza l'approccio della "Progettazione Partecipata" migliorando la capacità di scelta nelle fasi di programmazione della PA e di definizione degli interventi su *target* specifici di soggetti.

Al termine di questa fase **si crea il partenariato** dei soggetti attuatori e a tal fine è preferibile che, oltre agli accordi verbali e alle dichiarazioni informali di adesione dei soggetti interessati, vi sia un **accordo formale** che impegna e responsabilizza gli stessi (ad esempio un "protocollo d'intesa").

Va tenuto presente che **il Soggetto Promotore potrebbe non essere interessato a partecipare alle fasi successive**, se il suo scopo iniziale è, appunto, di promuovere il progetto/iniziativa e non di attuarlo: ad esempio un Ente locale o una fondazione o una associazione o una impresa che si pongono come obiettivo solo di stimolare determinati interventi, mettendo a disposizione le proprie risorse, anche relazionali, per attivare soggetti del *profit*, *Non profit* e della PA in grado di effettuare la progettazione esecutiva e attuare la stessa.

Rispetto alle dimensioni o fattori chiave del "Modello" di collaborazione questa fase:

- coincide con la "*Leadership* dei promotori";
- attiva la "*Responsabilità condivisa*";
- attiva il "*Ruolo attivo dei partner*";
- attiva la "*Governance partecipata*";

- attiva la “Capacità di adattamento”;
- attiva le reti di “Relazioni tra soggetti”.

Progettazione

FASE	ATTIVITÀ	OUTPUT	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI
PROGETTAZIONE	Raccolta di contenuti e contributi tecnici	Dispositivi, modalità e strumenti per la raccolta di contributi tecnici per il progetto operativo	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	<i>Stakeholder</i>
	Progettazione operativa sulla base dei contributi progettuali ritenuti idonei in base alle strategie/priorità	Progetto esecutivo	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	

In questa fase si definisce in dettaglio il progetto/iniziativa in tutte le sue parti comprese quelle organizzative, delle risorse da impiegare e delle relazioni da tenere con gli *stakeholder* (comunicazione e rendicontazione).

Nonostante siano impegnati tutti coloro che hanno deciso di partecipare in esito alla precedente fase di animazione, si possono aggiungere ulteriori soggetti, allargando così il partenariato. In questo caso, dando per scontata la revisione dei ruoli e dei compiti all'interno del partenariato, anche i nuovi arrivati devono contribuire alla stesura della progettazione esecutiva.

Le modalità di lavoro sono diverse e normalmente dipendono dalla prassi e dagli usi dei soggetti, ma occorre che vi sia **un soggetto che opera da punto di raccolta, sistematizzazione e condivisione di tutti i contributi** (potrebbe essere lo stesso Soggetto Promotore, nel caso in cui non si sia fermato alla fase di animazione).

Nei **progetti/iniziative meno articolati**, in genere questa fase ha una durata di giorni - raramente mesi - ed è gestita attraverso poche riunioni in presenza e scambio/condivisione di documenti per lo più a distanza (e-mail, piattaforme *web* di condivisione, etc.).

Nei **progetti/iniziative più articolati**, questa fase richiede un lasso di tempo più esteso e modalità di lavoro anche più strutturate, soprattutto laddove la tematica renda necessaria una consultazione (a volte validazione) dei beneficiari e/o degli *stakeholder*. Nel caso in cui vengano attivati parallelamente diversi gruppi di lavoro, è necessario prevedere momenti in plenaria in cui viene fatto il punto

rispetto allo stato dell'arte della elaborazione, segnalando le difficoltà incontrate e i risultati ottenuti da parte di portavoce dei vari gruppi di lavoro, indicati dagli stessi partecipanti. Per evitare tempi lunghi e vaghi, è quindi importante prevedere, già nelle fasi di consultazione e co-progettazione, dei **piani di lavoro con tempi specifici** di realizzazione di breve, medio e lungo termine. In alcune iniziative complesse le modalità a cui si è fatto ricorso sono i “*Forum*” e i “*Laboratori*” che consentono di far convergere e coinvolgere, in tempi relativamente contenuti, tutti i soggetti interessati ed accorciare così la durata di una parte consistente della progettazione.

In ogni caso, tutti i contributi raccolti devono essere sottoposti alla **verifica di fattibilità tecnico-economica** e devono essere selezionati rispetto alle strategie e priorità dell'iniziativa.

Da questa attività, che richiede una forte condivisione con i *partner*, si costruisce **il progetto esecutivo** che va realizzato.

Rispetto alle dimensioni o fattori chiave del “Modello” di collaborazione questa fase:

- attiva la “*Leadership* dei promotori” (intesa come soggetti che guidano il processo);
- attiva la “Responsabilità condivisa”;
- attiva il “Ruolo attivo dei *partner*”;
- attiva la “*Governance* partecipata”;
- attiva la “Capacità di adattamento”;
- attiva le reti di “Relazioni tra soggetti”.

Attuazione

FASE	ATTIVITÀ	OUTPUT	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI
ATTUAZIONE	Attuazione delle azioni	Servizi e/o prodotti	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	Beneficiari Altri <i>stakeholder</i>
	<i>Governance</i> del progetto	Strumenti di <i>governance</i>	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	Beneficiari Altri <i>stakeholder</i>
	Gestione operatività e adattamenti	Sistemi di gestione delle attività e degli adattamenti in corso d'opera	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	
	Presentazione dei risultati	Evento Pubblicazione risultati Documento di rendicontazione sociale	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	Beneficiari EE.LL. Imprese Organizzazioni di Terzo Settore Finanziatori privati

Se nelle precedenti fasi il principale elemento “aggregante” è l’interesse comune a definire cosa fare, con chi e come intervenire per rispondere a determinati bisogni, in questa fase subentrano gli aspetti concreti dell’operatività, che richiedono in modo più marcato l’impegno dei soggetti che hanno deciso di partecipare.

Non si tratta di affrontare tecniche di *project management* o tecniche e metodologie di erogazione dei servizi o di produzione, che sono già nel patrimonio di competenze dei soggetti attuatori, ma di seguire le indicazioni del “Modello” come riferimento per migliorare le condizioni e l’esercizio della collaborazione.

A partire dalle esperienze seguite per la costruzione di questo documento - alle quali si possono aggiungere innumerevoli altre iniziative o progetti - la realtà dimostra che i *partner* tendono ad avere atteggiamenti più “egoistici” che collaborativi. Mentre è proprio in questa fase che, più delle altre, si esprime, si

concretizza e si percepisce (anche all'esterno) la capacità di “fare insieme” superando o trovando soluzioni agli ostacoli culturali e procedurali.

Le **organizzazioni private** – *profit* e *Non profit* – hanno un processo decisionale e procedure di lavoro più snelle, per cui le scelte del comportamento da tenere rientrano più nella sfera “culturale”.

Nelle **organizzazioni pubbliche** pesano anche i procedimenti amministrativi da seguire, che sono disciplinati dalla normativa (Codice degli appalti, Leggi Regionali e norme locali, Regolamenti interni), ma nell'ambito di questi è possibile adottare soluzioni che facilitino l'*iter* all'interno della distinzione fra servizi pubblici locali con rilevanza economica e servizi pubblici locali privi di rilevanza economica, come le concessioni, il *project financing*, gli accordi di collaborazione. A titolo di esempio due soluzioni, ben progettate già dalla fase di Animazione, possono essere quella dei partenariati pubblico-privati istituzionalizzati¹ e quella dell'accreditamento. La formula alla quale tendere è quella però, non di una serie più o meno articolata di atti attraverso cui l'Ente pubblico “si accaparra” servizi operando in supremazia, bensì tutte quelle modalità in cui gli attori/*partner* riescono a perseguire, attraverso una logica di sviluppo progettuale comune, comuni finalità in un clima di paritaria concertazione, ossia “tra pari”.

Questo vuol dire uscire fuori dagli schemi rigidamente negoziali per aprirsi a forme diverse. Vanno trovate – e ve ne sono – soluzioni che vadano oltre l'interrogativo di quale strumento giuridico utilizzare per l'affidamento dei servizi nel caso della Pubblica Amministrazione o del contratto di fornitura (di beni e/o servizi) nel caso delle organizzazioni private. Tale approccio riesce ad incorporare nel rapporto quel “qualcosa in più”, forse individuabile nella percezione degli effettivi benefici per la “crescita”, che la distingue dall'esternalizzazione e dal semplice scambio di mercato. Questo vuol dire partecipare attivamente, assumere responsabilità, governare insieme, adattarsi rapidamente ai cambiamenti necessari

Quindi, partendo dall'assunto che una volta condiviso il progetto/iniziativa, data l'adesione e partecipato alla progettazione, si superano le questioni procedurali, allora il *focus* è sulle modalità della collaborazione, che ogni soggetto deve fare proprie e per le quali il “**Modello**” fornisce utili riferimenti. Questi non vanno letti come precetti, ma piuttosto come indicazioni da tradurre operativamente (e quotidianamente) nello specifico progetto/iniziativa da tutti i *partner*. E la **griglia**

¹ Per approfondire il tema e conoscere casi, si consiglia di consultare il sito del SIOP Lazio (<http://www.siop-lazio.it/>), realizzato dalla Camera di Commercio di Roma.

di autovalutazione (vedi fase successiva) può essere di aiuto a “richiamare” l’attenzione e verificare se e quanto ci si stia discostando da “atteggiamenti” collaborativi.

Vediamo allora, come quelli che interessano in modo particolare questa fase possono essere utilizzati.

Governance partecipata: le decisioni che riguardano l’indirizzo strategico e la gestione del progetto/iniziativa devono essere oggetto di un meccanismo che assicuri la partecipazione - anzitutto di tutti *partner* e, a seconda dei casi, degli *stakeholder* - alla condivisione e assunzione di decisioni. Occorre strutturare dispositivi di scambio continuo di informazioni, unitamente ad approcci positivi e propositivi che non generino conflitti relazionali, trovino soluzioni a diversi punti di vista e rafforzino il clima di fiducia.

“E tu cosa ci vedi?”. La governance tra progettazione partecipata e metodologie open
di Ilaria Vitellio, in Biennale dello spazio pubblico (2013)

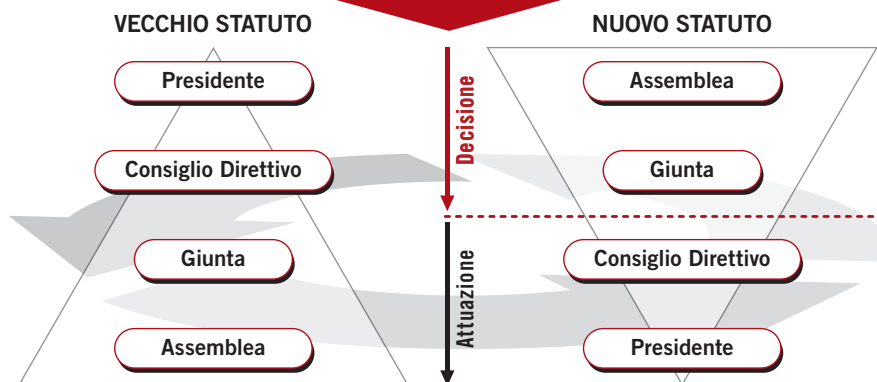
Fulcro dell’idea-progetto è la costruzione di un valore condiviso dello spazio pubblico, sostenuto e definito da un sistema strutturato, aperto e dinamico di attori, funzioni, strumenti e conoscenze. In un contesto così articolato, quindi, diviene fondamentale la presa di responsabilità diretta di tutti gli attori (pubblici e privati) durante le fasi del processo, rendendo indispensabile l’introduzione di criteri e strumenti di trasparenza ed interattività in grado di portare ad un’azione di *empowerment* degli *stakeholder* coinvolti.

Tale approccio risponde alle attuali esigenze – ed urgenze – sia del settore pubblico (miglioramento del processo di *governance*, condivisione delle scelte, costruzione di banche dati aperte, condivise ed interattive) sia di quello privato, fornendo uno strumento operativo ottimale per la costruzione di partenariati pubblico-privati efficienti, efficaci e trasparenti.

Gli strumenti a disposizione sono diversi e vanno scelti a seconda della complessità del progetto/iniziativa:

- **strumenti che hanno personalità giuridica:** ad esempio la fondazione, la società partecipata, nella quale la *governance* si attua attraverso gli organi amministrativi e di gestione con la metafora della “piramide rovesciata”;

TUTTI INSIEME ...in modo nuovo!



- **tecniche e metodologie:** tra queste vi sono *focus group*, tavoli tecnici, gestione del conflitto, *workshop* (con applicazione di metodologie EASW - *European Awareness Scenario Workshop*, *GOPP - Goal Oriented Project Planning* e *SWOT - Strengths Weaknesses Opportunities Threats*); sviluppo di *vision* e laboratori.

Ruolo attivo dei partner: il principio della “parità” richiede che ogni *partner* partecipi attivamente secondo le proprie capacità e i propri contributi durante lo svolgimento del progetto/iniziativa. Questo vuol dire, attivare tutte le risorse possibili (umane, finanziarie, *know-how*/contenuti) consapevolmente rispetto ai singoli contenuti del progetto e alla sua visione d’insieme, abbandonando l’approccio per “compartimenti stagni”. In altri termini, non è sufficiente contribuire finanziariamente o mettere a disposizione una struttura fisica senza conoscere e seguire il progetto/iniziativa o perché “va fatto” in virtù di un atto amministrativo che impegna l’organizzazione pubblica o privata: bisogna condividere e interessarsi allo stato di avanzamento delle attività, intervenire con proposte e contributi tecnici anche nei *task* dove non si ha la responsabilità diretta, sostenere ed aiutare coloro che si trovano ad affrontare criticità etc.

Suggerimenti operativi

- organizzazione *profit*, organizzazione pubblica e organizzazione *Non profit* possono strutturare circoli di qualità, dei gruppi di progetto, delle *task force* di tecnici per la attuazione delle attività progettuali;
- l’organizzazione *profit* e l’organizzazione pubblica possono mettere a disposizione dell’organizzazione *Non profit* beni, prodotti e servizi che facilitino il processo di attuazione del progetto/iniziativa;

- organizzazione *profit* e organizzazione *Non profit* possono realizzare congiuntamente azioni di *co-branding* e *co-marketing*, traendo reciproci vantaggi in termini di visibilità nei confronti dei rispettivi *stakeholder*;
- organizzazione *profit*, organizzazione pubblica e organizzazione *Non profit* possono attuare azioni di comunicazione comuni per far conoscere e diffondere i propri obiettivi di impegno sociale all'interno delle rispettive reti di relazioni;
- i dipendenti dell'organizzazione *profit* e di quella pubblica possono svolgere un ruolo testimoniale importante e veicolare i propri obiettivi di sostegno solidale all'interno delle rispettive sfere di relazioni e di influenza;
- ogni organizzazione dei tre mondi può mettere a disposizione degli altri *partner* strumenti, *know how* e *ore-formazione* per far acquisire o rafforzare le competenze e le conoscenze necessarie ad affrontare le attività progettuali sia tecniche che manageriali;
- l'organizzazione *profit* può mettere a disposizione dell'organizzazione *Non profit* infrastrutture fisiche e telematiche, tecnologie e strumenti di gestione e di comunicazione che potenzino l'attività degli operatori *Non profit*.

Sotto questo aspetto i rapporti tra le organizzazioni vanno chiariti, precisando ruoli e responsabilità di ciascuna, al fine di ottimizzare al massimo le risorse (umane, economiche, di tempo, ecc.), evitando che, da una parte, vi sia il rischio di avere una figura di *leader* carismatico dal quale possono dipendere la maggior parte delle decisioni che orientano l'azione, dall'altra, una situazione di completa "anarchia organizzativa" dove tutti sono titolati ad occuparsi di qualsiasi questione, rallentando i processi decisionali e operativi dietro l'alibi di un'organizzazione orizzontale che garantisce la partecipazione.

All'interno di questa dimensione è possibile individuare alcune azioni specifiche come l'adozione di un organigramma che non si limiti ad un puro "esercizio stilistico", ma che faccia identificare i precisi ruoli di ognuno senza incardinarle in un "compartimento stagno" scollegato ed autonomo dal resto.

Un altro aspetto importante che attiene la dimensione organizzativa è legato alla capacità di individuare e definire chiaramente i processi specifici. Questo è possibile sia attraverso prassi ragionate e consolidate nel tempo oppure – ancora meglio – attraverso vere e proprie descrizioni (per mezzo di strumenti grafici che possono facilitarne l'immediata comprensione). Non si richiede necessariamente ai *partner* di impostare un vero e proprio sistema documentato di regole rigide, quanto di condividere la logica che permette l'identificazione dei processi, le diverse attività che li costituiscono e come ognuno può dare il proprio contributo a prescindere dal ruolo che svolge.

Per rendere più fluida la partecipazione attiva si può ricorrere alla figura del facilitatore, in parte coincidente con il classico "Responsabile di progetto", che ha

il compito di accompagnare le attività e stimolare la partecipazione attiva con alcune “regole” uguali per tutti e a garanzia di tutti. Egli, infatti:

- scandisce i ritmi e i tempi di lavoro;
- fa rispettare l'agenda dei lavori, se del caso richiamando alla partecipazione;
- propone modalità di scambio e condivisione di informazioni;
- predisponde *report* di sintesi dei contributi di tutte le persone coinvolte;
- garantisce a ciascuno la possibilità di esprimere le proprie opinioni confrontandosi alla pari con gli altri partecipanti.

Profilo del facilitatore

Può essere qualsiasi persona che abbia le seguenti competenze:

- buona capacità di sintesi
- ascolto attivo verso i vari partecipanti, qualunque sia l'interesse rappresentato
- empatia, pazienza e capacità di *problem solving*
- auto-controllo in situazioni di difficoltà e di fronte a provocazioni e critiche
- buona conoscenza generale dei temi trattati
- capacità di motivare
- capacità di usare linguaggi differenziati in base ai diversi attori
- continuo aggiornamento su tecniche di facilitazione
- capacità di distinguere i bisogni e di selezionare le tecniche più adatte

Responsabilità condivisa: Nella realizzazione di progetti si tende generalmente a mantenere distinti i piani di responsabilità tra i vari soggetti in ragione della suddivisione dei ruoli e dei risultati sui quali, in un partenariato, ognuno si è impegnato. La vecchia divisione del lavoro liberale tra mercato, che alloca efficientemente le risorse attraverso l'egoismo razionale dei privati e lo Stato, che si occupa dei beni pubblici e delle dotazioni iniziali, non funziona più. L'applicazione del “Modello” richiede che questa logica sia abbandonata e sostituita con la co-responsabilità a tutti i livelli: nonostante la distinzione del “chi fa cosa” tutti i *partner* sono parimenti responsabili nei confronti, anzitutto, dei beneficiari, degli *stakeholder* e della comunità.

Carta europea della responsabilità sociale condivisa

Il Consiglio d'Europa insieme alla Commissione europea ha recentemente (nel 2011) presentato una prima stesura della Carta sulle responsabilità sociali condivise alla quale hanno partecipato rappresentanti dei governi, delle Ong, dei sindacati e delle associazioni dei consumatori provenienti da 49 Paesi.

La Carta dovrà essere discussa e adottata dalla Commissione.

Si prenda ad esempio l'applicazione nel campo dei rifiuti attraverso una norma ben precisa, l'**art. 178 del D.Lgs. 152/06** (principio della "responsabilità condivisa"):

«La gestione dei rifiuti è effettuata conformemente ai principi di precauzione, di prevenzione, di sostenibilità, di proporzionalità, di responsabilizzazione e di cooperazione di tutti i soggetti coinvolti nella produzione, nella distribuzione, nell'utilizzo e nel consumo di beni da cui originano i rifiuti, nonché del principio chi inquina paga. A tale fine la gestione dei rifiuti è effettuata secondo criteri di efficacia, efficienza, economicità, trasparenza, fattibilità tecnica ed economica, nonché nel rispetto delle norme vigenti in materia di partecipazione e di accesso alle informazioni ambientali.»

In questo caso, che non va preso alla lettera ma nel suo senso ampio, è evidente come ogni soggetto, nonostante svolga una attività a sé stante nell'intero processo, è corresponsabile verso la comunità proprio perché è parte di quel processo.

Per assicurare un livello minimo di Responsabilità condivisa è opportuno seguire le seguenti indicazioni:

- operare nel rispetto di tutte le leggi e le normative vigenti, nonché delle scelte strategiche ed operative condivise tra i *partner*;
- gestire tutte le attività in modo etico e ai massimi livelli di qualità attesa dai beneficiari;
- non sacrificare mai la qualità per rispettare una scadenza o raggiungere un obiettivo;
- supportare gli altri *partner* nella soluzione delle criticità che si incontrano durante l'attuazione del progetto/iniziativa, invece di disinteressarsi e pensare a risolvere solo i propri problemi;
- condividere in solido successi e insuccessi a fine progetto/iniziativa, senza rimandare o "prendere le distanze" dai *partner*;

- rendicontare le attività svolte e l'impatto delle stesse direttamente sui beneficiari e indirettamente sulla comunità e il territorio.

Capacità di adattamento - flessibilità: La storia ci insegna che il mondo è in continuo cambiamento e che questo è conseguente ad eventi dovuti in parte al nostro comportamento (fattori interni o endogeni) ed in parte al comportamento di altri (fattori esterni o esogeni): i primi li possiamo prevedere perché li governiamo, i secondi a volte sono prevedibili e in ogni caso agli stessi ci adattiamo.

Nella realizzazione di un progetto/iniziativa, soprattutto se di lunga durata, è buona norma essere predisposti ad effettuare adattamenti "in corso d'opera" adottando comportamenti flessibili affinché il progetto possa essere effettivamente realizzato: ricerche sull'esito dei progetti sottolineano che la metà di essi non raggiunge i risultati attesi o non rispetta i limiti previsti di tempo o *budget* e che in media quasi il 30% dei progetti viene abbandonato o fallisce prima della conclusione.

Non si tratta di fissare a priori tetti e misure dell'entità massima dei cambiamenti, né tanto meno riferirsi alle norme pubbliche che, tra l'altro, in molti casi commisurano le modifiche a parametri economici con meccanismi semi-automatici di approvazione. Qui ci si riferisce alle necessità che, ragionevolmente e responsabilmente, i *partner* attuatori riscontrano per migliorare o modificare quanto originariamente progettato o previsto, perché sono subentrati aspetti nuovi e non prevedibili.

Gli adattamenti possono essere raggruppati in tre grandi categorie: variazioni del progetto, modifiche dei tempi e cambiamenti nei **gruppi di lavoro** (risorse umane coinvolte).

Nella prima categoria rientrano soprattutto le modifiche al **contenuto** del progetto dovute, in genere, a cambiamenti di contesto (normativa, clima-ambiente, situazioni personali e bisogni dei beneficiari etc.) e imprevisti relativi ad un'attività o un *partner*. Altri motivi sono frutto di migliorie che, per vari aspetti, consentono una risposta più adeguata ai bisogni locali o un'ottimizzazione delle risorse a disposizione: si pensi, ad esempio, alla modifica negli strumenti di ricerca adottati che produce un risparmio di tempo e risorse, alla riprogettazione di iniziative sulla base di nuove esigenze espresse dai destinatari, o ad azioni di sensibilizzazione inserite all'interno di iniziative istituzionali di cui si è venuti a conoscenza in corso d'opera per evitare sovrapposizioni o sprechi di risorse. Alla seconda categoria appartengono i fattori che creano difficoltà o problemi al rispetto dei **tempi**

previsti, comportando un posticipo dell'avvio di un'attività o uno slittamento della sua durata. Anche in questo caso è necessario instaurare una relazione stretta con i gruppi di lavoro delle azioni durante tutto l'arco del progetto allo scopo di aver notizia di eventuali difficoltà tempestivamente e predisporre azioni correttive. Infine i fattori connessi alla gestione delle **persone** sia dei gruppi di lavoro (generalmente riguarda le relazioni interpersonali tra i suoi diversi partecipanti) che tra i rappresentanti del partenariato; molto più raramente ci si trova a gestire sostituzioni a causa di dimissioni, malattie e congedi. Le difficoltà che possono influire negativamente sull'operatività dei *partner* dipendono dalla loro numerosità (più sono i soggetti coinvolti, maggiori sono le difficoltà che possono sorgere), dalla eterogeneità (far lavorare insieme soggetti molto diversi richiede uno sforzo maggiore per trovare un linguaggio e modalità operative comuni), dal possibile diverso rapporto con il promotore (soggetti che hanno sviluppato forme di collaborazione stabile in altri campi o in precedenti progetti e soggetti che sono nuovi) e infine dalle dinamiche che si instaurano tra di loro (collaborative, cooperative, conflittuali).

A questo scopo è utile avviare sin dall'inizio del progetto sistemi di informazione e comunicazione - per posta elettronica, telefono, sito *web* - con tutti i soggetti coinvolti (per conoscere rapidamente e completamente l'andamento e intervenire per tempo), nonché organizzare riunioni del/i gruppo/i di lavoro. Strettamente collegato con le esigenze informative degli adattamenti è il "Monitoraggio" (vedi fase successiva), che fornisce buona parte delle informazioni necessarie.

Monitoraggio e valutazione

FASE	ATTIVITÀ	OUTPUT	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	Strutturazione del sistema di analisi, monitoraggio e valutazione degli interventi	Cruscotto di monitoraggio; Strumenti per il monitoraggio.	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	Beneficiari; Altri <i>stakeholder</i> .
	Analisi e valutazione degli interventi	<i>Report</i>	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	

Qui vanno distinti i due aspetti, quello del monitoraggio, che raccoglie ed elabora informazioni da utilizzare durante l'esecuzione del progetto/iniziativa, da quello della valutazione che esprime un giudizio su quanto si sta facendo o si è fatto. In altri termini, mentre il monitoraggio è una attività costantemente presente perché funzionale alla raccolta e sistematizzazione di informazioni, la valutazione si concretizza solo nei momenti in cui si vuole (o si deve) verificare quali effetti e/o risultati abbia prodotto il progetto/iniziativa; ovviamente è la complessità e l'articolazione di questa ultima a determinare il "quando", perché alcuni effetti si manifestano immediatamente ed altri solo dopo un determinato lasso di tempo dalla conclusione di una attività.

L'obiettivo è di misurare due ambiti: quello del livello di collaborazione (secondo questo modello) e quello dei più significativi aspetti operativi² del progetto/iniziativa, permettendo, quindi, di comprendere e predisporre gli eventuali correttivi necessari ai fini del perseguimento degli obiettivi posti, sia di collaborazione che di operatività.

Si tratta, quindi, di:

- verificare gli scostamenti dal modello di collaborazione, nei suoi fattori di riferimento;
- verificare la coerenza tra il previsto e il realizzato relativamente a ciascuna attività;

² Ad esempio nei progetti finanziati con risorse comunitarie si fa riferimento ai dettami dei Quaderni Means, che prevedono per la valutazione delle attività l'applicazione dei criteri di pertinenza, efficacia, efficienza, utilità, sostenibilità.

- verificare la coerenza tra obiettivo specifico e le attività realizzate o in corso di realizzazione, per il raggiungimento di ciascun obiettivo specifico;
- effettuare una valutazione intermedia finalizzata a garantire una maggiore efficacia del progetto nel raggiungimento dei suoi obiettivi;
- evidenziare gli ostacoli, le soluzioni e valorizzare i primi effetti positivi o risultati raggiunti;
- effettuare la valutazione finale finalizzata a verificare se le attività sono state portate a termine compiutamente e i risultati effettivamente raggiunti.

Una soluzione “organizzativa” molto utilizzata per questa fase è la creazione di una Segreteria tecnica che cura sia il monitoraggio che la valutazione. In alcuni casi, quest’ultima svolge il monitoraggio mentre la valutazione è affidata a soggetti esterni, per garantire la terzietà rispetto ai giudizi da esprimere, siano essi singole persone o strutture specializzate o un apposito Comitato Tecnico Scientifico. Bisogna tenere sempre presente che la Segreteria non si sostituisce alla responsabilità dei referenti delle singole azioni - per quanto attiene la realizzazione del progetto - e può essere costituita da un rappresentante per ogni *partner* con l’eventuale aggiunta di un componente degli uffici amministrativi (dei *partner* o del capofila a seconda della forma di *governance*). La natura dei rapporti all’interno della Segreteria è di tipo non formale, concertativa e finalizzata al *problem setting* e al *problem solving*.

Dal punto di vista strettamente operativo, il monitoraggio deve prima individuare gli aspetti del progetto/iniziativa sui quali effettuare le rilevazioni (oggetti) e definire, quindi, su quali e quante informazioni basarsi per le analisi dei rapporti tra *input* ed *output* e con quale cadenza operare (settimanale, mensile, trimestrale, ect.). Successivamente si definiscono gli strumenti di rilevazione (questionario, scheda, relazioni, lettura diretta di documenti, etc.) e quindi strutturare un sistema di elaborazione (quantitativo, qualitativo o quali-quantitativo).

Infine, una strategia valutativa realistica e partecipata ha il compito di concretizzare tale analisi, raccogliendo informazioni e formulando giudizi circa le condizioni che rendono, hanno reso o renderanno possibile (a seconda degli obiettivi della ricerca) la connessione logica tra risorse attivate, attività da realizzare, risultati attesi e raggiunti, nel contesto storico-sociale in cui l’intervento va a collocarsi, tenendo conto dell’evoluzione degli accordi espliciti ed impliciti tra gli attori sociali in merito alla definizione programmatica delle strategie di raggiungimento degli obiettivi previsti. Il che si traduce nel tenere conto dei diversi punti di vista dei soggetti che utilizzano o utilizzeranno gli *output* di questa fase, al di là dei soggetti attuatori (sia ai livelli strategici sia ai livelli tecnici) ovvero i decisori politici, gli esperti/tecnici esterni (del

mondo accademico e della ricerca, delle imprese *profit* che potrebbero essere interessate in futuro, delle associazioni datoriali, etc.) e i cittadini. Ogni soggetto può avere interesse immediato o potenziale a comprendere i risultati di un intervento sociale ed essere eventualmente coinvolto in questa fase:

- i decisori politici, che sono portatori, sulla base del mandato dei cittadini, di valori e di linee programmatiche, che possono trarre spunto dai risultati del monitoraggio e valutazione per avviare sperimentazioni e progetti pilota e/o per innovare la normativa di riferimento;
- gli esperti esterni, portatori di un *know-how* specialistico che possono prendere spunti o utilizzare i risultati per gli interessi della comunità scientifica e/o del mercato della conoscenza;
- i cittadini, portatori di problemi e di bisogni insoddisfatti che a seconda del progetto/iniziativa sono anche i destinatari/beneficiari.

Detto altrimenti, a seconda del progetto/iniziativa, occorre combinare le diverse modalità tecniche e coinvolgere i soggetti esterni agli attuatori, tenendo conto delle specifiche situazioni e punti di vista di ciascuno.

La valutazione dal punto di vista dei **decisori politici**, consiste tradizionalmente nel controllo preventivo (in sede di identificazione degli interventi) ed *in itinere* (attraverso operazioni di manutenzione dei processi) da parte dell'Autorità di governo, per verificare la corrispondenza delle azioni realizzate agli indirizzi ed ai programmi che definivano le direttrici di utilità dei progetti. Nella misura in cui le direttrici di utilità del programma sono definite in maniera collegiale e partecipata, non solamente è legittimo ma è soprattutto necessario che i decisori politici assumano questo compito nel quadro delle strategie di programmazione e valutazione degli interventi sociali. Tuttavia, se tali strategie dovessero limitarsi esclusivamente al loro punto di vista allora si configurerebbero come mere attività autoritarie di ispezione politica.

Il punto di vista degli **esperti esterni** (generalmente consulenti provenienti dal mondo accademico o delle società di ricerca specializzate) garantisce alla ricerca valutativa gli apporti metodologici nonché tecnico-conoscitivi della comunità scientifica dei tecnici, con particolare riferimento alla loro capacità (più posizionale che professionale) di restituire agli attori del sistema di azione l'insieme delle pre-nozioni, dei saperi scontati, delle progettualità tacite e tuttavia operative, da cui in gran misura dipendono le condizioni di realizzabilità dell'intervento. Nella fase di raccolta e di elaborazione del dato, il contributo degli esperti si avvale di tecniche di ricerca sociale sia *standard* (*survey* campionarie, disegni sperimentali) che non *standard* (interviste a testimoni privilegiati, *focus group*, etc.) tali da garantire un valore aggiunto rispetto alla

conoscenza generalmente acquisita con riferimento al punto di vista dei tecnici interni, sia nella valutazione *ex ante* connessa all'identificazione di un nuovo progetto, sia in quella *ex post* relativa alla sistematizzazione dell'esperienza realizzata. Una strategia valutativa fondata esclusivamente sul punto di vista dei tecnici esterni si configurerebbe come una valutazione tecnocratica.

La valutazione dal punto di vista dei **cittadini-utenti** introduce nel processo valutativo degli elementi di riflessione, rendendo disponibili degli spazi di negoziazione tra i diversi attori in ordine alla costruzione dei giudizi relativi alla complessità dei bisogni ed alla adeguatezza delle strategie implementate per la loro soddisfazione. Tuttavia, il riferimento ai cittadini-utenti può portare proprio sotto questo profilo a configurazioni molto diverse del processo valutativo, a seconda dell'enfasi posta sul concetto di utente o su quello di cittadino. Nel primo caso, infatti, il riferimento all'utente è destinato a ridursi alla raccolta *ex post* delle informazioni circa la sua soddisfazione in quanto consumatore di un servizio dato, senza interpellare la sua competenza in quanto potenziale co-decisore delle modalità di definizione del bisogno e della risposta. Una strategia valutativa fondata esclusivamente sul punto di vista degli utenti-clienti si configurerebbe come una valutazione mercantile. Tale lacuna intende colmare il secondo approccio, cui può essere orientato il riferimento al cittadino-utente, ovvero quello in cui l'enfasi strategica è posta sul riferimento alla cittadinanza come titolarità formale e sostanziale a programmare e valutare, in qualunque fase e grado del ciclo di progetto, gli interventi nei quali la stessa sia direttamente o indirettamente coinvolti. In questa direzione muove la valutazione partecipata, consapevole tuttavia del fatto che una strategia valutativa fondata esclusivamente sul punto di vista dei cittadini si configurerebbe come una valutazione demagogica.

Con riferimento agli indicatori da utilizzare per il monitoraggio e la valutazione si rimanda alla numerosa documentazione metodologica e agli esempi disponibili anche su *internet*, mentre in questa sede si ritiene più opportuno fornire indicazioni sul piano della collaborazione, ovvero sulla griglia di (auto)valutazione che può essere utilizzata e/o adattata allo specifico progetto/iniziativa. In questa griglia è stata adottata una scala di valutazione da 1 a 5, dove con 1 si intende il punteggio minimo (assenza o scarsa presenza di elementi che soddisfano i caratteri del fattore) e con 5 il punteggio massimo. Per ogni "Fattore", quindi, sono indicati i "Livelli" di giudizio e la corrispondente descrizione che determinano il punteggio attribuibile; l'assegnazione del punteggio avviene, pertanto, in base alle verifiche effettuate caso per caso. Si consiglia di considerare il punteggio complessivo determinato dalla somma dei singoli valori per ogni fattore, come orientamento generale del livello di collaborazione raggiunto e quello singolo per individuare le aree di miglioramento in cui intervenire. È evidente che ripetendo questa operazione periodicamente si ottiene una visione dinamica di come sia mutata la situazione nel corso del tempo.

Fattore	Livello	Descrizione	Scala valori
Relazioni tra soggetti	Relazioni esistenti e consolidate	Hanno già collaborato in passato in più progetti/attività e/o hanno protocolli-accordi precedenti	5
	Relazioni esistenti ma recenti	Hanno già collaborato in passato con un solo progetto/attività e/o hanno protocolli-accordi sottoscritti per l'occasione	4
	Relazioni nuove tra alcuni	Alcuni hanno già collaborato in passato	3
	Relazioni completamente nuove	Sono tutti nuovi <i>partner</i>	2
	Relazioni assenti	Non ci sono reti coinvolte	1
Programmi di sviluppo locale	Coerenza forte con i programmi di sviluppo e completa con i loro obiettivi	Il progetto ha tenuto conto pienamente dei programmi e vi si inserisce pienamente concorrendo a raggiungere gli obiettivi interfunzionali e non solo settoriali	5
	Coerenza forte con i programmi di sviluppo, ma parziale con i loro obiettivi	Il progetto ha tenuto conto pienamente dei programmi e vi si inserisce parzialmente concorrendo a raggiungere alcuni degli obiettivi interfunzionali o settoriali	4
	Coerenza parziale con i programmi di sviluppo e completa con i relativi obiettivi	Il progetto si inserisce parzialmente nei programmi di sviluppo e concorre a raggiungere tutti gli obiettivi che interessano le linee di azione coincidenti	3
	Coerenza parziale con i programmi di sviluppo e parziale con gli obiettivi	Il progetto si inserisce parzialmente nei programmi di sviluppo e concorre a raggiungere solo alcuni degli obiettivi delle linee di azione coincidenti	2
	Non coerenza	Il progetto non tiene conto dei programmi di sviluppo	1
Analisi bisogni	Analisi mirata e pienamente rappresentativa	Sono stati analizzati i fabbisogni coinvolgendo i destinatari per rendere i risultati rappresentativi o esauritivi degli stessi	5
	Analisi mirata, ma parzialmente rappresentativa	Per la progettazione sono stati analizzati i fabbisogni coinvolgendo solo alcuni destinatari e i risultati sono parzialmente rappresentativi dei destinatari	4
	Analisi generalizzata	Per la progettazione sono stati analizzati i fabbisogni generalizzati dei destinatari e i risultati sono per grandi categorie di fabbisogni	3
	Analisi incompleta	Per la progettazione sono stati analizzati fonti diverse e non aggiornate e i risultati sono solo orientativi dei fabbisogni	2
	Analisi inesistente	Non sono state effettuate analisi dei fabbisogni	1
Governance partecipata	Partecipazione continuativa e condivisa	I promotori e/o i <i>partner</i> interagiscono continuamente e adottano sempre decisioni pienamente condivise	5
	Partecipazione frequente e condivisa	I promotori e/o i <i>partner</i> interagiscono molto di frequente e in quelle occasioni adottano sempre decisioni condivise	4
	Partecipazione frequente e molto condivisa	I promotori e/o i <i>partner</i> interagiscono solo in alcune occasioni e adottano la maggior parte delle volte decisioni pienamente condivise	3
	Partecipazione frequente, ma non sempre condivisa	I promotori e/o i <i>partner</i> interagiscono solo in alcune occasioni ma la maggior parte delle volte faticano a trovare decisioni condivise	2
	Partecipazione episodica e autoreferenziale	I promotori e/o i <i>partner</i> interagiscono episodicamente e adottano le decisioni autonomamente senza considerare gli altri	1

Fattore	Livello	Descrizione	Scala valori
Leadership promotori	Leadership forte all'esterno e all'interno	I promotori sono in grado di incidere in modo decisivo sia sul contesto esterno sia nel coinvolgimento pieno dei <i>partner</i>	5
	Leadership media all'esterno e forte all'interno	I promotori sono in grado di incidere solo in alcuni casi in modo decisivo sul contesto esterno e pienamente nel coinvolgimento dei <i>partner</i>	4
	Leadership media all'esterno e all'interno	I promotori sono in grado di incidere solo a volte sul contesto esterno e nel coinvolgimento dei <i>partner</i>	3
	Leadership debole all'esterno e forte all'interno	I promotori non sono in grado di incidere sul contesto esterno, ma incidono sui <i>partner</i>	2
	Leadership debole o assente	I promotori non riescono ad incidere nel contesto esterno e nemmeno nel coinvolgimento dei <i>partner</i>	1
Responsabilità condivisa	Responsabilità piena all'esterno e all'interno	I promotori e/o i <i>partner</i> sono responsabili in solido dei risultati (verso esterno) e delle conseguenze interne (verso interno)	5
	Responsabilità piena all'esterno e ripartita all'interno	I promotori e/o i <i>partner</i> sono responsabili in solido dei risultati (verso esterno) e al loro interno si ripartiscono le conseguenze a seconda dei compiti senza creare conflitti con gli altri (verso interno)	4
	Responsabilità ripartita all'esterno e all'interno	I promotori e/o i <i>partner</i> si assumono parte della responsabilità dei risultati (verso esterno) e si ripartiscono le conseguenze a seconda della ripartizione dei compiti senza creare conflitti con gli altri (verso interno)	3
	Responsabilità distinta all'esterno e all'interno	I promotori e/o i <i>partner</i> distinguono nettamente le responsabilità dei risultati (verso esterno) e le conseguenze in base ai compiti senza creare conflitti con gli altri (verso interno)	2
	Assente	Ogni <i>partner</i> e/o promotore si distingue nettamente dagli altri sui risultati (verso esterno) e crea conflitti verso gli altri nella assunzione delle conseguenze che lo interessano (verso interno)	1
Ruolo attivo dei partner	Attività concreta e puntuale di tutti	Tutti i promotori e/o i <i>partner</i> sono sempre attivi in ogni fase del progetto fornendo contributi mirati in ogni forma possibile e utile	5
	Attività concreta anche se generica di tutti	Tutti i promotori e/o i <i>partner</i> sono sempre attivi in ogni fase del progetto fornendo contributi generici in ogni forma possibile e utile	4
	Attività concreta e puntuale solo di alcuni	La maggior parte dei promotori e/o <i>partner</i> sono sempre attivi in ogni fase del progetto fornendo contributi mirati in ogni forma possibile e utile	3
	Attività concreta anche se generica solo di alcuni	La maggior parte dei promotori e/o <i>partner</i> sono sempre attivi in ogni fase del progetto fornendo contributi generici in ogni forma possibile e utile	2
	Attività formale	Solo uno o pochi promotori e/o <i>partner</i> assicurano le attività	1
Capacità di adattamento	Alta flessibilità e capacità di adattamento rispetto agli obiettivi	I promotori e/o i <i>partner</i> hanno sempre un comportamento flessibile e capace di adattarsi alle circostanze e agli scenari per rendere efficace il progetto	5
	Buona flessibilità e capacità di adattamento rispetto agli obiettivi	I promotori e/o i <i>partner</i> hanno la maggior parte delle volte un comportamento flessibile e capace di adattarsi alle circostanze e agli scenari per rendere efficace il progetto	4
	Buona flessibilità, ma bassa capacità di adattamento rispetto agli obiettivi	I promotori e/o i <i>partner</i> hanno la maggior parte delle volte un comportamento flessibile, ma non sempre riescono ad adattarsi alle circostanze e agli scenari per rendere efficace il progetto	3
	Tendenza alla rigidità	I promotori e/o i <i>partner</i> hanno un comportamento flessibile e si adattano alle circostanze e agli scenari solo sulla base di previsioni certe	2
	Rigidità	I promotori e/o i <i>partner</i> hanno atteggiamento rigido e non si adattano alle circostanze e agli scenari	1

Attori

Alla realizzazione di un progetto secondo il modello di collaborazione orizzontale concorrono diversi attori:

- *i promotori*
- *il partenariato*
- *i beneficiari*
- *gli stakeholder*

Il promotore è il soggetto che attiva e gestisce il processo di realizzazione del modello orizzontale ed è responsabile del conseguimento dei relativi risultati. Può essere uno dei soggetti attivi per lo sviluppo socio-economico del territorio (Ente locale, organizzazione *Non profit*, organizzazione *profit*); svolge una funzione di progettazione preliminare, stimolo e aggregazione di altri soggetti sull'intero processo.

Il partenariato è il gruppo di soggetti che, attraverso l'attenta lettura dei bisogni del territorio, definisce strategie, obiettivi, priorità, risorse e azioni, assicura, inoltre, l'attuazione di quanto prefissato nel progetto e nel rispetto degli impegni assunti dai diversi soggetti che lo compongono. Svolge una funzione di gestione dei processi di concertazione finalizzati alla definizione, attuazione e valutazione del progetto. Il partenariato è costituito sulla base della libera adesione dei soggetti interessati a partecipare alle attività di avvio e attuazione del progetto secondo il modello orizzontale. I singoli attori del partenariato rispondono ad impegni assunti esclusivamente sulla base della propria volontà/disponibilità a partecipare al processo e al patto e godono di pari dignità e pari diritti.

I beneficiari sono tutti coloro ai quali si rivolge il progetto/iniziativa, non solo in termini di servizi/prodotti, ma anche di coinvolgimento nella fase di progettazione, attuazione e monitoraggio-valutazione.

Gli stakeholder sono tutti i soggetti che a vario titolo sono interessati al progetto e agli effetti che esso produce: Ente locale, organizzazione *Non profit*, organizzazione *profit*, cittadini.

**L'APPLICAZIONE DEL MODELLO
AL SETTORE DEI SERVIZI PER L'INFANZIA:
GLI ASILI NIDO**

Gli asili nido tra processi di sviluppo e nuovo *welfare*

Come affermano Dahlberg et al. (1999) le istituzioni per la prima infanzia assumono una grande importanza simbolica nella società poiché *«sono espressioni di come noi adulti interpretiamo l'infanzia e la sua relazione con lo Stato, l'economia, la società civile e la sfera privata»*.

L'interesse "italiano" nei confronti dei servizi per la prima infanzia appare piuttosto recente poiché prende avvio alla fine degli anni Sessanta per la scuola materna (con la Legge n.444 del 18 marzo 1968, Ordinamento della scuola materna statale) e all'inizio degli anni Settanta per gli asili nido (con la Legge n.1044 del 6 dicembre 1971, Piano quinquennale per l'istituzione di asili-nido comunali con il concorso dello Stato) e prosegue nel suo intendimento di sviluppare e diversificare l'offerta di tali servizi, in particolare a partire dal decennio successivo. L'istituzionalizzazione e la formalizzazione dei servizi attraverso l'intervento legislativo rappresenta però spesso, e in questo caso certamente, l'esito di processi sociali e movimenti culturali che trovano radici anche molto lontane nel tempo. Gli asili nido comunali, infatti, rappresentano ormai un tema di grande interesse pubblico per il fatto che, se economicamente accessibili e di buona qualità, contribuiscono a conciliare in modo rilevante vita familiare e lavorativa e quindi a promuovere una maggiore partecipazione dei genitori e in particolare della componente femminile al mercato del lavoro. Di recente, inoltre, si sono moltiplicati gli sforzi volti a leggere i servizi per la prima infanzia secondo una prospettiva pedagogica e sociale, in base alla quale essi non rappresentano più solo una soluzione per la custodia e la cura del bambino, ma piuttosto un contributo al suo sviluppo ed alla sua integrazione socio economica.

Dal rapporto *"Doing Better for Family"* pubblicato dall'OCSE nell'aprile 2011, che ha analizzato la condizione delle famiglie dei 34 Paesi Membri, emerge che in Italia c'è bisogno di più interventi per conciliare lavoro e famiglie. Il nostro Paese risulta caratterizzato da un basso tasso di occupazione femminile, da un basso tasso di natalità e da un alto rischio di povertà infantile. In concreto, l'Italia è ben al di sotto della media rispetto a tutti e tre gli indicatori presi in esame. Questo perché, da un lato, risulta molto difficile conciliare lavoro e figli, mentre dall'altro, occorrerebbe una maggiore occupazione dei genitori per ridurre il rischio di povertà infantile. L'offerta di servizi per l'infanzia è andata crescendo negli ultimi anni grazie ad una maggiore spesa dei comuni e ad una migliore copertura del territorio. Il 56% dei comuni italiani dispone di almeno una struttura di servizi socio-educativi per la prima infanzia, ne consegue che l'80,5% dei bambini tra 0-2 anni vive in comuni dotati di tale servizio. Ma secondo l'indagine "Aspetti della

vita quotidiana” svolta dall’Istat, nel 2011 solo il 18,7% dei bambini tra 0 e 2 anni frequentava un asilo nido (pubblico o privato). L’aumento delle strutture rilevato in questi anni è da attribuire in misura significativa al forte impulso fornito dal “Piano straordinario di intervento per lo sviluppo del sistema territoriale dei servizi socio-educativi per la prima infanzia”, avviato nel 2007 grazie ad una intesa tra il Governo, le Regioni e le Autonomie locali. A livello territoriale, comunque, persistono notevoli differenze, con quote di bambini assistiti attorno al 20% nelle regioni del Nord e del Centro e al 5% in quelle del Mezzogiorno. Nonostante i tentativi di ridurre il divario Nord-Sud attraverso la fissazione degli “Obiettivi di servizio” previsti nell’ambito del Quadro Strategico Nazionale (QSN) 2007-2013, gli incrementi maggiori si sono registrati nelle regioni del Centro-nord, il che ha prodotto un’ulteriore divergenza di carattere territoriale.

Il passaggio da una interpretazione moderna delle istituzioni per l’infanzia a un’interpretazione post-moderna è segnata dalla scesa in campo di nuovi soggetti sociali che hanno concorso a generare nuove configurazioni di sistemi di servizi che si occupano di bambini. In particolare, è nel corso degli anni Novanta che in Italia si sviluppa un nuovo discorso intorno alle responsabilità della società in materia di infanzia, iniziato in particolare con l’emergere di nuove forme gestionali di tali servizi e con l’uscita di questo intero settore dal binomio Stato-Mercato. In quegli anni si è assistito, infatti, ad un profondo mutamento dei rapporti tra Istituzioni pubbliche e organizzazioni *Non profit* nell’ambito delle politiche sociali pubbliche, che comincia a dare risultati concreti, sia in termini di pluralizzazione dell’offerta educativa, sia in termini di nuove modalità di connessione dei soggetti sociali in un’ottica di *governance*. È possibile riassumere le principali innovazioni nei seguenti tre punti:

1. il riconoscimento di uno *status* ai soggetti di Terzo Settore nelle fasi di progettazione e implementazione dei servizi socio- assistenziali;
2. la definizione e la esplicitazione dei principi di regolazione dei rapporti fra i soggetti coinvolti;
3. la nascita di modelli pluralistici e societari di gestione delle politiche sociali.

I servizi relazionali, pertanto, pongono la relazione e il lavoro di rete alla base della loro generazione. Sono capaci di “mettere a frutto” e combinare una molteplicità di risorse, formali e informali, pubbliche e private, materiali e non materiali. I prodotti dei servizi relazionali si configurano come “beni relazionali” che possono essere prodotti e fruiti solo entro il *medium* delle relazioni sociali. Le organizzazioni *Non*

profit, sono le forme che più esprimono la vivacità e le potenzialità culturali, sociali, economiche e politiche della società civile³. Le istituzioni per l'infanzia, se configurate in modo relazionale rispetto agli altri sottosistemi sociali (piuttosto che appendici di Stato o Mercato o semplici agenzie di cura supplenti alla famiglia) e se aperte alla partecipazione di tutti gli attori sociali, possono offrire nuovi e importanti spunti per riconoscere ai bambini e alle loro famiglie una cittadinanza attiva, fonte di solidarietà e di legame sociale. Uno dei casi portati a esemplificare la natura di tali servizi sono le *Chèche parentales*. Gli asili parentali nascono dall'attivazione e dalla responsabilizzazione dei genitori nei confronti dell'educazione e della socializzazione dei loro figli, sulla base di un'idea di "asilo" come "luogo di vita" (piuttosto che semplice "luogo di custodia") che genitori ed operatori concorrono a realizzare.

L'impegno delle organizzazioni di Terzo Settore nella direzione della pluralizzazione dell'offerta di servizi per l'infanzia, si è unito alla rivendicazione di un effettivo riconoscimento di legittimità a favore di nuovi soggetti di *welfare*, nuove professioni e nuove modalità di operare che si occupano della cura dei bambini. In particolare, la gestione dei servizi per la prima infanzia sta diventando sempre di più il banco di prova di nuove forme di corresponsabilizzazione fra i soggetti cointeressati. Una delle caratterizzazioni più importanti dei *modelli integrati di offerta* consiste proprio nella comune partecipazione degli attori (di mercato, soggetti istituzionali e di Terzo Settore, famiglie) alla realizzazione dei servizi per l'infanzia offerti sul territorio e la conseguente divisione delle responsabilità. L'altra caratterizzazione è data dal ruolo che le famiglie occupano in tale sistema, talvolta come soggetti utenti-consumatori, altre volte come produttori e contemporaneamente fruitori (*prosumer*) dei servizi stessi. Ciò ha ampliato non poco le opportunità di scelta dei genitori che possono indirizzarsi verso il servizio che meglio si adatta alle loro esigenze (e/o a quelle dei figli) e che più rappresenta il loro stile educativo.

³ Molti studiosi hanno collegato questo tema a quello del capitale sociale. Sebbene i precursori del concetto di capitale sociale vengano fatti risalire a tempi anche molto lontani, in Italia l'interesse nei confronti di questo tema ha preso piede solo recentemente (si vedano fra gli altri Forsé e Tronca 2005; Bagnasco et al. 2001; sulla metodologia di indagine sul capitale sociale si vedano Borgatti et al. 2005 e Chiesi 1999 e 2003), a partire dal noto studio effettuato proprio in Italia da Putnam, pubblicato nel 1993, e riprendendo gli studi che a partire dagli anni Ottanta hanno espresso una prima teoria esplicita su questo tema (Bourdieu 1980 e 1986; Coleman 1988 e 1990). La peculiarità della letteratura sul capitale sociale è infatti quella di essersi sviluppata soprattutto negli ultimi decenni del secolo scorso, producendo una ricca mole di lavoro che oggi disegna un panorama molto ricco, ampio ed eterogeneo, di riflessioni e di studi teorici ed empirici intorno a questo concetto (si vedano, per esempio, Fukuyama 1999; Lin 1999 e 2001; Burt 2000). In particolare, si segnalano alcuni fra i più recenti studi italiani che hanno trattato il tema del capitale sociale in relazione al Terzo Settore (Donati e Colozzi 2006a; Di Nicola 2006; Prandini 2005b; Piscitelli 2003; Ribolzi 2003; Sciolla 2002), alla scuola (Donati e Colozzi 2006b; Donati et al. 2006; Folgheraiter 2006a) e alla famiglia (Donati 2003b; Ballarino e Bernardi 2001) che rappresentano fondamentali riferimenti bibliografici per il tema trattato nel Manuale.

Elementi per il monitoraggio e la valutazione

Sin dal momento della sua apparizione sulla scena europea, e in particolare a partire dai primi anni Ottanta del secolo scorso, il discorso sulla qualità è stato applicato anche al campo dei servizi per l'infanzia, nei quali si distinguono tre tipologie di criteri di valutazione della qualità utilizzati in questo ambito (Dahlberg et al., 1999):

1. i criteri strutturali, rispetto alle risorse necessarie e utilizzate per la realizzazione dei servizi (*input*) e agli aspetti che concernono la loro organizzazione;
2. i criteri di processo, rispetto alle dinamiche interne (come le attività curricolari) e a quelle che connettono i servizi con l'esterno (istituzioni, genitori, ecc.);
3. i criteri di risultato, rispetto agli *outcome* generati dai servizi sui bambini, e, in un'ottica più ampia, su tutti coloro che sono coinvolti nei servizi.

In particolare, l'*outcome* di un servizio per l'infanzia è sempre di difficile misurazione poiché allo stesso tempo è interno ed esterno all'organizzazione e consiste in una "emergenza relazionale" che è influenzata da molteplici variabili (materiali, immateriali e relazionali). Più interessante appare la distinzione fra qualità educativa⁴ e qualità percepita. Per molto tempo la ricerca in campo educativo si è concentrata sulla prima, generando una molteplicità di procedure di valutazione, comunemente indicate come approcci di *educational evaluation*⁵. La caratteristica di questi approcci è quella di produrre strumenti e procedure di valutazione della qualità centrate più sugli aspetti strutturali dei servizi (programmi didattici, modelli pedagogici, ambienti e materiali, ecc.)⁶ e sullo

⁴ Secondo Bondioli e Ghedini (2000, 29), «il fatto che il rispetto di standard strutturali e organizzativi non sia di per sé garanzia di qualità rappresenta un'opinione ormai assodata; si tratta piuttosto di condizioni e parametri che contribuiscono ad elevare complessivamente la qualità dell'offerta, ma che offrono garanzie sufficienti sulla qualità relativa agli aspetti educativi del servizio».

⁵ Per i nidi lo strumento più diffuso per la valutazione è la Scala SVANI (Scala per la valutazione dell'asilo nido), uno strumento costruito nel 1990 da un gruppo di ricercatori americani, costituito da sette aree di interesse (arredi e materiali a disposizione dei bambini, cure di routine, ascoltare e parlare, attività di apprendimento, interazione, organizzazione delle attività, bisogni degli adulti) comprendenti, complessivamente, 37 item. Particolarmente diffuso anche in Italia, questo strumento viene spesso preferito ad altri (per esempio la scala di valutazione della NAYEC, la scala di valutazione ambientale della prima infanzia ECERS, ecc.) per il fatto di essere stato studiato per la ricognizione diagnostica della singola sezione di un nido e per la particolare attenzione riservata agli adulti (genitori ed educatori) coinvolti nel servizio e alle loro interazioni.

⁶ Dahlberg et al. affermano che «come in altri campi, il discorso sulla qualità nella prima infanzia è stato costituito da una ricerca di standard oggettivi, razionali e universali, definiti dagli esperti su una base di conoscenza inconfutabile e accertata in modo da ridurre le complessità delle istituzioni per la prima infanzia a "criteri stabili di razionalità" (1999, 150).

sviluppo del bambino⁷, che non su quelli concernenti gli aspetti culturali e contestuali delle esperienze concrete e ancor meno sugli aspetti relativi all'interazione e alla partecipazione dei diversi attori coinvolti (talvolta dequalificati a elementi secondari, se non contestuali o addirittura esterni al servizio stesso). In tal senso, qualsiasi tipo di valutazione della qualità di un servizio non può avere la pretesa di oggettività, ma nemmeno rassegnarsi al totale relativismo del giudizio soggettivo. Piuttosto essa si configura come un procedimento «attendibile, rappresentativo e contestualizzato, frutto di un processo sociale» (Bondioli e Ghedini, 2000) che si realizza attraverso la condivisione e la valutazione di una pluralità di dimensioni (o elementi), standardizzati o meno, della qualità. La prevalenza di un criterio “quantitativo” di risposta ai problemi sociali (Folgheraiter, 1994), ha prodotto infatti alcuni effetti perversi che vanno dall'incapacità di tale sistema di generare benessere sociale, alla diffusione di uno stile assistenzialistico dell'intervento (con la conseguente passivizzazione dell'utente), alla lievitazione dei costi del *welfare*. Il primo passaggio da una prospettiva moderna a una prospettiva post-moderna di osservazione e analisi del servizio sociale si compie con l'entrata in scena della categoria della relazione, sia nella rappresentazione del benessere (o, viceversa, del disagio sociale), sia nel modo di concepire (ma non di praticare) l'attività di cura o la risposta al problema. Alla base di questa nuova prospettiva vi è «l'idea che la cura del disagio sociale debba coinvolgere la rete di relazioni nella quale si trova coinvolto il soggetto con problemi» (Stanzani, 2006, p.255). È l'approccio sistemico ad assumere e a introdurre una nuova prospettiva di osservazione, assumendo il disagio sociale come fenomeno dal carattere eminentemente relazionale: esso non si trova nel singolo soggetto, ma nella rete di relazioni nella quale egli è inserito⁸.

⁷ «La disciplina della psicologia dell'età evolutiva e il discorso della qualità nella prima infanzia si sono perfettamente intrecciati. Lo sviluppo del bambino ha offerto, come verità certa e oggettiva, il progresso dell'individuo attraverso fasi di sviluppo universali, una “grande narrazione” che ha contribuito [...] all'elaborazione di criteri per definizioni di qualità in queste istituzioni. [...] In queste circostanze, non sorprende che gli psicologi dell'età evolutiva abbiano rivestito un ruolo primario nel lavoro sulla qualità nelle istituzioni per la prima infanzia – nel ruolo di autorità esperte per definire i criteri di qualità, di creatori di metodi di misurazione e di ricercatori nel campo della qualità e dei suoi fattori determinanti» (Ibidem, 151-152).

⁸ Esemplificativa è la posizione di Parsons sulla malattia, intesa come rottura dell'integrazione sociale: «della malattia (illness) noi parliamo, innanzitutto, come indebolimento (impairment) dell'integrazione della persona malata nelle relazioni di solidarietà con altri, nella famiglia, nel lavoro, e in molti altri contesti» (1978, 19-20).

Normativa nazionale di disciplina degli asili nido e della scuola dell'infanzia

- Legge 2 Dicembre 1971, n. 1044 (delega alle Regioni);
- Legge 28 Marzo 2003, n. 53 (sistema educativo della scuola dell'Infanzia di durata triennale);
- Delibera di Conferenza Unificata del 15 Aprile 2003 (*standard* di sicurezza e di qualità);
- D.P.R. 11 Febbraio 1961, n. 264 (regolamenta i servizi e gli organi che esercitano la loro attività nel campo dell'igiene e della sanità);
- D.P.R. 22 Dicembre 1967, n. 1518 (regolamenta i servizi di medicina scolastica);
- D.Lgs. 26 Maggio 1997, n. 155 (igiene degli alimenti nelle strutture pubbliche e private);
- Circolare del Ministero della Sanità del 10 Luglio 1986, n. 45 (piani di intervento e delle misure tecniche per l'individuazione ed eliminazione del rischio connesso all'impiego di materiali contenenti amianto in edifici scolastici ed ospedalieri pubblici);
- D.M. 1 Febbraio 1986 (norme di sicurezza antincendio per la costruzione e l'esercizio di autorimesse e simili, in posizione sottostante alle aperture dei locali destinati ad attività scolastiche di ogni ordine, grado e tipo);
- D.M. 26 Agosto 1992 (prevenzione incendi da applicare negli edifici e nei locali adibiti a scuole di ogni tipo, ordine e grado);
- D.Lgs. 9 aprile, n. 80 (sicurezza nei luoghi di lavoro);
- D.M. 10 Marzo 1998 (valutazione dei rischi di incendio nei luoghi di lavoro ed misure di prevenzione e di protezione);
- D.Lgs. 4 Agosto 1999, n. 359 (requisiti minimi di sicurezza e salute per l'uso di attrezzature di lavoro).

Esperienze a confronto e spunti per l'applicazione del modello

Si presentano, di seguito, due esperienze utili per coloro che necessitano di spunti necessari ad avviare iniziative o a consolidare quelle già operative nel settore dei servizi socio-educativi all'infanzia improntate all'approccio collaborativo. Lo scopo non è quello di descrivere una procedura (a seguire sono comunque riportate le normative e le linee guide elaborate da Roma Capitale disponibili su *internet* all'indirizzo http://www.comune.roma.it/wps/portal/pcr?jppagecode=aprire_asilo_nido_dses.wp), ma di evidenziare cosa sia successo e cosa stia succedendo in casi concreti, con riferimento al “Modello” proposto in questo manuale (i riquadri sulla sinistra indicano a quale fase del processo si riferisce la descrizione e quelli sulla destra a quali fattori del modello).

Si tratta, innanzitutto, del caso di eccellenza italiano che è stato studiato, apprezzato e “copiato” all'estero, cioè quello del sistema di scuole e nidi d'infanzia di Reggio Emilia. Storia importante, contesto sociale ed economico avanzato, strumenti e tecniche evolute, spiccato atteggiamento collaborativo tra tutti i soggetti privati (*profit* e *Non profit*) e pubblici.

In secondo luogo, il caso romano in un contesto territoriale dalle tante sfaccettature, in una città grande con problematiche articolate e diversificate a seconda dei quartieri (o Municipi), dalla storia travagliata dal punto di vista delle politiche e dei servizi all'infanzia. E in questo contesto si fa riferimento ad una struttura che opera in una realtà periferica socialmente complessa dove va conquistata la fiducia e dove sono importanti gli equilibri di vicinato, anche con altre strutture pubbliche, oltre che assicurata la qualità del servizio.

Casi diversi se rapportati al “Modello” descritto in questo documento: il primo corrisponde quasi totalmente, il secondo ha solo alcuni aspetti che tendono a corrispondere, mentre ve ne sono molti altri sui quali intervenire per migliorarli.

Il “Reggio Emilia Approach”

Sebbene la storia degli “asili” di Reggio Emilia abbia radici ancora più lontane⁹, è a partire dal secondo dopoguerra che essi cominciano a svilupparsi assumendo quelle connotazioni, del tutto peculiari, che avrebbero successivamente contraddistinto una modalità distintiva (“reggiana”) di concepire l'infanzia e le

Analisi dei
bisogni e
Programmi
di sviluppo
locale

Relazioni tra i
soggetti e
Capacità di
adattamento

⁹ Risale infatti al 1860 la fondazione del primo asilo. Si trattava dell'Asilo Manodori, destinato ai “figli del popolo” e soprattutto a coloro che si trovavano in particolari condizioni di bisogno o di povertà. Fino all'inizio del secolo scorso, l'istituzione dell'asilo si rivolgeva essenzialmente ai bambini affetti da gravi difficoltà, sociali, economiche o fisiche. Il primo asilo infantile laico istituito a Reggio Emilia risale al 1913 (Villa Gaida).

istituzioni ad essa dedicate, fino a diventare un vero e proprio modello in Italia e all'estero. Fin dall'inizio, gli educatori a Reggio sono stati interessati a raccogliere idee ed opinioni da una gamma il più possibile ampia di fonti. Nello sviluppare il loro approccio negli anni '60, essi attivamente cercarono informazioni da strutture pedagogiche esistenti e filosofie da ogni parte del mondo. Fino a prima degli anni '60 gli asili a Reggio, come nel resto d'Italia, erano competenza della Chiesa cattolico-romana. A quel punto il sistema non poteva più far fronte alla domanda di posti, ed i genitori cominciarono a richiedere il diritto di mandare i propri figli a scuole laiche. Nel 1963 il Comune di Reggio Emilia cominciò ad organizzare una rete di servizi educativi che includeva l'apertura dei primi asili per bambini dai 3 ai 6 anni.

Progettazione

Nel caso di Reggio Emilia un ruolo importante assume certamente la tradizione pedagogica e una cultura dell'infanzia fortemente radicata e consolidata sul suo territorio e dalla forza di un'esperienza "esemplare" che, pur innovandosi, è riuscita a preservare fino ad oggi le qualità tipiche di un servizio relazionale. Nel 1965 a Reggio Emilia viene presentato il primo progetto di regolamento per la gestione degli asili nido comunali (anticipando così la Legge nazionale del 1971). Nel 1970, il primo asilo nido, per bambini da 3 mesi a 3 anni, fu aperto dal Comune in risposta alla richiesta di madri lavoratrici. Per superare la resistenza della Chiesa ed il timore che questo avrebbe portato al crollo delle strutture familiari, gli asili nido furono descritti come luoghi che provvedevano educazione per la prima infanzia in ambienti adatti al livello di sviluppo dei bambini stessi.

Animazione coalizionale

Nel 1945, subito dopo la guerra, la gente avvertiva un bisogno urgente di ricostruire la propria vita, non solo materialmente ma anche socialmente e moralmente. Si dedicò quindi a ricostruire case ed edifici pubblici, sviluppando movimenti cooperativi per fornire servizi e ridistribuendo le ineguaglianze nella società. Durante questo periodo, le donne della zona furono la potente forza che determinò lo sviluppo dei servizi per la prima infanzia. A partire dagli anni Settanta, il dibattito sulla scuola e sui servizi sociali si amplia, diventa più intenso e acquisisce sempre più rilevanza a livello nazionale. Nel 1971 viene organizzato a Reggio Emilia un convegno per gli insegnanti della scuola dell'infanzia. Erano attese 200 presenze e ne arrivarono più di 900. Da quell'evento uscì il primo testo laico sulla materia intitolato "Esperienze per una nuova scuola dell'infanzia" (Malaguzzi, 1971) e dopo pochi mesi un secondo sulla gestione sociale nella scuola dell'infanzia (1972). L'inizio degli anni Novanta apre le porte a una serie di riconoscimenti internazionali: la rivista americana *Newsweek* nel 1991 indica la scuola comunale dell'infanzia "Diana", in rappresentanza della rete dei nidi e delle scuole dell'infanzia di Reggio Emilia e del "sistema educativo reggiano",

come istituzione all'avanguardia nel mondo rispetto all'educazione all'infanzia e simbolo di un progetto pedagogico di alto profilo qualitativo e innovativo sull'età prescolare. L'anno successivo i servizi educativi reggiani vengono fregiati del premio Kohl. L'alleanza internazionale sull'infanzia così avviata, ha avuto poi un'ulteriore traduzione nella creazione, nel marzo del 1994, di "Reggio Children" (Centro Internazionale per la difesa e la promozione dei diritti e delle potenzialità dei bambini e delle bambine), una società nata da un'idea di Loris Malaguzzi e promossa da un Comitato di cittadini, genitori ed operatori e dallo stesso Comune di Reggio Emilia. La struttura societaria di *Reggio Children S.r.l.* riflette l'alleanza fra settore pubblico, privato e società civile, comprendendo 60 soci fra singoli cittadini, associazioni, enti e aziende, compresi il Comune di Reggio Emilia (come socio di maggioranza), la Regione Emilia Romagna, la Fondazione Pietro Manodori, le cooperative C.I.R. e Coopselios, e l'Associazione internazionale "Amici di Reggio Children" (fondata nel 1994 e dedicata a Loris Malaguzzi).

Relazione tra
soggetti

Attuazione

Dall'ottobre 2003 i nidi e le scuole dell'infanzia comunali sono gestiti da un organismo strumentale del Comune, dotato di autonomia didattica, pedagogica, amministrativa, gestionale ed economica che prende il nome di "Istituzione". Attraverso i suoi organi (Consiglio d'Amministrazione, Presidente e Direttore) esso programma, coordina, gestisce e promuove le attività necessarie al funzionamento e allo sviluppo degli asili nido, delle scuole dell'infanzia e dei servizi integrativi gestiti dal Comune e mantiene i rapporti con i servizi educativi convenzionati, con le scuole dell'infanzia statali e con quelle aderenti al FISM (Federazione Italiana Scuole Materne). La diffusione e la stabilità di questo sistema è ampiamente riconducibile da un lato alla forza delle organizzazioni di Terzo Settore che da molti anni ormai gestiscono servizi per la prima infanzia e, dall'altro, al loro orientamento pedagogico che si rifà sostanzialmente al modello elaborato nella lunga tradizione dei nidi comunali. A livello provinciale l'incremento delle strutture educative per i bambini più piccoli sembra essere influenzato in particolare dallo sviluppo dei servizi integrativi (istituiti formalmente con la Legge Regionale n.1/2000, Norme in materia di servizi educativi per la prima infanzia, successivamente modificata dalle più recenti Leggi Regionali nn. 8/2004 e 20/2006). Il progressivo avvicinamento dei sistemi dei servizi a configurazioni "societarie" trova il suo meccanismo propulsore nella modalità attraverso cui, nel tempo, si è sviluppato il nesso fra servizio educativo, famiglia e comunità. Per molti anni questi contesti sono stati considerati rigidamente separati, se non addirittura in competizione fra loro¹⁰. Reggio Emilia ha intrapreso questo cammino

Capacità di
adattamento

¹⁰ Il legame scuola/famiglia/comunità è stato dapprima formulato come semplice parent involvement, con una conseguente focalizzazione dell'attenzione sugli effetti positivi che il coinvolgimento e l'interessamento dei

elaborando una pedagogia della relazione che trova i suoi punti cardine nella valorizzazione di una cultura dell'apprendimento reciproco e della partecipazione, e nella connessione delle istituzioni per l'infanzia in un *network* che funge da *forum* della società civile ed emerge dall'auto-organizzazione dei diversi attori (statuali e non) coinvolti nella realizzazione di servizi per l'infanzia. Interpretare le istituzioni per l'infanzia come *forum* della società civile¹¹ significa attribuirvi la caratteristica di luogo allo stesso tempo concreto e intangibile in cui tutti (adulti e bambini) si incontrano, dialogano e si confrontano per dar vita a progetti che hanno una rilevanza (un valore) sociale, culturale, politica ed economica. Nido e scuola dell'infanzia concorrono a costruire in città una cultura dell'infanzia più attenta e consapevole. Si propongono, infatti, come spazi di incontro e di dibattito con le famiglie e i cittadini sull'esperienza pedagogica e sulle problematiche educative più generali.

L'identità specifica dei servizi per l'infanzia gestiti dal Comune di Reggio Emilia, pertanto, si fonda su alcuni tratti distintivi:

- la partecipazione delle famiglie;
- il lavoro collegiale degli operatori;
- l'importanza accreditata all'ambiente educativo;
- la presenza dell'*atelier* e della cucina interna;
- il coordinamento pedagogico e didattico.

La partecipazione si mantiene viva e si rifonda ogni giorno nella pratica quotidiana di relazione e comunicazione con le famiglie, percepite come risorsa, portatrici di cultura e competenze. In ogni nido e scuola dell'infanzia è presente un "Consiglio Infanzia Città" composto da genitori, cittadini, insegnanti, operatori e pedagoga. L'organizzazione del gruppo degli operatori di ogni nido e scuola dell'infanzia si

genitori esercita sul rendimento scolastico dei bambini. È solo a partire dagli anni Ottanta che, almeno in ambito sociologico, l'interesse si sposta da una semplice forma di coinvolgimento dei genitori, che tuttavia si mantiene entro i confini di un atto volontario e autonomo, a una vera e propria partnership fra istituzioni educative e famiglia basata sulla condivisione di responsabilità (Maccarini 2006).

¹¹ Questa modalità di connessione si basa sull'assunto secondo cui «forme reticolari di governance, decisive per la realizzazione di pratiche auto-organizzative efficaci, pongano in particolare rilievo determinate caratteristiche proprie degli individui in relazione e delle relazioni stesse: la fiducia reciproca, la buona reputazione, la cooperazione e la reciproca interdipendenza. In questo modo i network [...] risultano capaci di attraversare i confini dei settori pubblico e privato della società, superandone l'autoreferenzialità e connettendone i membri, liberi di porsi in interazione all'interno di reticoli autonomi e capaci di auto-organizzarsi per il raggiungimento di un obiettivo comune» (Tronca 2006, 309-310).

La letteratura sulla società civile appare ampia e articolata. Fra i contributi più recenti, si veda Magatti (2005) sul potere istituente della società civile; Pavolini (2003), Di Nicola (2004) e Donati (2000) su società civile e politiche di welfare; Versari (2002; 2006) sul ruolo della società civile nel sistema formativo.

fonda sul valore della collegialità, della relazione, del confronto e della corresponsabilità. L'orario di lavoro settimanale del personale è di 36 ore e comprende sia le ore a diretto contatto coi bambini, che le ore di aggiornamento, di formazione professionale e di incontro con le famiglie. I turni di lavoro prevedono che durante l'arco della mattina tutto il personale (insegnanti, ausiliarie, cuoche, atelierista) sia compresente e questo concorre a costruire le condizioni che danno forma alla qualità educativa del servizio.

Tutti elementi che concorrono a determinare un ruolo attivo dei soggetti a vario titolo coinvolti.

La rete degli asili nido a Roma

Analisi

Secondo Cittadinanzattiva¹², nel 2012 sono stati calcolati 431 asili nido operativi nel territorio comunale di Roma - tra strutture a gestione diretta dell'Ente locale (203), quelle a gestione esterna (5) e quelle convenzionate (223) - per complessivi 20.970 posti, a fronte di un numero di 75.675 bambini tra gli 0 e i 2 anni; in alcune aree comunali il rapporto tra strutture pubbliche e convenzionate è di 1 a 50. Per affrontare le principali problematiche del sistema di offerta è stato creato un tavolo tecnico tra Amministrazione comunale, esperti di pianificazione urbanistica e rappresentanti delle strutture, tra le cui attività è prevista la creazione di "Osservatori di Municipi" che riportino le istanze e la visione di sviluppo in base alle esigenze sociali delle comunità.

Governance partecipata

Animazione coalizionale

All'interno di questo sistema di offerta una parte delle strutture si è organizzata in una rete informale "degli asili nido convenzionati", in collaborazione con il Municipio XIII, con l'obiettivo di realizzare un progetto comune di scambio di informazioni, confronto e proposte. Attualmente questa rete è impegnata strutturalmente su tre aspetti rilevanti - la normativa, i progetti pedagogici e la formazione - e in modalità flessibile per quanto riguarda le soluzioni che migliorano la erogazione dei servizi e la razionalizzazione degli acquisti (gruppo d'acquisto).

Relazione tra soggetti

Progettazione

Ludus fa parte di questa rete ed è attualmente una struttura convenzionata con il Comune di Roma, il cui asilo nido è situato nel Municipio Roma XIII, tra i quartieri di Torvecchia, Montespaccato e Primavalle. Nasce nel 2002 dall'esperienza di un gruppo di giovani maturata nel campo dei servizi per l'infanzia, che hanno unito idee e competenze per dare vita ad un'impresa dinamica e flessibile in grado

¹² Osservatorio prezzi e tariffe, ottobre 2012.

di rispondere alle molteplici esigenze di una società sempre più complessa e mutevole. La missione di Ludus è di essere al servizio dei territori e delle famiglie, promuovendo l'affermarsi di un modello pedagogico innovativo in grado di apportare contributi originali alla diffusione della cultura dell'infanzia. Una cultura dei servizi educativi capace di coniugare in modo coerente: progetto imprenditoriale, progetto pedagogico, interesse e bene comune.

Attuazione

Operativamente l'asilo nido comincia nel 2004, quando, dopo aver seguito l'*iter* autorizzativo previsto dalla normativa per l'erogazione dei servizi all'infanzia, la cooperativa Ludus ottiene la concessione in comodato d'uso di un immobile pubblico - una ex scuola media - abbandonato e degradato. Grazie ai contributi della Legge Bersani n.266/97 l'edificio viene completamente ristrutturato; il progetto, infatti, si qualifica tra i vincitori, oltre che per la qualità degli intenti didattici ed educativi, anche per l'assoluto rispetto dei requisiti minimi stabiliti dalla Regione e delle severe normative imposte agli asili in materia di sicurezza.

Capacità di adattamento

In questa fase molto impegno e risorse sono state dedicate:

- alla riqualificazione e ristrutturazione dell'immobile;
- alla creazione di una rete di relazioni con la comunità locale e le Istituzioni pubbliche;
- alla risoluzione dei problemi di agibilità connessi ad un immobile in disuso di proprietà pubblica (ad esempio l'allaccio alla rete fognaria).

Terminate le regolari procedure, prima di accreditamento e poi di convenzionamento, e perfezionato il contratto di concessione dell'edificio in concessione (non senza lungaggini burocratiche), l'asilo nido Ludus nel 2007 avvia la sua attività di servizio, anche grazie a un capitale iniziale degli stessi soci della cooperativa. Come stabilito dal Regolamento degli Asili Nido del Comune di Roma, Ludus accoglie i bambini dai tre mesi ai tre anni ed ha lo scopo di aiutare ogni bambino a crescere in stato di salute e benessere, a seguire percorsi equilibrati di socializzazione, a superare ogni forma di difficoltà e ad acquisire le abilità, le conoscenze, le dotazioni affettive e relazionali utili per costruirsi un'esperienza di vita ricca, originale, armonica. All'interno del Nido operano 33 dipendenti che seguono i bambini divisi in tre sezioni: Piccoli (3 -12 mesi); Medi (13 -24 mesi); Grandi (25 -36 mesi). Il Nido offre una serie di esperienze in spazi attrezzati "a misura di bambino", dove attraverso momenti di gioco, i bambini sono stimolati ad esprimere le proprie potenzialità, a comunicare con i coetanei e gli adulti, ad esplorare l'ambiente. Tutto ciò viene realizzato sulla base di un modello organizzativo del Nido: "Progetto pedagogico e programmazione educativa", condiviso

con le famiglie e le figure professionali presenti nella struttura, le quali costituiscono il “Gruppo Educativo”, affiancate dal “Coordinatore Educativo”.

Sul fronte della collaborazione con le famiglie e con gli altri attori del territorio, inoltre, Ludus ha avviato una serie di iniziative ai fini di:

- migliorare la qualità dei servizi offerti, focalizzandosi sui bisogni e le aspettative degli utenti;
- partecipare alla riqualificazione sociale del territorio aumentando il livello di fiducia e rispetto (la struttura non ha subito furti), incentivando i momenti di aggregazione e di socializzazione, anche collaborando con le Questure e i Tribunali dei minori;
- prendere parte attivamente alla riqualificazione economica del territorio, promuovendo una maggiore collaborazione tra le famiglie, le attività imprenditoriali del quartiere e gli interventi pubblici (infrastruttura stradale, parco gioco per bambini).

Un esempio di tale impostazione è costituito dal modello di filiera adottato soprattutto nella gestione dei servizi alla persona. Grazie alla richiesta di una carta personalizzata, la *Ludus card*, le famiglie possono accedere a diversi servizi, tra cui:

- assicurazione sulla vita;
- acquisti a costi calmierati presso i negozi del quartiere convenzionati;
- accesso a centri di ascolto e di aiuto psicologico per le famiglie;
- servizi di sartoria e riparazioni rapide;
- *babysitting*.

Sempre sul fronte della condivisione e della collaborazione con gli attori del territorio, Ludus contribuisce, in sinergia con il Centro per l’impiego del quartiere, all’inserimento lavorativo dei soggetti disabili.

In ultimo, la Ludus si è resa promotrice dell’avvio di un “Tavolo tecnico” nel Municipio Roma XIII. A questo “tavolo”, aderiscono ben 12 Enti, di varia natura giuridica, tutti gestori di asili nido privati convenzionati con il Comune di Roma. Quest’esperienza oltre che essere un’occasione dove condividere “*best practice*”, elaborare progetti innovativi per l’infanzia e le famiglie, informazioni, aggiornamenti, vuole essere il primo passo verso la costituzione di una vera e propria “Rete d’Imprese” che intende avere come scopo comune quello di rendere

più efficienti le risorse impegnate dai singoli, migliorare e/o potenziare l'offerta di ogni singolo ente, rendere più efficaci i progetti rivolti alle famiglie del Municipio XIII con bambini piccoli dai 0 ai 6 anni, in un momento in cui l'Amministrazione Pubblica riduce sempre di più i propri "investimenti".

Una ulteriore esperienza di "Rete" tra imprese che la Ludus ha avviato, è quella sulla "formazione professionalizzante". L'esigenza di formare il personale educativo, infatti, guarda sempre di più ad argomenti ed esperienze di natura "organizzativa ed aziendale" (le scelte della gestione, l'analisi del clima interno, la capacità della gestione delle risorse, ecc.), piuttosto che quelle più specificatamente riguardanti l'adeguamento delle competenze di educatrice. A tale scopo, e al fine di "economizzare" le risorse necessarie per questi nuovi bisogni formativi, la Ludus, da oltre 5 anni, ha costituito una rete d'impresе che, aderendo al fondo per la formazione professionalizzante "Fon.Coop", partecipa con successo ai bandi per la formazione permettendo, così, di raggiungere un doppio obiettivo: formazione costante del proprio personale e risparmio di soldi. Nell'esperienza della "Rete", la Ludus Cooperativa ha deciso di puntare con convinzione e tenacia per altri progetti ed iniziative per la prima infanzia.

*Governance
partecipata*

Normativa locale di disciplina degli asili nido e della scuola dell'infanzia

Regione Lazio

- Legge Regionale 5 Marzo 1973, n. 5 (realizzazione degli asili nido ed in maniera specifica relativamente agli edifici di nuova costruzione);
- Legge Regionale 16 Giugno 1980, n. 59 (interventi che consentono ad operatori privati di aprire e gestire, anche a scopo di lucro, asili nido o strutture comunque denominate, destinate alla ospitalità dei bambini da 0 a 3 anni, anche come sezioni staccata di servizi già funzionanti);
- Legge Regionale 10 Giugno 1990, n. 67 (trasferimento delle competenze in materia di asili nido ai Comuni);
- Legge Regionale 3 gennaio 2000, n. 3 (introduzione della necessità di un piano di localizzazione rapportato alle documentate esigenze demografiche e produttive);
- Deliberazione di Giunta Regionale 23 Giugno 1998, n.2699 (adempimenti relativi all'esercizio degli Enti locali in merito a rilascio, sospensione e revoca dell'autorizzazione all'apertura ed al funzionamento degli asili nido privati);
- Deliberazione di Giunta Regionale 20 Novembre 2000, n. 19-1361 (definizione dello Spazio Be.Bi., struttura integrativa ai servizi nido con superficie minima di mq. 60).

Comune di Roma Capitale

- Regolamento degli asili nido del Comune di Roma del 25 Marzo 1996, n. 45 (regole per il funzionamento degli asili nido in tutte le sue parti);
- Deliberazione di Giunta Comunale del 4 Giugno 1999, n. 1252 (realizzazione di servizi innovativi e integrativi agli asili nido comunali);
- Delibera di Giunta Comunale del 27 Febbraio 2003, n. 9 (Piano di localizzazione delle strutture relative ai servizi della Prima infanzia);
- Delibera di Consiglio Comunale del 22 Aprile 2003, n. 224 (concessione della possibilità di un incremento del 15% dei bambini frequentanti, calcolato sulla base statistica delle assenze);
- Delibera di Giunta Comunale 5 Agosto 2003, n. 500 (accesso al convenzionamento tramite la procedura di accreditamento di Nidi, Micro-nidi e Spazi Be.Bi. di privati autorizzati);
- Regolamento Edilizio del Comune di Roma (requisiti perché siano considerate abitabili le costruzioni o parti di esse);
- Regolamento d'Igiene del Comune di Roma (requisiti delle condizioni di salubrità negli edifici).

Linee guida per aprire un asilo nido*

1. Per iniziare l'attività il privato o l'azienda che promuove il nuovo Nido dovrà ottenere dal Municipio territorialmente competente l'autorizzazione all'apertura e funzionamento della struttura.

Preliminarmente, dunque, dovrà fare in modo che siano soddisfatti tutti i requisiti richiesti a norma di legge. Tra questi requisiti c'è anche l'eventuale cambio di destinazione d'uso dei locali prescelti, nel caso che tali locali siano destinati ad attività diverse da quelle scolastiche.

Approfondimenti:

- progetto educativo
 - organizzazione degli spazi
 - analisi dei costi
2. Per quanto riguarda l'esecuzione dei lavori di ristrutturazione o adeguamento degli spazi, la procedura autorizzativa è quella ordinaria che regola gli interventi edilizi privati.
 3. A questo punto si potrà presentare la domanda di autorizzazione all'apertura e funzionamento del Nido, allegando la documentazione richiesta.
 4. Una volta ottenuta l'autorizzazione all'apertura e al funzionamento della struttura, le procedure si diversificano a seconda che si tratti di un nido privato o di un nido aziendale:
 - I. Se si tratta di un **nido privato** il promotore potrà chiedere l'accreditamento e il convenzionamento con il Comune di Roma oppure svolgere l'attività privatamente. L'accreditamento è indispensabile per poter eventualmente stipulare una convenzione con il Comune. Il convenzionamento prevede che la nuova struttura riceva dal Comune contributi finanziari per ogni bambino iscritto proveniente dalle liste d'attesa dei nidi comunali, ad integrazione della tariffa "comunale" pagata dalla famiglia del bambino.
 - II. Se si tratta di un **nido aziendale** si possono stipulare convenzioni con il Comune di Roma nel caso si accolgano bambini provenienti dalle liste d'attesa dei nidi comunali.

* **Fonte:** sito istituzionale di Roma Capitale.
Indirizzo: http://www.comune.roma.it/wps/portal/pcr?jppagecode=aprire_asilo_nido_ds.es.wp

Autorizzazione all'apertura e al funzionamento:

- Localizzazione della sede
- Eventuale cambio di destinazione d'uso
- Requisiti
- La domanda
- Documenti da presentare
- Tempi della risposta

Localizzazione della sede

Per la localizzazione della sede è preferibile la collocazione al piano terreno, per facilitare l'accesso all'area esterna da parte dei bambini. E' invece da escludere che gli spazi destinati alle attività dei bambini possano essere collocati ai piani interrati o seminterrati.

Gli spazi andranno strutturati evitando ogni promiscuità con altre funzioni (commerciali, abitative, terziarie, etc.) sia durante l'ingresso che durante lo svolgimento delle attività del Nido. In particolare negli spazi esterni bisogna assolutamente evitare la promiscuità con la circolazione dei mezzi carrabili, al fine di garantire la sicurezza dei bambini.

È necessario inoltre prestare particolare attenzione alle caratteristiche dell'ambiente circostante evitando per esempio la vicinanza a fonti di inquinamento atmosferico, elettromagnetico o acustico.

Eventuale cambio di destinazione d'uso

Se i locali prescelti come sede della nuova struttura educativa sono destinati ad attività diverse da quelle scolastiche è necessario richiedere il cambio di destinazione d'uso presso l'Ufficio Tecnico (U.O.T.) del Municipio. Tale modifica può essere anche temporanea se il proponente con un atto d'obbligo si impegna al ripristino della destinazione d'uso originaria al termine della sua attività.

Nel caso in cui gli ambienti vengano reperiti al piano terra o al primo piano di edifici già esistenti, conformemente alla Deliberazione del Consiglio Comunale n. 9/03, il cambio di destinazione d'uso sarà rilasciato dallo stesso Municipio.

In caso di locali ubicati ai piani superiori, in deroga quindi alla citata deliberazione del C.C., il Municipio sottoporrà la richiesta al parere aggiuntivo di

un'apposita commissione operante presso il Dipartimento XI del Comune (Politiche educative e scolastiche).

La stessa Commissione dovrà formulare un parere in caso di piccoli ampliamenti o altre modifiche non compatibili con le norme urbanistiche vigenti. In tal caso, però, il progetto dovrà ottenere anche l'approvazione in deroga da parte del Consiglio comunale.

Requisiti necessari

Dopo avere eventualmente effettuato il cambio di destinazione d'uso i soggetti interessati possono procedere alla richiesta di autorizzazione all'apertura e al funzionamento, da presentare all'Unità Organizzativa Scuola, Educazione, Cultura e Sport (U.O.S.E.C.S.) dello stesso Municipio.

Le caratteristiche strutturali, organizzative ed educative che la struttura e l'organismo devono possedere per ottenere l'autorizzazione all'apertura ed al funzionamento sono enunciate nella deliberazione del Consiglio Comunale 9/2003 e nella Legge regionale 59/1980.

La domanda

La domanda di autorizzazione va inoltrata al Municipio territorialmente competente dal legale rappresentante dell'organismo promotore della nuova struttura, o da persona che all'atto della richiesta formalmente dichiara di assumere ogni responsabilità penale e civile derivante dall'istituzione e gestione del servizio. La domanda deve contenere i dati anagrafici, la qualifica professionale, l'indirizzo del richiedente, l'ubicazione del nido (o micronido o spazio be.bi), la sua ricettività, l'età dei bambini ammessi.

Documenti da allegare

Alla domanda vanno allegati, in copia fotostatica, gli elaborati e i documenti specificati di seguito. Si consiglia di verificare con il Municipio competente la possibilità di autocertificazione o di dichiarazioni sostitutive.

- Certificato di identità in corso di validità del soggetto che ha sottoscritto la domanda;
- Atto costitutivo (se trattasi di società);
- Indicazione dei mezzi finanziari, patrimoniali e strumentali a disposizione;
- Regolamento della gestione;

- Progetto educativo adottato, ovvero una relazione programmatica sulla organizzazione funzionale del servizio: finalità e metodi educativi; ricettività della struttura; articolazione ambientale ed attrezzature; organico del personale e qualificazione professionale; organizzazione del lavoro; organizzazione delle attività del bambino; rapporti e collegamenti funzionali del servizio con le strutture sociali, sanitarie e formative;
- Planimetrie quotate (scala 1:100) dei locali, con l'indicazione degli arredi distinte per le diverse sezioni previste;
- Planimetrie e sezioni del complesso di cui eventualmente i locali sono parte;
- Certificato igienico-sanitario rilasciato dalla ASL RM A Servizio Igiene Pubblica per i nidi, micronido e spazi be.bi;
- Autorizzazione sanitaria rilasciata dalla ASL RM A per nidi e micronidi con cucina e mensa;
- Certificato di prevenzione infortuni rilasciato dalla struttura preposta (certificazioni di cui alla L. 46/90 e al D. Lgs 626/94) e s.m.i.;
- Polizza assicurativa per i minori ed il personale;
- Dichiarazione antimafia, da rendere a pubblico ufficiale tramite atto notorio (possibile anche presso lo stesso Municipio).
- I seguenti documenti possono essere autocertificati al momento della presentazione della domanda (i moduli sono disponibili presso i Municipi o sono scaricabili dal sito internet www.comune.roma.it):
- Certificato di godimento dei diritti civili e politici;
- Certificato del casellario giudiziario;
- Certificato dei carichi pendenti;

Risposta

Entro 90 gg. dal ricevimento della domanda il Municipio, verificata la regolarità della stessa, la sussistenza di tutti i requisiti richiesti, nonché la rispondenza dei locali e delle attrezzature alle norme tecniche previste, concede l'autorizzazione con apposito provvedimento.

Bibliografia

Agenzia per il controllo e la qualità dei servizi pubblici locali nel Comune di Roma (2012), *Gli asili nido a Roma*, Roma

Alam I. (2002), *An exploratory investigation of user involvement in new service Development*, Academy of Marketing Science. Journal, Vol. 30 (3), pp. 229-239

Ascoli U. e Ranci C. a cura di (2003), *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma

Asset Camera, Camera di commercio di Roma (2011), *Asili nido in Partenariato Pubblico Privato. Manuale operativo*, Roma

Binder T., Brandt E. & Gregory J. (2008), *Design participation(-s)* (Editorial), CoDesign, vol. 4, no. 1, pp. 1-3

Bobbio L. a cura di (2004), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Rubbettino, Roma

Bondioli A. e Ghedini P. (2000), *La Qualità negoziata*, Junior, Bergamo

Borgonovi E., Mussari R. a cura di (2011), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale Amministrazioni pubbliche, enti Non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali*, Il Mulino, Bologna

Bosi B, Guerra M. C., Silvestri P. (2008), *Coerenza dei modelli di regolamentazione dei servizi socio-sanitari nell'esperienza della 328/00 e delle riforme costituzionali*, Materiali di discussione, Università di Modena e Reggio Emilia - Dipartimento di Economia Politica e CAPP (Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche), Modena

Bruni L., Smerilli A. (2011), *La leggerezza del ferro. Una introduzione alle teoria economica delle Organizzazioni a Movente Ideale*, Vita e Pensiero, Milano

Cipollini C. (2011), *La mano complessa. Condivisione e collaborazione per le gestione dello sviluppo dei territori*, Edizioni ETS, Sesto Fiorentino

Cottam H. and Leadbeater C. (2004), *HEALTH: Co-creating Services*, RED paper 01. London: Design Council

Dahlberg G., Moss P. and Pence A. (1999), *Beyond Quality in Early Childhood Education and Care: Postmodern Perspectives*, Falmer Press, London

Donati P. (1998), *Ripensare il welfare in Europa: oltre il lib/lab, verso un nuovo «complesso societario»*, in *Sociologia e politiche sociali*, 1, 1, pp.9-52, Franco Angeli, Milano

Ferrera M. e Maino F. (2011), *Il "secondo welfare" in Italia: sfide e prospettive*, in *Italianieuropei*, n. 3, pp. 17-22, Roma

Ferrera M. e Maino F. (2012), *Quali prospettive per il secondo welfare? La crisi del welfare state tra sfide e nuove soluzioni*, in Bray M. e Granata M. (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Solaris, pp. 125-134, Roma

Folgheraiter F. (1994), *Io operatore sociale*, Centro Studi Erickson, Trento

Gibelli M.C. (1999), *Dal modello gerarchico alla governance: nuovi approcci alla pianificazione e gestione delle aree metropolitane*, in Camagni R., Lombardo S. (a cura di): *La città metropolitana: strategie per il governo e la pianificazione*. Alinea, Firenze.

Gelli F. (2001), *Condizioni della partecipazione nelle politiche del locale*, Paper per il Convegno annuale della Società Italiana di Scienza Politica, Siena

Hoyer W. D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M. and Singh S. S. (2010), *Consumer cocreation in new product development*, *Journal of Service Research*, 13(3), pp.283-296

Kickert W. J. M. (1997), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Kristensson P., Matthing J. and Magnusson P. (2002), *Users as a hidden resource: findings from an experimental study on user involvement*, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 11 no. 1, pp. 55-61

Kujala S. (2003), *User involvement: a review of the benefits and challenges*, *Behaviour and Information Technology*, Vol. 22(1), pp.1-16

Marcon G. (1999), *The state of public management and public management in Italy: lessons for research methodology*, Paper presentato al Workshop IPMN, July, Siena

Mayntz R. (1993), *Modernization and the Logic of Interorganizational Networks*. In: Child J., Crozier M., Mayntz R. et al. (Hrsg.) *Societal Change Between Market and Organization*. Aldershot, GB: Avebury, pp.3-18

OECD (2011), *Doing Better for Families*, OECD, Paris

Porter M., Kramer M. (2011), *Creare valore condiviso*, in *Harvard Business Review Italia*, 1-2

Rhodes R. (1997), *Modern governance*, Macmillan, London

Regione Emilia Romagna (2009), *Partecipare e decidere. Insieme è meglio*, Collana i Quaderni della partecipazione, Bologna

Sanders E. & Stappers P. (2008), *Co-creation and the new landscapes of Design*, *Codesign*, 4(1), pp. 5-18

Skidmore P., Bound K. e Lownsbrough H. (2006), *Community Participation: Who Benefits?*, Joseph Rowntree Foundation, York

Sleeswijk Visser F., Stappers P.J., Van der Lugt R. & Sanders L. (2005), *Contextmapping: experiences from practice*, Codesign, 1, (2), pp.119-149

Stanzani S. (2006), *Relazionalità dei servizi sociali e servizi sociali relazionali*, in Donati P. e Colozzi I. (a cura di) *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali: Le prospettive sociologiche*, il Mulino, Bologna

Taylor M. (2005), *Il momento della complessità. L'emergere di una cultura a rete*, Codice, Torino

Anno 2013

Camera di Commercio di Roma
www.rm.camcom.it





Camera di Commercio
Roma



www.rm.camcom.it